

ARTIGOS

ACOLHER: PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE NÚCLEO DE ACOLHIMENTO PARA A EFETIVAÇÃO DA RESOLUÇÃO CNJ N. 351/2020 NOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA

WELCOME: PROPOSAL TO CREATE A WELCOME CENTER FOR THE IMPLEMENTATION OF CNJ RESOLUTION N. 351/2020 IN THE COURTS OF JUSTICE

*Fernanda Baldo Romero
Marcelo Riberio Silva
Lis Andrea Pereira Soboll*

Resumo: O artigo analisa os desdobramentos práticos da Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação no âmbito do Poder Judiciário, promovida pelo Conselho Nacional de Justiça, com foco no Núcleo de Acolhimento de Situações de Assédio, a partir da realidade dos tribunais de justiça estaduais. Realizado a partir de pesquisa de mestrado, este estudo descritivo apresenta dois resultados principais: um mapeamento das práticas de acolhimento nos tribunais estaduais e uma proposta de estrutura e funcionamento do Núcleo de Acolhimento, conforme as Resoluções CNJ n. 351/2020 e n. 518/2023, aplicável à realidade dos tribunais do país. Destaca-se a importância da estruturação de respostas institucionais que ofereçam espaços efetivos de suporte e acolhimento, capazes de ir além de medidas meramente formais e contribuir para transformar a realidade evidenciada nos indicadores de assédio identificados nas pesquisas.

Palavras-chave: Resolução CNJ n. 351/2020. Assédio. Dignidade. Acolhimento.

Abstract: This article analyzes the practical developments of the Policy for the Prevention and Confrontation of Harassment and Discrimination within the Judiciary, promoted by the National Justice Council, with a focus on the reception unit for harassment cases, based on the reality of state courts. Conducted as part of a master's research, this descriptive study presents two main results: a mapping of reception practices in state courts and a proposed structure and functioning of the Reception Unit, in accordance with CNJ Resolutions no. 351/2020 and no. 518/2023, applicable to the reality of courts across the country. The study highlights the importance of institutional responses that provide effective support and reception spaces, capable of going beyond merely formal measures and contributing to transforming the reality evidenced in harassment indicators identified in the research.

Keywords: CNJ Resolution n. 351/2020. Harassment. Dignity. Reception.

1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário compõe os três poderes da República Brasileira e possui como função principal a garantia dos direitos humanos (Comparato, 2004). A evolução social deixou no passado a aplicação fria da lei e trouxe o Estado Democrático de Direito, que transcende a mera atenção às normas, colocando o Judiciário como auxiliar na manutenção do equilíbrio entre os poderes e a sociedade e entre a sociedade e a sociedade (Vianna, 2017).

Embora a principal função do Poder Judiciário seja a de julgar, ele também desempenha responsabilidades administrativas. Dessa forma, magistrados e servidores não se limitam à análise de processos, mas também devem gerir as unidades judiciais em conformidade com os princípios constitucionais (Silva, 2020). A atividade de gerenciamento das unidades judiciais compreende não somente o atendimento à estrutura, como prédios, mobiliários, materiais, energia, entre outros, mas envolve principalmente, a gestão de tarefas e de pessoas – denominado corpo do Judiciário – formado pelas pessoas que realizam os serviços cartoriais, administrativos e das áreas meio e fim do Poder Judiciário.

No Brasil, na década de 1990, em resposta à implementação de um modelo de gestão pública mais eficiente, inspirado em práticas internacionais, à exemplo das observadas no Japão, na Europa e nos Estados Unidos, iniciou-se um processo de transformação do serviço público, para reduzir os custos e aumentar a eficiência operacional. Essa mudança ficou conhecida como *reforma gerencialista*, liderada pelo então Ministro da Administração e Reforma, Bresser Pereira.

A busca por eficiência no serviço público resultou na aprovação da Emenda Constitucional n. 19/1998, que introduziu o princípio

da eficiência na administração pública (art. 37, caput, CF) e a avaliação periódica dos servidores, como mecanismo para possível perda do cargo (art. 41, §1º, III, CF), conforme observado por Fonseca *et al.* (2017). Seis anos após a reforma administrativa, em 2004, ocorreu a reforma do Judiciário, com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Inicia-se então um período de transformação no sistema judiciário brasileiro. O órgão foi concebido para promover a modernização, a transparência e a eficiência, bem como para aprimorar a percepção pública do Judiciário (Mendes, 2008).

Desde a sua criação, o CNJ tem publicado portarias, resoluções e recomendações que os tribunais precisam cumprir e seguir, com o objetivo de promover a igualdade na justiça no Brasil. Assim, abandonou-se uma gestão burocrática em prol da modernização do sistema judiciário (Leme, 2010).

Na tentativa de implementar a administração gerencial ao Poder Judiciário, em 2009, foi instituída a Resolução CNJ n.70/2009, que definiu o primeiro ciclo de planejamento e gestão estratégica do Judiciário (2009-2014). Em continuidade, estabeleceu-se a Resolução CNJ n. 198/2014, que abarcou o planejamento para o período de 2015-2020 e em junho de 2020, publicou-se a Resolução CNJ n. 325/2020, com foco na Gestão Estratégica do Poder Judiciário para 2021-2026. Ainda em outubro de 2020, foi editada a Resolução CNJ n. 351/2020, referente à Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação.

Para o Judiciário, o aperfeiçoamento da gestão de pessoas é um macrodesafio descrito no anexo da Resolução CNJ n. 325/2010, citado nos considerandos da Resolução CNJ n. 351/2020, junto à Política

Nacional de Gestão de Pessoas, conforme a Resolução CNJ n. 240/2016, que visa a prevenção e o combate ao assédio ou ao desrespeito dos valores profissionais do serviço público prestado pelo Poder Judiciário, bem como compreende melhorias do ambiente organizacional e da qualidade de vida dos seus integrantes, conforme a Resolução CNJ n. 198/2014.

O enfrentamento e prevenção ao assédio e à discriminação está relacionado à gestão de pessoas, entendida pelo CNJ como um conjunto de diretrizes, abordagens e práticas, que visa criar um ambiente propício para que as pessoas possam desempenhar suas funções, desenvolvendo-se profissionalmente e aprimorando as relações interpessoais, com saúde e cooperação, para que os objetivos estratégicos sejam alcançados (CNJ, 2016).

Dessa forma, o CNJ entende que, para gerir pessoas, são necessárias políticas, métodos e práticas organizacionais que promovam relações e ambientes de trabalho saudáveis, de modo a estimular a cooperação e alcançar os objetivos estabelecidos. Essa perspectiva dialoga com a Constituição Federal (CF, 1988), que reconhece, como direito social (Título II – Dos Direitos e Garantias Fundamentais), o direito a um trabalho digno, protegido de despedidas arbitrárias, com garantia de salário, gozo de férias, jornada de trabalho regulamentada, licença gestante, redução de riscos, proteção frente à automação, entre outros (arts. 6º e 7º).

Além disso, como fundamento da República, a dignidade da pessoa humana está prevista no artigo 1º da CF, servindo como princípio maior ao qual todos os direitos e garantias devem se submeter.

Embora o Poder Judiciário seja composto por órgãos voltados à efetivação de direitos em sua acepção mais ampla, situações de assédio também têm sido relatadas nesse contexto, conforme indicam dados de duas pesquisas nacionais realizadas pelo próprio Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2021; 2022).

A seguir, apresenta-se, em uma linha do tempo, as resoluções do CNJ relacionadas às estratégias de prevenção e enfrentamento do assédio e da discriminação, aplicáveis ao âmbito do Judiciário brasileiro.

Entre as diversas resoluções, destaca-se o pioneirismo e a relevância da Política de Prevenção ao Assédio e à Discriminação, prevista na Resolução CNJ v. 351/2020, atualizada posteriormente pela Resolução CNJ n. 518/2023. Um de seus objetivos é ressaltar a importância do estabelecimento de núcleos de acolhimento que facilitem o acesso dos servidores à administração dos tribunais, promovendo o diálogo preventivo e o enfrentamento do assédio e da discriminação. A Resolução CNJ n. 518/2023 ampliou e atualizou a Resolução CNJ n. 351/2020, incorporando o *Protocolo de Acolhimento em Situações de Assédio e/ou Discriminação* e estabelecendo diretrizes para a constituição dos Núcleos de Acolhimento.

Figura 1: Linha do tempo Resoluções do CNJ que abordam, mesmo que indiretamente, a prevenção e enfrentamento a qualquer forma de violência, discriminação ou assédio



Fonte: Baldo-Romero, 2024, p.17.

Percebe-se que o CNJ, desde o início da implementação da gestão estratégica com enfoque na gestão de pessoas, aborda a prevenção ao assédio nos tribunais de justiça, inicialmente de forma tímida e, posteriormente, de maneira mais explícita, com a instituição da Política de Prevenção.

Destaca-se que o Poder Judiciário brasileiro, por meio do CNJ, foi o primeiro no mundo a institucionalizar a Agenda 2030 da ONU, em setembro de 2018, incorporando ao seu planejamento estratégico a Meta Nacional 9, que traduz o compromisso dos tribunais com o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional por meio de ações preventivas e inovadoras, visando maior proximidade com a sociedade (CNJ, 2018). Dos dezesseite Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) do Plano de Ação Global da ONU, ao menos seis se relacionam diretamente com a Política de Prevenção ao Assédio e à Discriminação: Saúde de Qualidade (ODS 3),

Educação de Qualidade (ODS 4), Igualdade de Gênero (ODS 5), Emprego Digno e Crescimento Econômico (ODS 8), Paz, Justiça e Instituições Fortes (ODS 16) e Parcerias em Prol das Metas (ODS 17).

Pesquisas sobre assédio e discriminação no Poder Judiciário são relevantes, pois dialogam com os princípios dos direitos humanos e têm aplicação nas práticas de gestão de pessoas, bem como na implementação da Agenda 2030. Além disso, assédio e discriminação estão presentes no cotidiano de 55,7% dos profissionais que atuam no Judiciário, conforme a última pesquisa nacional realizada pelo CNJ (2022), caracterizando uma problemática real que exige respostas institucionais.

Como forma de operacionalizar o gerenciamento dessas questões, a Resolução CNJ n. 351/2020 estabelece a implementação de comissões de prevenção e enfrentamento do assédio nos tribunais. O art. 16, §7º, da resolução determina que: "Ao instituírem suas

Comissões, os tribunais e conselhos deverão designar unidade ou servidor(a) para secretariar os respectivos trabalhos.”, , unidade ou servidor responsável por apoiar a Comissão no acolhimento, acompanhamento e suporte às vítimas de assédio e discriminação. O Anexo II da mesma resolução, apresenta o protocolo de acolhimento e as diretrizes gerais para a implementação de canal permanente, físico ou virtual para o acolhimento: “objetiva-se identificar estratégias para o desenvolvimento de um núcleo de acolhimento” (CNJ, 2020).

Este estudo contribui para a construção de um Poder Judiciário mais acolhedor e humanizado, ao propor a institucionalização, com base na Resolução CNJ n. 351/2020, da

obrigatoriedade de um *Núcleo de Acolhimento*. O núcleo proposto deve ser fisicamente adequado, de fácil replicação, com estrutura simplificada e baixo impacto financeiro, podendo ser implementado por tribunais em todo o país. A iniciativa visa fomentar ações concretas de prevenção e acolhimento no ambiente judicial, com foco na inovação, complexidade, replicabilidade e aderência às unidades judiciárias.

Este artigo está organizado em quatro partes – referencial teórico, metodologia, análise de dados e proposta de intervenção – e foi elaborado de modo a proporcionar um entendimento gradual e fluido sobre a temática.

2 ASSÉDIO NO JUDICIÁRIO E RESPONSABILIDADES: CONTRIBUIÇÕES DA RESOLUÇÃO CNJ N. 351/2020

A Política de Prevenção ao Assédio e à Discriminação, estabelecida pela Resolução CNJ n. 351/2020, constitui uma política pública nacional que busca implementar, avaliar e, quando necessário, propor mudanças em práticas institucionais (Souza, 2006).

Nos considerandos da Resolução CNJ n. 351/2020, destacam-se aspectos centrais como: o aprimoramento da gestão de pessoas como macrodesafio do Poder Judiciário (Resolução CNJ n. 198/2014); a necessidade de comissões nos órgãos do Judiciário voltadas à promoção da igualdade e efetividade de direitos (Resolução CNJ n. 230/2016); a adesão do CNJ ao pacto pela implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU; o respeito aos princípios da dignidade da pessoa humana, do valor social do trabalho, da proibição de todas as formas de discriminação e do direito à saúde e segurança no trabalho; além do reconhecimento de que

assédio e discriminação podem violar a lei e constituem formas de violência (CNJ, 2020).

Na parte inicial da Resolução, evidencia-se a preocupação com as pessoas, sendo o foco principal da Política de Prevenção ao Assédio e à Discriminação o acolhimento, conforme expresso nos arts. 4º, III, b, e 8º da Resolução CNJ n. 351/2020:

Art. 4º Essa Política rege-se pelas seguintes diretrizes gerais:

[...]

III – as estratégias institucionais de prevenção e combate ao assédio e à discriminação priorizarão:

[...]

b) a promoção de política institucional de escuta, acolhimento e acompanhamento de pessoas;

[...] Art. 8º As ações de acolhimento e acompanhamento serão pautadas pela lógica do cuidado para pessoas expostas a riscos psicossociais da organização de trabalho e, portanto, terão caráter distinto e autônomo em relação a procedimentos formais de natureza disciplinar (CNJ, 2020).

Quanto à gestão e organização do trabalho, a Resolução CNJ n. 351/2020 apresenta diretrizes voltadas à prevenção e enfrentamento do assédio, fundamentadas na cooperação, participação, respeito, diálogo, visibilidade e reconhecimento do trabalho. O dispositivo também atribui aos gestores a responsabilidade pela análise dos métodos de gestão e organização do trabalho, cabendo a eles, sempre que necessário, recorrer à área de gestão de pessoas para apoio na resolução de conflitos relacionados a essa temática.

O Capítulo VI da Resolução CNJ n. 351/2020 trata do acolhimento, suporte e acompanhamento de casos de assédio e discriminação no âmbito do Poder Judiciário. Estabelece que os órgãos do Judiciário devem manter um canal permanente de acolhimento, escuta, acompanhamento e orientação, preferencialmente vinculado à gestão de pessoas, destinado a todas as pessoas afetadas por situações de assédio ou discriminação. O objetivo é reduzir os riscos psicossociais no trabalho, promover um ambiente seguro e resguardar, de forma adequada, o sigilo profissional (CNJ, 2020).

Pesquisas indicam que os profissionais de gestão, da saúde e das ouvidorias dos órgãos são frequentemente procurados como confidentes em situações de assédio. Contudo, a atuação desses profissionais pode tanto combater tais práticas quanto, inadvertidamente, reforçar a violência. Nesse sentido, Soboll (2017, p. 35) alerta que “usar o espaço de ação que lhe é próprio e fazer bem feito o que é viável na realidade é um caminho que tende a não dar espaço para a culpa”. A autora também ressalta que “uma escuta afetiva e transformadora é algo difícil de alcançar”, sendo necessária capacitação e preparo profissional, especialmente em contextos sensíveis, como no enfrentamento do assédio.

A prática da escuta e do acolhimento não é algo naturalmente ensinado. Silva (2020) lembra que “embora aprendamos desde cedo a andar, comer e falar, não somos instruídos a escutar”. Talvez por isso seja tão difícil deixar de lado crenças, subjetivismos e prejulgamentos para, de fato, ouvir o outro.

Quanto ao acompanhamento, a referida resolução aponta que este pode ser individual ou coletivo, devendo o registro das informações observar o protocolo de acolhimento previsto na Resolução CNJ n. 351/2020, Anexos II e III. A norma preconiza atenção humanizada e centrada nas necessidades da pessoa, respeitando seu tempo de reflexão e sua decisão. O núcleo de acolhimento deve atuar em rede com as demais áreas do órgão judiciário, em perspectiva inter e transdisciplinar, a fim de proporcionar cuidado integral às pessoas que vivenciem situações de assédio e discriminação.

A proposta para o acolhimento sugerida por Romero *et al.* (2024) indica a implementação de um canal permanente de acolhimento, de fácil acesso a todos os integrantes do Poder Judiciário, disponível em formato físico ou virtual e com garantia de sigilo. As notificações de assédio devem ser encaminhadas à Comissão de Prevenção, e o atendimento inicial não deve registrar o nome da vítima ou quaisquer informações que a identifiquem, oferecendo suporte informativo sobre os procedimentos disponíveis. Além disso, caso os profissionais do acolhimento identifiquem riscos psicossociais significativos à pessoa atendida, podem adotar medidas para proteger sua saúde e dignidade, sempre com o consentimento do atendido, conforme preconizado pelo CNJ (2024).

No que se refere à comunicação de assédio, a política do CNJ estabelece que esta pode ser realizada por qualquer pessoa, seja a própria vítima ou terceiros, e poderá ser encaminhada a diferentes instâncias institucionais, nos respectivos órgãos do Poder

Judiciário, conforme as atribuições de cada unidade. Quando necessário, o noticiante poderá buscar suporte externo junto a entidades representativas, como sindicatos ou serviços de apoio, que possam oferecer o auxílio apropriado à situação. Os órgãos do Poder Judiciário devem alinhar seus planos estratégicos à Política Nacional de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação e desenvolver estratégias institucionais adicionais, com o objetivo de garantir um ambiente igualitário, respeitoso e livre de qualquer forma de assédio, enfatizando, sobretudo, o acolhimento das pessoas envolvidas.

No âmbito da administração pública, o assédio moral apresenta dupla dimensão: vincula-se à atuação da autoridade administrativa, detentora de prerrogativas para emitir ordens, exercendo dominação sobre a vítima e subjugando-a; e relaciona-se ao funcionamento e à organização do espaço burocrático, reafirmando o modo institucional de operação do Estado, cujas ações se dão nas estratégias organizacionais formalmente estabelecidas. Nessa perspectiva, tanto os atos desvinculados das funções da autoridade administrativa quanto as práticas institucionais inadequadas podem configurar improbidade administrativa (Ohlweiler, 2020b).

Em consonância com os princípios basilares da administração pública, o assédio moral configura ato de improbidade administrativa, seja por ação ou omissão, quando o agente público deixa de cumprir os deveres de honestidade, imparcialidade e legalidade, conforme previsto no art. 11, caput, da Lei n. 8.429/1992. Tal entendimento foi reconhecido pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ) no julgamento do REsp 1.286.466 (2013), que admitiu que a prática de assédio moral no âmbito da administração pública caracteriza ato de improbidade administrativa:

ACÇÃO CIVIL PÚBLICA. IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA. ASSÉDIO MORAL. VIOLAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. ART. 11 DA LEI 8.429/1992. ENQUADRAMENTO. CONDUTA QUE EXTRAPOLA MERA IRREGULARIDADE. ELEMENTO SUBJETIVO. DOLO GENÉRICO. 1. O ilícito previsto no art. 11 da Lei 8.249/1992 dispensa a prova de dano, segundo a jurisprudência do STJ. 2. Não se enquadra como ofensa aos princípios da administração pública (art. 11 da LIA) a mera irregularidade, não revestida do elemento subjetivo convincente (dolo genérico). 3. O assédio moral, mais do que provocações no local de trabalho – sarcasmo, crítica, zombaria e trote –, é campanha de terror psicológico pela rejeição. 4. A prática de assédio moral enquadra-se na conduta prevista no art. 11, caput, da Lei de Improbidade Administrativa, em razão do evidente abuso de poder, desvio de finalidade e malferimento à impessoalidade, ao agir deliberadamente em prejuízo de alguém. 5. A Lei 8.429/1992 objetiva coibir, punir e/ou afastar da atividade pública os agentes que demonstrem caráter incompatível com a natureza da atividade desenvolvida. 6. Esse tipo de ato, para configurar-se como ato de improbidade exige a demonstração do elemento subjetivo, a título de dolo lato sensu ou genérico, presente na hipótese. 7. Recurso especial provido. Recurso especial nº 1.286.466 - RS (2011/0058560-5) (Administrativo. Relatora: Ministra Eliana Calmon. Recorrente: Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul. Recorrido: Odilon Almeida Mesko. Advogado: Luiz Geraldo Tellesca Mota.) (STJ, 2013).

O assédio moral se enquadra como ato de improbidade administrativa, em razão do abuso de poder, do desvio de finalidade, da violação do princípio da impessoalidade e do comportamento deliberadamente prejudicial a outrem. Nesse sentido, o artigo 11 da Lei n. 8.429/1992 visa coibir o desrespeito aos princípios administrativos, cuja observância

assegura o bom funcionamento do serviço público (Rachid; Rodrigues, 2017).

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em publicação posterior à Convenção 190 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), conceitua o assédio moral como um processo que envolve condutas reiteradas, independentemente da intencionalidade do agente (CNJ, 2020). Em 2023, a conceituação evoluiu, retirando do construto os conceitos de ato contínuo e reiteração.

A Controladoria-Geral da União (CGU, 2022) define o assédio como a violação da

dignidade da pessoa humana, da integridade física ou psíquica, a ponto de desestabilizar o ambiente de trabalho e impactar negativamente o assediado. O Tribunal de Contas da União (TCU), também em 2022, elaborou o relatório *Levantamento do Sistema de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual e o Modelo de Prevenção e Enfrentamento do Assédio*, apresentando diretrizes práticas para atuação das instituições públicas brasileiras.

3 METODOLOGIA

A abordagem da pesquisa é empírica, utilizando a análise qualitativa conforme proposta por Creswell e Creswell (2021, p. 6-15), tendo como ponto de partida a exploração dos sítios online dos Tribunais de Justiça estaduais (TJs) para coleta de documentos que possibilitassem verificar como a política de prevenção ao assédio vem sendo implementada e tratada por essas instituições.

O fenômeno investigado é o assédio moral no âmbito dos tribunais, o que demanda análise detalhada diante da escassez de literatura voltada a esses órgãos, caracterizando a pesquisa também como exploratória (Gil, 1999).

O estudo possui abordagem fenomenológica, fundamentada no comportamento humano (Garnica, 1997) e utiliza fontes secundárias, uma vez que se analisam documentos, portarias, resoluções, relatórios e demais atos normativos do CNJ e dos tribunais (Lakatos; Marconi, 2017). Além disso, a pesquisa bibliográfica contribuiu significativamente, fornecendo livros, artigos e pesquisas como instrumentos analíticos para a investigação (Vergara, 2000).

A coleta de dados foi realizada no sítio do CNJ, entre 1º e 25 de agosto de 2024, na

seção Gestão da Justiça – Valorização de Pessoas – Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação – Legislação.

Foram analisadas minuciosamente as Resoluções do CNJ: n. 70/2009, n. 125/2010, n. 198/2014, n. 240/2016, n. 225/2016, n. 351/2020, n. 325/2020, n. 413/2021, n. 538/2023 e n. 518/2023.

Em seguida, no mesmo período, foram pesquisados os sítios eletrônicos dos 27 Tribunais de Justiça estaduais, nas seções: Gestão da Justiça – Valorização de Pessoas – Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação – Comissões; com o objetivo de identificar, no âmbito da justiça estadual, quais tribunais possuem Comissão de Prevenção do Assédio e da Discriminação e quais ações são desenvolvidas para dar suporte à Política de Prevenção e Enfrentamento proposta pelo CNJ, especialmente no que se refere ao acolhimento.

Como complemento à pesquisa documental, foram enviados e-mails aos Tribunais de Justiça cujos endereços foram identificados nos respectivos sítios eletrônicos, com o questionamento sobre a existência

de canal específico de acolhimento vinculado à Comissão de Prevenção do Assédio e da Discriminação e, em caso afirmativo,

sobre a forma de atuação do canal. Foram consideradas as respostas recebidas até 4 de outubro de 2024

4 A RESOLUÇÃO CNJ N. 351/2020 E OS TRIBUNAIS

A Política de Prevenção ao Assédio e à Discriminação instituída pela Resolução CNJ n. 351/2020 configura política pública nacional destinada a operacionalizar e analisar variáveis independentes e, quando necessário, propor e implementar mudanças.

Nos considerandos da resolução, destaca-se que o aprimoramento da gestão de pessoas constitui um dos macrodesafios do Poder Judiciário (Resolução CNJ n. 198/2014); que os órgãos do Judiciário devem instituir comissões voltadas à igualdade e à efetividade de direitos (Resolução CNJ n. 230/2016); que o CNJ aderiu ao pacto de implementação dos ODS da Agenda 2030 da ONU; e que a dignidade da pessoa humana, o valor social do trabalho, a vedação a todas as formas de discriminação e o direito à saúde e à segurança no trabalho são elementos estruturantes da atuação institucional. A Resolução também ressalta que o assédio e a discriminação podem configurar violação legal e constituem formas de violência (CNJ, 2020).

A política nacional prevê, ainda, a realização de pesquisas de clima organizacional nos Tribunais de Justiça. Em 2022 e 2023, o próprio CNJ conduziu levantamentos nacionais sobre o tema. A primeira pesquisa apresentou “dados sobre o sofrimento de assédio ou discriminação no ambiente laboral” e teve como finalidade “levantar dados relativos ao cumprimento da Resolução 351 [...]”. Constatou-se que o tipo de assédio mais praticado é o assédio moral, identificado por 74,1% dos respondentes (CNJ, 2022, p. 7-9).

Na segunda pesquisa, observa-se que 70,2% dos respondentes que passaram por

situações de assédio e/ou discriminação são pessoas pretas; 62,5% são mulheres; e o assédio moral permanece como o tipo mais praticado, atingindo 88% dos casos. Quanto ao tipo mais frequente de assédio, constata-se que os(as) servidores(as) continuam sendo o grupo profissional que mais sofre assédio moral (88,9%). Em 74,9% das ocorrências, o agressor é o superior hierárquico (CNJ, 2023, p. 35-43).

Em ambas as pesquisas, parte significativa das pessoas afirmou que não denuncia porque acredita que *não vai dar em nada*, sente *medo de sofrer represália*, medo de *não conseguir provar* ou receio de *atrapalhar a carreira*. Além disso, há uma percepção generalizada de que nada acontece com quem pratica o assédio, e mais da metade das participantes e dos participantes das pesquisas declara não se sentir segura ou protegida pelos órgãos aos quais pertencem.

O Capítulo VI da Resolução CNJ n. 351/2020 estabelece diretrizes específicas para o acolhimento, o suporte e o acompanhamento de casos de assédio e discriminação no âmbito do Poder Judiciário.

De acordo com a Resolução, os tribunais devem manter um canal permanente de acolhimento, destinado a oferecer escuta, acompanhamento e orientação. Esse canal, preferencialmente vinculado à área de gestão de pessoas, deve estar disponível a todas as pessoas que enfrentam situações de assédio ou discriminação nos tribunais. Seu objetivo principal é reduzir os riscos psicossociais relacionados ao trabalho e promover um ambiente institucional seguro,

assegurando o sigilo profissional em todas as etapas (CNJ, 2020).

No que se refere ao acompanhamento, a Resolução prevê que ele pode ocorrer de forma individual ou coletiva, e que o registro das informações deve observar o protocolo de acolhimento previsto nos Anexos II e III da Resolução CNJ n. 351/2020. Além disso, a norma preconiza uma atenção humanizada e centrada nas necessidades da pessoa, respeitando seu tempo de reflexão e suas decisões.

O acolhimento deve atuar em rede com as demais áreas do órgão judiciário, em uma perspectiva inter e transdisciplinar, a fim de assegurar um cuidado integral às pessoas que vivenciam situações de assédio ou discriminação (CNJ, 2020).

Destarte, verifica-se, pelos princípios insculpidos na política de prevenção do CNJ, que ela se fundamenta no respeito, na dignidade da pessoa humana, no valor social do trabalho, na cooperação, na abordagem preventiva, na sustentabilidade, entre outros.

Partindo dessa análise da política de prevenção, passa-se à apreciação dos tribunais estaduais. Realizou-se a pesquisa nos 27 tribunais estaduais com o objetivo de identificar informações relativas à existência de eventuais canais de acolhimento, conforme dispõe a Resolução CNJ n. 351/2020, isto é: canal permanente, preferencialmente instalado na área de gestão de pessoas, com espaço físico reservado, atendimento humanizado e suporte de equipe multidisciplinar, conforme o art. 7º e o Anexo II da Política.

Assim, buscou-se verificar se os Tribunais de Justiça possuem canal de acolhimento, escuta e acompanhamento (art. 7º da Resolução CNJ n. 351/2020), bem como identificar boas práticas relacionadas ao tema.

Para fins de organização didática, os tribunais foram agrupados por região: Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e Norte.

Região Sul:

Não há informações quanto à existência de canal de acolhimento no TJPR. O TJSC e o TJRS, embora não possuam local específico destinado ao acolhimento, realizam-no.

Região Sudeste:

Somente o TJRJ possui canal de acolhimento institucionalizado. Os TJs de São Paulo e Minas Gerais informaram, por e-mail, que realizam acolhimento, embora não haja indicação expressa dessa prática em seus sites.

Região Centro-Oeste:

Não há tribunais com canal de acolhimento institucionalizado, embora o TJDFT, TJMT e TJMS realizem o acolhimento.

Região Nordeste:

Os tribunais não possuem canal específico para o acolhimento de situações de assédio. Apenas o TJRN respondeu ao e-mail informando que realiza o acolhimento por meio de WhatsApp.

Região Norte:

Apenas o TJPA possui canal de acolhimento institucionalizado, com fácil visualização no site do tribunal. O TJAM disponibiliza um “formulário de notícia de fato” e o TJRR possui canal de acolhimento via WhatsApp e telefone fixo.

Dessa forma, dos 27 Tribunais de Justiça estaduais, observa-se que 12 (44,44%) realizam o acolhimento e apenas 3 possuem canal formalmente instituído.

5 NÚCLEOS DE ACOLHIMENTO: MAIS UM PASSO PARA A EFETIVAÇÃO DA RESOLUÇÃO CNJ N. 351/2020

A Resolução CNJ n. 351/2020 estabelece, de forma expressa, que os órgãos do Poder Judiciário devem manter um canal permanente de acolhimento, acompanhamento e orientação destinado a todas as pessoas afetadas por situações de assédio e discriminação. No entanto, menos da metade dos tribunais mantém tal estrutura.

O acolhimento configura o elemento distintivo da Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio, pois seu objetivo, como já exposto, não se centra na punição, mas na efetivação e no resgate da dignidade de quem vivencia situações degradantes no ambiente de trabalho. Nessa perspectiva, a Resolução CNJ n. 351/2020 se alinha à Agenda 2030 da ONU e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente no tocante ao apoio e ao respeito aos direitos humanos, bem como à não participação em violações desses direitos, com destaque para o direito a um trabalho decente, saudável e igualitário em um Judiciário pacífico e eficaz.

Todavia, embora a Resolução determine que os órgãos do Poder Judiciário mantenham um canal permanente de acolhimento (art. 7º), há margem de discricionariedade para que cada tribunal defina a unidade ou o servidor responsável por secretariar os trabalhos da comissão (§ 7º do art. 16), o que pode gerar variações significativas na forma como o acolhimento é estruturado e executado.

Importa lembrar que as Comissões de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação são compostas por magistrados, servidores, estagiários e terceirizados, os quais, além de desempenharem suas funções regulares, assumem o compromisso de contribuir para a construção de um Judiciário mais humanizado. Para além das

reuniões ordinárias, a efetivação da política nacional de prevenção ao assédio demanda um conjunto amplo de atividades administrativas, estudos, projetos, ações e encaminhamentos. Para que isso seja viável, é essencial que as comissões disponham de uma estrutura mínima de apoio, como um Núcleo de Acolhimento Básico, dotado de instalações físicas adequadas e pessoal capacitado.

Atender às demandas de uma comissão de prevenção ao assédio não pode implicar a sobrecarga de seus integrantes, que já exercem suas atribuições segundo os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência. As atividades relacionadas à comissão possuem especificidades, exigem atenção contínua e demandam tempo para sua adequada resolução, seja por meio de práticas restaurativas, seja por ações interventivas pontuais. A cumulação das funções ordinárias com a execução das ações e acolhimentos pode levar à ausência de desconexão laboral e à exaustão, resultando na degradação do ambiente de trabalho — efeito que contraria, de modo evidente, os objetivos da Resolução CNJ n. 351/2020.

A síndrome da exaustão profissional, ou Burnout, está vinculada aos fatores psicossociais do trabalho, pode conduzir à depressão e apresenta características próprias que englobam e ultrapassam o estresse. Trata-se de uma enfermidade associada às funções profissionais, independentemente das dificuldades que cada pessoa vivencie em outras esferas da vida. O Burnout também pode estar relacionado ao assédio moral no ambiente de trabalho, considerando-se este como um elemento que favorece o surgimento da síndrome. Cabe ao Poder Judiciário analisar esse contexto, especialmente diante da sobrecarga de demandas sem a

correspondente oferta de recursos materiais e de pessoal (Silva, 2016).

Além disso, a prevenção à violência no ambiente laboral pode começar pela criação de um espaço de diálogo, um local público dentro das organizações em que a comunicação seja viável e respeitosa, observando as capacidades e a dignidade de cada indivíduo (Dejours, 2023). Leymann, em consonância com Dejours, ressalta que a escuta é fundamental (1996).

Por essa razão, torna-se necessária a existência de um espaço físico adequado, de servidores especificamente destinados ao atendimento das demandas das Comissões e de um engajamento institucional de todas as áreas do Poder Judiciário para viabilizar a operacionalização de um Núcleo de Acolhimento como parte da estrutura organizacional dos tribunais de justiça estaduais.

Dessa forma, recomenda-se que os tribunais disponham de um Núcleo de Acolhimento, previsto expressamente na política do CNJ, elaborado de modo a viabilizar a operacionalização das atividades das Comissões, sejam elas de primeiro ou de segundo grau, em tribunais de pequeno ou grande porte. A estrutura deve permitir que o acolhimento seja realizado em conformidade com os preceitos da Resolução CNJ n. 351/2020.

O Núcleo de Acolhimento básico pode ser organizado como Departamento ou Coordenadoria, vinculado à Secretaria de Gestão de Pessoas e à Comissão de Prevenção ao Assédio e à Discriminação. Para tanto, é necessário dispor de espaço físico adequado que comporte, no mínimo, três servidores efetivos: um analista responsável pelas atividades de secretariado da Comissão; um analista para auxiliar nas demandas gerais e na execução de projetos e ações; e um analista destinado à função de assessor técnico especializado, encarregado de desenvolver e implementar projetos, ações e programas

de prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação.

Preferencialmente, sugere-se que esses servidores sejam mulheres (em consonância com a busca pela igualdade de gênero – ODS 5 – e com a Resolução CNJ n. 525/2023, que trata da paridade de gênero), considerando que a maioria das vítimas de assédio são mulheres (CNJ, 2022; 2023). Também é recomendável que sejam profissionais com competências restaurativas, conhecimento da estrutura do Poder Judiciário, familiaridade com o Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero (Resolução CNJ n. 492/2023) e com o Protocolo para Julgamento com Perspectiva Racial. Ademais, as pessoas que compõem o Núcleo de Acolhimento devem possuir conhecimentos sobre comunidades LGBTQIAPN+, racismo estrutural e tecnologias assistivas.

A estrutura física, conforme o Anexo II da Resolução CNJ n. 351/2020, é fundamental. É indispensável a existência de uma sala reservada, com isolamento acústico e layout inclusivo, de modo a assegurar às pessoas acolhidas um atendimento individualizado e humanizado, em ambiente harmônico e respeitoso.

Portanto, sugere-se a alteração do § 7º do art. 16 da Resolução CNJ n. 351/2020, para que passe a constar:

[...] § 7º Ao instituírem suas Comissões, os tribunais e conselhos deverão implementar um Núcleo de Acolhimento, que conte com estrutura física (nos termos do Anexo II) e de pessoal, que conste ao menos com três servidores:

I – um analista: para secretariar a comissão;

II – um analista, com cargo ou função de assessor técnico especializado: para desenvolver ações, projetos e programas que digam respeito a prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação no ambiente do PJ, e;

III – um analista: para auxiliar o assessor técnico especializado na exe-

ção e acompanhamento das atividades desenvolvidas, bem como, nas demandas gerais da comissão.

§ 8º Os servidores lotados no Núcleo de Acolhimento, preferencialmente, devem ser mulheres (CNJ, 2020).

É cediço que a Resolução CNJ n. 351/2020 é recente e que, nesses quase cinco anos de vigência, já houve avanços significativos no Poder Judiciário no tocante à prevenção e

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Conselho Nacional de Justiça, enquanto órgão essencial ao aprimoramento do sistema judiciário, estabelece metas, propõe medidas e formula políticas públicas voltadas não apenas à transparência e ao aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, mas também à promoção da democratização da justiça.

As políticas públicas têm por finalidade assegurar que as pessoas recebam prestações positivas do Estado, em sentido amplo. Os Tribunais de Justiça, como órgãos do Poder Judiciário, também são responsáveis por formular e implementar tais políticas, ainda que essa atividade se configure como uma função secundária. No entanto, mesmo diante da previsão constitucional e legal de diversos direitos, persiste um déficit na implementação dessas políticas, especialmente no que se refere à dimensão preventiva das intervenções relacionadas ao assédio no âmbito do Poder Judiciário, como demonstrado na pesquisa.

O objetivo central deste estudo foi identificar estratégias para o desenvolvimento de um Núcleo de Acolhimento, nos termos da Resolução CNJ n. 351/2020, voltado ao acolhimento, suporte e acompanhamento das pessoas vítimas de assédio e discriminação.

Da análise dos dados obtidos, constatou-se que as informações relativas às Comis-

soes de Prevenção ao Assédio e à Discriminação, bem como à própria política nacional, são, na maior parte das vezes, de difícil localização e visualização pelos usuários.

Verificou-se, ainda, que menos da metade dos Tribunais de Justiça efetivou a prática do acolhimento e que há nítida necessidade de estrutura física e de pessoal para sua realização adequada.

Como contribuição prática, apresenta-se a proposta de alteração da Resolução CNJ n. 351/2020, a fim de substituir a discricionariedade entre designar uma unidade ou um servidor para acompanhar os trabalhos da Comissão de Prevenção por uma determinação expressa de instituição de um Núcleo de Acolhimento básico, funcional e integrante da estrutura organizacional dos tribunais. Esse núcleo deve contemplar, igualmente, um espaço físico adequado à realização do acolhimento.

O Núcleo de Acolhimento, além de prestar atendimento, cumpre função essencialmente preventiva. Como salientado por Dejours, e já mencionado anteriormente, a prevenção pode iniciar-se com a criação de um espaço seguro, que favoreça a comunicação respeitosa no interior das organizações (2023).

O impacto que um Núcleo de Acolhimento poderá gerar na gestão dos Tribunais de Justiça constitui tema para investigações

futuras. Parte-se da premissa de que sua existência tende a aproximar as pessoas — vítimas de assédio e discriminação — da instituição, ao atribuir ao tribunal a responsabilidade de acolher, escutar e fazer com que o noticiante se sinta pertencente e protegido pelo órgão ao qual está vinculado.

Embora a observação direta não constitua método desta pesquisa, não se pode ignorar manifestações recorrentes no ambiente de trabalho, como: isso não vai dar em nada; sempre foi assim; fulano é amigo de sicrano; beltrano é filho do político tal; no meu tempo a gente trabalhava 14 horas; e isso é mimimi. Tampouco se pode fechar os olhos para administrações que, ainda que afirmem não serem coniventes, permanecem inertes diante da prática do assédio moral, muitas vezes enraizada em seus métodos de gestão.

REFERÊNCIAS

BALDO-ROMERO, Fernanda. **A dimensão preventiva das intervenções em assédio moral no Poder Judiciário brasileiro**: Canal de Acolhimento. 2024. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Pública). Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/11573>. Acesso em: 3 nov. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 maio 2024.

BRASIL. **Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2017]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 24 maio 2024.

A integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável às pautas do Poder Judiciário implica a adoção de ações de prevenção e de desjudicialização de conflitos em consonância com a Agenda 2030. Assim como as questões de gênero, a cultura do assédio e da discriminação compõe a violência estrutural que atravessa as instituições. Por essa razão, torna-se imprescindível oferecer um espaço em que as pessoas se sintam seguras, respeitadas e amparadas institucionalmente.

Este estudo apresenta caminhos possíveis para um Poder Judiciário mais humanizado e digno, mediante ações simples, de fácil implementação e alinhadas à Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação do CNJ.

BRASIL. **Lei n. 8.429, de 2 de junho de 1992**. Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa, de que trata o § 4º do art. 37 da Constituição Federal; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República [2021]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm. Acesso em: 24 maio 2024.

CRESWELL, John W., CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Guia lilás: orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no governo federal**. Brasília: CGU, 2023. Disponível em: <https://cloud.jbrj.gov.br/s/RyAdHAsNSo2WxMz>. Acesso em: 25 out. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Pesquisa nacional assédio e discriminação no âmbito do Poder Judiciário**. Brasília: CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/02/pesquisa->

-assedio-e-discriminacao.pdf. Acesso em: 25 abr. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ n. 70, de 18 de março de 2009.** Planejamento e Gestão estratégica no Âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2009. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/118>. Acesso em: 25 abr. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ n. 125, de 29 de novembro de 2010.** Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2010. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_125_29112010_19082019150021.pdf. Acesso em: 25 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ n. 198, de 1 de julho de 2014.** Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2014. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_198_01072014_25032019141511.pdf. Acesso em: 25 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ n. 225, de 31 de maio de 2016.** Dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_225_31052016_02062016161414.pdf. Acesso em: 25 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ n. 230, de 22 de junho de 2016.** Orienta a adequação das atividades dos órgãos do Poder Judiciário às determinações da Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_230_22062016_23062016170949.pdf. Acesso em: 25 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ n. 240, de 9 de setembro de 2016.** Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_240_09092016_25032019150731.pdf. Acesso em: 25 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ n. 325, de 29 de junho de 2020.** Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/>

[original182343202006305efb832f79875.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf). Acesso em: 25 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ n. 351, de 28 de outubro de 2020.** Institui a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado-17360920210921614a1809242e1.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ n. 413, de 23 de agosto de 2021.** Altera a Resolução CNJ n. 351/2020, sobre a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original2037292021090861391f0987600.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ n. 492, de 17 de março de 2023.** Estabelece diretrizes para adoção de Perspectiva de Gênero nos julgamentos em todo o Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original144414202303206418713e177b3.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ n. 518, de 31 de agosto de 2023.** Altera a Resolução CNJ n. 351/2020, sobre a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: https://stj.jus.br/internet_docs/biblioteca/clippinglegislacao/Res_518_2023_CNJ.pdf. Acesso em: 25 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ n. 525, de 27 de setembro de 2023.** Altera a Resolução CNJ n. 106/2010, dispondendo sobre ação afirmativa de gênero, para acesso das magistradas aos tribunais de 2º grau. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: https://www.stj.jus.br/internet_docs/biblioteca/clippinglegislacao/Res_525_2023_CNJ.pdf. Acesso em: 25 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução CNJ n. 538, de 13 de dezembro de 2023.** Altera a Resolução CNJ n. 351/2020, que institui, no âmbito do Poder Judiciário, Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, e o Código de Ética da Magistratura. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: https://www.stj.jus.br/internet_docs/biblioteca/clippinglegislacao/Res_538_2023_CNJ.pdf. Acesso em: 25 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Como se deu o histórico de institucionalização da Agenda 2030 no Poder Judiciário?** Brasília: CNJ, 2018. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/agenda-2030/#:~:text=O%20Poder%20Judici%C3%A1rio%20Brasileiro%20C3%A9,9%20do%20Poder%20Judici%C3%A1rio%20Brasileiro>. Acesso em: 25 mar. 2025.

COMPARATO, Fábio Konder. O Poder Judiciário no regime democrático. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 151-159, 2004.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 2023. 6. ed.

FONSECA, Letícia Rodrigues da; SILVA, Marcelo Ribeiro; SILVA, Sheldon William; PEREIRA, Guilherme Marques. As abordagens epistemológicas, teóricas e metodológicas utilizadas nos estudos da cultura organizacional. **Revista eletrônica da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 15, n. 1, p. 960-971, 2017. Disponível em: <http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/4217>. Acesso em: 3 nov. 2025.

GARNICA, A. V. M. Algumas notas sobre pesquisa qualitativa e fenomenologia. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 1, n. 1, p. 109-122, ago. 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999. 5. ed.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEME, Elton. O juiz como gestor. **Cadernos FGV Projetos**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 12, Depoimentos, p. 20-23, maio/jun. 2010. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/445066fe-8c0d-491f-ba3e-99cf0489b203/content> Acesso em: 21 nov. 2023.

LEYMANN, Heinz. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and Victims**, Nova York, v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990. Disponível em: [https://www.mobbingportal.com/LeymannV%26V1990\(3\).pdf](https://www.mobbingportal.com/LeymannV%26V1990(3).pdf). Acesso em: 4 nov. 2025.

MENDES, Gilmar. **Evolução recente do sistema judiciário brasileiro**. Palestra proferida na Biblioteca do Congresso norte-americano (Washington, D.C.), 23 out. 2008. Brasília: STF, 2008. Disponível em: https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaArtigoDiscurso/anexo/Evolucao_Recente_do_Sistema_Ju

[diciario_Brasileiro_vPort.pdf](#). Acesso em: 4 nov. 2025.

OHLWEILER, Leonel Pires. Assédio moral e castigo: a face perversa da administração pública. **A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Curitiba, v. 20, n. 79, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/1277>. Acesso em: 4 nov. 2025.

ROMERO, Fernanda Baldo; PARAGUASSU, Luana Rodrigues; RODRIGUES, Tatiana Barbosa; ARAÚJO, Geraldino Carneiro. Assédio moral na administração pública: a proposta de um canal de acolhimento e denúncia em uma organização pública do Poder Judiciário. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, Pelotas, v. 17, n. 2, p. 79-89, jul./dez. 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/AT/article/view/26313>. Acesso em: 4 nov. 2025.

RACHID, Aline Ferreira Godoy; RODRIGUES, Luciana de França Oliveira. Improbidade Administrativa Decorrente do Assédio Moral na Administração Pública. **Revista do Curso de Direito da Uniabeu**, v. 9, n. 2, p. 1-38, 2017.

SILVA, Ana Cristina Monteiro de Andrade. **Gestão de pessoas no setor público: uma experiência do Poder Judiciário**. Curitiba: Alteridade, 2020.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira (org). **Intervenções em assédio moral e organizacional**. São Paulo: LTR, 2017.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/6YsWyBWZSdFgfSqDVQhc4jm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 4 nov. 2025.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Recurso Especial n. 1.286.466-RS (2011/0058560-5)**. Relatora: Ministra Eliana Calmon, 3 de setembro de 2023. Brasília, DF: STJ, 2023. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/websecstj/cgi/revista/REJ.cgi/ATC?seq=30526819&tipo=5&nreg=201100585605&SeqCgrmaSessao=&CodOrgao-Jgdr=&dt=20130918&formato=PDF&salvar=false>. Acesso em: 10 out. 2023.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Atlas, 2000. 3. ed.

VIANNA, José Ricardo Alvarez. A função social do Poder Judiciário no Estado Democrático de Direito. **ANIMA: Revista Eletrônica do Curso de Direito das Faculdades OPET**, Curitiba, v. 9, n. 16, jan./jun. 2017.

Agradecimentos

A realização desse trabalho só foi possível mediante o apoio do convênio firmado entre Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) com Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS), Brasil.

Fernanda Baldo Romero

Mestre em Administração Pública. Pós-graduada em Direito de Família e Sucessões; em Direito do Consumidor e Responsabilidade Civil; em Direito Processual Penal; em Direito Público e; em Direito Processual Civil. Graduada em Direito. Analista judiciária do TJMS.

Marcelo Riberio Silva

Professor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Orientador da pesquisa.

Lis Andrea Pereira Soboll

Professora e pesquisadora no PPGOLD/UFPR. Doutora em Medicina pela USP e Pós-doutorado em Psicologia na Universidade de Lisboa. Pioneira nas pesquisas sobre assédio no Brasil. Orientadora da pesquisa.

Submetido em: 31/3/2025

Aceito em: 18/11/2025

