

OUVIDORIA COMO FERRAMENTA DE ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO SEXUAL

Marcelo Brunno Carvalho de Souza¹
Priscila Elise Alves Vasconcelos²

Resumo: O artigo analisa o papel da ouvidoria como ferramenta essencial no enfrentamento ao assédio sexual no ambiente universitário. Por meio de análise teórica, o presente estudo evidencia a relevância da ouvidoria quando no desempenho da escuta ativa, acolhimento e encaminhamento de denúncias ao passo que garante a proteção das vítimas e promove um ambiente acadêmico seguro e transparente. Assim, tem-se como objetivo, abordar a importância da Ouvidoria como uma ferramenta de enfrentamento ao assédio sexual, propor a implantação de um papel estratégico na proteção das vítimas, e fornecer ferramentas e recursos para promover um ambiente organizacional mais seguro e transparente. A metodologia encontra-se estruturada na forma de uma pesquisa bibliográfica, de natureza aplicada, com abordagem metodológica qualitativa e objetivos exploratórios. Inicialmente, aborda-se o conceito de assédio sexual, conforme a legislação brasileira, destacando seus elementos caracterizadores e os impactos negativos para as vítimas e para a instituição. Posteriormente, são explorados os protocolos e normativas existentes para a condução das denúncias, com foco no acolhimento das vítimas, no sigilo das informações e na articulação com outros setores institucionais, como corregedorias, comissões de ética e recursos humanos. Também discute desafios como a subnotificação dos casos, o medo de retaliação e a necessidade de capacitação contínua dos profissionais envolvidos. Por fim, o estudo conclui que a ouvidoria desempenha um papel estratégico na construção de uma cultura institucional baseada na ética, transparência e respeito, sendo fundamental para a prevenção e enfrentamento do assédio sexual no ambiente universitário.

Palavras chave: assédio sexual, ouvidoria, universidade, mulheres, prevenção.

Abstract: This article analyzes the role of the ombudsman's office as an essential tool in combating sexual harassment in the university environment. Through theoretical analysis, this study highlights the relevance of the ombudsman's office in actively listening, welcoming, and forwarding complaints, while ensuring victim protection and promoting a safe and transparent academic environment. Thus, the objective is to address the importance of the ombudsman's office as a tool in combating sexual harassment, propose the implementation of a strategic role in victim protection, and provide tools and resources to promote a safer and more transparent organizational environment. The methodology is structured as an applied bibliographical study with a qualitative methodological approach and exploratory objectives. Initially, the study addresses the concept of sexual harassment as defined in Brazilian law, highlighting its defining elements and the negative impacts on victims and the institution. Subsequently, the existing protocols and regulations for handling complaints are explored, focusing on victim support, confidentiality of information, and coordination with other institutional sectors, such as internal affairs departments, ethics committees, and human resources. It also discusses challenges such as underreporting, fear of retaliation, and the need for ongoing training for professionals involved. Finally, the study concludes that the ombudsman's office plays a strategic role in building an institutional culture based on ethics, transparency, and respect, and is fundamental to preventing and addressing sexual harassment in the university environment.

Keywords: sexual harassment, ombudsman, university, women, prevention.

¹ Administrador, Bacharel em Direito, Pós-graduado em Direito Administrativo e Ouvidor da Universidade Federal de Roraima, e-mail: tx_550@hotmail.com

² Professora Adjunta do Instituto de Ciências Jurídicas da Universidade Federal de Roraima e Coordenadora do Mestrado em Administração Pública – Rede PROFIAP, e-mail: priscila.vasconcelos@ufr.br



1 INTRODUÇÃO

O assédio moral e sexual, assim como todas as formas de discriminação, constitui uma violação dos direitos humanos, comprometendo a igualdade de oportunidades – especialmente para mulheres, pessoas negras, indígenas, pessoas com deficiência e indivíduos LGBTQIAP+. No contexto da Administração Pública, tais práticas impedem a criação de um ambiente de trabalho digno e equitativo, conflitando com os padrões éticos e afetando negativamente a eficiência, o que resulta em menor produtividade e na redução da qualidade dos serviços oferecidos à sociedade (BRASIL, 2024).

As universidades públicas são tradicionalmente conhecidas por sua diversidade cultural, étnica e por ser um espaço aberto para o debate e formação de ideias, onde a convivência e a divergência de perspectivas podem gerar conflitos que espelham as contradições da sociedade, mas essa diversidade de opiniões não justifica comportamentos ofensivos, nem a prática de atitudes que ridicularizam, humilham ou assediam sexualmente colegas. Nesse contexto, o assédio sexual configura-se como uma realidade presente no ambiente acadêmico, exigindo ações preventivas e políticas de intervenção (SÁ; FOLRIANI; RAMPAZO, 2017).

Segundo estudo realizado pelo INSTITUTO AVON, em parceria com o DATA POPULAR, foram entrevistados 1.823 universitários, em todas as regiões do país, no período de setembro e outubro de 2015, dos quais 60% eram mulheres. Dentre essas, 67% relataram ter sofrido algum tipo de violência – seja ela sexual, moral, física ou psicológica – dentro do ambiente universitário. É importa salientar que, quando questionadas de forma direta, apenas 10% das mulheres se identificaram como vítimas de violência; entretanto, esse índice aumentou para 67% quando apresentadas uma lista de situações violentas com as quais se reconheceram. Outro fator preocupante é que apenas 2% dos homens admitem espontaneamente ter cometido algum ato de violência contra a mulher, no entanto, reconhecem ter cometido alguma das violências quando apresentada a lista de situações violentas (SÁ; FOLRIANI; RAMPAZO, 2017).

Diante dessa perspectiva, o presente artigo tem como tema a análise do papel da ouvidoria como ferramenta essencial de enfrentamento ao assédio sexual no ambiente universitário, de forma a atuar como canal institucional de escuta ativa, acolhimento, encaminhamento e acompanhamento das denúncias.



Assim, temos como problemática as reflexões sobre os desafios e oportunidades na atuação da ouvidoria, haja vista sua importância na construção de uma cultura organizacional pautada na transparência, respeito e garantia de direitos.

Concernente a essa problemática, esse artigo pauta-se no objetivo geral de abordar a importância da Ouvidoria como uma ferramenta de enfrentamento ao assédio sexual, propor a implantação de um papel estratégico na proteção das vítimas, e fornecer ferramentas e recursos para promover um ambiente organizacional mais seguro e transparente.

Portanto, esse artigo justifica-se pela atuação das ouvidorias nos casos de assédio, destacando seu papel como canal essencial para acolhimento de denúncias, mediação de conflitos e promoção de um ambiente institucional seguro.

Também, é trazido o conceito de assédio sexual, de acordo com a lei, explorando seus elementos caracterizadores e os impactos para as vítimas e para a organização. Em seguida, é detalhada a atuação das ouvidorias nos casos de assédio, destacando seu papel como canal essencial para acolhimento de denúncias, mediação de conflitos e promoção de um ambiente institucional seguro.

Por fim, serão analisados os protocolos existentes para o enfrentamento do assédio sexual, evidenciando diretrizes e normativas que orientam a atuação das instituições. Também será discutida a articulação entre diferentes setores, abordando como a cooperação entre ouvidorias, departamentos jurídicos, comissões de ética e setores de recursos humanos fortalece a efetividade das medidas adotadas.

2 PERCURSO METODOLÓGICO

É mister citar GONSALVES (2001, p. 61), o qual define que:

O percurso metodológico se refere ao caminho trilhado para que você atinja os objetivos que definiu, além de explicitar os instrumentos que utilizará na investigação e as fontes de pesquisa. Neste sentido, metodologia significa o caminho a ser percorrido. [...] indica um processo de construção, um movimento que o pensamento humano realiza para compreender a realidade social.

Para GIL (2002 apud PRODANOV E FREITAS 2013), a pesquisa tem um caráter pragmático, e é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico





com o objetivo fundamental de descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Dentro desse contexto, o presente estudo, quanto a natureza, corresponde a natureza aplicada, pois, segundo GERHARDT *et al.* (2009), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, e assim solucionar problemas específicos.

No que se refere quanto a abordagem metodológica, o estudo fundamenta-se na análise qualitativa. Esse tipo de abordagem é baseado na interpretação dos fenômenos observados, sendo um processo descritivo, indutivo, de observação que considera a singularidade do sujeito e a subjetividade do fenômeno, sem levar em conta princípios já estabelecidos (NASCIMENTO, 2016).

Quanto aos objetivos, trata-se de pesquisa exploratória, pois, de acordo com GIL (2002), esse tipo de pesquisa proporciona familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito, e dessa forma permitir construir hipóteses para aprimorar ideias e descobrir intuições.

Em relação aos procedimentos técnicos, esta pesquisa consiste na pesquisa bibliográfica, através de coleta de dados em documentos, seja físico ou eletrônico. A pesquisa bibliográfica corresponde a materiais já publicados, ou seja, livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Administração Pública

Administrar é realizar serviços, dirigir, coordenar, decidir e executar ações para obter resultados práticos e úteis. Em outras palavras, é fazer um plano de ação e colocá-lo em prática. Nesse sentido, administrar é o ato de gerir recursos, por meio de ações de indivíduos, para atender a certos interesses. Este conceito envolve cinco elementos: as ações, os indivíduos, os recursos disponíveis, os fins a alcançar e os interesses que levam a fazer tais ações.

A partir deste conceito, pode-se caracterizar a administração pública como o conjunto de atividades, essencialmente executivas, reconhecidas legalmente como atribuições





do Estado, que consistem em gerir recursos para alcançar fins que satisfaçam interesses coletivos, que são formalizados como públicos.

Corroborando com o tema CHIAVENATO (2004, p. 2) afirma que:

No Brasil, a Administração Pública se manifesta pelas mais variadas organizações, atuando em várias partes e momentos da vida do cidadão. Pode-se dizer que ela já faz parte da vida do cidadão, antes mesmo de seu nascimento (por intermédio dos hospitais e clínicas, até mesmo por intermédio do próprio núcleo familiar) e depois da morte (por intermédio dos cemitérios e das instituições religiosas). A vivência das pessoas se relaciona diretamente com instituições que dispõem de recursos humanos e financeiros e, conforme essas organizações ficam mais amplas e organizadas em suas estruturas, aparece à necessidade de um sistema de administração para garantir o funcionamento certo daquelas. Deste modo, desde rudimentares formas organizacionais já existia a necessidade da administração do recurso seja humano ou material.

Como não podemos determinar a data exata de surgimento da administração em geral, também não conseguimos definir com precisão a origem da administração pública ou o momento em que surgiu a necessidade de uma especialização maior da administração pública em seu objeto de estudo. Mesmo entre os pensadores que consideram as duas áreas distintas, prevalecendo o consenso de que não é possível dissecar uma cronologia precisa para a origem delas, e sim para os seus processos de evolução.

A administração, do modo como a conhecemos, é o resultado de um longo processo de construção e adaptação. Embora exista um espaço enorme a ser melhorado, o que é inexorável são as conquistas realizadas, se pensadas no tempo em que os processos administrativos remontam, são muitos significativas. Todavia, apesar de a evolução ser acumulativa ao longo do tempo, existiram momentos em que essa evolução se deu de forma não linear e com falta de direção.

Após a década de 1930, especialmente com os impactos da Primeira Guerra Mundial e o conseqüente fortalecimento do aparato estatal, a administração pública passou a receber maior atenção e estímulo ao seu desenvolvimento (FISCHER, 1984). Por ser um conceito amplo e multifacetado, definir de forma precisa o termo "administração pública" pode gerar divergências, principalmente por ser objeto de estudo em diferentes contextos culturais.

Neste contexto, o administrador público tornou-se uma figura importante, não sendo apenas um executor da máquina estatal, mas assumindo funções de natureza estratégica como o trabalho de formular políticas públicas com o propósito de atender as necessidades da população.



Por consequência, houve uma ampliação e crescimento da administração pública, abrangendo campos como a formulação de políticas públicas, as teorias de governo e a análise de custo/benefício (FISCHER, 1984).

Ainda que de modo provisório e reconhecendo que o conceito está em construção, podemos definir a administração pública como uma área autônoma da administração que se dedica à pesquisa de diretrizes adequadas para a administração do recurso do capital humano e do recurso Estado, sempre em busca da maior eficiência da gestão pública. Atente-se ao fato que, apesar das semelhanças, não se confunde a administração pública com outros campos afins como governo, política e Estado, dado que cada qual possui seu campo de pesquisa e objetivos.

A Administração Pública, como prática de gestão, significa governo do Estado, e abrange o gerenciamento de bens públicos, a administração de assuntos coletivos e a prestação de serviços à sociedade em geral. Além do mais, sob outro ponto de vista, a Administração Pública também se apresenta como um campo de conhecimento científico, oriundo de pesquisa cerebral, parte do saber humano (WALDO, 1964).

3.1 Ouvidoria

Ouvir é uma das capacidades humanas mais essenciais e representa uma ação fundamental no processo de comunicação. Esse ato ganha ainda mais relevância quando se trata de responsividade e prestação de contas no contexto da administração pública (FERNANDES; MOREIRA; RIBEIRO, 2016). Nesse cenário, a criação de ouvidorias configura-se como um avanço significativo para a gestão democrática no setor público brasileiro.

No debate sobre o modelo ideal de ouvidoria pública, elementos como transparência, autonomia, estímulo à participação cidadã e fortalecimento do controle social são considerados fundamentais. Para que as ouvidorias desempenhem adequadamente seu papel no fortalecimento da democracia participativa e na melhoria da gestão pública, é indispensável que os ouvidores atuem com independência e autonomia (MENEZES; NETO; CARDOSO, 2016).

O crescimento das estruturas burocráticas do Estado aumentou a necessidade de proteger os direitos dos cidadãos frente aos possíveis abusos do poder público. A ausência de mecanismos eficazes de fiscalização e sanção no serviço público compromete os princípios



democráticos, reduzindo a capacidade da população de influenciar nas decisões estatais e tornando-os vulneráveis à rigidez da burocracia. Dessa forma, a autonomia das ouvidorias públicas está diretamente ligada à estruturação de mecanismos que viabilizem o exercício do controle social, permitindo a responsabilização dos gestores e a atuação das instâncias de fiscalização horizontal (MENEZES; NETO; CARDOSO, 2016).

Diante do exposto acima, entende-se que o papel da ouvidoria, não é se posicionar contra as instituições públicas em defesa do cidadão, mas sim garantir que as manifestações da população sejam acolhidas e tratadas conforme os princípios constitucionais e legais, promovendo as adaptações necessárias ao bom funcionamento da administração pública.

A Constituição Federal de 1988 introduziu o princípio da participação popular na formulação e execução de políticas nas áreas de saúde, assistência social, educação, e direitos da criança e do adolescente, entre outras. A participação da sociedade foi incorporada em diversos trechos do texto constitucional (FERNANDEZ *et al.*, 2019). No entanto, esse processo ocorreu em meio a reformas e transições, que impuseram obstáculos à regulamentação e efetiva institucionalização desses dispositivos democratizantes, especialmente diante da instabilidade do cenário político nacional.

É nesse contexto complexo que surgem as ouvidorias públicas, como canais voltados à escuta direta da população. Ainda que não estejam expressamente previstas na Constituição, as ouvidorias representam uma conquista da sociedade civil, que tem buscado formas mais participativas de se relacionar com o Estado e com os serviços públicos (LYRA, 2008). Como reflexo dessa demanda, diversas ouvidorias foram implementadas em todo o país, inicialmente por prefeituras e estados, criando os primeiros meios de interlocução direta entre os usuários e os serviços públicos descentralizados (FERNANDEZ *et al.*, 2019).

As ouvidorias públicas colocam o cidadão no centro do processo administrativo, conferindo-lhe voz ativa para apresentar críticas, sugestões ou denúncias, contribuindo diretamente para a correção de falhas e o aperfeiçoamento das políticas públicas. Dessa forma, promovem a participação cidadã, que é a primeira dimensão analítica abordada neste contexto.

A participação popular constitui a base da democracia participativa. Nesse modelo, o cidadão atua de forma ativa na gestão e execução das políticas públicas. Assim, por meio das ouvidorias, a população influencia diretamente os processos decisórios, uma vez que as manifestações dos usuários são consideradas pelas instituições (LYRA, 2001). Portanto,



um dos principais papéis das ouvidorias é funcionar como instrumento de participação cidadã na gestão pública.

Outro papel relevante das ouvidorias é viabilizar o controle social. Este surge como consequência direta da participação cidadã. Ao se engajar, o indivíduo passa a exercer o poder de fiscalizar a gestão pública, verificar a qualidade dos serviços, acessar informações e denunciar irregularidades ou omissões dos gestores públicos (ANTUNES *et al.*, 2007).

No cenário atual da administração pública, as ouvidorias se consolidam como canais estratégicos de comunicação entre Estado e sociedade, e como instrumentos de controle para garantir a responsabilização democrática (SERRA *et al.*, 2012). Assim, elas promovem o controle social e contribuem para uma maior transparência na gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 1999).

Além desses papéis, as ouvidorias também exercem a função de avaliar políticas públicas. Essa avaliação passa pela análise da percepção dos usuários em relação aos serviços oferecidos. Frequentemente, os processos avaliativos desconsideram a perspectiva do cidadão, privilegiando a visão institucional sobre os serviços. Reconhecer a importância do ponto de vista do usuário e oferecer mecanismos para melhorar a gestão, especialmente na área da saúde, são estratégias eficazes que se fortalecem quando incluem práticas avaliativas centradas na vivência do cidadão.

A satisfação do usuário deve ser uma meta prioritária dos serviços públicos, devendo ser constantemente investigada para promover a melhoria contínua, especialmente na saúde (ESPERIDIÃO; TRAD, 2006). Nesse contexto, as ouvidorias têm papel fundamental ao coletar e organizar dados sobre a experiência dos usuários, contribuindo para o aperfeiçoamento das políticas públicas.

Com o tempo, as ouvidorias se consolidaram como espaços de aprimoramento dos serviços públicos, ao permitir que as manifestações dos usuários sejam acompanhadas, analisadas e utilizadas na formulação de planos de ação. Esse processo contribui para identificar áreas críticas e estabelecer medidas corretivas eficazes (ALVES JUNIOR, 2002).

A democratização da gestão pública depende de maior proximidade entre os cidadãos e as políticas públicas, da ampliação da participação nas decisões políticas e da promoção do controle democrático por meio de práticas participativas. No contexto político-administrativo do Brasil, reconhece-se a urgência de fomentar a participação, fiscalização, regulamentação e avaliação das políticas públicas. As ouvidorias públicas se configuram



como ferramentas fundamentais para alcançar esses objetivos, promovendo inovação e melhoria constante na gestão pública, especialmente quando o assunto é assédio sexual no ambiente de trabalho em órgão público.

3.3 Assédio Sexual

Segundo AZEVEDO; COELHO; VILELA (2024), o assédio sexual é definido por ações de natureza sexual, que podem se manifestar por meio de toques, palavras faladas ou escritas, gestos ou qualquer outro tipo de comunicação, dirigidas a uma pessoa sem o seu consentimento, causando constrangimento, invadindo a sua liberdade sexual.

O assédio sexual fere o direito à vida, à integridade física, mental e moral, o direito à liberdade e segurança pessoais, o direito de não ser submetida à tortura, o direito que respeite a dignidade inerente a sua pessoa e, sobretudo, o direito à igual proteção perante a lei e de ter igualdade de acesso as funções públicas de seu país (FUKUDA, p. 132 e 133, 2012).

Tal atitude é opressiva e discriminatória, violando a dignidade da pessoa e os direitos fundamentais da vítima, em particular a liberdade, a intimidade, a vida privada, a honra, a igualdade de tratamento, o valor e a dignidade social do trabalho e o direito a um ambiente de trabalho saudável, seguro e dignificável.

De acordo com AZEVEDO; COELHO; VILELA (2024), a doutrina distingue dois tipos principais de assédio sexual: o assédio por chantagem e o assédio por intimidação.

O assédio sexual por chantagem é caracterizado pela exigência de uma conduta sexual para a concessão de uma vantagem, ou para evitar o prejuízo em detrimento da vítima no relacionamento profissional.

O assédio por intimidação, ou assédio ambiental, corresponde a comportamentos com conotação sexual imprópria que criam um ambiente hostil, ofensivo e abusivo no local de trabalho, como comentários sexuais, piadas de duplo sentido, brincadeiras, gestos, investidas, exibição de imagens, envio de e-mails ou de mensagens impróprias, convites insistentes ou contatos físicos indesejados.

Preferencialmente, no assédio por chantagem, o agressor busca diretamente auferir lucro sexualmente. Já no assédio por intimidação, o objetivo pode ser o estabelecimento de um clima hostil em relação à vítima ou a um grupo, ou eventualmente o interesse de algum lucro sexual.





Para uma melhor compreensão do tema e suas implicações, é necessário saber o que diz a legislação vigente. O código penal não trazia a tipificação do crime de assédio sexual desde sua origem, portanto, em 15 de maio de 2001, a Lei nº 10.224 alterou o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal Brasileiro) para dispor sobre o crime de assédio sexual, acrescentando o artigo 216-A ao decreto-lei que diz:

Art 216-A. Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função. Pena – detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos (BRASIL, 1940)

Desse modo, de acordo com a lei, para que ocorra efetivamente o assédio sexual, é necessário que exista entre o assediado e assediador, na relação de trabalho, diferença hierárquica e que a proposta sexual não seja somente um simples flerte, mas sim uma extenuante investida, que efetivamente diminua e constranja a liberdade sexual do assediado.

Assédio sexual que designa basicamente todas as condutas de natureza sexual, em suas várias formas de expressões (verbais, gestuais e outras), propostas ou impostas a alguém contra sua vontade, sobretudo em locais de trabalho. Nunca é um jogo de sedução. Ou seja, são tentativas de troca, sob constrangimento, mesmo que velado, de favores sexuais por favores institucionais. Caracteriza-se quando uma parte decide abusar do seu poder de mando e força a outra a fazer o que não deseja; portanto denota chantagem ou intimidação (HELOANI; BARRETO, 2018).

Ressalta-se que não é necessário que a conduta seja repetitiva para que o assédio sexual seja caracterizado. Um único ato, se suficientemente grave, pode comprometer a honra, a moral e a dignidade da vítima (BRASIL, 2024).

Muito embora também exista a figura do “assédio sexual horizontal”, que é o constrangimento sexual que ocorre entre pessoas de mesmo nível hierárquico, como colegas de trabalho, o assédio sexual horizontal ainda não é tipificado pela lei como “crime de assédio”. Segundo o BRASIL (2023, p.15), “já existe projeto de lei em tramitação no Congresso Nacional para tornar crime o assédio praticado contra pessoa de hierarquia igual ou inferior à de quem busca obter o favorecimento sexual”.

O assédio sexual horizontal não é “crime de assédio” previsto no Código Penal brasileiro, mas pode ser entendido como o crime de importunação sexual previsto no art. 215-



A. A conduta pode também ser punida administrativamente e penalmente, enquadrada em outros tipos penais (BRASIL, 2023).

Sendo assim, o assédio sexual é toda conduta indesejada de caráter sexual que restrinja a liberdade sexual da vítima. Nesse sentido, pode ser manifestada fisicamente, por palavras, gestos ou outros meios, propostas ou impostas a pessoas contra sua vontade, causando-lhe constrangimento e violando a sua liberdade sexual (BRASIL, 2023).

Além disso, o assédio sexual pode ocorrer em muitas circunstâncias, ligadas ao trabalho, até mesmo fora do horário de trabalho, por exemplo, antes do início do expediente ou após o final do mesmo, no percurso entre casa e o trabalho, em viagens a trabalho, em treinamentos, em eventos, em atividades sociais ou em outras situações relacionadas à atividade do trabalhador. Acontece também em fases anteriores à contratação do trabalhador, durante o processo seletivo, ou em momentos de dispensa, ou até mesmo após o fechamento do vínculo empregatício.

Ademais, segundo PIRES (2024), o assédio sexual, tais quais as outras expressões de violência no trabalho pode ser praticado através das formas digitais (assédio virtual ou cyberbullying), utilizando as tecnologias de informação e comunicação, tais como redes sociais, e-mails, plataformas digitais, aplicativos de mensagens, videoconferência, etc. O aumento do teletrabalho, conjugado com a interconexão digital, tem contribuído para a maior frequência de assédios sexuais virtuais nas relações de trabalho.

3. 4 Atuação das Ouvidorias em casos de assédio

De acordo com OLIVEIRA (2023), os protocolos adotados pelas universidades para acolhimento de denúncias e condução de investigações não se limitam exclusivamente ao assédio sexual, mas abrangem diversas formas de violência de gênero. Essa abordagem ampla visa garantir um ambiente institucional mais seguro e inclusivo, reforçando a importância de mecanismos eficazes de proteção e resposta.

Isto é compreensível, considerando que o assédio sexual é apenas uma das formas de violência que as mulheres podem sofrer no ambiente acadêmico, havendo outras tão ou mais nocivas às mulheres que também necessitam ser combatidas, como o assédio moral, a desqualificação intelectual, agressão física, estupro, entre outras, todas com a mesma lógica machista, sustentadas pelo desequilíbrio das relações de poder (ROCHA *et al.*, 2022).

Segundo o BRASIL (2023), 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.

A formalização da denúncia deve ser conduzida de forma sensível e respeitosa, garantindo que a vítima tenha total autonomia para decidir se deseja ou não registrar a ocorrência. É essencial que esse processo ocorra sem imposições ou pressões, respeitando a vontade e o tempo da vítima, pois o relato de uma experiência traumática pode ser um momento delicado e de grande impacto emocional (BRASIL, 2019).

O procedimento de apuração de situação de assédio moral, sexual e de discriminação é iniciado pela formalização da denúncia. A denúncia deve ser realizada por meio dos canais institucionais da CGU (como o portal da Ouvidoria, presencial, telefone ou e-mail), garantindo que a vítima ou qualquer pessoa que tenha conhecimento dos fatos possa reportá-los de forma segura. É assegurado o tratamento confidencial das informações, permitindo que o denunciante opte, se desejar, pelo anonimato.

O acolhimento deve ser feito por meio de uma equipe treinada a realização, preferencialmente, em dupla, garantindo ao(à) acolhido(a) a possibilidade de escolher o perfil dos profissionais que o(a) atenderão. Segundo o BRASIL (2023), o atendimento inicial deve oferecer, também, um ambiente de escuta empática e respeitosa e, quando necessário, a vítima é orientada quanto ao acesso a apoio psicológico, jurídico e outros serviços de assistência, contribuindo para a preservação de sua integridade física e emocional.

A denúncia é avaliada para identificar se os fatos narrados se enquadram na hipótese de assédio sexual e se há elementos suficientes para justificar a instauração de um procedimento de investigação.

Sendo assim, depois de feito o juízo de admissibilidade, decidir-se-á se a denúncia seguirá para uma apuração mais aprofundada ou se serão adotadas medidas imediatas de proteção.

Uma vez qualificada, a denúncia é remetida para a unidade ou equipe especializada para a condução da investigação, conforme o BRASIL (2023), “a análise inicial da denúncia realizada pela Ouvidoria visa verificar se há elementos mínimos de autoria, materialidade e relevância que justifiquem seu encaminhamento à unidade competente para



apuração, como a Corregedoria do órgão ou entidade. Uma vez constatada a presença desses requisitos, a denúncia é formalmente encaminhada para a instância responsável, que dará início ao procedimento apuratório”.

O BRASIL (2023), apresenta algumas garantias que o denunciante tem direito ao realizar a denúncia. São elas:

1. Garantia ao denunciante está relacionada ao tratamento da denúncia no âmbito da Ouvidoria. Inserida no sistema, a manifestação será analisada pela unidade responsável e, caso o encaminhamento dado não seja considerado adequado pelo denunciante, este pode registrar uma reclamação diretamente na Ouvidoria-Geral da União da Controladoria-Geral da União (CGU), órgão responsável pelo monitoramento e supervisão das ouvidorias do Poder Executivo federal”.
2. Garantia à confidencialidade, uma vez que os protocolos adotados pelas ouvidorias visam preservar a identidade do denunciante. No entanto, em casos de assédio, em que frequentemente a vítima é a própria denunciante, é possível que sua identidade precise ser revelada no decorrer do processo de apuração dos fatos
3. Garantia trata da proteção contra retaliação. Nos casos em que a identidade do denunciante é exposta, há o risco de que ele sofra represálias, que podem ocorrer no âmbito profissional, econômico ou pessoal. Em situações mais graves, essas retaliações podem comprometer até mesmo a integridade física do denunciante.

A Ouvidoria tem papel fundamental na participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos e, neste sentido, é fundamental o acolhimento, com a devida atenção ao usuário, por meio da escuta ativa e atendimento com qualidade. Cabe destacar que a Ouvidoria é a instância em que o cidadão confia para solucionar uma experiência não exitosa no Estado, devendo a Ouvidoria atuar com presteza, cortesia, flexibilidade e impessoalidade (MOREIRA; SANTOS; HOLANDA, 2022).

Além do encaminhamento, a ouvidoria deve acompanhar o andamento da denúncia, monitorando as etapas do processo de apuração e mantendo a vítima informada sobre os desdobramentos do caso. Esse acompanhamento é essencial para evitar a revitimização, que pode ocorrer quando a vítima é constantemente exposta a situações de constrangimento ou descredibilização. Sempre que necessário, a ouvidoria também pode sugerir a adoção de medidas protetivas, como afastamento cautelar do acusado ou a disponibilização de suporte psicológico para a vítima (BRASIL, 2013).



Segundo SERAFIM (2021), “para atender às múltiplas necessidades do cidadão, é preciso reconhecer que a Ouvidoria, individualmente, não consegue apreender a amplitude da evolução social, profissional e tecnológica de nossa sociedade contemporânea, somatizada ao imperativo das disfunções que o comportamento humano desenvolve a todo o momento, substanciadas pelo contexto organizacional dos processos de trabalho”.

O BRASIL (2024) sugere que “outros elementos que podem auxiliar” no acolhimento, mas cujas funções extrapolam às de uma ouvidoria, seria 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.

Promoção da capacitação dos servidores em temas relacionados com as atividades da ouvidoria possibilita a padronização de conceitos e procedimentos, além de alinhar o entendimento sobre o assédio sexual em suas dimensões legais, psicossociais e institucionais. A troca de experiências e a construção colaborativa do conhecimento favorecem uma atuação mais eficiente e integrada, permitindo que cada setor compreenda as atribuições e desafios dos demais (BRASIL, 2013).

O Tribunal Superior do Trabalho (TST) e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) reconhecem que a base constitucional para a implementação de políticas de prevenção e combate ao assédio está fundamentada nos princípios da dignidade da pessoa humana e do valor social do trabalho, além dos direitos à saúde, ao trabalho e à honra, conforme estabelecido nos artigos 1º, incisos III e IV, 5º, inciso X, e 6º da Constituição Federal (BRASIL, 2019).

Segundo o BRASIL (esse é do guia Lilás) (2023, p.6), “os órgãos devem realizar ações de prevenção de assédio moral e sexual e de todas as formas de discriminação, com vistas à promoção de relações interpessoais respeitadas. Essas ações devem incluir atividades continuadas de capacitação, letramento e sensibilização, fundamentais para a mudança da cultura organizacional”.

A criação de um ambiente de trabalho saudável, respeitoso e harmonioso é uma responsabilidade de todos, especialmente da alta administração. Para isso, é fundamental disponibilizar informações sobre o que caracteriza o assédio sexual e os procedimentos a serem adotados em caso de ocorrência, além de incluir medidas preventivas no código de



ética dos servidores, nos contratos de empresas terceirizadas e nos contratos de trabalho de prestadores de serviço (BRASIL, 2023).

4 ANÁLISE E RESULTADOS

As ouvidorias desempenham um papel essencial no acolhimento e encaminhamento de denúncias, especialmente as de assédio sexual. O processo de atuação se inicia com o acolhimento do usuário para o recebimento da denúncia, que pode ser realizada por diferentes canais (atendimento presencial, e-mail, telefone ou plataformas digitais). É fundamental que a ouvidoria adote uma postura acolhedora, livre de julgamentos e intimidações, para que a vítima se sinta segura ao relatar o ocorrido.

A ouvidoria é a unidade responsável pela formalização da denúncia de assédio sexual, o sigilo das informações da vítima e do denunciante deve ser garantido. Além disso, deve garantir que haverá informações suficientes para que as unidades da Corregedoria e Comissão de Ética possam trabalhar na investigação do ilícito ou responsabilização.

Paralelamente à atuação de acolhimento e encaminhamento de manifestações, as ouvidorias desempenham um papel fundamental na educação e na prevenção do assédio sexual dentro das instituições. Isso pode ser feito por meio de campanhas educativas, treinamentos e palestras que sensibilizem a comunidade acadêmica ou organizacional sobre o tema. A conscientização é um elemento-chave para prevenir novos casos, estimulando a criação de um ambiente institucional mais seguro, respeitoso e transparente.

Segundo LIMA e CASTELO (2018, p. 122), “as Ouvidorias devem promover ações que visem à conscientização da população do direito de cada indivíduo ao acesso à informação e aos serviços públicos de qualidade”.

Dessa forma, as ouvidorias não atuam apenas como um canal para a denúncia de casos de assédio sexual, mas também desempenham um papel ativo na promoção de uma cultura institucional baseada no respeito, na integridade e na transparência. Seu trabalho é essencial para garantir que as vítimas sejam ouvidas, que os casos sejam devidamente apurados e que medidas efetivas sejam adotadas para coibir esse tipo de conduta dentro das organizações.





A implementação de protocolos eficazes para o tratamento de denúncias de assédio sexual nas ouvidorias enfrenta desafios significativos, mas também apresenta oportunidades de aprimoramento institucional.

Um dos desafios é a baixa adesão às denúncias devido ao medo de retaliação, especialmente em ambientes hierárquicos, como instituições acadêmicas e órgãos públicos (OLIVEIRA, 2023).

Outro desafio, segundo RODRIGUES (2019), é que a Ouvidoria necessita preparar-se para lidar com um cidadão que busca respostas de forma tempestiva e não se contenta com respostas que, apesar de estarem no prazo legal, demoram dias para serem disponibilizadas. A qualificação do atendimento é um ponto a ser focalizado, o atendente de Ouvidoria precisa ser um profissional treinado e qualificado para estar ali.

Por fim, pode-se considerar que o pouco poder da Ouvidoria dentro da instituição é um dos principais desafios. A Ouvidoria atua como um indicador da satisfação dos cidadãos em relação aos serviços e políticas públicas. Quando há um volume significativo de manifestações sobre um determinado tema, isso sinaliza a existência de problemas que demandam correção (BRASIL, 2025).

No âmbito das oportunidades, as ouvidorias públicas se estabelecem como loci privilegiados de ausculta dos cidadãos sobre a eficiência, eficácia e efetividade das políticas e serviços públicos. Assumem, portanto, um papel de extrema relevância para a valorização da cidadania, na condição de instâncias de promoção e defesa de direitos, viabilizando a participação e o controle social e assegurando o fim público da ação administrativa. A ação qualificada na mediação das relações entre cidadãos e administração possibilita a identificação de janelas de oportunidade para o aperfeiçoamento da gestão pública (MENESES, 2014).

A padronização de protocolos de atendimento das denúncias de assédio sexual também se destaca como uma oportunidade de melhoria, já que, segundo o BRASIL (2023), os protocolos de atendimento da Ouvidoria são desenhados para garantir a proteção da identidade de quem denuncia.

Por fim, o aprendizado é um processo contínuo, pois, a cada dia, novas experiências nos trazem ensinamentos. A ouvidoria educadora utiliza as demandas como matéria-prima para captar as expectativas e percepções dos stakeholders e, por intermédio delas, identificar pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Por meio de sua atuação,





contribui para estimular a troca da cultura do individualismo pela da colaboração, fomentar a cultura do aprendizado e das mudanças contínuas e contribuir para um ambiente organizacional saudável e produtivo, baseado em relacionamentos respeitosos em todos os níveis hierárquicos (SILVA *et al.*, 2023).

5 CONSIDERAÇÕES

O enfrentamento ao assédio sexual no ambiente universitário exige estratégias eficazes que garantam acolhimento, investigação e encaminhamento adequado das denúncias. Ao longo deste artigo, discutimos o conceito de assédio sexual, os desafios enfrentados pelas vítimas e a importância da atuação das ouvidorias como canais institucionais para registrar e tratar esses casos. Analisou-se também os protocolos existentes, que visam garantir segurança, confidencialidade e imparcialidade no tratamento das denúncias, além da necessidade de uma atuação integrada entre os setores envolvidos, como comissões de ética, procuradorias e unidades de gestão de pessoas.

Apesar dos avanços normativos e institucionais, desafios ainda permeiam o dia a dia das ouvidorias, como a subnotificação de casos, a necessidade de capacitação contínua dos profissionais envolvidos e a criação de um ambiente seguro e acolhedor para as vítimas. Nesse sentido, a ouvidoria desempenha um papel fundamental não apenas no recebimento e encaminhamento das denúncias, mas também na promoção de uma cultura organizacional baseada na ética, na transparência e no respeito.

Para que esse enfrentamento seja cada vez mais eficaz, é fundamental o aprimoramento contínuo dos protocolos, a ampliação da sensibilização da comunidade acadêmica e a integração entre os setores responsáveis pela apuração e prevenção do assédio sexual.

O fortalecimento das ouvidorias, aliado a políticas institucionais robustas, contribui para a construção de um ambiente universitário mais seguro e comprometido com os direitos fundamentais de seus membros.



REFERÊNCIAS

ALVES JUNIOR, R. M. **Ouvidorias públicas: instrumento de gestão democrática**. São Paulo: Editora Unesp, 2002.

ANTUNES, R. M. et al. **Ouvidoria pública como instrumento de controle social**. Brasília: ENAP, 2007.

AZEVEDO, N.; COELHO, R.; VILELA, S. **Violência e Assédio Sexual no Trabalho**. Ministério do Trabalho. Brasília: MPT, 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Ouvidorias Públicas. **Protocolo de acolhimento às vítimas de assédio moral, assédio sexual e discriminação por ouvidorias públicas**. Brasília: CGU, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/central-de-conteudos/produtos_da_renovv/protocolo-acolhimento.pdf. Acesso em: 10 jul. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual no Governo Federal**. Brasília: CGU, 2023. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/93176/1/Guia_para_prevencao_assedio.pdf. Acesso em: 10 jul. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia de Orientação para Gestão de Ouvidorias**. Brasília, DF: CGU, 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/assuntos/guia-de-orientacao-para-gestao-de-ouvidorias.pdf>. Acesso em: 10 de junho de 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Relatório temático: denúncias de assédio sexual no Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (SisOuv)**. 2. ed. Brasília: CGU, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/central-de-conteudos/relatorios/relatorios-tematicos/relatorio-assedio-sexual-2023.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2025.

BRASIL. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. **Código Penal**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, ano 90, 31 dezembro de 1940. Seção 1, p. 2391140. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm. Acesso em: 10 jul. 2025.

BRASIL. Rede Nacional de Ouvidorias. **Protocolo de acolhimento às vítimas de assédio moral, assédio sexual e discriminação por ouvidorias públicas**. Brasília: RENOUV, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/central-de-conteudos/produtos_da_renovv/protocolo-acolhimento.pdf. Acesso em: 10 jul. 2025.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho; Conselho Superior da Justiça do Trabalho. **Manual de Combate ao Assédio Moral e Sexual no Âmbito da Justiça do Trabalho**. Brasília, DF: TST; CSJT, 2019. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/10157/0/Manual+de+Combate+ao+Ass%C3%A9dio+Moral+e+Sexual+-+CSJT+-+2019>. Acesso em: 05 de junho de 2025.



BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ESPERIDIÃO, M. A.; TRAD, L. A. B. Avaliação de satisfação de usuários: considerações teórico-conceituais. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 6, p. 1267-1276, jun. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/Sf88fP5QRXzLbWrdfGZxkRr/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 5 fev. 2025.

FERNANDES, A.; MOREIRA, M. R.; RIBEIRO, M. L. Ouvidorias públicas no Brasil: um estudo sobre participação social e accountability. In: SÁ, D. A. de; GURGEL JUNIOR, G. D.; FERNANDEZ, M. V.; MOREIRA, R. da S. (org.). **Ouvidoria do SUS: a voz do cidadão e resultados de pesquisas**. Recife: Editora UFPE, 2019. Disponível em: <file:///D:/download/Ouvidoria%20do%20SUS.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2025.

FERNANDEZ, M. A. et al. **Ouvidorias no Brasil: experiências, desafios e perspectivas**. Brasília: Ipea, 2019.

FISCHER, T. **Administração pública: desenvolvimento histórico e tendências**. São Paulo: Atlas, 1984.

FUKUDA, R. F. Assédio Sexual: Uma releitura a partir das relações de gênero. **Revista Simbiótica**, v. 1, n. 1, jun. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/simbiotica/article/view/4512/3516>. Acesso em: 11 de fev 2025.

GERHARDT, T. E. et. al. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. 126 p

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea, 2001. 80 p.

HELOANI, J. R.; BARRETO, I. M. G. **Assédio Moral: Gestão por Humilhação**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

INSTITUTO AVON; DATA POPULAR. **Violência contra a mulher no ambiente universitário**. 2015. Disponível em: <https://dossies.agenciapatriciagalvao.org.br/dados-e-fontes/pesquisa/violencia-contr-a-mulher-no-ambiente-universitario-data-popularinstituto-avon-2015/>. Acesso em: 23 de maio de 2025.

LIMA, P. H. de A.; CASTELO, L. A. Diagnóstico das manifestações da Ouvidoria da Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social do estado do Ceará (STDS) com foco na resolubilidade. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, v. 1, n. 1, p. 117-134, dez. 2018. Disponível em: <https://revista.abonacional.org.br/files/revista-abo-ano1-n1-2017-2018.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2025.



LYRA, M. C. T. **Ouvidoria pública: espaço de comunicação entre o cidadão e o Estado.** Brasília: ENAP, 2001.

LYRA, M. C. T. **A experiência das ouvidorias públicas no Brasil.** Brasília: ENAP, 2008.

MENEZES, R. do A.; NETO, F. C. L.; CARDOSO, A. S. R. As ouvidorias e o uso público da razão: proposta de um modelo ideal-possível à luz dos atos normativos das Ouvidorias Públicas federais no Brasil. *In*: MENEZES, R. do A.; CARDOSO, A. S. R. (org.). **Ouvidoria Pública brasileira: reflexões, avanços e desafios.** Brasília: Ipea, 2016. 231 p.

MENEZES, R. do A. A Atuação das Ouvidorias Públicas Federais como instâncias de Controle e Participação Social no Brasil. **IPEA: texto para discussão**, Brasília, v. 1, n. 2286, p. 1-24, abr. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7715>. Acesso em: 14 jul. 2025.

MOREIRA, L. M. F; SANTOS, J. L. dos; HOLANDA, M. T. P. História e Funcionamento da Ouvidoria do Estado do Ceará. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, v. 6, n. 5, p. 147-160, dez. 2022. Disponível em: <https://revista.abonacional.org.br/>. Acesso em: 08 de maio de 2025.

NASCIMENTO, F. P. do. Classificação da Pesquisa: Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos. *In*: NASCIMENTO, F. P. do. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC.** Brasília: Thesaurus, 2016. p. 1-11. Disponível em: <http://franciscopaulo.com.br/arquivos/Classifica%C3%A7%C3%A3o%20da%20Pesquisa.pdf>. Acesso em: 08 de maio 2025.

OLIVEIRA, L. B. **Rompendo o silêncio: Acolhimento de denúncias de Assédio Sexual em uma Universidade Pública Federal Brasileira.** 2023. 159 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/39113>. Acesso em: 08 de maio de 2025.

PIRES, R. R. **A virtualização do assédio moral e sexual no ambiente de trabalho.** 2024. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Direito). Universidade de Santa Cruz do Sul, Capão da Canoa, 2024. Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/handle/11624/3869>. Acesso em: 23 de maio de 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p.

RODRIGUES, K. M. C. Atuação das Ouvidorias perante o cidadão moderno. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, v. 2, n. 2, p. 139-147, nov. 2019. Disponível em: <https://www.scilit.com/publications/f20a66a53a6bff8725955bd36874f1d5>. Acesso em: 08 de maio de 2025.



SÁ, B. S. de.; FOLRIANI, M. D.; RAMPAZO, A. V. Assédio Sexual: O Poder do Macho na Universidade. **Revista Estudos de Administração e Sociedade**, Niterói, v. 3, n. 2, pág. 22–31, set. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/329489909_Assedio_sexual_O_poder_do_macho_dentro_da_universidade. Acesso em: 08 de maio de 2025.

SERAFIM, D. S. Diagnóstico, interpretação e recomendações da Ouvidoria diante das denúncias de assédio. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, v. 4-5, n. 4, p. 227-239, dez. 2022. Disponível em: https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/18_202146.pdf. Acesso em: 14 jul. 2025.

SERRA, H. C. et al. **Ouvidorias Públicas: um espaço de participação e controle social**. Brasília: CGU, 2012.

SILVA, H. C. da. et al. Cultura Organizacional e Assédio: Percepções e Contribuições da Ouvidoria. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, v. 7, n. 6, p. 167-178, dez. 2023. Disponível em: <https://log.abonacional.org.br/edicao6>. Acesso em: 08 de maio de 2025.

WALDO, D. **The Administrative State: A Study of the Political Theory of American Public Administration**. New York: The Ronald Press Company, 1964.

