

RESOLUÇÃO Nº 351/2020 DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA: UMA ANÁLISE CRÍTICA DOS MECANISMOS DE COMPLIANCE E INTEGRIDADE NO COMBATE AO ASSÉDIO E DISCRIMINAÇÃO NO JUDICIÁRIO.

NICOLE BRIGLIA SOUSA DE ALBUQUERQUE LÖW
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

MARLENE VALÉRIO DOS SANTOS ARENAS
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

VALMIR BATISTA PRESTES DE SOUZA
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

Agradecimento à órgão de fomento:

Os autores agradecem à Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), em especial ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), pelo fundamental apoio institucional e fomento à pesquisa, que viabilizaram a realização deste estudo. O ambiente de reflexão crítica e excelência acadêmica foi indispensável para o desenvolvimento deste trabalho.

RESOLUÇÃO Nº 351/2020 DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA: UMA ANÁLISE CRÍTICA DOS MECANISMOS DE COMPLIANCE E INTEGRIDADE NO COMBATE AO ASSÉDIO E DISCRIMINAÇÃO NO JUDICIÁRIO.

Palavras-chave: Integridade Institucional, Compliance no Setor Público, Assédio e Discriminação no Judiciário.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil, em sua trajetória de aperfeiçoamento institucional, é crescentemente demandado a consolidar uma governança pública pautada pela integridade, transparência e responsabilidade. Essa exigência se intensifica diante da persistência de práticas lesivas, como o assédio e a discriminação, que corroem a dignidade no ambiente de trabalho e comprometem a legitimidade das instituições públicas.

A criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Emenda Constitucional nº 45/2004, marcou um novo ciclo de modernização no Poder Judiciário. Desde 2005, o CNJ passou a desempenhar papel estratégico na formulação de políticas judiciárias nacionais, ainda que enfrente resistências internas, especialmente entre setores mais conservadores, que percebem sua atuação como interferência na autonomia judicial.

Um marco dessa atuação foi a edição da Resolução CNJ nº 351/2020, que institui a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação no Judiciário. Embora a norma preveja comissões internas, campanhas de conscientização e canais de denúncia, sua implementação revela limites importantes. A ausência de mecanismos estruturados de compliance e integridade, a baixa transparência dos dados e a fragilidade das estruturas decisórias comprometem sua efetividade.

A partir desse contexto, este estudo orienta-se pela seguinte questão: em que medida a Resolução CNJ nº 351/2020 tem sido eficaz na prevenção e no enfrentamento do assédio e da discriminação no Judiciário, à luz de seus mecanismos de integridade e compliance? O objetivo geral consiste em avaliar se os dispositivos da norma estão alinhados aos princípios da governança pública moderna, na promoção de ambientes institucionais íntegros, seguros e responsivos. Especificamente, busca-se: (i) examinar os dispositivos da norma à luz das práticas de integridade e compliance; e (ii) avaliar a transparência dos dados no Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO), com base em seu portal institucional.

A relevância do tema ancora-se na urgência social de se combater a violência institucional em um dos poderes mais simbólicos da República. O estudo fundamenta-se teoricamente nos aportes do Institucionalismo Sociológico, nos princípios da Governança Pública Moderna e nas Diretrizes Internacionais sobre Integridade e Compliance no Setor Público.

Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, baseada em análise bibliográfica e documental. Utiliza-se a técnica de análise de conteúdo, aplicada à Resolução CNJ nº 351/2020 e aos dados institucionais do TJRO. Com isso, o trabalho contribui para o aprimoramento de políticas públicas alinhadas à Agenda 2030 da ONU, especialmente ao ODS 5 (Igualdade de Gênero) e ao ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes), ao propor melhorias na integridade e na responsabilização institucional.

Este artigo está estruturado com esta introdução, referencial teórico que subsidia a análise dos resultados, os procedimentos metodológicos adotados, a discussão aprofundada dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente fundamentação teórica estrutura-se em pilares complementares para subsidiar a análise crítica da Resolução CNJ nº 351/2020. Inicialmente, são mobilizados os aportes do Institucionalismo Sociológico, para a compreensão dos desafios culturais na internalização de normas,

e os princípios da Governança Pública Moderna, que estabelecem os conceitos de compliance e integridade.

Na sequência, a discussão é aprofundada com a apresentação de diretrizes internacionais da OCDE e de normas da série ISO, que oferecem um referencial prático para políticas de integridade. Avança-se, então, para a delimitação do objeto da política analisada, ao conceituar o assédio e a discriminação no serviço público e detalhar suas graves consequências. Por fim, o capítulo situa este trabalho no debate científico contemporâneo, por meio da revisão de pesquisas recentes que investigam o combate ao assédio no Judiciário.

2.1 Teoria do Institucionalismo Sociológico

Nesta fundamentação teórica delineiam-se dois conceitos relevantes para este trabalho acadêmico: o Institucionalismo Sociológico, que oferece uma compreensão de como as normas e as culturas moldam o comportamento organizacional e a aceitação de novas políticas, e a Governança Pública Moderna, com especial atenção aos seus mecanismos de *compliance* e integridade, essenciais para a promoção de ambientes institucionais éticos e responsáveis.

Para compreender as lacunas e os alcances da Resolução CNJ nº 351/2020 no enfrentamento ao assédio e à discriminação no Judiciário, adota-se como referencial teórico o Institucionalismo Sociológico, vertente do Novo Institucionalismo que amplia o conceito de instituição para incluir, além de normas formais, sistemas simbólicos, modelos cognitivos e valores ético-morais (Campos e Dutra, 2015). Nessa perspectiva, as organizações são moldadas não apenas por demandas técnicas, mas por pressões culturais, políticas e sociais do ambiente institucional mais amplo.

Essa abordagem permite interpretar a Resolução CNJ nº 351/2020 como resposta simbólica a pressões por *accountability*, sem garantia de internalização cultural efetiva. Como destacam Chechi e Grisa (2019), a adoção de normas apenas se traduz em mudança institucional quando há legitimação social e aderência por parte dos atores envolvidos. No Judiciário, a adesão simbólica a valores éticos pode representar mais uma estratégia de conformidade formal do que um real compromisso com transformações substantivas.

O conceito de isomorfismo institucional, como formulado por DiMaggio e Powell (1983), é especialmente útil para entender o movimento de homogeneização de práticas organizacionais em contextos similares, manifesta-se em três formas principais: o isomorfismo coercitivo, derivado de pressões legais e culturais; o normativo, oriundo da profissionalização; e o mimético, que envolve a replicação de modelos tidos como bem-sucedidos (apud Campos e Dutra, 2015). A Resolução do CNJ pode ser compreendida como resultado desse processo, ainda que sua eficácia dependa da superação do “desacoplamento” entre discurso e prática, como alertam Grigoletto e Aquino (2019).

2.2 Governança Pública Moderna

A Governança Pública Moderna representa uma evolução nos modelos de gestão administrativa, consolidando-se como um campo que visa à eficiência, transparência e responsabilidade na administração do Estado e de suas instituições. Diferentemente de uma abordagem puramente gerencialista, a governança pública enfatiza a qualidade das interações e dos arranjos entre atores estatais e não estatais na produção de valor público, buscando alinhar as ações governamentais às expectativas da sociedade.

Nesse sentido, ao abordar a obra de Frederickson, “*The Spirit of Public Administration*”, Yang (2019) destaca a definição do autor para a boa governança pública: a capacidade de formular políticas públicas, garantindo sua implementação ética e promovendo a “*accountability*”. Assim, a governança instiga a incorporação de princípios essenciais pelos servidores públicos, cruciais para aprimorar a relação com a sociedade: equidade, prestação de contas, conformidade legal e ética.

Nesse contexto ampliado da governança, o compliance e a integridade emergem como elementos cruciais. Estes são indispensáveis não apenas para assegurar a conformidade com as normas legais e regulatórias, mas também para fomentar a adoção de práticas éticas substanciais no seio das instituições.

O *compliance*, no âmbito da administração pública, refere-se ao conjunto de mecanismos e procedimentos internos desenhados para garantir que as atividades e processos institucionais estejam em estrita conformidade com o arcabouço legal, regulamentar e com as políticas internas estabelecidas. Como assinala Freitas (2022), "o compliance atua como instrumento de prevenção e detecção de irregularidades, promovendo a cultura da legalidade e da ética nas instituições públicas", configurando-se como uma proteção contra desvios e riscos operacionais.

Por sua vez, a integridade é compreendida como um conceito mais abrangente e proativo, representando o alinhamento consistente das ações institucionais aos mais elevados valores éticos e morais, o que transcende o mero cumprimento formal das normas. Enquanto o compliance estabelece o padrão mínimo de conduta legal, a integridade almeja um comportamento exemplar, guiado por princípios. Segundo Amorim e Oliveira (2022), "a integridade na governança pública é essencial para a construção de uma administração comprometida com o interesse público e a confiança da sociedade", implicando em uma cultura organizacional onde a conduta proba e transparente é internalizada por todos os agentes.

Portanto, o ponto de vista sobre conformidade e integridade no setor público transcende a simples aplicação de regulamentos, mas deve enfatizar a importância da comunicação e do treinamento contínuo para a promoção de uma cultura ética.

Refletindo a crescente valorização desses pilares, a inserção de mecanismos de compliance e integridade na gestão pública brasileira ganhou impulso significativo com a promulgação da Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção. Essa legislação estabeleceu a responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas por atos lesivos à administração pública, incentivando assim a implementação de programas de integridade e compliance nas instituições públicas. Esses programas visam não apenas à prevenção de práticas corruptas, mas fundamentalmente à promoção de uma cultura organizacional intrinsecamente ética (Brasil, 2013).

Ademais, o Decreto nº 9.203/2017 consolidou a Política de Governança da Administração Pública Federal, reforçando a indispensabilidade da integridade e do compliance como seus componentes essenciais. Este decreto estabelece diretrizes para a implementação de mecanismos de gestão de riscos, controles internos e auditoria, com o objetivo precípuo de aprimorar a eficiência e a transparência na administração pública (Brasil, 2017).

No contexto específico do Poder Judiciário, a Resolução CNJ nº 351/2020 representa um marco crucial na institucionalização de políticas de prevenção e combate ao assédio moral, sexual e à discriminação. Essa normativa, ao prever a criação de comissões de enfrentamento e a implementação de medidas educativas e preventivas, objetiva o alinhamento do Judiciário aos princípios de integridade e aos mecanismos de compliance, visando promover um ambiente de trabalho digno e respeitoso.

Entretanto, a efetividade substancial dessas políticas está intrinsecamente ligada à internalização dos valores de integridade e à consolidação de uma cultura organizacional que valorize a ética e a responsabilidade de forma irrefutável. Como observa Freitas (2022), "a implementação de programas de compliance e integridade requer o comprometimento da alta administração e a participação ativa de todos os membros da instituição", indicando que a mera existência da norma não garante sua plena eficácia.

Assim, a Governança Pública Moderna, ao incorporar e valorizar os princípios de compliance e integridade, transcende a busca pela conformidade legal, pois almeja a construção de uma gestão pública profundamente orientada por valores éticos, pelo compromisso inabalável com o interesse público e pela consolidação de uma cultura organizacional resistente a desvios, garantindo a legitimidade e a eficácia das instituições estatais.

2.3 Diretrizes Internacionais sobre Integridade e Compliance no Setor Público.

A crescente demanda por transparência e responsabilidade no setor público impulsionou o desenvolvimento de parâmetros internacionais que servem como referência para a criação e avaliação de políticas de integridade. Nesse cenário, as diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e as normas técnicas da Organização Internacional de Normalização (ISO) destacam-se por fornecerem um contraponto técnico para a análise de normativas como a Resolução CNJ nº 351/2020, propondo abordagens integradas, orientadas por mudanças

organizacionais, o que se mostra essencial no enfrentamento de práticas lesivas como o assédio e a discriminação.

A OCDE, por meio de publicações como o *Public Integrity Handbook* (2020), enfatiza que a integridade pública depende da internalização de valores em todos os níveis hierárquicos, e não apenas da existência de regras. Um dos pilares centrais de sua abordagem é o conceito de “tone at the top” (o exemplo da cúpula), segundo o qual o comprometimento visível e ativo da alta administração é o fator mais determinante para o sucesso de uma política de integridade. Sem a participação exemplar de líderes, as ações de capacitação e comunicação correm o risco de serem percebidas como protocolares, falhando em promover a transformação cultural desejada. O treinamento contínuo e a comunicação estratégica são, portanto, tratados pela organização como ferramentas indispensáveis para fortalecer a integridade.

Adicionalmente, as diretrizes da OCDE de devida diligência para uma conduta empresarial responsável (2018) estendem a responsabilidade das instituições para além de suas fronteiras internas, consagrando a prática de *due diligence* (diligência prévia) na contratação de terceiros. Esse princípio, que estabelece que organizações públicas devem verificar se seus parceiros externos aplicam políticas de integridade consistentes, é igualmente um pilar da norma ISO 37001:2017 sobre o Sistema de Gestão Antissuborno. Embora focada na prevenção à corrupção, a norma exige um processo rigoroso de verificação de parceiros que, em um contexto amplo, visa reduzir os riscos institucionais decorrentes da vinculação a agentes que não adotam políticas efetivas de integridade, prevenção ao assédio, diversidade e equidade. Fica claro, portanto, que a inclusão de cláusulas contratuais, embora necessária, mostra-se insuficiente sem um processo sistemático de verificação e monitoramento.

Nessa mesma linha de estruturação de sistemas de gestão, a norma ISO 37301:2021, que estabelece os requisitos para Sistemas de Gestão de Compliance, oferece um modelo claro para a operacionalização da integridade. A norma reforça que as funções de compliance, como os comitês de prevenção, devem possuir três atributos essenciais para serem eficazes: autoridade para agir, independência funcional e recursos adequados. Sem uma estrutura que garanta autonomia decisória, competência técnica e mandato claro, tais comitês podem se tornar órgãos meramente simbólicos, com baixo impacto na realidade institucional. A ISO 37301:2021, portanto, fornece critérios objetivos para avaliar se a estrutura de governança de uma política é robusta o suficiente para cumprir suas metas. Ao alinhar-se a estes padrões reconhecidos globalmente, o Judiciário brasileiro pode avançar na construção de um ambiente institucional mais íntegro, seguro e comprometido com o enfrentamento ao assédio e à discriminação.

2.4 Assédio, discriminação e suas consequências no ambiente do serviço público

O ambiente de trabalho no serviço público, embora estruturado com base nos princípios da legalidade, impessoalidade e moralidade, não está imune à reprodução de práticas que atentam contra a dignidade dos seus agentes. Em estruturas organizacionais hierarquizadas, como as que caracterizam o Poder Judiciário, o assédio moral, o assédio sexual e a discriminação se manifestam como fenômenos silenciosos, porém profundamente corrosivos. Essas condutas, embora distintas em sua configuração, convergem na capacidade de provocar impactos severos sobre a saúde física e emocional dos servidores e sobre a legitimidade das instituições públicas.

O assédio moral pode ser compreendido como a exposição reiterada do trabalhador a situações constrangedoras e humilhantes, com o objetivo de desestabilizá-lo emocional ou profissionalmente (Hirigoyen, 2011). No setor público, essa prática adquire especificidades, pois, amparado pela estabilidade funcional, o servidor pode ser alvo de perseguições veladas, utilizadas como instrumento de coerção, retaliação ou manipulação hierárquica (Leite; Carvalho Neto, 2023; Romero *et al.*, 2023).

O assédio sexual, por sua vez, configura uma forma de violência de gênero, caracterizada por avanços de cunho sexual não consentidos, geralmente associados ao abuso de poder ou à exploração de relações hierárquicas. A prática é tipificada no artigo 216-A do Código Penal, com redação dada pela Lei nº 10.224/2001, demonstrando o reconhecimento normativo da gravidade dessa violação (Brasil, 2001). No serviço público, suas consequências são especialmente danosas, pois afetam não apenas a vítima, mas o ambiente institucional como um todo.

A discriminação laboral, por fim, consiste em qualquer distinção, exclusão ou preferência baseada em características pessoais, como gênero, raça, orientação sexual, idade ou deficiência, que comprometa a igualdade de oportunidades e tratamento no trabalho. Essa prática afronta diretamente os fundamentos constitucionais da dignidade da pessoa humana (Art. 1º, III) e da promoção do bem de todos, sem preconceitos ou discriminações (Art. 3º, IV) (Brasil, 1988).

No plano normativo, o enfrentamento dessas práticas no Brasil é fragmentado. Embora existam dispositivos esparsos que penalizam condutas abusivas, como os crimes contra a honra, a responsabilização civil por danos morais e os deveres estatutários, não há, até o momento, uma lei federal sistematizada que discipline especificamente o assédio moral no serviço público. Em meio a esse vácuo regulatório, a Resolução CNJ nº 351/2020 emerge como uma tentativa relevante de institucionalização de diretrizes e procedimentos voltados ao combate ao assédio e à discriminação no âmbito do Poder Judiciário.

As consequências desses comportamentos são múltiplas e transversais. No plano individual, destacam-se o adoecimento psíquico, o afastamento funcional e, em casos extremos, o suicídio. No plano organizacional, deteriora-se o clima de trabalho, reduz-se a produtividade e multiplicam-se os passivos judiciais e a evasão de talentos. No plano social, amplia-se a pressão sobre o sistema de saúde e previdência, elevando os custos públicos com licenças, aposentadorias por invalidez e tratamentos médicos (Arenas; Piccinini, 2017).

Infelizmente, na Administração Pública, a persistência dessas práticas é favorecida por estruturas rígidas de poder, pelo uso político de cargos comissionados e pela subjetividade dos processos avaliativos. A naturalização dessas dinâmicas institucionais contribui para a perpetuação de uma cultura de impunidade. Torna-se, portanto, urgente a adoção de uma gestão ética e responsável, que substitua a conivência institucional por mecanismos efetivos de prevenção, acolhimento e responsabilização.

Nesse contexto, o combate efetivo ao assédio e à discriminação ultrapassa a lógica punitiva tradicional e demanda uma abordagem integrada, preventiva e institucionalizada. Isso implica reconhecer que essas práticas não se perpetuam apenas por ações individuais, mas sobretudo por dinâmicas organizacionais permissivas, estruturas de poder assimétricas e culturas institucionais marcadas por silêncios e omissões. Assim, a transformação desejada exige o fortalecimento de mecanismos de escuta, proteção e responsabilização, articulados com uma liderança comprometida com o exemplo ético e a promoção de relações de trabalho mais humanas e equitativas.

A partir dessa compreensão, torna-se imprescindível analisar criticamente os dispositivos previstos na Resolução CNJ nº 351/2020, indagando em que medida seus instrumentos dialogam com os princípios da integridade e do compliance e se são suficientes para alterar de forma substancial a cultura organizacional vigente nos órgãos judiciários do país.

2.5 Pesquisas realizadas sobre combate ao assédio e discriminação

Diversas pesquisas acadêmicas vêm se debruçando sobre o enfrentamento ao assédio e à discriminação no serviço público, oferecendo importantes subsídios teóricos e empíricos para a compreensão dos desafios institucionais relacionados à integridade, ao compliance e à cultura organizacional. Este artigo dialoga diretamente com parte desse acervo, buscando não apenas aprofundar os achados consolidados, para propor aprimoramentos normativos, a partir da análise crítica da Resolução CNJ nº 351/2020, no contexto do Judiciário.

O estudo de Arenas e Piccinini (2017), por exemplo, realizou um mapeamento exploratório sobre a ocorrência do assédio moral no setor público, identificando a existência de práticas reiteradas de humilhação e constrangimento que comprometem a saúde mental dos servidores e o ambiente institucional. A pesquisa, ao enfatizar a invisibilidade dos casos e a dificuldade das vítimas em denunciar, reforça a necessidade de mecanismos de escuta protegida e protocolos claros de responsabilização, aspectos que este artigo analisa criticamente em relação à Resolução CNJ nº 351/2020.

A pesquisa de Romero et al. (2023), por exemplo, avança do diagnóstico para a proposição, ao sugerir a implementação de um modelo operacional detalhado de acolhimento e denúncia no Poder Judiciário. O canal, intitulado "#ASSÉDIONÃO", foi desenhado para ser uma ferramenta de gestão

efetiva, vinculada à Secretaria de Gestão de Pessoas e com fluxos distintos para acolhimento sigiloso e denúncia formal, enfatizando a necessidade de uma equipe multidisciplinar para garantir uma abordagem humanizada e protetiva, superando a mera existência formal de comissões. Em um escopo mais amplo, o trabalho de

Leite e Carvalho Neto (2023) analisa o ecossistema de enfrentamento ao assédio a partir da atuação de instituições centrais do Sistema de Justiça, como a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). O estudo evidencia como essas entidades buscam preencher as lacunas da legislação federal por meio de ações preventivas, como campanhas de conscientização e ações punitivas, com a criação de códigos de ética e a tipificação do assédio como infração disciplinar, demonstrando um esforço regulatório do próprio sistema para combater o problema.

Por fim, a investigação de Ribeiro et al. (2024) oferece um contraponto empírico e crucial, ao avaliar a aplicação prática do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero, outra importante política do CNJ, em decisões sobre assédio sexual no Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região. A pesquisa revela um profundo desacoplamento entre a norma e a prática judicial, constatando que, nos casos analisados, o protocolo não foi sequer mencionado, e a maioria dos pleitos foi negada por fragilidade probatória, um dos pontos que a norma visava readequar. Lidos em conjunto, esses estudos ilustram o ciclo completo dos desafios institucionais: a necessidade de criar ferramentas operacionais (Romero et al.), os esforços regulatórios das instituições (Leite e Carvalho Neto) e, por fim, a imensa dificuldade de internalizar políticas contra assédio e discriminação na cultura e na prática decisória (Ribeiro et al.), reforçando a relevância da análise crítica proposta neste artigo.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa possui natureza qualitativa e descritiva, voltada à análise crítica da Resolução CNJ nº 351/2020 no enfrentamento ao assédio e à discriminação no Judiciário. Caracteriza-se como um estudo exploratório, baseado em pesquisa bibliográfica e documental, com ênfase na compreensão das práticas de compliance e integridade no setor público.

O levantamento bibliográfico foi realizado em bases acadêmicas reconhecidas, como SciELO Brasil, Plataforma Spell, Portal de Periódicos da CAPES e da Universidade Federal de Rondônia. A seleção dos materiais seguiu critérios de relevância, acesso integral e aderência ao tema, sendo excluídos textos opinativos, monografias de graduação e estudos sem aplicabilidade ao setor público.

Foi incluída uma análise empírica do portal da Comissão de Prevenção e Combate ao Assédio Moral, Sexual e à Discriminação do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, visando examinar os mecanismos de transparência institucional e a implementação da política em nível local. A escolha do Tribunal de Justiça de Rondônia para a análise empírica deve-se à sua relevância institucional no cenário judiciário brasileiro. O TJRO destaca-se nacionalmente por figurar entre os melhores tribunais estaduais de pequeno porte do país, conquistando por seis vezes consecutivas o Selo Diamante no Prêmio CNJ de Qualidade. Essa premiação é conferida pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) aos tribunais que apresentam níveis excepcionais em governança, produtividade, transparência e uso estratégico de dados e tecnologia (CNJ, 2024). Com isso, espera-se oferecer subsídios teóricos e práticos para o aprimoramento de políticas públicas voltadas à integridade, à equidade e à cultura organizacional ética no âmbito do Poder Judiciário.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS:

A Resolução CNJ nº 351/2020 constitui um marco institucional na prevenção e no enfrentamento ao assédio moral, sexual e a discriminação no Judiciário. Seus dispositivos alinham-se, a princípio, aos preceitos de compliance e integridade preconizados pela governança pública contemporânea. Todavia, a transição de um avanço normativo para uma transformação institucional duradoura exige uma análise aprofundada dos seus mecanismos de efetividade.

Nesse sentido, a presente seção dedica-se ao exame crítico dos principais mecanismos estabelecidos pela Resolução, confrontando-os com os referenciais teóricos discutidos. A análise subsequente de cinco de seus dispositivos centrais buscará, portanto, identificar não apenas as compatibilidades, mas sobretudo as lacunas e as oportunidades de aperfeiçoamento, com vistas à

consolidação de um ambiente de trabalho efetivamente mais seguro, transparente e justo no Judiciário brasileiro.

4.1 Canal de Recepção e Reclamação (Art. 12).

O artigo 12 da Resolução CNJ nº 351/2020 determina que os tribunais mantenham canais permanentes para o recebimento de denúncias, institucionalizando uma via formal para o enfrentamento de violações à dignidade no trabalho. Contudo, uma análise crítica de sua redação revela que a norma se limita a prever a existência do canal, sem detalhar os parâmetros operacionais indispensáveis para assegurar sua confiança, acolhimento e resolutividade.

A Resolução não aborda explicitamente aspectos essenciais que, como nos estudos de Romero *et. al* (2023), que considera pilares fundamentais para a construção de confiança institucional. Não há menção explícita à garantia do anonimato, à proteção do sigilo das informações, à obrigatoriedade de retorno ao denunciante ou ao desenvolvimento de relatórios periódicos com indicadores. Essa ausência de detalhamento contrasta com o modelo operacional proposto pelos referidos autores, que, como visto no referencial teórico, sugere canais articulados a equipes multidisciplinares e com fluxos de acolhimento psicológico para assegurar um tratamento humanizado das denúncias.

O diagnóstico aqui apresentado corrobora, portanto, as conclusões de Romero *et al.*, ao evidenciar que a falta de um fluxo sistematizado e de uma devolutiva estruturada ao denunciante gera descrédito e desestimula o uso do canal, tornando o dispositivo potencialmente simbólico.

Diante dessas lacunas, o aprimoramento do dispositivo passa pela incorporação de mecanismos que fortaleçam sua estrutura, em linha com as melhorias indicadas por Romero *et al.* Recomenda-se a adoção de tecnologias que permitam denúncias anônimas rastreáveis, por meio de códigos individuais, viabilizando o acompanhamento do caso sem expor o denunciante. Sugere-se, igualmente, a previsão de fluxos de escuta restaurativa e mediação, quando aplicáveis, além do suporte de profissionais como psicólogos e assistentes sociais para qualificar a atuação da Comissão de Prevenção.

Portanto, para que o artigo 12 transcenda seu caráter meramente formal, é imperativo que sua regulamentação seja aprimorada. A institucionalização de uma escuta protegida, com protocolos claros, devolutiva estruturada e o envolvimento visível da alta administração, representa um passo necessário para transformar o canal em uma ferramenta eficaz no combate ao assédio e na promoção de uma cultura organizacional ética e respeitosa.

4.2 Comitês de Prevenção e Enfrentamento (Art. 15).

O artigo 15 da Resolução CNJ nº 351/2020 prevê a criação de comissões ou comitês para coordenar ações de prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação. Embora represente um avanço, a redação normativa é genérica e omite critérios objetivos quanto à composição, mandato, formação técnica e autonomia desses órgãos, o que fragiliza sua efetividade.

Estruturas voltadas à integridade não podem se limitar a existências formais; devem possuir autoridade operacional, independência funcional e legitimidade técnica, corroborando com os estudos de Grigoletto e Aquino. Quando desprovidos desses atributos, os comitês tendem a operar simbolicamente, sem impacto real sobre as condutas institucionais.

Para garantir efetividade, propõe-se que a Resolução seja complementada com parâmetros mínimos: (i) composição paritária entre servidores e magistrados; (ii) mandato fixo com critérios transparentes de nomeação; e (iii) acesso direto à alta administração. A formação técnica continuada dos membros, com capacitação em escuta ativa, mediação e diversidade institucional, é essencial.

Nesse aspecto, as indicações deste estudo estão em consonância com o prescrito na ISO 37301:2021, reforçando que funções de compliance devem contar com pessoal qualificado, autonomia e recursos adequados. Consolidar comitês como espaços legítimos de escuta e responsabilização é condição fundamental para que a Resolução transcenda o papel formal e promova, de fato, a transformação cultural do Judiciário.

4.3 As ações de capacitação e comunicação (Art. 18-A e Resolução nº 450/2022).

As ações de capacitação e comunicação previstas no artigo 18-A da Resolução CNJ nº 351/2020, reforçadas pela Resolução CNJ nº 450/2022, constituem uma base para a consolidação de uma cultura institucional livre de assédio e discriminação no Judiciário. A instituição da “Semana de Combate ao Assédio e à Discriminação” e a obrigatoriedade de ações formativas e preventivas representam avanços no que tange à disseminação de valores éticos e à educação institucional contínua. Essas ações estão alinhadas com práticas consolidadas de programas de compliance, que compreendem a comunicação e o treinamento como instrumentos indispensáveis para o fortalecimento da integridade organizacional.

No entanto, observa-se que iniciativas ainda tendem a concentrar-se em ações pontuais, com foco excessivo em eventos anuais, sem a devida estruturação de um plano permanente de formação. Ainda mais relevante, contudo, é a necessidade de garantir a participação efetiva dos magistrados e membros da alta administração, especialmente desembargadores e presidentes de tribunais, nas ações de capacitação e comunicação. A ausência desses atores compromete diretamente o alcance das estratégias de enfrentamento ao assédio institucional. Como apontam as diretrizes da OCDE, o comprometimento visível da cúpula institucional é fator determinante para o sucesso de políticas de integridade.

No âmbito do Poder Judiciário, a magistratura superior detém poder normativo, disciplinar, simbólico e decisório. Portanto, garantir sua adesão ativa às campanhas de comunicação e às formações institucionais é indispensável para que essas ações não sejam percebidas como burocráticas ou meramente formais. A efetiva participação de magistrados e desembargadores pode reforçar a credibilidade da política pública, incentivar a replicação de boas práticas nos demais níveis da organização e provocar rupturas em padrões culturais enraizados.

Assim, recomenda-se que a Resolução CNJ nº 351/2020 seja complementada com a previsão explícita da participação da alta administração nas ações educativas e preventivas, inclusive como formadores e agentes de comunicação institucional. Adicionalmente, sugere-se a institucionalização de programas permanentes de capacitação, com ciclos formativos periódicos, avaliação de impacto e integração com indicadores de gestão, garantindo a atualização contínua dos servidores e magistrados em temas como prevenção ao assédio, direitos fundamentais, diversidade e governança ética.

Esse aprimoramento, além de estar em conformidade com as recomendações da OCDE, aproxima a atuação do Judiciário brasileiro dos princípios defendidos pelo ODS 16 da Agenda 2030, especialmente no que tange à construção de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

4.4 A aplicação a contratos de terceiros (Art. 19).

O artigo 19 determina a inclusão de cláusulas de prevenção ao assédio em contratos celebrados com estagiários, prestadores de serviços e demais colaboradores externos. Essa medida demonstra um alinhamento inicial, embora ainda incipiente, com as práticas de *due diligence* (diligência prévia) e com a responsabilidade solidária institucional.

A *due diligence* de terceiros, no contexto dos programas de integridade, refere-se ao processo sistemático de verificação prévia de parceiros externos, como empresas contratadas, prestadores de serviço e organizações conveniadas, com o objetivo de avaliar sua conformidade com normas legais e princípios éticos da administração pública. Essa prática, portanto, alinha-se à visão normativa da ISO 37001:2017, ao reduzir os riscos institucionais decorrentes da vinculação a agentes que não adotam políticas efetivas de integridade, prevenção ao assédio, diversidade e equidade.

No caso da Resolução CNJ n. 351/2020, embora o artigo 19 determine que a política de prevenção ao assédio integre os contratos administrativos, a ausência de mecanismos concretos de verificação quanto à existência e efetividade dessas políticas nas instituições contratadas limita significativamente sua eficácia. Ao incorporar a exigência de *due diligence* de integridade, o Poder Judiciário reforçaria seu compromisso com os princípios constitucionais da moralidade e da eficiência (art. 37 da CF), além de alinhar-se aos objetivos do ODS 16 da Agenda 2030, que preconiza o fortalecimento de instituições eficazes, responsáveis e transparentes.

Dessa forma, propõe-se que a Resolução seja aprimorada por meio da inclusão de dispositivos que exijam: (i) apresentação de declaração formal de conformidade ética por parte das empresas contratadas; (ii) comprovação de que seus funcionários receberam treinamento específico sobre as

diretrizes contratuais; e (iii) previsão de penalidades contratuais em caso de omissão ou convivência com condutas abusivas no ambiente de trabalho judicial. Mais do que cláusulas formais, trata-se de consolidar um compromisso institucional genuíno com a dignidade humana, com a prevenção à violência simbólica e com a construção de ambientes públicos verdadeiramente éticos, seguros e inclusivos.

4.5 Transparência Ativa e Controle Social: Um vazio na Resolução CNJ n. 351/2020.

A ausência de dispositivos sobre transparência ativa na Resolução CNJ n. 351/2020 configura uma das omissões mais sensíveis do ponto de vista da governança democrática. A norma não impõe aos tribunais a obrigatoriedade de publicar relatórios estatísticos, o que enfraquece os instrumentos de acompanhamento e aferição de resultados. Esse silêncio normativo dificulta a análise da efetividade das ações e o engajamento do controle social, pilares de qualquer sistema de integridade sólido.

No contexto da administração pública contemporânea, a transparência deve ser compreendida para além da mera divulgação de dados numéricos: deve ser tratada como instrumento de gestão participativa, prestação de contas e aprendizado organizacional contínuo, e, consonância com o estudo de Chechi e Grisa (2019), a legitimidade das políticas públicas depende da construção de processos comunicativos abertos e dialógicos, que envolvam os diversos atores institucionais e a sociedade civil na análise crítica dos resultados alcançados. A transparência, portanto, constitui um componente ético e operacional de qualquer política institucional que pretenda ser efetiva e inclusiva.

Diante disso, é fundamental que a Resolução CNJ n. 351/2020 seja aperfeiçoada para estabelecer a obrigatoriedade de publicação periódica de relatórios padronizados nos portais eletrônicos dos tribunais, com informações mínimas que possibilitem o acompanhamento estruturado das políticas implementadas. Esses relatórios devem conter, ao menos: (i) número de denúncias recebidas e sua tipificação; (ii) tempo médio de apuração e desfechos processuais; (iii) perfil funcional dos envolvidos, com atenção especial à participação da alta magistratura; e (iv) medidas efetivamente adotadas pelas comissões.

Os dados, naturalmente, devem preservar o sigilo das partes, mas permitir a identificação de padrões institucionais, recorrências e zonas de risco, servindo como base para ajustes estratégicos e medidas corretivas. A criação de um índice nacional de engajamento dos tribunais, com base em dados comparáveis e de acesso público, poderia fomentar a disseminação de boas práticas, valorizando a transparência como vetor de aprimoramento institucional.

Para traduzir este diagnóstico em propostas concretas, o quadro 1 a seguir sistematiza as vulnerabilidades normativas identificadas e aponta caminhos para seu fortalecimento, consolidando a passagem da crítica para a construção.

Quadro 1 – Propostas de Aprimoramento da Resolução CNJ nº 351/2020 em Matéria de Compliance e Integridade:

Dispositivo da Resolução	Fragilidade Identificada	Proposta de Aprimoramento
Art. 12 – Canal de denúncia.	Ausência de anonimato, sigilo e retorno ao denunciante.	Implementar denúncias anônimas rastreáveis, fluxos de escuta humanizada e relatórios periódicos de acompanhamento.
Art. 15 – Comitês de Prevenção.	Falta de critérios sobre composição, mandato e autonomia.	Previsão normativa de estrutura mínima: composição paritária, mandato fixo, acesso à alta administração e capacitação contínua.
Art. 18-A – Capacitação e Comunicação.	Ausência de garantia da participação expressiva da alta administração.	Tornar obrigatória a participação da magistratura superior em ações educativas e institucionalizar programas permanentes com

		avaliação de impacto.
Art. 19 – Contratos com terceiros.	Escassez de cláusulas eficazes de due diligence.	Exigir comprovação de integridade, treinamentos e penalidades contratuais por omissão ou convivência.
Ausente - Transparência Ativa.	Inexistência de relatórios padronizados e dados públicos.	Exigir publicação de dados estatísticos, com destaque para participação da alta cúpula, e criação de índice nacional de engajamento.

Fonte: elaborado pelos autores a partir da análise da Resolução CNJ nº 351/2020 e dos documentos complementares (2025).

4.6 Considerações Finais: Do Marco Normativo à Efetividade Institucional

A Resolução CNJ n. 351/2020 emerge como a mais expressiva resposta institucional às consequências deixadas pelo assédio e pela discriminação no Poder Judiciário. Contudo, entre a letra da norma e a realidade vivida nos corredores dos tribunais há um distanciamento. A consolidação desta política como um instrumento de transformação cultural e organizacional não depende apenas de sua existência formal, mas da coragem de implementar mecanismos que garantam sua operacionalidade, autonomia e, sobretudo, uma cultura de transparência ativa.

O diagnóstico desta pesquisa aponta para fragilidades que ecoam por toda a estrutura da Resolução. A proteção ainda tímida oferecida ao denunciante, a precária autonomia das comissões de prevenção, a ausência de programas de capacitação que transformem a ética em prática gerencial e a superficialidade na fiscalização de contratos terceirizados são sintomas de uma política que precisa amadurecer.

Assim, o presente estudo se insere em um campo de investigações que evidencia tanto os avanços quanto as limitações das políticas públicas voltadas à integridade institucional. Ao adotar uma abordagem crítica e propositiva, este trabalho busca contribuir para o amadurecimento da Resolução CNJ nº 351/2020, especialmente no que se refere à criação de indicadores de desempenho, aspectos ainda incipientes na literatura, mas fundamentais para consolidar uma cultura organizacional segura e responsável no Judiciário brasileiro.

Dentre estas fragilidades, a lacuna na transparência institucional revela-se seu ponto mais crítico. A impossibilidade de aferir o engajamento da alta administração cria uma zona de sombra sobre o compromisso real de magistrados e gestores com a pauta. Essa opacidade não apenas bloqueia o controle social, mas impede o aprendizado organizacional, perpetuando um ciclo de desconfiança e minando os esforços para construir um Judiciário que seja, de fato, mais ético, acessível e democrático.

Portanto, superar o simbolismo da norma e fazê-la pulsar no cotidiano institucional exige uma ação regulatória decidida e complementar. É fundamental garantir a proteção efetiva e a confiança de quem denuncia; assegurar que as comissões tenham autonomia técnica e financeira para agir sem amarras; e implementar uma cultura de formação ética continuada, que responsabilize gestores por sua omissão ou convivência. Da mesma forma, é preciso que a due diligence em contratos com terceiros seja uma prática real e que uma política nacional de transparência, com indicadores públicos e sensíveis à participação dos níveis superiores da magistratura, seja finalmente construída.

Somente com este conjunto de avanços o sistema de justiça poderá não apenas punir o assédio, mas promover um ambiente de trabalho que respira dignidade. Alcançar esse objetivo significa dar concretude aos princípios constitucionais da dignidade humana, da moralidade e da eficiência, e materializar a promessa de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas, como preconiza o ODS 16 da Agenda 2030.

4.7 Desafio da transparência: um olhar sobre a política de combate ao assédio e discriminação no Judiciário de Rondônia

Uma análise atenta ao portal da Comissão de Prevenção e Combate ao Assédio (CPCAD) do Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO) revela um primeiro e importante passo na institucionalização da política de integridade. A clareza na apresentação dos objetivos da comissão e a publicidade de sua composição plural, a qual reúne representantes da magistratura, de servidores e de órgãos essenciais à Justiça, sinalizam um compromisso com a diversidade de perspectivas e com a legitimidade de sua atuação.

Contudo, ao navegar pela seção de "Publicações", emerge o principal desafio do portal à transparência: os espaços destinados a atas de reuniões e relatórios encontram-se desprovidos de conteúdo. Essa ausência cria uma zona de opacidade sobre o funcionamento interno da comissão, impedindo que servidores e a sociedade acompanhem o ritmo das deliberações, os temas em pauta e, principalmente, os resultados práticos das ações.

Essa constatação dialoga diretamente com a fragilidade apontada neste estudo, da própria Resolução CNJ nº 351/2020, a qual não estabelece uma rotina obrigatória de publicização de dados. Assim, a falta de documentos no portal do TJRO não representa apenas uma oportunidade de melhoria em governança, mas um obstáculo real à construção da confiança e à avaliação da política antiassédio em âmbito local.

Adicionalmente, a análise aponta para duas outras frentes de amadurecimento que poderiam fortalecer a iniciativa. A primeira refere-se à comunicação sobre os mecanismos de proteção ao denunciante. O portal não detalha as garantias de confidencialidade ou as políticas contra retaliação, uma omissão que pode gerar incerteza e inibir a busca por ajuda por parte de quem se sente vulnerável. Como discutido anteriormente, a existência de um canal, desacompanhada de um explícito e robusto protocolo de segurança, corre o risco de ser meramente simbólica.

A segunda frente é a ausência de indicadores de desempenho ou metas públicas. Sem métricas claras, torna-se impossível mensurar a eficácia das ações e engajar os gestores em um ciclo de melhoria contínua, uma carência que reflete os desafios de monitoramento diagnosticados na norma do CNJ. Nesse ponto, este estudo considera como indicadores essenciais, como (i) o volume e a natureza das denúncias (seja por assédio moral, sexual ou discriminação), (ii) os setores com maior incidência, (iii) o tempo médio de apuração e os (iv) desfechos dos casos, incluindo arquivamentos, acordos ou sanções. Essa ausência de métricas impede o aprendizado organizacional e a gestão baseada em evidências.

Dessa forma, o portal do TJRO lança alicerces importantes, com uma estrutura organizada e uma linguagem clara. A distância entre essa estrutura formal e a vivência de uma cultura de transparência efetiva se manifesta, no entanto, naquilo que ainda não é publicizado. O aprimoramento da Resolução CNJ nº 351/2020, para que passe a exigir a publicação periódica de dados estatísticos, metas e um sumário das deliberações, sempre com a devida proteção ao sigilo dos envolvidos, surge como um caminho indispensável.

Essa medida não apenas fortaleceria a integridade do Judiciário em nível nacional, mas ofereceria aos tribunais, como o de Rondônia, o respaldo normativo necessário para transformar seus portais em ferramentas vivas de diálogo e responsabilidade, construindo um ambiente no qual a dignidade e a segurança psicológica não sejam apenas diretrizes, mas uma realidade cotidiana.

CONCLUSÃO

Este estudo demonstrou que a Resolução CNJ nº 351/2020, embora represente o mais significativo avanço normativo contra o assédio e a discriminação no Poder Judiciário, opera com uma efetividade limitada por vulnerabilidades em sua estrutura normativa. A análise crítica de seus dispositivos revelou que a ausência de mecanismos robustos de compliance e integridade, como a garantia de anonimato nos canais de denúncia, a autonomia decisória das comissões de prevenção e a fiscalização efetiva de contratos terceirizados, compromete a transição de um marco formal para uma transformação cultural genuína.

A lacuna mais crítica identificada é a falta de uma política de transparência ativa. A omissão da norma em exigir a publicação periódica e padronizada de dados sobre as denúncias e o engajamento

institucional, especialmente da alta magistratura, cria uma zona de opacidade que impede o controle social e o aprendizado organizacional. O caso do Judiciário de Rondônia exemplifica essa realidade, na qual a existência de um portal não se traduz em publicidade efetiva dos resultados, refletindo a necessidade de diretrizes nacionais mais assertivas.

Não obstante a relevância dos resultados apresentados, este estudo possui limitações inerentes ao seu desenho metodológico que devem ser pontuadas. A análise empírica, circunscrita ao portal institucional de um único Tribunal de Justiça, impõe cautela quanto à generalização dos achados para o restante do Poder Judiciário nacional. Adicionalmente, o enfoque predominantemente documental da pesquisa, embora essencial para a análise normativa, não permite capturar as percepções subjetivas dos atores institucionais diretamente implicados na implementação da Resolução CNJ nº 351/2020. Como agenda de pesquisa futura, sugere-se a realização de estudos de caso múltiplos, que permitam uma análise comparada entre diferentes tribunais, bem como investigações de natureza quantitativa sobre a incidência de denúncias e seus desfechos.

Portanto, a superação do simbolismo da norma exige uma ação regulatória complementar e corajosa por parte do Conselho Nacional de Justiça. É imperativo fortalecer os canais de denúncia, garantir a autonomia dos comitês e, acima de tudo, instituir a obrigatoriedade da transparência, com indicadores públicos que permitam aferir o compromisso real de cada tribunal com a pauta. Somente com estes avanços, o sistema de justiça poderá não apenas punir o assédio, mas promover um ambiente de trabalho que concretize os princípios constitucionais da dignidade, moralidade e eficiência, materializando a promessa de instituições justas e eficazes preconizada pelo ODS 16.

REFERÊNCIAS

ABNT. *NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno* — Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2017. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/grupos-de-trabalho/55a-legislatura/comissao-de-juristas-administracao-publica/documentos/outros-documentos/NBRISO370012017.pdf>. Acesso em: 10 julho 2025.

ABNT. *NBR ISO 37301:2021 – Sistemas de gestão de compliance* — Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 3 jun. 2021. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/720405800/ABNT-NBR-ISO-37301-2021-Sistema-de-Gestao-Compliance-Requisitos-com-orientacoes-para-uso>. Acesso em: 10 julho 2025.

AMORIM, Dênia Aparecida de; OLIVEIRA, Nicole Batistuta Manzi de. O princípio da integridade na governança pública brasileira: uma revisão sistemática. *Revista de Administração e Gestão Pública*, v. 10, n. 43, p. 1–21, 2022. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/rage/article/view/2700/1720>. Acesso em: 31 maio 2025.

ARENAS, Marlene Valerio dos Santos; PICCININI, Valmiria Carolina. Assédio moral no trabalho: um estudo exploratório no setor público. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, v. 4, n. 3, jul. 26, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unir.br/index.php/rara/article/view/577>. Acesso em: 15 junho 2025.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 junho 2025.

BRASIL. *Lei nº 10.224, de 15 de maio de 2001*. Altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal, para dispor sobre o crime de assédio sexual. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 maio 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110224.htm. Acesso em: 12 jul. 2025.

BRASIL. *Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013*. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 ago. 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 31 maio 2025.

BRASIL. *Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 31 maio 2025.

CAMPOS, Ivan Ferreira de; GODOY, Douglas Fernando dos Santos; DUTRA, Ivan de Souza. Reflexão sobre o “jeitinho brasileiro” como reação à organização burocrática e ao formalismo adotado por modelos organizacionais estranhos. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, v. 15, n. 1, 2015. DOI: 10.17921/2448-2129.2014v15n1p%p. Disponível em: <https://revistajuridicas.pgsscogna.com.br/juridicas/article/view/354>. Acesso em: 30 maio 2025.

CHECHI, Leticia Andrea; GRISA, Cátia. Abordagens institucionalistas e as contribuições na análise de políticas públicas. *Revista de Políticas Públicas*, v. 23, n. 2, p. 567–584, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rppublica/article/view/13087/7206>. Acesso em: 1 junho 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Prêmio CNJ de Qualidade – Resultados da Premiação 2024*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/resultados-premiocnj/>. Acesso em: 12 jul. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução 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. *Diário da Justiça Eletrônico: CNJ*, Brasília, DF, n. 278, p. 2–5, 30 out. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3557>. Acesso em: 30 maio 2025.

FREITAS, Karolayne Nunes dos Santos. Integridade e compliance: análise da boa governança como mecanismo anticorrupção. *Direitos Democráticos & Estado Moderno*, v. 3, n. 9, 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/DDEM/article/view/63664>. Acesso em: 31 maio 2025.

GRIGOLETTO, Fábio; ALVES, Mário Aquino. Leitura do institucionalismo organizacional a partir da teoria do organizar de Karl Weick. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 17, n. 2, p. 247–262, abr./jun. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/5x3dvjNXZ4xDJvBQO3pzQdj/>. Acesso em: 2 junho 2025.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

LEITE, Cristiane Damasceno; CARVALHO NETO, Lourival Ferreira de. O sistema de justiça na prevenção e no enfrentamento do assédio moral e sexual e da discriminação no ambiente de trabalho. *Revista do CNMP*, v. 11, p. 247–268, 2023. DOI: <https://doi.org/10.36662/revistadocnmp.i11.330>. Disponível em: <https://ojs.cnmp.mp.br/index.php/revistacnmp/article/view/330>. Acesso em: 15 junho 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*. Paris: OECD Publishing, 2018. Disponível em: <https://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf>. Acesso em: 14 maio 2025.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *OECD Public Integrity Handbook*. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-integrity-handbook_ac8ed8e8-en.html. Acesso em: 15 maio 2025.

RIBEIRO, Ana Terra Borges Antunes; SEPÚLVEDA SOBRINHO, Gabriela; CARVALHO, Alexandre Douglas Zaidan de. A aplicação do protocolo para julgamento com perspectiva de gênero nas demandas sobre assédio sexual no tribunal regional do trabalho de Pernambuco. *Direito, Processo e Cidadania*, v. 3, n. 1, p. 107–128, jan./abr. 2024. DOI: <https://doi.org/10.25247/2764-8907.2024.v3n1.p107-128>. Acesso em: 15 junho 2025.

ROMERO, Fernanda Baldo; PARAGUASSU, Luana Rodrigues; RODRIGUES, Tatiana Barbosa; ARAÚJO, Geraldino Carneiro de. 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)*, v. 17, n. 2, p. 79–86, jul.–dez. 2023. DOI: 10.15210/reat.v17i2.26313. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/AT/article/view/26313>. Acesso em: 15 junho 2025.

YANG, Ruiyu. Eight principles of the new public administration: a brief review of *The Spirit of Public Administration*. *World Journal of Social Science Research*, v. 6, n. 1, p. 77–81, 2019. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez8.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscaador.html?task=detalhes&source=all&id=W2911464979>. Acesso em: 31 maio 2025.