

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CONTEMPORÂNEA

BIANCA SPODE BELTRAME

**PROGRAMAS DE PREVENÇÃO E TRATAMENTO DOS  
CASOS DE ASSÉDIO – *BENCHMARKING* ENTRE AS IFES**

PORTO ALEGRE

2018

BIANCA SPODE BELTRAME

**PROGRAMAS DE PREVENÇÃO E TRATAMENTO DOS  
CASOS DE ASSÉDIO – *BENCHMARKING* ENTRE AS IFES**

Trabalho de conclusão do curso de Especialização apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Silvia Generali da Costa

PORTO ALEGRE

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CONTEMPORÂNEA

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova a dissertação intitulada “Programas de prevenção e tratamento dos casos de assédio – Benchmarking entre as IFES”, elaborada por Bianca Spode Beltrame, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

---

Profª Drª Silvia Generali da Costa

---

Prof Dr Sandro Trescastro Bergue

“Onde devo me abster da moral, deixo de ter poder.”

Johann Goethe

## RESUMO

Os fatores que influenciam o sujeito no desempenho da atividade laboral vêm sendo objeto de estudos de inúmeros teóricos comportamentais, tendo em vista a grande importância que o trabalho apresenta no cotidiano dos indivíduos. Um desses fatores, extremamente presente nas organizações atuais, é a ocorrência de assédio. O que acarreta prejuízos à própria organização, afetando o clima e a motivação e contribuindo para a formação de uma imagem institucional negativa. Dessa forma, através dessa pesquisa, buscou-se conhecer as melhores práticas de prevenção e tratamento dos casos de assédio moral e sexual no trabalho, para adaptação e aplicação desses programas na UFRGS. Foram analisadas ações existentes nas IFES brasileiras e apresentados como ocorre o tratamento e desfecho dos processos, bem como suas consequências. Embora a tremenda dificuldade em tratar sobre esse assunto, evitar este tema é simplificar a realidade, é recusar ver que as organizações muitas vezes não sabem como lidar com questões complexas e relevantes como esta; ignorar que os indivíduos são multidimensionais, vivendo em complicadas redes sociais, onde trabalho e vida pessoal se misturam. A importância da realização de pesquisas sobre o tema está justamente vinculada aos esforços despendidos pelos profissionais de Recursos Humanos para a promoção de melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores. Alerta-se para a responsabilidade do gestor público no combate ao assédio no seio do serviço público, e também para o fato de que além dos danos causados à vítima, o assédio traz danos irreparáveis à administração pública, por ser dela o ônus pela manutenção de licença médica, por aposentadorias precoces e por indenizações pleiteadas junto à justiça.

**Palavras-Chave:** Assédio. Gestão. Recursos Humanos. Administração pública.

## ABSTRACT

The factors that influence the performance of man labour activity are being object of numerous theoretical behavioural studies, in view of the great importance that the work presents the daily life of individuals. One of these factors, extremely present in current organizations, is the occurrence of harassment. What causes damage to the Organization itself, affecting the climate and motivation and contributing to the formation of a negative institutional image. In this way, through this research, we sought to meet the best practices of prevention and treatment of cases of moral and sexual harassment at work, in order to adapt and implement these programs at UFRGS. Existing actions were analyzed in the IFES and presented as the treatment and outcome of the processes, as well as their consequences. Although the tremendous difficulty in dealing with this matter, to avoid this theme is simplify the reality, it is to refuse to see that organizations often do not know how to deal with complex issues and relevant as this; to ignore that individuals are living in complicated multidimensional social networks, a blend of work and personal life. The importance of research on the topic is precisely linked to the efforts given off by human resources professionals to promote improvements in the quality of workers' life. It is important to point out the public Manager's responsibility in combating harassment within the public service, also for the fact that in addition to the damage caused to the victim, the harassment bring irreparable damage to public administration. Beside that, the cost of the onus for maintaining doctor's licence, for early retirement and compensation plead in court, is the public administration responsibility.

**Keywords:** Harassment. Management. Human Resources. Public administration.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01</b> – Causas e consequências do assédio moral .....	33
<b>Gráfico 02</b> – Cargo do respondente .....	48
<b>Gráfico 03</b> – Políticas e Ações de Prevenção .....	48
<b>Gráfico 04</b> – Práticas e ações decorrentes .....	50
<b>Gráfico 05</b> – Adoção de medidas de Combate .....	52
<b>Gráfico 06</b> – Controle e Acompanhamento .....	54
<b>Gráfico 07</b> – Delimitação das consequências .....	56
<b>Gráfico 08</b> – Adoção de indicadores .....	57
<b>Gráfico 09</b> – Interesse nos resultados da pesquisa .....	59

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01</b> – Algumas definições de assédio moral .....	25
<b>Quadro 02</b> – Táticas de assédio moral .....	27
<b>Quadro 03</b> – Reações ao assédio moral sofrido por homens e mulheres .....	31
<b>Quadro 04</b> – Estratégias para o combate ao assédio moral no trabalho .....	37
<b>Quadro 05</b> – Fases do benchmarking .....	40
<b>Quadro 06</b> – Universidades contatadas .....	43
<b>Quadro 07</b> – Demais instituições de ensino superior contatadas .....	44
<b>Quadro 08</b> – Instituições Federais de Ensino Superior respondentes .....	46

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Objetivo geral .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>13</b>
<b>2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Conflitos no Serviço Público .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Definições de Assédio.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Classificações do Assédio Moral .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4 Consequências do Assédio Moral.....</b>	<b>30</b>
<b>2.5 Prevenção e combate ao Assédio Moral .....</b>	<b>33</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 Coleta e Análise de Dados .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2 Cronograma .....</b>	<b>41</b>
<b>3.3 Etapas da Pesquisa realizada.....</b>	<b>42</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1 Análise dos Resultados Obtidos .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2 Discussão dos Resultados e Benchmarking .....</b>	<b>59</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>72</b>
<b>LINKS DE CARTILHAS .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>87</b>

## 1 INTRODUÇÃO

*“Jogar com os sentimentos de insegurança e os medos resultantes se torna hoje o principal veículo de dominação política.”*

Zygmunt Bauman

Desde os primórdios das sociedades humanas havia a preocupação com a proteção social diante dos infortúnios. Todavia, a atenção da Medicina somente se voltou para o ambiente relacional do trabalho e os efeitos que este propicia na saúde mental dos trabalhadores a partir do último terço do século XX (FONSECA, 2013).

Afirma Dejours que as humilhações no trabalho são tão antigas quanto a própria divisão do trabalho. Elas se tornaram as bases da intensificação da produtividade dos trabalhadores desde a Antiguidade, passando pela Escravidão até a Contemporaneidade, que é marcada pelas práticas neoliberais de mercado. Nas últimas décadas do século XX, o mundo do trabalho foi palco de grandes mudanças no cenário de organização e das relações de trabalho, as quais influenciaram de forma decisiva a relação entre trabalhadores (DEJOURS, 1999).

Em todas as instituições, independentemente de visarem o lucro ou não, está presente o poder diretivo. E o poder é relacional, ele se estabelece, no âmbito da relação de emprego, na relação entre chefe e subordinado. Max Weber diz que poder é “a oportunidade existente dentro de uma relação social que permite a alguém impor a sua própria vontade, mesmo contra a resistência e independentemente da base na qual esta oportunidade se fundamenta” (WEBER, 2002, p. 97).

Na administração, no tocante aos estudos organizacionais, o adoecimento no trabalho é enfocado sob como as formas de gestão contemporânea têm impactado o trabalhador no seu bem-estar. A discussão acerca da temática assédio moral tomou uma dimensão considerável a partir de 1990, no contexto das atuais demandas organizacionais que transformam o ambiente de trabalho, “exigindo do trabalhador maior produtividade e adequação às normas vigentes, o que propicia que as relações humanas tornem-se mais fragilizadas e marcadas pela violência” (CARRIERI, *et al.*, 1993, p. 05).

Os fatores que influenciam o homem no desempenho da atividade laboral vêm sendo objeto de estudos de inúmeros teóricos comportamentais, tendo em vista

à grande importância que o trabalho apresenta no cotidiano dos indivíduos, uma vez que eles, além de terem o trabalho como base principal para o seu sustento, também o utilizam para a sua satisfação pessoal e profissional.

Para Haddad (2000) a qualidade de vida no trabalho é o maior determinante da qualidade de vida. O significado do trabalho é símbolo e fonte de toda propriedade e dignidade humana. Desse modo, o trabalho é a essência da vida para a humanidade, é inserir-se no tecido social, aceitando a ordem simbólica que o constitui. É o componente mediador fundamental pelo qual nos inserimos no circuito e intercâmbio social, e por meio do qual nos tornamos membros reais da sociedade humana (PELLI; TEIXEIRA, 2006).

Segundo Ricardo Tadeu Marques da Fonseca (2013, p. 142), “o Brasil tem posição destacada entre os países onde o *stress* ocupacional tem-se manifestado”.

Numa pesquisa recente patrocinada pela “ISMA” (*International Stress Management Association*), que verificou a questão nos Estados Unidos, Alemanha, França, Brasil, Israel, Japão, China, Hong Kong e em Fiji, demonstrou-se que ocupamos o segundo lugar em número de trabalhadores acometidos pela “Síndrome de *Burnout*”. Entre os trabalhadores brasileiros, apurou-se que 70% são afetados pelo *stress* ocupacional e 30% do total estão vitimados pela “Síndrome de *Burnout*”. No Japão estes números se elevam – 85% dos trabalhadores são estressados crônicos e 70% deles manifestam a referida Síndrome (GOSDAL, 2017, p. 26).

Todavia, para Gosdal (2017, p. 27-28), o assédio moral não deve ser confundido com o estresse no trabalho, em geral resultante de pressões e sobrecarga de tarefas, que também pode ter consequências físicas e psíquicas. O estresse é uma resposta fisiológica que surge para a defesa do organismo contra determinados estímulos do meio ambiente. Pode ocorrer em decorrência de um processo de assédio moral, que o desencadeia, ou pode não ter nenhuma relação com assédio, sendo consequência de outros fatores estressores, como o excesso de trabalho ou momentos de vida mais difíceis.

Porém, o assédio não é privilégio do setor privado, muitas repartições públicas tendem a ser ambientes carregados de situações perversas, com pessoas e grupos que também praticam o assédio moral. Para Batalha (2009), as razões do assédio moral no serviço público seriam a falta de preparo de alguns chefes imediatos e a perseguição a um determinado indivíduo. Para a autora, o assédio

moral tende a ser mais frequente em razão de uma peculiaridade: “o chefe não dispõe sobre o vínculo funcional do servidor. Não podendo demiti-lo, passa a humilhá-lo e sobrecarregá-lo de tarefas inócuas” (2009, p.36).

O setor público tem uma distinção que faz com que o assédio seja percebido de forma mais grave, visto que os serviços tidos como atividade fim são todas de acesso via concursos públicos. Logo, em caso de afastamento do servidor em razão de doença causada por assédio moral, não há como haver uma contratação imediata, pois deve haver vacância para tanto, que se dá somente pela aposentadoria ou pela exoneração. Neste caso o serviço público acaba por estar prejudicado, pois não atende como deveria os seus beneficiários. Para Batalha (2009), pode-se inclusive, seja em razão da ação ou omissão, falar em improbidade administrativa por parte dos dirigentes. E, de acordo com o art. 11 da Lei nº 8.419/92 (Lei de Improbidade Administrativa), essa ação atenta contra os Princípios da Administração Pública, cabendo ação por dano moral e material contra o Estado devido à sua responsabilidade objetiva.

Especificamente, ambientes de universidades também são locais passíveis de ocorrência desse tipo de assédio, e, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) não é diferente. Ali acontecem competitividade e rivalidades entre as pessoas, sejam elas docentes, discentes, técnicos ou terceirizados. Tais situações culminam em atritos e, possivelmente, sua não solução resulte em situações adversas. Para Caran *et al.* (2010, p. 733), soluções institucionais devem ser insistentemente buscadas, “com vistas à saúde desses trabalhadores, bem como o bom desempenho das IFES, dada sua relevância para toda a sociedade na construção do conhecimento, do desenvolvimento científico, da ética e da justiça”.

Essa inquietude é reforçada pela necessidade de transformação desse processo em específico e da prática de gestão de pessoas como um todo na UFRGS. Além disso, a implantação da sistematização quanto a coibição do assédio moral também é uma estratégia para melhora da qualidade de vida no trabalho, atendendo inclusive a legislação brasileira específica.

Este é um tema multidisciplinar, e não basta olhar este fenômeno somente à luz da Administração, da Psicologia, da Medicina, das Ciências Jurídicas ou da Sociologia. É preciso estudá-lo em todo o seu espectro e reunir os conhecimentos adquiridos por pesquisadores destas diferentes áreas. É neste sentido que o

presente trabalho tem como problema de pesquisa: **Como ocorre a prevenção e o tratamento de casos de assédio moral em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras?**

### **1.1 Objetivo geral**

Conhecer as melhores práticas de prevenção e tratamento dos casos de assédio moral, para adaptação e aplicação desses programas na UFRGS.

### **1.2 Objetivos específicos**

Para concretizar o objetivo geral, o presente estudo almeja realizar os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e analisar as políticas, programas, práticas e ações de prevenção e tratamento de Assédio Moral existentes nas IFES pesquisadas;
- b) Descrever as medidas preventivas para o assédio em cada IFES;
- c) Apresentar como ocorre o tratamento e desfecho dos processos, bem como suas consequências;
- d) Indicar possibilidades de aplicação das melhores práticas na UFRGS.

### **1.3 Justificativa**

O enorme interesse despertado sobre o tema, na contemporaneidade, se revela na imensa quantidade de publicações destinadas ao esclarecimento e estudo da matéria, bem como no grande número de processos judiciais tendo em vista questões de assédio no trabalho. A própria Organização Internacional do Trabalho, em seus periódicos mais recentes, tem reservado grande espaço para a análise deste complexo fenômeno que pulula em diversos países.

Ao encontro disso, também pode-se ressaltar o aumento de denúncias relativas à assédio moral e sexual nos ambientes acadêmicos. Inclusive tendo sido

lançado um livro específico sobre o assunto por Thalita Damasceno, Psicóloga e Mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, intitulado “Assédio Moral na Universidade: a violência velada nas relações de trabalho”, o qual utilizaremos para conduzir o nosso estudo, junto com diversos outros artigos e estudos correlatos.

Gerar um bom ambiente de trabalho deveria ser uma das metas mais importantes da empresa. As pessoas utilizam muito de seu tempo nas organizações e estas, então, devem ser locais de agradável convivência e de bom clima organizacional. Alencar (1996, p.45) também explana sobre a necessidade de um bom clima organizacional, sendo este um fator de grande importância na capacidade criativa dos funcionários:

É fundamental que haja uma cultura de confiança e respeito mútuo dentro da empresa. Se existe respeito mútuo, é possível aprender com as opiniões diferentes das outras pessoas. A confiança é necessária porque assenta as bases de um ambiente no qual todos se consideram vencedores.

Para Fernandes (1996, p. 37) “somente atendendo às necessidades das pessoas e as desenvolvendo, maximizando as suas potencialidades, é que a empresa também se desenvolverá atingindo suas metas”. Essa prerrogativa é igualmente válida para o serviço público. A organização precisa fazer com que os objetivos pessoais de cada um de seus funcionários estejam ao encontro dos objetivos institucionais.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), com sede em Porto Alegre/RS, para qual o estudo pretende colaborar, promove cursos em todas as áreas do conhecimento e em todos os níveis, desde o Ensino Fundamental até a Pós-Graduação. Este, aliado à pesquisa, com reconhecidos níveis de excelência, e a extensão, a qual proporciona diversificadas atividades à comunidade, faz com que a UFRGS alcance altos níveis de avaliação. Em relação ao seu quadro de pessoal, a UFRGS é composta por 5.408 servidores públicos federais, sendo 2.677 docentes e 2.731 técnico-administrativos em educação.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) é o órgão responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos que abrangem os servidores docentes e técnico-administrativos da UFRGS. Desta forma, a responsabilidade por desenvolver

e aplicar um programa de prevenção e combate ao assédio compete a essa Pró-Reitoria. Todavia, esse também deve ser um trabalho integrado entre a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, as Unidades de Ensino e os demais órgãos da Administração Central.

Apesar da dificuldade em tratar sobre esse assunto, evitar este tema é simplificar a realidade, é se negar a ver que as organizações muitas vezes não sabem como lidar com questões complicadas e essenciais como esta; ignorar que os indivíduos são multidimensionais, vivendo em complexas redes sociais, onde trabalho e vida pessoal se misturam.

O assédio moral parece prevalecer quando a alta administração abdica da responsabilidade e não intervém na situação. A relação entre assédio moral e liderança fraca pode ser analisada em termos dos baixos ônus percebidos pelo assediador para implementar as atitudes agressivas. Para Martinigo Filho e Siqueira (2008, p. 19) “se este percebe um baixo custo para suas ações, tendo em vista a não-intervenção da alta administração, os riscos de ser identificado e condenado são reduzidos”. Dessa forma, se inexisterem políticas contra o assédio moral no trabalho, que podem ser promovidas pela área de gestão de pessoas com o apoio da alta direção da empresa, monitoramento das políticas ou punições para os assediadores, tal procedimento pode ser interpretado como uma aceitação da organização quanto à ocorrência do fenômeno.

A importância da realização de pesquisas sérias sobre o tema está justamente vinculada aos esforços despendidos pelos profissionais de Recursos Humanos para a promoção de melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores. A ocorrência de assédio no local de trabalho acarreta prejuízos a própria organização, afetando o clima e a motivação e contribuindo para a formação de uma imagem institucional negativa.

Faz-se necessária no âmbito do serviço público, e de gestão de pessoas como um todo, o entendimento do conhecimento interdisciplinar que aborda questões relevantes voltadas à preservação e conservação da qualidade de vida no trabalho, sendo assim, um fator significativo para que os servidores compreendam e conscientizem-se do valor das relações saudáveis. Desse modo, acreditasse que o instrumento capaz de auxiliar essa mudança se enquadra dentro do próprio âmbito da PROGESP, com o auxílio fundamental dos gestores e da área de capacitação. A

educação é uma ferramenta de transformação, na qual o servidor constrói uma consciência crítica e modifica a maneira de pensar e agir.

A educação é um dos principais meios que nos permitem realizarmos como seres em sociedade, nos da percepção de nossas atitudes no cotidiano e na tomada de decisão para uma vida sustentável (LOUREIRO, 2004).

## 2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA

Molinier (1995), Merlo (2000) e Lancman (2008) afirmam que o trabalho tem várias dimensões no mundo social, o ato de trabalhar constitui mais que a simples venda da força de trabalho: existiria a remuneração social pelo trabalho, isto é, o trabalho como fator de integração social. Segundo Lancman:

[...] O trabalho tem, ainda, uma função psíquica: é um dos alicerces de constituição do sujeito e de sua rede de significados. Processos como reconhecimento, gratificação, mobilização da inteligência, mais que relacionados à realização do trabalho, estão ligados à constituição da identidade e da subjetividade (2008, p. 24, *apud* CARRIERI *et al.*, 1993, p. 04).

Sob essa perspectiva, o trabalho é tido como edificador de identidades individuais e coletivas, já o trabalhador é visto, pela psicodinâmica do trabalho (MOLINIER, 1995; DEJOURS, 2008, *apud* CARRIERI *et al.*, 1993, p. 04), como atuante diante da realidade do trabalho que busca subjugar-lo; por isso, procura criar estratégias defensivas diante de situações que o oprimem e que não correspondem aos seus desejos de expressão no mundo do trabalho. Sob essa ótica, o trabalhador é visto como ser capaz de reapropriar, de transformar, de reconstruir a realidade.

A Qualidade de Vida no Trabalho vem, progressivamente, auferindo maior inserção e presença no setor privado – talvez mais pela pressão legal do que pelo interesse genuíno na “qualidade de vida” do trabalhador. Já no ramo público, ela ainda se demonstra incipiente e um campo científico de interesse restrito (FERREIRA, 2006). Contudo, o setor público vem se defrontando com a necessidade de aprimorar os serviços oferecidos à sociedade. Se isso pode ser alcançado via profissionais motivados e valorizados, a QVT assume posição de destaque e relevância.

Nesse sentido, Silvia Generali da Costa, em seu livro “O Castelo dos Macacos: Uma fábula sobre a empresa pública”, faz uma crítica à burocracia e sensibiliza para a necessidade de qualificação dos serviços públicos, sobretudo no que se refere à gestão dos recursos humanos e refere que o elemento comum entre o público e o privado é justamente “a necessidade de qualificar o atendimento ao cliente externo e ampliar as oportunidades de desenvolvimento e satisfação do público interno” (2003, p. 12).

Assim que se traça um paralelo entre qualidade de vida e o trabalho, percebemos que o trabalho tanto pode ser ofensivo à saúde das pessoas e cerne de insatisfação, como pode também gerar satisfação e bem-estar. Portanto, para que se tenha qualidade de vida no trabalho, é imperativo que sejam analisadas as relações de trabalho e suas implicações na organização e no indivíduo.

Temos notado uma constante modificação na organização da produção, que tem se efetivado, de modo mais intenso a partir da década de 90, com o surgimento de novos setores de produção, novas formas de oferecimento de serviços, novos mercados e inovações comerciais, tecnológicas e organizacionais – inclusive no serviço público. Estas transformações interferem diretamente no aumento e na perpetuação das práticas de assédio moral, principalmente em sua versão mais recentemente identificada, a do assédio moral organizacional (GOSDAL, 2017, p. 25).

Isso é o que também afirmam Soboll e Horst:

Entende-se aqui o assédio moral como uma prática de hostilização continuada, que transcende a relação entre uma vítima e um agressor, a qual está potencializada pelo contexto da gestão atual. Portanto, o assédio moral não é um desvio organizacional deste momento histórico, mas um processo que acompanha a atual forma de gestão, tendo em vista a predominância de valores pautados na ideologia da excelência e no individualismo, marcado pelas cobranças sempre crescentes, pelos mecanismos de controle sutis da subjetividade e pela degradação das relações (2013, p. 23).

## **2.1 Conflitos no Serviço Público**

Situações conflituosas são muito rotineiras em instituições públicas entre pessoas e grupos. Algumas vezes, ocorrem por falta de preparo de chefes imediatos; mas, com maior frequência, por pura perseguição a um determinado indivíduo. O despreparo dos chefes advém principalmente da cultura de eleição de chefia, muitas vezes feita por indicação e não por competência, qualificação, preparação técnica ou mérito para o desempenho daquela função de comando.

Nesse sentido, afirma Batalha (2006) que, no setor público, em parte dos casos, os chefes são indicados por outros motivos, e não pela sua competência. Sem a preparação necessária para o exercício do cargo de chefia, o servidor pode se tornar autoritário buscando compensar suas evidentes limitações, além de se considerar intocável.

Cabe ainda destacar outro aspecto peculiar do serviço público, a estabilidade, conseguida após três anos de efetivo exercício e aprovação em estágio probatório. Nessa perspectiva, para que seja efetivada uma demissão há um longo caminho, a sindicância e o processo administrativo disciplinar, onde são garantidos a ampla defesa e o contraditório. Diferentemente da empresa privada, onde, *a priori*, o chefe estando descontente com o empregado pode simplesmente demiti-lo, e, da mesma forma, o trabalhador não sentindo-se confortável no emprego pode pedir demissão; no serviço público o enfoque é outro: o chefe, não possuindo domínio sobre o vínculo funcional do servidor, não pode demiti-lo. E, visando compensar isso, acaba por humilhar e sobrecarregar de tarefas inócuas o trabalhador, que, também por saber que é um risco pedir demissão de um cargo onde já é tecnicamente estável, acaba se submetendo as situações de assédio por um longo tempo.

Encontramos alguns estudos de casos que tiveram como unidade de análise as universidades públicas, e dentre eles, apontamos a pesquisa realizada por Brandão e Bastos (1993), para o qual, o componente afetivo do funcionário público continua presente, explicitado pela vontade de permanecer na organização e de colaborar para que ela resolva os seus problemas. O estudo também apontou que um dos fatores de extrema relevância que corroboram o forte vínculo afetivo em instituições públicas é a estabilidade oferecida a todos os servidores efetivos após o seu estágio probatório e as amplas opções de capacitação contínua, a partir do desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão, bem como do ambiente propício ao conhecimento.

Afirma Silvia Generali da Costa que

Alguém poderia pensar que não há assédio moral entre professores de uma universidade pública porque estes têm estabilidade, há isonomia salarial e são seus pares que gerem a universidade e os departamentos.

Entretanto, conforme apresenta Zanin e colaboradores, em diversas situações cotidianas se faz uso das estruturas de poder e das disfunções burocráticas como instrumentos de assédio moral. Tomo como exemplos a comunicação ineficiente, a hierarquia rígida e as regras engessadas, que se mostram como instrumentos privilegiados de assédio moral e comprovam o que afirmam Pires e Macêdo (2006, p. 14 *apud* Zanin e colaboradores, 2015, p.195) de que “nas organizações públicas, são as relações de estima e os jogos de influência os verdadeiros indicadores de poder no Brasil” (COSTA, 2018, p. 05).

Damasceno, em sua pesquisa elaborada também em uma Universidade, para o Curso de Doutorado, diz que

[...] concluímos que os servidores desse âmbito educacional possuem um consistente conhecimento sobre o assédio moral, entendendo o essencial do assunto, ou seja, a realização e a reiteração do ato abusivo e constrangedor; possuem também boa percepção no que tange às causas, consequências, prevenção e combate ao assédio; todavia, apresentam ainda algumas falhas na percepção no tocante às características da vítima. Percebemos também certa dificuldade na diferenciação dos significados de tempo de duração e frequência (2015, p. 113).

O capital humano de uma instituição é o cerne do processo de gestão da Qualidade: da motivação e do comprometimento das pessoas vai depender o sucesso da sua aplicação prática. É salutar a busca pelo envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo ou função. Faz-se mister, portanto, valorizar do servidor principalmente por meio do aperfeiçoamento contínuo, da boa remuneração, de um bom ambiente de trabalho com condições físicas e psicológicas adequadas e proporcionar oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades.

## 2.2 Definições de Assédio

O fenômeno assédio moral tem natureza universal, eis que se manifesta em toda parte do mundo, embora só recentemente tenha sido identificado e reconhecido, variando no que diz respeito a culturas, por isso recebeu denominações diferentes a depender do país em que ocorre, por exemplo: *mobbin* (Itália, Alemanha e países escandinavos), *bullying* (Inglaterra), *harasement* (Estados Unidos), *harcelement moral* (França), *ijime* (Japão), *psicoterror laboral* ou *ocaso moral* (em países de língua espanhola), terror psicológico, tortura psicológica ou humilhações no trabalho (em países de língua portuguesa). No Brasil, a terminologia reúne as formas de manifestação como, molestar, tyrannizar, vampirizar, no sentido de sugar as energias da vítima, assim como, conduzi-la ao ostracismo social (LOPES, 2008).

Para Hirigoyen (2002, p. 17), um dos autores mais citados no assunto, o assédio moral no trabalho conceitua-se como toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) “que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho”.

Para Feitas, Heloani, e Barreto

O assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional (2008, p. 37).

De acordo com Nascimento (2004), o assédio moral é definido como uma conduta abusiva que atenta contra a dignidade psíquica, de forma repetitiva e prolongada e que expõe o trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, capazes de causar ofensa à personalidade, à dignidade ou à integridade psíquica, e que tenha por efeito excluir a posição do empregado no emprego ou deteriorar o ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho ou no exercício de suas funções.

O Assédio Moral caracteriza-se por uma exposição prolongada e repetitiva a condições de trabalho degradantes. Então, “surge e se propaga em relações hierárquicas assimétricas, desumanas e sem ética, marcadas pelo abuso de poder e manipulações perversas” (BARRETO, 2018, p. 02).

Para Damasceno

[...] podemos caracterizar como assédio moral as condutas degradantes, humilhantes, de forma reiterada, mesmo sem intencionalidade. Encontramos na literatura, que assédio moral é caracterizado quando há previsibilidade do assediador, ou seja, de acordo com Mirabete (2008, p. 147), previsibilidade é a possibilidade de “conhecer o perigo que a conduta descuidada do sujeito cria para os bens jurídicos alheios, e a possibilidade de prever o resultado conforme o conhecimento da agente”. Essa é a característica do *homo medius*, aquele que possui sensibilidade e discernimento natural, tem a possibilidade de prever ou antever a implicação de seus atos (2015, p. 44) (grifos da autora).

Relata Schindwein (2013, p. 01) que na definição do assédio moral no trabalho, “destacam-se a ocorrência de atos negativos por parte das chefias ou colegas e a posição de vulnerabilidade do trabalhador, que não pode defender-se, o que implica a existência de um desequilíbrio típico das relações de poder” (EINARSEN, 2005). Outros aspectos importantes de tal definição, para Schindwein (2013, p. 01) são “a continuidade e o caráter repetitivo das ações negativas perpetradas contra o trabalhador, o qual passa a viver situações de tortura psicológica”.

Afirma Margarida Barreto que o Assédio Moral

Caracteriza-se pela **degradação deliberada das condições de trabalho** em que prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a

organização. A vítima escolhida é isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpabilizada e desacreditada diante dos pares. Estes, por medo do desemprego e a vergonha de serem também humilhados associado ao estímulo constante à competitividade, rompem os laços afetivos com a vítima e, frequentemente, reproduzem e reatualizam ações e atos do agressor no ambiente de trabalho, instaurando o '**pacto da tolerância e do silêncio**' no coletivo, enquanto a vítima vai gradativamente se desestabilizando e fragilizando, 'perdendo' sua autoestima (grifos do autor) (2018, p. 01).

Ainda segundo Barreto (2018), o assédio moral, no Brasil, geralmente é praticado com pessoas que têm problemas de saúde, estão no final do prazo de estabilidade, encontram-se em período posterior a acidente de trabalho ou retornam da licença-maternidade, ultrapassaram a idade de 35 anos, questionam as políticas da gestão, e/ou são solidárias com os colegas também assediados. A pesquisa desta autora também evidenciou que em 12% dos casos, o assédio moral tem início com abordagens de caráter sexual, 50% dos casos ocorrem diversas vezes por semana e 90% deles são cometidos por superiores.

Para o jurista Ernesto Lippmann, o assédio moral trata-se “do abuso de direito no uso do poder disciplinar do empregador, que deixa de ser utilizado com a finalidade de incrementar a atividade produtiva, para servir como instrumento de revanche, intimidação e discriminação”. Afirma ainda que é “o controle desproporcional, ou inadequado, exercido com rigor excessivo, que atenta contra os direitos de personalidade do trabalhador e que por si já é fato gerador de dano moral” (2004, p. 37).

Explica Lippmann que não tipificam assédio moral “as reprimendas normas dos chefes, a exigência de produtividade e o controle sobre os empregados, desde que este poder disciplinar do empregador seja exercido de maneira adequada, visando ao correto encaminhamento da atividade produtiva”, não sendo, porém, admissível “a arbitrariedade, discriminação e violação dos direitos de personalidade do empregado” (2004, p. 41-42).

Destaca Lippmann que

Mesmo uma reprimida humilhante do chefe, num momento de raiva, não chega a tipificar o assédio moral. É necessário que este modo errado de conduzir seus subordinados seja repetido por várias vezes, para que assuma relevância jurídica ao se caracterizar como uma maneira de humilhar o subordinado. Assim, num julgamento, o TRT de São Paulo firmou seu entendimento no sentido de que deve haver um período mínimo de seis meses para que se caracterize o assédio moral (2004, p. 42).

Com relação à diferenciação entre assédio moral e assédio sexual, Lippermann afirma que, fundamentalmente, não há conteúdo sexual no assédio moral. Explica que “há a característica comum da humilhação, da discriminação e da ofensa à dignidade, mas o assédio moral não se reveste do caráter sexual nem traz em si a retaliação decorrente do convite não aceito” (2004, p. 42-43). O assédio moral se caracteriza pela humilhação, “e por um clima de terror, colocados de maneira pura e simples, mas sem que haja o elemento da conquista envolvido, sendo predominantemente a motivação econômica”. Por enquanto, o assédio moral não se caracteriza como crime, pois não há previsão específica para isso no Código Penal, “embora, eventualmente, e dependendo das circunstâncias e do grau de violência, este comportamento poderia tipificar o disposto no art. 146 do Código Penal (constrangimento ilegal)”.

Silvia Generali da Costa define assédio sexual como “pressão, sugestão ou exigência de ‘troca de favores’ sexuais por vantagens tais como promoções, aumentos salariais e estabilidade profissional” (2015, p. 49, grifo da autora). Além disso, relata que

Consideramos assédio sexual desde a forma mais sutil, como uma observação verbal constrangedora, até a forma mais violenta, que envolve agressão física e demissão da vítima caso esta não ceda aos apelos do agressor.

As definições de assédio sexual utilizadas em pesquisas americanas e europeias têm em comum, na sua maioria, os seguintes elementos: a) o comportamento é indesejado por uma das partes, b) existe pressão da outra parte, c) o comportamento representa um exercício de poder (2015, p. 49).

Como explicita Guedes (2003), o fenômeno é marcado por atitudes humilhantes, hostis, repetidas, aparentemente sem importância e sem sentido, mas que incidem continuamente, degradando o ambiente de trabalho. Essa hostilidade se revela tanto no exercício de suas funções como em qualquer circunstância em que o assediado manifeste sua opinião ou postura pessoal. Guedes ainda explica que

*Mobbing*, assédio moral ou terror psicológico é uma perseguição continuada, cruel, humilhante e desencadeada, normalmente, por um sujeito perverso, destinado a afastar a vítima do trabalho com graves danos para a sua saúde física e mental. (...) O terror psicológico não se confunde com o excesso, nem a redução de trabalho, a ordem de transferência, a mudança de local de trabalho, a exigência no cumprimento de metas e horários rígidos, a falta de segurança e obrigação de trabalhar em situação de risco, pouco confortável ou ergonomicamente desaconselhável. O *mobbing* não é a agressão isolada, a descompostura estúpida, o xingamento ou a humilhação ocasional, fruto do estresse ou do destempero emocional

momentâneo, seguido de arrependimento e de desculpa. Cada uma dessas atitudes pode ser empregada pelo agressor para assediar moralmente uma pessoa, mas o que caracteriza o terror psicológico é a frequência, a repetição das humilhações dentro de um certo lapso de tempo (2003, p. 03).

Seguindo o linear da dignidade da pessoa humana, para Pamplona Filho, *et. al.* (2016, p. 08), “assédio moral pode ser conceituado como uma conduta abusiva, de natureza psicológica, que atenta contra a dignidade psíquica do indivíduo, de forma reiterada, tendo por efeito a sensação de exclusão do ambiente e do convívio social”.

Este conceito busca um sentido de generalidade, como explica o autor, pois o assédio moral não é um “privilégio” da relação de emprego, podendo ser praticado em qualquer ambiente onde haja uma coletividade, como, por exemplo, em escolas, comunidades eclesiais, corporações militares, entre outros. Na relação de trabalho subordinado, porém, este cerco recebe tons mais dramáticos, por força da própria hipossuficiência de um dos seus sujeitos, em que “a possibilidade de perda do posto de trabalho que lhe dá a subsistência faz com que o empregado acabe se submetendo aos mais terríveis caprichos e desvarios”, não somente de seu empregador, “mas até mesmo de seus próprios colegas de trabalho” (PAMPLONA FILHO, *et. al.*, 2016, p. 08). Por isso mesmo, os autores que têm se debruçado sobre a questão acabam sempre conceituando o fenômeno dentro do campo das relações de trabalho.

Pode-se resumir algumas definições encontradas no mundo, conforme o quadro 01 abaixo:

### Quadro 01 – Algumas definições de assédio moral

Referência	Termo	Definição
<b>Brodsky, 1976</b>	<i>Harrassment</i>	Tentativas repetitivas e persistentes de atormentar, diminuir, frustrar ou conseguir uma reação de alguém; este tratamento persistente provoca, apavora, intimida ou causa desconforto em outra pessoa.
<b>Ashforth, 1994</b>	<i>Petty tyranny</i>	Conjunto de seis comportamentos de líderes dentro das organizações: 1) arbitrariedade e auto-engrandecimento; 2) assediar subordinados; 3) falta de consideração; 4) resolver conflitos através da força; 5) desencorajar a iniciativa; 6) punição não contingencial. Segundo este autor, <i>petty tyranny</i> pode ser descrita como uma Gestalt ou síndrome que é conjunto de predisposições individuais, situações facilitadoras, comportamentos de líderes e efeitos em subordinados que formam um conjunto coerente e integrado.
<b>Leymann, 1996</b>	<i>Mobbing/ Psychoterror</i>	Envolve comunicação antiética ou hostil, direcionada de maneira sistemática por um ou mais indivíduos que, devido ao assédio, é levado a ficar numa posição sem defesa. Estas ações ocorrem frequentemente (definição estatística pelo menos uma vez por semana) e por um longo período de tempo (definição estatística por pelo menos seis meses). Devido à alta frequência e longa duração do comportamento hostil, estes maus-tratos resultam em considerável sofrimento psicológico, psicossomático e social.
<b>Unison, 1997</b>	<i>Bullying</i>	Todo comportamento ofensivo, intimidante, malicioso, insultante ou humilhante. Abuso de poder ou autoridade que leva a diminuir um indivíduo ou grupo de indivíduos e os levam a sofrer de <i>stress</i> .
<b>Zapf, 1999</b>	<i>Mobbing</i>	Significa assediar, ofender e excluir socialmente alguém ou passar tarefas ofensivas a alguém que acaba ficando em uma posição inferior.
<b>Keashley, 2001</b>	<i>Emotional Abuse</i>	Comportamentos que são principalmente não-físicos, repetitivos e que prejudicam a vítima.
<b>Hirygoyen, 2002</b>	<i>Harcelement Moral</i>	Toda e qualquer conduta abusiva manifestada, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritas que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar ao ambiente de trabalho.
<b>Vartia, 2003</b>	<i>Harassment</i>	Comportamento e ações negativas que são longas, recorrentes e sérias e que incomodam e oprimem... O comportamento negativo se torna assédio moral se fica repetitivo e contínuo. Frequentemente a vítima se sente incapaz de se defender.
<b>Heloani, 2004</b>	<i>Assédio Moral</i>	Uma maneira de abuso emocional no meio do ambiente de trabalho, responsável por causar ao indivíduo assediado intimidação, humilhações, descrédito e isolamento, com sofrimento psicossocial que em alguns casos proíbe o desempenho do profissional com o mesmo nível de motivação e de produtividade.
<b>Einarsen, 2005</b>	<i>Mobbing</i>	Acontece quando um ou mais indivíduos, repetidamente, são expostos a atos negativos (seja assédio sexual, atormentação, exclusão social, comentários ofensivos, abusos físicos ou similares) conduzidos por um ou mais indivíduos. Adicionalmente é preciso haver disparidade nas relações de poder entre as partes. A pessoa confrontada tem que sentir dificuldades em defender-se.
<b>Gosdal, 2009</b>	<i>Assédio Moral Organizacional</i>	Um conjunto de práticas reiteradas, inseridas nas estratégias e métodos de gestão, por meio de pressões, humilhações e constrangimentos, para que sejam alcançados determinados objetivos empresariais ou institucionais, relativos ao controle do trabalhador (aqui incluído o corpo, o comportamento e o tempo de trabalho), ao custo do trabalho, ao aumento de produtividade e resultados, à exclusão ou prejuízo de indivíduos ou grupos com fundamentos discriminatórios.
<b>Barreto, 2018</b>	<i>Assédio Moral</i>	É uma forma sutil de violência que envolve e abrange múltiplos danos tanto de bens materiais quanto morais, no âmbito das relações laborais. A repetição do ato viola intencionalmente os direitos do outro, atingindo sua integridade biológica e causando transtornos à saúde psíquica e física.

Fonte: própria autora.

Conforme Guedes:

A vítima do terror psicológico no trabalho não é o empregado desidiioso, negligente. Ao contrário, os pesquisadores encontraram como vítimas justamente os empregados com um senso de responsabilidade quase patológico, são ingênuas no sentido de que acreditam nos outros e naquilo que fazem, são geralmente pessoas bem-educadas e possuidoras de valiosas qualidades profissionais e morais. De um modo geral, a vítima é escolhida justamente por ter algo a mais. E é esse algo a mais que o perverso busca roubar. As manobras perversas reduzem a auto-estima, confundem e levam a vítima a desacreditar de si mesma e a se culpar. Fragilizada emocionalmente, acaba por adotar comportamentos induzidos pelo agressor. Seduzido e fascinado pelo perverso o grupo não crê na inocência da vítima e acredita que ele haja consentido e, consciente ou inconscientemente, seja cúmplice da própria agressão (2003, p. 63).

Às vezes as pessoas confundem uma situação de assédio moral com os conflitos que fazem parte da rotina de muitos ambientes de trabalho. Guimarães e Rimoli fazem uma distinção importante para evitar a banalização deste termo, dizendo:

Devem ser excluídas do diagnóstico de *mobbing* as seguintes situações: o estresse causado pela premência de tempo na execução de algum trabalho ou competitividade empresarial existente, ter um mau dia, manter um conflito com um colega e sofrer por causa de chefe exigente ou perfeccionista. Ficam também descartados os atritos habituais, as tensões e os incidentes isolados que são próprios das organizações modernas as quais o incremento do grau de interdependência leva a múltiplas situações de desencontro. Este tipo de desencontro não constitui *mobbing* ou psicoterrorismo (2006, p. 186).

Resume-se, na tabela abaixo, as formas de assédio moral mais citadas por pesquisadores. Nota-se que algumas táticas aparecem em diversas pesquisas, tais como isolar a vítima, espalhar rumores ou ignorar, fazer ameaças verbais e, inclusive, remexer nas coisas pessoais da vítima. De qualquer modo vemos pelas táticas descritas que a violência usada é velada e de difícil constatação, o que dificulta a sua prova perante outras pessoas, inclusive um tribunal.

**Quadro 02 – Táticas de Assédio Moral**

<b>Categoria</b>	<b>Exemplo</b>
<b>1. Ataques à vítima com medidas organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O superior restringe as possibilidades de falar</li> <li>• Trocar a posição da pessoa, separando-a de seus colegas</li> <li>• Proibir aos companheiros que falem com a pessoa</li> <li>• Obrigar alguém a executar tarefas contra a sua consciência</li> <li>• Julgar o desempenho de alguém de maneira ofensiva</li> <li>• Questionar as decisões de uma pessoa</li> <li>• Não dar nenhuma tarefa</li> <li>• Dar tarefas sem sentido</li> <li>• Dar tarefas muito inferiores às capacidades</li> <li>• Dar tarefas degradantes</li> </ul>
<b>2. Ataques às relações sociais da vítima com isolamento social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restringir aos colegas que falem com a pessoa</li> <li>• Recusar a comunicação através de olhares e gestos</li> <li>• Recusar a comunicação através de não falar com a pessoa</li> <li>• Não dirigir a palavra à pessoa</li> <li>• Tratar a pessoa como se ela não existisse</li> </ul>
<b>3. Ataques à vida privada da vítima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Críticas permanentes da vida privada</li> <li>• Terror telefônico</li> <li>• Fazer a pessoa parecer estúpida</li> <li>• Dar a entender que a pessoa tem problemas psicológicos</li> <li>• Fazer graça das incapacidades da pessoa</li> <li>• Imitar os gestos, vozes</li> <li>• Fazer graça das vida privada da pessoa</li> </ul>
<b>4. Violência física</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertas sexuais, violência sexual</li> <li>• Ameaças de violência física</li> <li>• Uso de violência indireta</li> <li>• Maltrato físico</li> </ul>
<b>5. Ataques às atitudes da vítima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ataques às atitudes ou crenças políticas</li> <li>• Ataques às atitudes ou crenças religiosas</li> <li>• Fazer graça da nacionalidade da vítima</li> </ul>
<b>6. Agressões verbais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gritar ou insultar</li> <li>• Fazer críticas permanentes</li> <li>• Ameaças verbais</li> </ul>
<b>7. Espalhar rumores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falar mal pelas costas</li> <li>• Espalhar rumores</li> </ul>

Fonte: Zapf, Knorz y Kulla (1996), *apud* Bradaschia (2007), p. 77.

A tese de doutorado de Margarida Barreto tratou exclusivamente do tema assédio moral. Esta pesquisadora fundamentou suas conclusões a partir da análise de 2480 questionários e 20 entrevistas (conversas clínicas) com vítimas. Ela definiu assim o assédio moral:

Uma forma sutil de violência que envolve e abrange múltiplos danos tanto de bens materiais quanto moral, no âmbito das relações laborais. O que se verifica no assédio é a repetição que viola intencionalmente os direitos do outro, atingindo sua integridade biológica e causando transtornos à saúde psíquica e física. Compreende um conjunto de sinais em que se estabelece um cerco ao outro sem lhe dar tréguas. Sua intencionalidade é exercer o domínio, quebrar a vontade do outro impondo término ao conflito quer pela via da demissão ou sujeição (2005, p. 49).

Contrariando aqueles que analisam o fenômeno como resultado da interação entre dois atores, Barreto (2005, p. 179) afirma que o assédio moral está apoiado no

poder coercitivo em que o núcleo de sustentação “é constituído pelo medo, a humilhação e o silêncio imposto... evitam-se explicações ou mesmo soluções na medida em que predomina entre os líderes uma atitude de fuga e, entre os pares, o pacto do silêncio e tolerância que rompe com as amizades”.

A autora recusa as simplificações deste fenômeno que julgam ser resultante da ação de um indivíduo perverso, ela diz que “nas centenas de relatos que ouvimos, não há distúrbios psiquiátricos ou comportamentos narcísicos naqueles que assediam. Ao contrário, há racionalidade planejada e poder em ação. O que está em jogo é o lucro e as vantagens pessoais” (BARRETO, 2005, p. 17). Em outra parte, novamente contesta a idéia de que o chefe tem uma personalidade narcísica, autoritária, invejosa e insegura e resgata a responsabilidade das empresas: “a patologia individual daqueles que humilham é alimentada, construída e fortalecida cotidianamente pela instituição que o produz” (BARRETO, 2005, p. 181).

Costa *et al.* (2017) realizaram uma pesquisa que teve como objetivo identificar as ocorrências de assédio moral em empresas de Porto Alegre (RS) e região metropolitana, entre 2010 e 2013; identificar os setores da economia que apresentam maior incidência; mensurar quais os valores envolvidos nas causas de assédio moral; e identificar quais os resultados dos julgamentos. Como conclusões, ressaltou-se o elevado número de casos de assédio moral na região no período pesquisado; a homogeneidade de incidência por cidade (excetuando-se a capital, em números absolutos); o crescimento das incidências; e a necessidade de registro de dados para posterior acompanhamento e avaliação de ações preventivas no Estado. Em relação ao setor econômico, de acordo com os autores, a indústria lidera o número de casos de assédio moral, seguida pelo comércio e serviços.

### **2.3 Classificações do Assédio Moral**

É de praxe os autores do assunto trazerem a classificação quanto a relação de posição hierárquica do assediado e do assediador. Neste sentido, o assédio moral pode ser dividido em vertical e horizontal. O vertical, a seu turno, pode se subdividir em ascendente e descendente.

O **assédio moral horizontal** é cometido entre colaboradores de mesmo nível hierárquico. A forma horizontal, de colega para colega, é observada quando não se

consegue conviver com as diferenças, especialmente quando tais diferenças são destaques na profissão ou no cargo ocupado (HIRIGOYEN, 2002).

Segundo Alkimim (2005, p. 64), o assédio moral horizontal trata-se de “assédio moral cometido por colega de serviço; manifesta-se através de brincadeiras maldosas, gracejo, piadas, grosserias, gestos obscenos, menosprezo, isolamento”. Geralmente os fatores que levam a esse tipo de assédio são a competição, a preferência pessoal do chefe pela vítima, a inveja, o racismo e motivos políticos. O assédio pode acontecer tanto por parte de um único assediador, quanto por um grupo de colegas de trabalho.

O **assédio moral vertical descendente** tem como base questões de hierarquia, sendo consumado pelo superior hierárquico ou pelo próprio empregador, sócio ou dono da empresa. Costuma ser o tipo de assédio mais comumente praticado.

Para Thalita Damasceno (2015, p. 53), há uma relação estrita quanto a essa forma de violência e as relações de trabalho autoritárias, nas quais predominam o desrespeito e o rigor excessivo do chefe. Para a autora, “o superior hierárquico, dotado de poder organizacional, submete a vítima a tratamentos constrangedores e humilhantes, isolando-a do grupo e subutilizando-a”.

O **assédio moral vertical ascendente** é o de mais rara ocorrência. Acontece naqueles casos em que os subordinados se insurgem e investem ataques contra o superior, geralmente acontecendo quando o empregador escolhe para ocupar o cargo de chefia um colaborador jovem e inexperiente que, ao demonstrar insegurança no exercício do cargo, torna-se alvo de situações humilhantes e constrangedoras (DAMASCENO, 2015, p. 54).

O assédio moral tem por causas o indivíduo e o ambiente externo (HIRIGOYEN, 2002; BARRETO, 2018), ou seja, o indivíduo é o agente e a causa do assédio, assim como o ambiente laboral.

Freitas refere que

Analizando as organizações como palcos de interpretações e de ações de indivíduos e grupos, verificamos que algumas condições facilitam a emergência de comportamentos violentos, abusivos e humilhantes. Ambientes em que vigoram uma cultura e clima organizacionais permissivos tornam o relacionamento entre indivíduos desrespeitoso e estimula a complacência e conivência com o erro, o insulto e o abuso intencionais. Um ambiente em que existe uma competição exacerbada, onde tudo é justificado em nome da guerra para sobreviver, gera um alibi permanente para que as exceções sejam transformadas em regras gerais e

comportamentos degradantes sejam considerados normais; a supervalorização de hierarquias, em que os chefes são seres intocáveis e inquestionáveis, torna o comportamento decente e democrático uma falha ou uma debilidade face à tirania dos intocáveis (2007, p. 03).

## 2.4 Consequências do Assédio Moral

Além das consequências específicas do assédio moral, isto é, a vergonha e a humilhação, Aguiar explana que, como consequências individuais, encontramos:

Problemas de concentração, obsessões, fobias, crises de autoestima, depressão, angústia, sentimento de culpa, aumento de peso ou emagrecimento exagerado, redução da libido, aumento da pressão arterial, abuso de álcool, tabaco e outras drogas e pensamentos suicidas (2007, p. 10).

Nesse sentido, conforme Guedes

As consequências do assédio moral na saúde dos trabalhadores não se limitam ao aspecto psíquico, mas invadem o corpo físico, fazendo com que todo o organismo se ressinta das agressões. Mesmo em seu estágio inicial, têm repercussão direta na vida familiar, no relacionamento social e na relação com seu ambiente de trabalho (2003, p. 163).

Uma das primeiras consequências do assédio moral detectada, no âmbito das organizações, é a queda da produtividade, seguida pela redução de qualidade do serviço, ambas advindas do crítico ambiente laboral (ZIMMERMANN *et al.*, 2006).

Ainda segundo os mesmos autores, os prejuízos do empregador podem ser sintetizados em: queda da produtividade; alteração na qualidade do serviço/produto; menor eficiência; baixo índice de criatividade; absenteísmo; doenças profissionais; acidentes de trabalho; danos aos equipamentos; alta rotatividade da mão de obra, gerando aumento de despesa com rescisões contratuais, seleção e treinamento de pessoal; aumento de demandas trabalhistas com pedidos de reparação por danos morais; abalo de reputação da empresa perante o público consumidor e o próprio mercado de trabalho, entre outros (ZIMMERMANN *et al.*, 2006).

Barreto (2000) apresenta um estudo acerca das consequências do assédio para os trabalhadores, de acordo com o Quadro 03:

**Quadro 03 - Reações ao Assédio Moral sofrido por Homens e Mulheres**

Sintomas	Mulheres (%)	Homens (%)
Crises de choro	100	-
Dores generalizadas	80	80
Palpitações, tremores	80	40
Sentimento de inutilidade	72	40
Insônia ou sonolência excessiva	69,6	63,6
Depressão	60	70
Diminuição da libido	60	15
Sede de vingança	50	100
Aumento da pressão arterial	40	51,6
Dor de cabeça	40	33,2
Distúrbios digestivos	40	15
Tonturas	22,3	3,2
Idéia de suicídio	16,2	100
Falta de apetite	13,6	2,1
Falta de ar	10	30
Passa a ingerir bebidas alcóolicas	5	63
Tentativa de suicídio	-	18,3

FONTES: BARRETO, M. *Uma Jornada de Humilhações*, 2000. PUC/SP

### Silvia Generali da Costa conclui que

Todos perdem com o assédio sexual: o moral do grupo cai, as relações se deterioram, os critérios de promoção, admissão, transferências e demissões se deturpam e, conseqüentemente, a produtividade baixa. Num momento em que as empresas buscam implantar processos de qualidade total, aumentar o índice de produtividade por funcionário e trabalhar com o conceito de reengenharia, é imprescindível manter um ambiente laboral de respeito e não-violência. Um funcionário assediado, temeroso, intimidado, desrespeitado em suas liberdades individuais, não terá condições psicológicas de produzir com qualidade e rapidez que as empresas necessitam (COSTA, 2015, p. 118).

Para Costa, o assédio moral institucionalizado “nos tira o que temos de humano: a solidariedade, a capacidade de sentir empatia, de nos fortalecermos como grupo, de lutarmos contra a violência. Cidadãos contra cidadãos, professores contra professores” (COSTA, 2018, p. 06).

Uma vez ressentido, o trabalhador passa a ser afetado em seu poder de agir; quando se perde a capacidade de ter iniciativa, o trabalho perde a sua função psicológica. Para Clot (2007, p. 116), “as reações que não venceram, mais ou menos reprimidas, formam resíduos incontrolados cuja força é apenas suficiente para exercer uma influência na atividade do sujeito, mas contra a qual ele pode ficar sem defesas”. O enfraquecimento da função do trabalho na vida pessoal e coletiva, em caso de ser privado dele, pode levar o trabalhador a ficar sem defesas e a vir a degradar o controle que exerce sobre os resultados de seus comportamentos.

O Estado e a sociedade como um todo também sofrem os efeitos do assédio moral, tanto no setor privado quanto no serviço público. Conseqüentemente, arcam com elevados custos relacionados à saúde pública, à assistência e à previdência social, prestando serviços de reabilitação profissional e concedendo benefícios previdenciários em virtude do afastamento precoce dos funcionários (AGUIAR, 2007).

João Batista Ferreira (2007) também elenca outros gastos para o Estado e a sociedade, quais sejam, hospitalizações, medicamentos, baixas por doença originada no meio laboral e incapacidade (permanentes ou periódicas) para o trabalho. É também uma perda de capital humano nas organizações, no período de atividade no exercício laboral, deixando de contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Cita ainda o autor “a precarização das condições de qualidade de vida, crises de relações familiares e comunitárias, custos sociais por enfermidades, aumento do mal-estar, riscos de suicídio, de aborto e divórcios, além do desemprego” (FERREIRA, 2007, p.48-49).

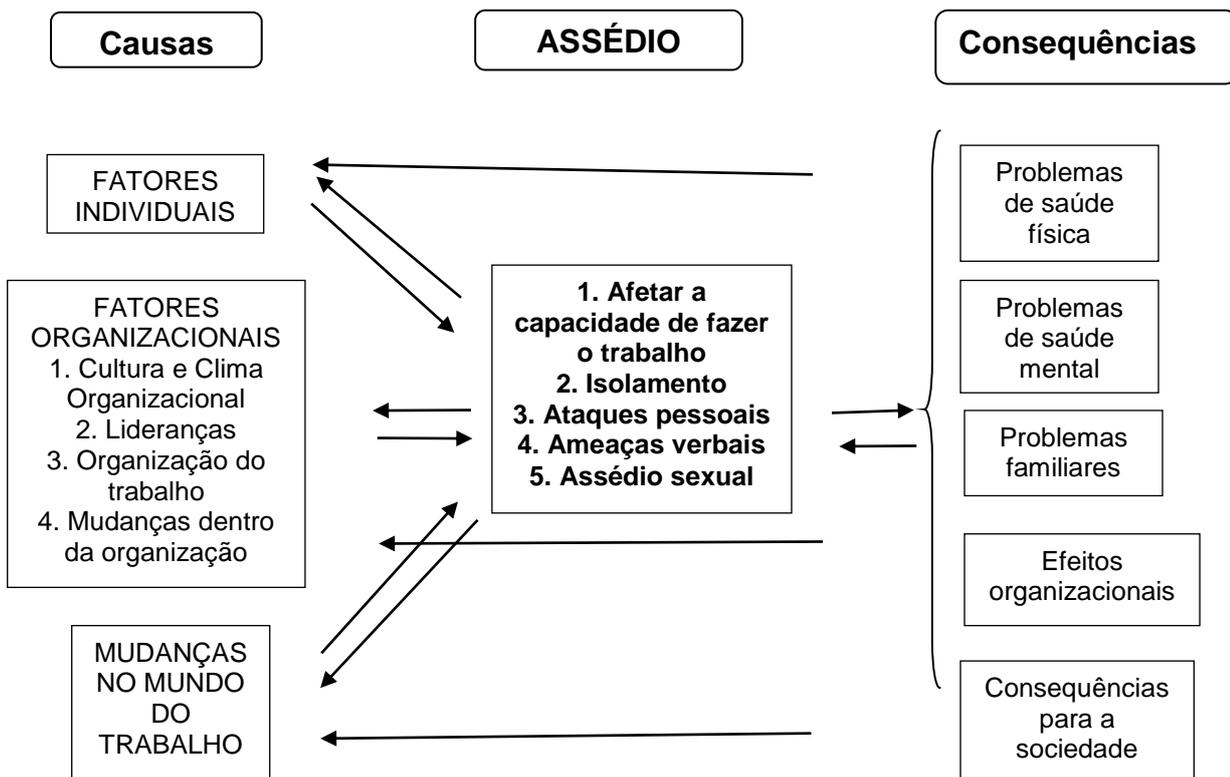
Para Barreto

[...] não podemos esquecer que as conseqüências da violência atingem a todos nós e até mesmo, aqueles que não estão envolvidos direta ou explicitamente, mas que, de alguma forma, ficam privados de saúde (vítimas, familiares e comunidade), da qualidade de vida e bem estar social. A compreensão da violência exige uma concepção de saúde ampliada enquanto saúde ético-política, pois a violência atinge a saúde não só quando é física, mas também em sua dimensão moral. E neste sentido, a violência deve ser pensada como uma questão de saúde pública e que diz respeito a todos nós (BARRETO, 2005, p. 39).

Zimmermann *et al.* (2006) sintetizam as perdas para o empregador nos seguintes custos: a) *Custos tangíveis* – queda de produtividade, alteração na qualidade do serviço/produto, menor eficiência, absenteísmo físico, doenças profissionais, acidentes de trabalho, danos aos equipamentos, alta rotatividade, maiores gastos com seleção e treinamento de pessoal, aumento de demandas trabalhistas com pedidos de reparação por danos morais, retrabalho, menor produtividade das testemunhas dos episódios; b) *Custos intangíveis* – abalo na reputação da empresa perante o público consumidor e o próprio mercado de trabalho, deficiências nas relações externas, sabotagem advinda do assediador, resistências entre trabalhadores, menor criatividade, perda da motivação, menos

iniciativa, clima de tensão, surgimento do “absenteísmo psicológico”, ou seja, estar presente fisicamente mas com total falta de concentração.

**Gráfico 01 - Causas e conseqüências do assédio moral**



Fonte: Bradaschia (2007), p. 102.

## 2.5 Prevenção e combate ao Assédio Moral

Os altos custos sociais e individuais mostram claramente que a prevenção é um caminho mais fácil e mais barato do que o combate. A literatura propõe que a prevenção seja realizada por meio de treinamentos, de alterações no ambiente da empresa e pela atuação dos diferentes atores organizacionais. Porém, sabe-se que esta não é uma tarefa fácil, pois trata de uma violência que, na maioria dos casos, acontece de forma invisível, eivada de preconceitos, tolerância e pelo silêncio.

Apesar das vítimas, conforme notou Luna, personalizarem o problema, tratando-o como se fosse exclusivamente um aspecto pessoal entre elas e os agressores, é preciso considerar que este problema se desenvolveu dentro de uma organização, a qual está permitindo que isto ocorra (2003, *apud* BRADASCHIA,

2007). Para este autor, é preciso lembrar que a ineficácia na organização do trabalho criou um clima propício para a aparição e desenvolvimento deste fenômeno.

Nesse sentido, acreditamos que seria mais eficiente uma ação antecedente, com a adoção de políticas eficazes de prevenção do assédio moral no ambiente de trabalho, que minimizem e, quem sabe, eliminem as consequências dessa prática não apenas para a vítima, mas também para a organização e a sociedade.

Segundo Viitasara (2005, *apud* BRADASCHIA, 2007, p. 167) para realizar prevenções eficazes a gerência deve se focar em três níveis:

1) Prevenção Primária - este tipo de prevenção deve ser feito através do treinamento das pessoas para que elas saibam como lidar com incidentes de violência e como evitá-los, reduzindo os riscos de ocorrência, procurando garantir que o ambiente seja seguro a todos, e que possíveis vítimas se “fortaleçam” para poderem lidar com esta situação.

2) Prevenção Secundária - neste caso os autores se referem às ações que a empresa pode tomar para que o menor número possível de pessoas seja envolvido em um incidente. Sendo assim, seria preciso garantir que apenas os envolvidos na situação de assédio (e os interventores) se envolvessem com a história e evitar que fofocas e boatos circulem, atrapalhando a intervenção, a vida das vítimas e piorando o clima organizacional.

3) Prevenção Terciária - é feita de modo que toda vítima de uma situação traumática receba suporte e assistência, o que aumenta sua capacidade de lidar com riscos potenciais no futuro.

Luna (2003, *apud* DAMASCENO, 2015, p. 64-65) sugere algumas ações para estimular na cultura da empresa normas e valores contra o assédio:

- Conhecimento por parte de todos do que seja assédio;
- Investigação sobre os problemas de assédio;
- Distribuição efetiva de normas e valores em todos os níveis;
- Garantir que os empregados conheçam as normas e as respeitem;
- Melhorar a responsabilidade e competência da direção na hora de abordar os conflitos;
- Incluir trabalhadores e seus representantes na avaliação dos riscos e na prevenção do assédio moral;
- Ter diretrizes claras com ações sociais positivas que incluam:

- Compromisso ético por parte da gerência e dos trabalhadores para formar um ambiente livre de assédio;
- Explicar os tipos de ações que são aceitáveis e as que não são;
- Estabelecer as consequências decorrentes do não cumprimento das normas e valores da organização e as respectivas sanções;
- Indicar onde e como as vítimas podem obter ajuda;
- Compromisso para garantir que as vítimas possam se queixar sem represálias;
- Explicar os procedimentos para abrir uma queixa formal;
- Dados das pessoas/organismos que podem auxiliar as vítimas;
- Garantia de confidencialidade.

Leclerc (2005, *apud* BRADASCHIA, 2007, p. 185) propõe quatro vias de intervenção dentro das empresas: 1) a via informativa – educando as pessoas sobre este mal e explicando como estas podem se defender; 2) a via informal - através de mediação e de apoio às vítimas; 3) a via formal administrativa e/ou jurídica – ou seja, onde a organização do trabalho oficialmente intervém para impedir que uma situação de assédio continue; e 4) a via da palavra ou ação coletiva - esta última, segundo esta autora, privilegia a análise crítica dos fatores organizacionais que causam o assédio moral e propõe a responsabilização coletiva dos problemas; mas esta via continua muito pouco desenvolvida.

Solomon (1991, *apud* COSTA, 1995, p. 59-60) ressalta q importância de respeitar-se não só a vítima, mas também as pessoas acusadas de assédio, se o objetivo da empresa for estabelecer um ambiente de respeito no trabalho. O autor concorda também que “as empresas devem ter políticas definidas e comunicá-las a todos os funcionários, além de ter pessoal treinado para lidar com as acusações de assédio”.

De acordo com Coelho *et al.* (2016, p. 97) é necessário se pensar em uma Política Interna antiassédio moral, que atente em quatro diferentes níveis:

1. Ambiente de trabalho e produtividade: Construção ou consolidação de bom ambiente de trabalho, de uma cultura de solidariedade entre os trabalhadores, e de relações profissionais baseadas na confiança e segurança.
2. Saúde e segurança no trabalho: Consolidação de ambientes de trabalho mais seguros e saudáveis.

3. Satisfação e compromisso: Maior satisfação dos trabalhadores e maior compromisso destes com as suas responsabilidades e com a organização.
4. Imagem externa: Construção ou consolidação da imagem da organização como socialmente responsável e como um espaço de defesa da igualdade de gênero.

Para estes autores, a política interna antiassédio moral pode ser um documento autônomo ou estar integrada noutros documentos orientadores da organização, como um Código ou Normas a cumprir relativamente às condições de saúde e segurança no trabalho (2016).

Independentemente da forma que essa Política possa assumir, deve incluir:

- Uma afirmação que demonstre o claro compromisso da organização e dos seus responsáveis máximos com a rejeição de comportamentos de assédio moral, e com a prevenção desse tipo de situações no ambiente de trabalho, em todos os níveis da organização, inclusive pessoas externas.
- A definição de um padrão básico de comportamento para gestores, trabalhadores e fornecedores no local de trabalho.
- Deve definir e esclarecer sobre os recursos, mecanismos e instrumentos disponíveis para os trabalhadores em caso de assédio moral.
- Deve identificar elementos chaves na empresa para a disseminação de uma cultura preventiva do assédio moral.
- Promover a formação em prevenção de assédio moral no local de trabalho.
- Deve prever a sua disseminação entre os trabalhadores, através de diferentes meios: exposição em locais de informação, impressão de exemplares, via e-mail, redes sociais e do site da organização, etc (COLEHO, 2016, p. 97-98).

Damasceno afirma que é indubitável que a prevenção à prática do assédio moral é de extrema importância e tem gerado bons resultados, uma vez que possibilita uma melhora no ambiente de trabalho. Para a autora

Quanto à prevenção e o combate ao assédio moral, para minimizar ou, quiçá, eliminar o problema do entendimento do seu conceito no âmbito educacional, propomos as formas de prevenção e combate sugeridas por eles (entrevistados): campanhas contra o assédio e difusão de informações, visto que, um dos pontos capitais para a prevenção e combate ao fenômeno é o conhecimento sobre ele. No âmbito das instituições de ensino, sugerimos eventos e confecção de cartilhas que explicitem as características e as formas de prevenção, com linguagem clara e precisa; programas de treinamento, promovidos pela própria instituição; um canal de comunicação de mais fácil acesso e mais efetivo, por exemplo, uma página eletrônica, para denúncias e informações, entre outros (2015, p. 114).

Soboll apresenta, de forma sistematizada, algumas possibilidades de ação para o combate ao assédio moral no trabalho.

**Quadro 04** - Algumas estratégias para o combate ao assédio moral no trabalho

<p><b>ESTRATÉGIAS DE SENSIBILIZAÇÃO</b>            Cartilha            Palestras            Vídeos            Eventos            Cursos            Capacitação técnica</p>
<p><b>ESTRATÉGIAS DE REGULAMENTAÇÃO</b>            Divulgação das leis e normas vigentes            Código de ética ou de conduta            Previsão de medidas disciplinares            Divulgação do posicionamento da organização e do tratamento dos casos</p>
<p><b>ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO</b>            Diagnóstico contextualizado            Apoio aos envolvidos            Gestão das informações            Consultoria interna            Ouvidoria</p>
<p><b>TRANSFORMAÇÃO DA REALIDADE</b>            Mudanças na organização do trabalho</p>

FONTE: Soboll (2017, p. 37)

### 3 METODOLOGIA

O método científico consiste na intervenção do pesquisador, cuja atividade mental consciente realiza a tarefa cognitiva da teoria (VERGARA, 2005), tratando-se de “um processo dinâmico de avaliação e revisão” (RICHARDSON, 1999, p. 23). A abordagem utilizada é a *qualitativa*, que caracteriza-se pelo fato do pesquisador ser o instrumento-chave, o ambiente ser considerado fonte direta dos dados e não requerer o uso de técnicas e métodos estatísticos (GODOY, 1995).

Possui caráter *descritivo*, cujo foco não consiste na abordagem, mas sim no processo e seu significado, ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno objeto de estudo (SILVA; MENEZES, 2005). Também apresenta caráter *prescritivo*, uma vez que “tem como objetivo a proposição de soluções, as quais fornecem uma resposta direta ao problema apresentado, ou prescrevem um modelo teórico ideal para delimitar conceitos que servirão, posteriormente, de respostas diretas”. Essas respostas podem ser refutadas depois, por outros ou pelo próprio autor (BONAT, 2009, p. 12).

O resultado de uma pesquisa qualitativa compreende o entendimento mais profundo de uma realidade, com o objetivo de desenvolver teorias empiricamente fundamentadas. Deste modo, o pesquisador qualitativo procura assegurar ao leitor que o propósito da investigação não é alcançar a generalização, mas fornecer exemplos situacionais à experiência do leitor (STAKE, 2011, *apud* BRUCHÊZ et al, 2018).

Quanto aos procedimentos, optou-se pela pesquisa *empírica* ou *prática*, pois “busca informações verificadas na realidade, através de um levantamento, por meio de uma amostragem delimitada” (BONAT, 2009, p.13). Embora seja fundamentada em atividades práticas, requer uma fundamentação teórica que servirá de suporte para a análise dos dados obtidos. Portanto, não há dissociação integral da pesquisa teórica de uma pesquisa prática (BONAT, 2009).

Para tanto, foi feita uma *pesquisa de campo*, “que parte da observação de fatos ou fenômenos tal como ocorrem na realidade” (BONAT, 2009, 14). Estabeleceu-se um modelo teórico inicial de referência, e, posteriormente, aplicou-se as técnicas de *entrevistas* e *questionários* para a coleta de dados e determinou-se a amostra.

Nesse sentido, a pesquisa foi desenvolvida considerando os programas específicos de combate e tratamento do assédio, de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras, levando em consideração, também, o contexto nos quais estão inseridos.

Principalmente, utilizou-se da *metodologia de benchmarking*, método gerencial usado por organizações interessadas em comparar o desempenho de seus produtos ou processos com outros similares considerados mais eficazes e/ou eficientes, com o objetivo de entender as práticas que conduzem ao desempenho superior, buscando assim adaptá-las e implementar melhorias significativas internamente, e o processo participativo e colaborativo, característico do setor público, no qual algumas instituições públicas decidem buscar identificar as melhores práticas com o intuito de melhorar seus processos e práticas internas e assim aumentar a eficiência, eficácia e efetividade dos programas governamentais (BRASIL, 2013).

Assim, o *benchmarking* revela-se como uma metodologia de gestão por permitir a realização de comparações estratégicas, capaz de identificar de forma sistemática e contínua as melhores práticas entre as organizações, trilhando assim um caminho que permita atingir seus objetivos de aprendizagem e inovação com rapidez e assertividade. Pode-se entender como um processo poderoso para a melhoria da qualidade, na medida em que pode determinar a eficácia, gerando soluções potenciais com resultados positivos.

De acordo com Spendolini (1993), o *benchmarking* é:

- Um processo contínuo;
- Um processo de investigação que fornece informações valiosas para a organização;
- Um processo que leva tempo e dá trabalho, exigindo disciplina;
- Uma ferramenta viável que fornece informações úteis para melhorar praticamente qualquer atividade de negócio (SPENDOLINI, 1993).

Para o autor, o *benchmarking* junta as melhores práticas de medir o melhor, para que a empresa passe menos tempo a debater-se com o processo e mais tempo a descobrir soluções.

Araújo define *benchmarking* como uma modalidade especial de aprendizado “direcionada à revelação das melhores práticas de uma organização plenamente reconhecida como a número um de seu ramo, país, ou mesmo do mundo, no intuito

de propiciar a quem inicia este tipo de estudo um quadro das possibilidades de melhoria” (2011, p.85).

Quanto ao objeto, o tipo de *benchmarking* utilizado foi o de processos, de tipo externo. As seguintes fases foram consideradas para realizar o estudo de *benchmarking*:

#### **Quadro 05 – Fases do benchmarking**



Fonte: Elaboração própria

Estas fases incorporam o conceito do PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir), enfatizando ainda mais o objetivo principal de um estudo de *Benchmarking*, que é a melhoria (FPNQ, 2017). Elas destacam alguns conceitos importantes:

- Todo estudo de Benchmarking deve ser muito bem planejado;
- A coleta das informações só pode ser feita após um planejamento do que se quer;
- As informações coletadas devem ser cuidadosamente analisadas;
- As conclusões da análise a respeito das melhores práticas não podem ser implementadas na entidade sem antes passar por um processo de adaptação;
- O objetivo final do estudo é melhorar.

Vale ressaltar que a decisão de conduzir e implementar um estudo de *benchmarking* exige das instituições públicas participantes postura sigilosa para com as informações trocadas, interesse, dedicação da equipe de coordenação e comprometimento da alta direção para implementar as melhorias propostas no plano de melhorias.

De acordo com o Guia Metodológico sobre Benchmarking Colaborativo elaborado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2013, p. 10) são quatro os princípios fundamentais do *benchmarking*: a) Reciprocidade - disposição para compartilhar informações sobre o objeto do estudo com as organizações participantes; b) Analogia - existência de similaridade entre os objetos comparados, independentemente do setor de atuação, do porte e de ser

organização congênere ou não; c) Medição - necessidade de avaliar a qualidade das práticas das organizações participantes, por meio de indicadores de desempenho; d) Validade - pertinência, confiabilidade e comparabilidade das informações obtidas.

### 3.1 Coleta e Análise de Dados

A pesquisa foi realizada com todas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Brasil, para as quais enviou-se um questionário simples, *on line* (ANEXO A).

Para a realização do *benchmarking*, foram escolhidas entre estas, aquelas que possuem maior similaridade com a realidade da UFRGS, bem como as que demonstraram ter as melhores práticas com relação à prevenção e ao tratamento dos casos de assédio moral. Fizeram-se entrevistas semiestruturadas com os gestores responsáveis pelos programas destas Instituições.

Além dos questionários e entrevistas aplicadas às pessoas responsáveis pelos programas, fez-se uma análise documental, através de manuais, relatórios, *sites* e demais documentos que tenham sido produzidos por essas instituições que guardam certa analogia a IFES para qual o estudo pretende contribuir (LINKS DE CARTILHAS e ANEXO B).

### 3.2 Cronograma

<b>Disciplina Metodologia – 2018/2</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
Definição do tema da pesquisa					
Seleção das fontes de pesquisa					
Aplicação dos questionários					
Realização das entrevistas					
Análise dos resultados					
Apresentação do trabalho					

### 3.3 Etapas da Pesquisa realizada

Inicialmente cabe explicar as etapas da pesquisa realizada. Foi criado um questionário *on line* (ANEXO A) no *Google Forms*, intitulado “Questionário sobre políticas e programas de prevenção e combate ao assédio moral e sexual no trabalho para Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)”. Na parte inicial do formulário, me apresentei e expliquei o objetivo da pesquisa, bem como o prazo para envio de respostas. Também coloquei meus contatos para eventuais dúvidas que pudessem surgir aos respondentes e mencionei que, após a finalização do trabalho, os resultados estariam disponíveis para aqueles que tivessem interesse.

O questionário foi composto por 5 partes (Identificação, Políticas e Ações de Prevenção, Práticas e Ações decorrentes, Combate, e, por fim, Controle e Acompanhamento), com 11 questões objetivas (de marcar SIM ou NÃO) e 7 questões, opcionais, que poderiam justificar a marcação escolhida anteriormente. Além disso, no final, foi disponibilizado um espaço para outras observações que o respondente entendesse necessárias, bem como a opção de receber os resultados como mencionado anteriormente.

Tal questionário foi encaminhado a 399 e-mails, de 71 diferentes instituições. Também foi feito contato com possíveis respondentes pelo grupo de WhatsApp “Desenvolvimento & Pessoas”, com servidores de várias IFES do Brasil, e outros três grupos nacionais, também de WhatsApp, dos quais três colegas meus de trabalho fazem parte e se dispuseram a ajudar com a divulgação da pesquisa. Dessa forma, crê-se que a publicação do questionário tenha atingido, ao menos, 600 servidores, de mais de 90 IFES – entre Universidades e Institutos Federais.

Foram obtidas 55 respostas, de 44 diferentes instituições. Como as respostas objetivas dos servidores pertencentes ao quadro da mesma Instituição eram coincidentes, à título de cálculo, foi considerado como uma única resposta. Porém, as questões explicativas foram todas analisadas e consideradas.

Os e-mails escolhidos foram retirados de uma lista de servidores de Pró-Reitorias (e equivalentes) de Gestão de Pessoas de todas as Universidades do Brasil, fornecido pela secretaria da PROGESP da UFRGS. Além disso, foram enviados para e-mails constantes nos sites de todas essas universidades e alguns Institutos Federais de Educação Superior.

As instituições que receberam o questionário, por e-mail e WhatsApp, foram:

**Quadro 06 – Universidades contatadas: 62 universidades**

REGIÃO	IFES	SIGLA
NORTE	Fundação Universidade Federal de Rondônia	UNIR
	Universidade Federal de Roraima	UFRR
	Universidade Federal do Acre	UFAC
	Universidade Federal do Amapá	UNIFAP
	Universidade Federal do Amazonas	UFAM
	Universidade Federal do Oeste do Pará	UFOPA
	Fundação Universidade Federal de Rondônia	UFPA
	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA
	Universidade Federal do Tocantins	UFT
	Universidade Federal Rural da Amazônia	UFRA
NORDESTE	Universidade Federal da Bahia	UFBA
	Universidade Federal da Paraíba	UFPB
	Universidade Federal de Alagoas	UFAL
	Universidade Federal da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB
	Universidade Federal de Campina Grande	UFCG
	Universidade Federal de Pernambuco	UFPE
	Universidade Federal de Sergipe	UFS
	Universidade Federal do Cariri	UFCA
	Universidade Federal do Ceará	UFC
	Universidade Federal do Maranhão	UFMA
	Universidade Federal do Oeste da Bahia	UFOB
	Universidade Federal do Piauí	UFPI
	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	UFRB
	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN
	Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB
	Universidade do Vale do São Francisco	UNIVASF
	Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE
	Universidade Federal Rural do Semi-Árido	UFERSA
CENTRO OESTE	Universidade de Brasília	UNB
	Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD
	Universidade Federal de Goiás	UFG
	Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT
	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS
	Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI
	Universidade Federal de Lavras	UFLA
	Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL-MG
	Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG
	Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP

<b>SUDESTE</b>	Universidade Federal de São Carlos	UFSCar
	Universidade Federal de São João del-Rei	UFSJ
	Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP
	Universidade Federal de Uberlândia	UFU
	Universidade Federal de Viçosa	UFV
	Universidade Federal do ABC	UFABC
	Universidade Federal do Espírito Santo	UFES
	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	UNIRIO
	Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ
	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM
	Universidade Federal dos Vales da Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM
	Universidade Federal Fluminense	UFF
	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ
<b>SUL</b>	Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS
	Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA
	Universidade Federal de Pelotas	UFPEL
	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC
	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA
	Universidade Federal de Santa Maria	UFSM
	Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA
	Universidade Federal do Paraná	UFPR
	Universidade Federal do Rio Grande	FURG
	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS
	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR

**Quadro 07 – Demais instituições de ensino superior contatadas: 9 instituições**

<b>REGIÃO</b>	<b>IFES</b>	<b>SIGLA</b>
<b>SUL</b>	Instituto Federal de Santa Catarina	IFSC
	Instituto Federal Catarinense	IFC
	Instituto Federal do Rio Grande do Sul	IFRS
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia	IFSUL
	Instituto Federal Farroupilha	IFFarroupilha
	Universidade Estadual do Rio Grande do Sul*	UERGS
<b>SUDESTE</b>	Universidade de São Paulo*	USP
<b>CENTRO OESTE</b>	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso	IFMT
<b>NORDESTE</b>	Instituto Federal da Paraíba	IFPB

\*Universidade Estadual

Por fim, foi realizado um contato personalizado via e-mail e/ou WhatsApp com todas as IFES do Rio Grande do Sul e as IFES do Brasil que demonstraram interesse na pesquisa através dos grupos de WhatsApp supracitados, questionando

o responsável pelo assunto na Instituição, com perguntas semiestruturadas para se entender melhor as ações desenvolvidas naquela organização, bem como os resultados obtidos com essas práticas.

## 4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

*“Conhecer é um ato. A ciência pertence, portanto, ao âmbito da moral. Agir é seguir um pensamento. A moral pertence, portanto, ao campo da ciência.”*

Henri Amiel

### 4.1 Análise dos Resultados Obtidos

Compilando as respostas obtidas através do formulário *on line*, tem-se os seguintes dados:

**Quadro 08** - IFES respondentes: 44 Instituições (38 Universidades e 6 Institutos Federais de Educação Superior)

REGIÃO	IFES	SIGLA
NORTE	Fundação Universidade Federal de Rondônia	UNIR
	Universidade Federal do Acre	UFAC
	Universidade Federal do Amapá	UNIFAP
	Universidade Federal do Amazonas	UFAM
	Fundação Universidade Federal de Rondônia	UFPA
	Universidade Federal do Tocantins	UFT
NORDESTE	Universidade Federal de Alagoas	UFAL
	Universidade Federal do Ceará	UFC
	Universidade Federal do Maranhão	UFMA
	Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB
	Universidade do Vale do São Francisco	UNIVASF
	Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE
	Universidade Federal Rural do Semi-Árido	UFERSA
CENTRO OESTE	Universidade de Brasília	UNB
	Universidade Federal de Goiás	UFG
	Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD
	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS
SUDESTE	Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI
	Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL-MG
	Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG
	Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP
	Universidade Federal de São Carlos	UFSCar

	Universidade Federal de Viçosa	UFV
	Universidade Federal do ABC	UFABC
	Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ
	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ
<b>SUL</b>	Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS
	Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA
	Universidade Federal de Pelotas	UFPEL
	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC
	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA
	Universidade Federal de Santa Maria	UFSM
	Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA
	Universidade Federal do Paraná	UFPR
	Universidade Federal do Rio Grande	FURG
	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS
	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR
<b>REGIÃO</b>	<b>IFES</b>	<b>SIGLA</b>
<b>SUL</b>	Instituto Federal de Santa Catarina	IFSC
	Instituto Federal Catarinense	IFC
	Instituto Federal do Rio Grande do Sul	IFRS
	Instituto Federal Farroupilha	IFFarroupilha
<b>SUDESTE</b>	Universidade de São Paulo*	USP
<b>CENTRO OESTE</b>	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso	IFMT
<b>NORDESTE</b>	Instituto Federal da Paraíba	IFPB

\*Universidade Estadual

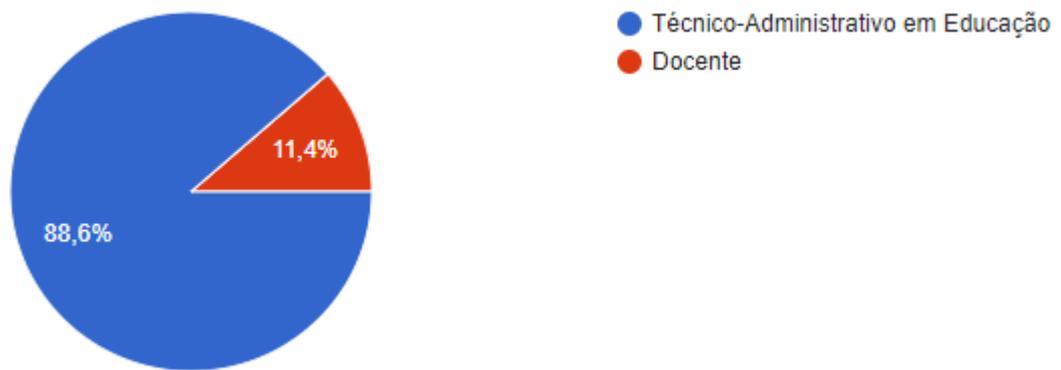
Faremos uma análise sobre a pesquisa com os servidores técnico-administrativos e docentes, que se segue em duas vertentes: os resultados obtidos nas questões objetivas, apresentadas nos gráficos abaixo; e, em seguida, a apresentação das respostas explicativas mais relevantes para o estudo.

Além disso, diversos itens recorrentes foram abordados pelos servidores acerca da prevenção e combate ao assédio moral, nas perguntas abertas; amparados pela literatura acadêmica e anteriormente apresentados na revisão bibliográfica. Também serão apresentadas essas declarações logo abaixo.

Com o intuito de manter o anonimato dos servidores respondentes, utilizaremos a sigla E, acompanhada de um número, para designá-los. Da mesma forma, o nome das IFES cujos servidores participaram da pesquisa será representado apenas por “Universidade” ou “Instituto”.

Partindo do **Perfil dos respondentes**, estes estão caracterizados conforme segue:

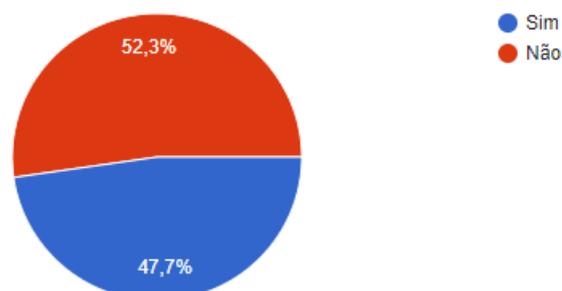
**Gráfico 02** – Cargo do respondente



De todos os respondentes, apenas 09 servidores não trabalham diretamente ligados à área de gestão de pessoas, mas sim à parte de ensino e extensão. As respostas destes servidores também merecem ser consideradas, haja vista que representam a imagem que a Instituição passa para seus clientes internos sobre a forma que tratam as questões relativas à assédio moral e sexual ocorridas na Universidade.

Com relação às **Políticas e Ações de Prevenção**, foram feitos os seguintes questionamentos e obtiveram-se as respostas que seguem:

**Gráfico 03** – “No que diz respeito à transmissão de conhecimentos e prevenção de casos de assédio moral e sexual no ambiente de trabalho, a IFES adota alguma prática?”



Caso a resposta dada pelo Servidor fosse positiva, abria-se a possibilidade de exemplificar. A maioria das atividades citadas relacionam-se à palestras e *folders*. Porém, algumas respostas diferentes foram as seguintes:

Entrevistado 1 (E1): *“Existem ações de equipes que tratam do tema, como saúde do trabalho e comissão de direitos humanos, além de pesquisadores vinculados às unidades de ensino. Estamos neste momento num processo de construção de maior unidade e regularidade nas ações, além de estarmos implementando capacitação para gestores com a temática, cartilha e o estabelecimento de fluxos de trabalho”*.

E2: *“Cartilha voltada aos servidores sobre o que é o Assédio moral no trabalho”*.

E3: *“Rodas de conversas nas unidades com assuntos diversos sobre interrelações; Núcleo de Gênero e Diversidade desenvolve atividades relacionadas ao gerenciamento das questões relacionadas aos conflitos e integração entre multigêneros na universidade. Pretende desenvolver ações junto a escolas públicas da educação básica, bem como a promoção de eventos que permitam a aproximação da Universidade e a inclusão dos diversos grupos ligados ações de gênero tanto internas quanto externas a IES”*.

E4: *“Faz uns 4 meses que o Instituto iniciou uma campanha de sensibilização contra assédio moral e sexual devido a vários casos existentes na instituição e cobranças realizadas pelos sindicatos, CIS e CPPD”*

E5: *“Palestras... rodas de conversa... folders”*.

E6: *“Palestras e está em produção um manual”*.

E7: *“Atualmente, por força de um ACT [acordo coletivo de trabalho] assinado entre mais de 10 órgãos, a Universidade necessita realizar palestras educativas, orientadoras e cursos que norteiem a identificação e trato destes casos”*.

E8: *“A PROGEPE já realizou palestras sobre o assunto, este ano, como decorrência da primeira palestra foram realizados encontros com as unidades que atendem esta demanda. Destes encontros, iniciou-se um grupo de trabalho que está discutindo a política a ser adotada nesta UF, estamos redigindo a regulamentação*

*para que não seja algo pontual e sim contínuo e em toda a UF. Já foi realizado um primeiro trabalho de integração deste grupo e já existem ações pontuais para os próximos meses. A ideia de palestras e do folder também já estão sinalizadas só estamos definindo os fluxos internos”.*

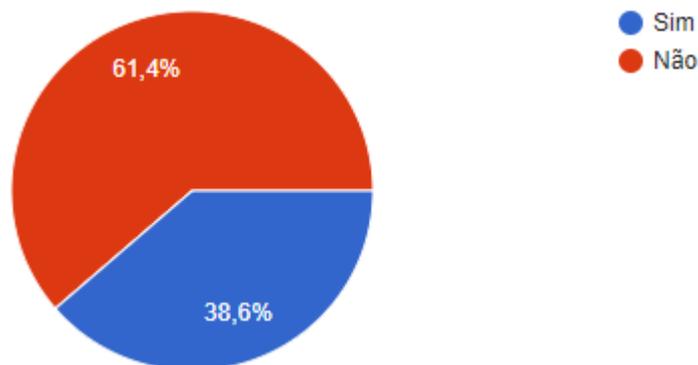
E9: *“Folder, palestras e seminários”.*

E10: *“Campanhas em sites, palestras, oficinas, debates, cinema e eventos diversos”.*

E11: *“Ainda não. Estamos em fase de conclusão de minuta de prevenção e combate ao assédio moral na Universidade. Porém, existe protocolo nas instâncias da Ouvidoria Comissão de Ética e corregedoria”.*

Relativamente às **Práticas e Ações decorrentes**, questionou-se:

**Gráfico 04** – “Com relação às ocorrências de assédio, a IFES possui algum padrão de tratamento desses casos?”



Se sim, foi solicitado que o servidor descrevesse o processo e as ações decorrentes (departamentos envolvidos, medidas adotadas, entre outros). Foram obtidas as seguintes respostas:

E1: *“Sim, existe uma Portaria da Pró-Reitoria de Pessoal que trata da padronização do tratamento relativo ao assédio, mas notamos ainda muita dificuldade em se encaminhar corretamente a questões, por uma série de fatores. Estamos reformulando procedimentos com vistas a prevenir e combater o assédio com maior eficácia”.*

E2: *“Aciona a diretoria de qualidade de vida no trabalho que conta com equipe especializada em intervenção em crises”.*

E3: *“Ação da Ouvidoria, Comissão de Ética e se for o caso, abertura de processo disciplinar”.*

E4: *“Ainda não tivemos nenhuma denúncia oficial”.*

E5: *“Estamos em processo de finalização de uma Portaria com normas de conduta. A proposta está em consulta com várias representações até que contemplem todas as necessidades”.*

E6: *“Sindicância e processo administrativo”.*

E7: *“Por ocasião da denúncia a questão é tratada junto a Comissão de Ética e/ou COPSPAD de acordo com a situação detectada”.*

E8: *“Palestras, aulas, setor de assistência social”.*

E9: *“Ouvidoria e PAD se pertinente”.*

E10: *“Em se tratando de denúncias de assédio moral ou sexual, o padrão de tratamento é a apuração através de Processo Ético ou Processo Administrativo Disciplinar, dependendo da gravidade e elementos probantes”.*

E11: *“Há um grupo do NUGEDIS [Núcleo de Gênero e Diversidade Sexual] que acompanha os casos, além das medidas cabíveis, embora não haja muita transparência para quem não está muito ligado ao fato”.*

E12: *“Sindicâncias e se necessário, abertura de Processos Administrativos – PAD”.*

E13: *“O servidor faz a denúncia e é encaminhado para o setor de serviços de proteção e atenção à saúde e qualidade de vida - SEPROQV. Não sei que medidas são adotadas”.*

E14: *“Antes do ACT, a PROGESP atuava com sua equipe multidisciplinar (Assistentes Sociais e Psicólogos) no acompanhamento dos casos que eram formalizados ou chegavam para que viessem a termo. Após o ACT, a prerrogativa de tratar dos casos passou a uma Comissão Executiva que pode ou não se utilizar*

do nosso apoio técnico, bem como dos órgãos signatários do ACT, com base em denúncias e processos formalizados que serão analisados nos termos do acordo.”

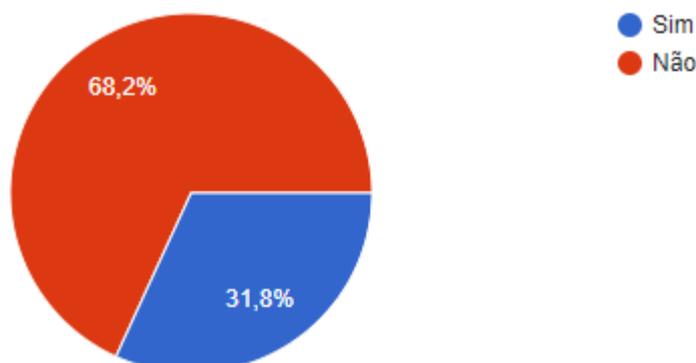
E15: “As pró-reitorias, e os institutos abrem sindicâncias para apuração dos fatos”.

E16: “Estamos trabalhando neste cenário das unidades que atendem estas demandas, já mapeamos todas as unidades que podem estar envolvidas no primeiro atendimento e estamos organizando um protocolo/fluxo”.

E17: “A campanha #AconteceuAqui se propõe a coletar, organizar e divulgar relatos de situações de constrangimento, assédio ou discriminação por gênero ocorridas na Universidade. Você pode deixar o seu relato, anonimamente, em uma das cinco caixas de coleta distribuídas pela universidade ou na plataforma virtual. O objetivo da ação não é investigar e punir, mas sensibilizar e conscientizar buscando mudanças reais no cenário acadêmico. Chancelada pelo movimento HeForShe, #AconteceuAqui procura romper o silêncio e iniciar um engajamento urgente em ações pela igualdade dos gêneros”.

Quanto à **Adoção de medidas de Combate**, questionou-se:

**Gráfico 05** - “São adotadas medidas de combate ao assédio?”



Se sim, foi perguntado quais são as medidas de combate adotadas, e, mais uma vez, a maioria das respostas citou palestras e capacitações, incluindo cartazes, como medidas utilizadas. Além destas, também surgiram as seguintes respostas:

E1: *“Ocorrem rodas de conversa, cursos de extensão, cursos de capacitação, tanto na perspectiva de prevenir quanto de combater o assédio, mas ainda são medidas insuficientes frente à realidade da instituição e nesse sentido estamos construindo ações para melhor responder à realidade institucional”.*

E2: *“Capacitação, workshop, programa contra o assédio”.*

E3: *“Apuração por meio de sindicância e processo disciplinar. Contudo, não consegue contemplar todos os casos”.*

E4: *“Há um grupo multiáreas que está construindo uma resolução para regulamentar os procedimentos e políticas de combate ao assédio na Universidade”.*

E5: *“Tivemos a política aprovada pelo COUNI. Estamos na fase de criar um regulamento”.*

E6: *“Ampla divulgação sobre a necessidade de denúncia e as rodas de conversa que acreditamos que já conseguimos causar impacto nas unidades”.*

E7: *“Foi formada uma comissão para tratar de todo tipo de violência, mas o assunto ainda está carente de medidas concretas”.*

E8: *“Foi instaurada uma Comissão e já houve palestras sobre o tema, tanto para alunos quanto para servidores”.*

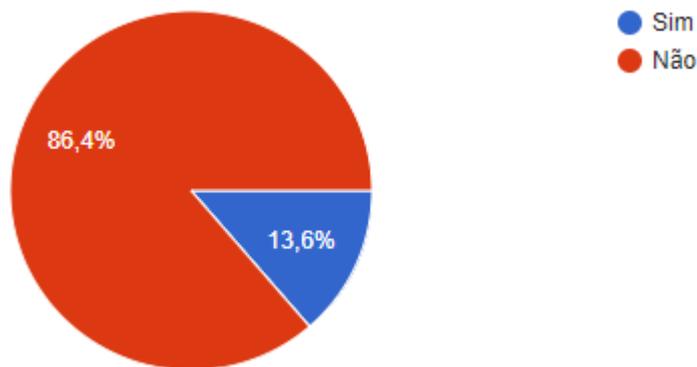
E9: *“Sensibilização, palestras, cursos, acompanhamento dos casos, análise de juízo de admissibilidade de PAD na instituição e análise por parte dos órgãos signatários do ACT sobre outras providências a serem adotadas”.*

E10: *“Notificação às empresas em caso de funcionário terceirizado, com vistas a transferi-lo para outra sede ou demiti-lo; abertura de sindicância ou PAD em caso de servidor público”.*

E11: *“Somente medida disciplinar pela Corregedoria”.*

Na parte de **Controle e Acompanhamento**, questionou-se se

**Gráfico 06** - “A IFES realiza algum tipo de identificação, mapeamento e/ou controle dos casos de assédio na Instituição?”



Se sim, pediu-se para que o servidor descrevesse quais (modalidades, características dos atores e das unidades envolvidas, etc).

E1: “*Não, mas lançaremos em breve questionário que busca realizar esse levantamento detalhado*”.

E2: “*Identificação de atores e intervenção*”.

E3: “*Algumas vezes, estas questões são citadas na pesquisa de clima organizacional*”.

E4: “*Ainda que não tenhamos de fato o levantamento quantitativo, é notório o grande número em unidades acadêmicas na relação técnico administrativo e docentes*”.

E5: “*(...) a PROGEPE participa da comissão e serão formalizados os controles e registros, ao final do trabalho*”.

E6: “*Mapeamento na Comissão de Ética*”.

E7: “*Ainda está embrionário o trabalho, mas haverá um mapeamento quando o programa estiver efetivamente consolidado*”.

E8: “*Processo Administrativo Disciplinar*”.

E9: *“Atualmente, cada unidade que atende esta demanda tem seu registro interno, com este grupo de trabalho, estamos criando um protocolo único”.*

E10: *“Casos chegados na comissão de ética e coordenadoria de qualidade de vida”*

E11: *“A Ouvidoria tem mapeamento das denúncias ou queixas”.*

Também questionou-se, de forma descritiva, como são acompanhadas e apuradas as denúncias (número de denúncias realizadas; PADs, Sindicâncias e processos judiciais instruídos, etc), e, as respostas foram as seguintes:

E1: *“Hoje as denúncias e processo não possuem um acompanhamento centralizado”.*

E2: *“Intervenção, conhecimento, capacitação, sindicância e PAD”.*

E3: *“PAD's e sindicâncias”.*

E4: *“Hoje em dia os casos são acompanhados pela Corregedoria da Universidade”.*

E5: *“Através da comissão de PADs e Sindicâncias”.*

E6: *“Ouvidoria, sindicância e processo administrativo”.*

E7: *“Fica a critério de cada diretor geral do campus onde ocorreram os fatos. Muitas vezes, o fato é abafado ou negligenciado. Somente os casos mais representativos são levados adiante. Muitos fatos que envolvem TAE não são considerados, somente os que envolvem docentes”.*

E8: *“Pela direção e comissão”.*

E9: *“São apuradas mediante PADs, Sindicâncias ou Processo de Apuração Ética, PAE”.*

E10: *“Não há muita transparência”.*

E11: *“Desconheço”.*

E12: *“Não tenho conhecimento das medidas adotadas”.*

E13: “Até o momento, tenho a informação de 05 comissões de PAD”.

E14: “Normalmente chegam via Ouvidoria, via documento pessoal de unidades e servidores afetados, via os órgãos signatários do ACT ou denúncia feita diretamente à Comissão Executiva”.

E15: “As apurações são realizadas pela comissão de Processo Administrativo Disciplinar - CPAD, caso a denúncia seja constatada, encaminha-se para deliberação aos conselhos superiores deliberativos (CoAd/ConsUni)”.

E16: “Hoje as denúncias são apuradas pelo Comitê de Ética e pela Diretoria Disciplinar”.

E17: “Não tenho conhecimento. Acredito que é feita em sigilo”.

E18: “PADs, sindicâncias e processos judiciais”.

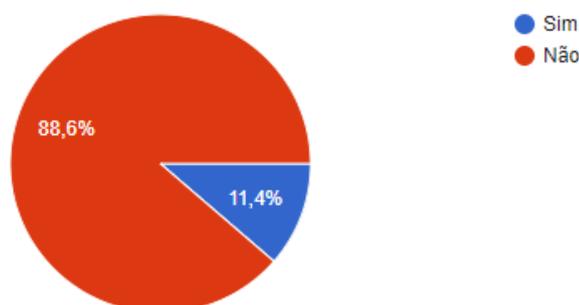
E19: “Geralmente é feita a escuta inicial do relato. Mas para cada caso é dado um encaminhamento, tais como: retirada do servidor daquele ambiente, mediação de conflito, orientação para enfrentamento da situação, aplicação de questionário sobre atos negativos”.

E20: “A Universidade possui Ouvidoria. Até onde eu sei, a Ouvidoria que acompanha casos como esses, mas desconheço como os trâmites acontecem”.

E21: “Protocolo Ouvidoria/ Corregedoria”.

Também foram perguntados, com relação as **Consequências**, se:

**Gráfico 07** - “A IFES consegue delimitar as consequências da ocorrência de assédio?” As respostas foram:



Indagou-se quais foram as conclusões obtidas através desse acompanhamento. Os servidores responderam o que segue:

E1: *“Sim, situações de violência no trabalho e de assédio geralmente provocam o adoecimento do trabalhador e/ou a sua movimentação de setor”.*

E2: *“Necessidade de conscientização e humanização dos atores”.*

E3: *“Ainda estamos em fase de acompanhamento. As conclusões virão quando da consolidação do programa de combate ao assédio”.*

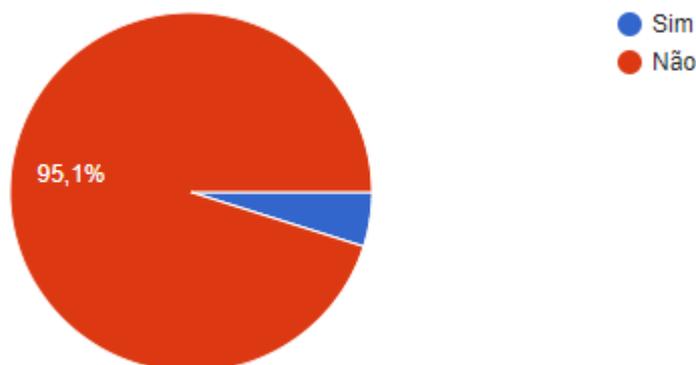
E4: *“(…) as informações ainda não estão concentradas, várias unidades hoje, são “porta de entrada” para as questões de assédio”.*

E5: *“Não há um estudo sobre as causas”.*

E6: *“Desconheço. A partir da política conseguiremos atender este objetivo”.*

Relativamente aos **Indicadores** possivelmente utilizados pelas Instituições para manter um acompanhamento das causas e consequências do assédio institucional, questionou-se se:

**Gráfico 08** - “Existem indicadores pré e pós programa? (número e causas dos afastamentos, absenteísmo, pedidos de remoção e redistribuição, exoneração, etc).”



Se sim, interrogou-se quais indicadores são utilizados:

E1: *“Estamos construindo junto às equipes esses indicadores”.*

E2: *“Estamos em fase de construção”.*

E3: *“Questionário de afastamento”.*

E4: *“Existe dentro de área de atuação de cada Divisão”.*

Por fim, foi possibilitado um espaço para outras **considerações** que o respondente entendesse necessárias. Muitas pessoas utilizaram dessa oportunidade para demonstrar o interesse que sentem que as Instituições adentrem mais no assunto, fazendo principalmente os gestores se apropriarem das medidas preventivas e tratativas dos casos de assédio, primordialmente considerando o impacto que isso exerce na saúde dos servidores. De algumas respostas extraiu-se o seguinte:

E1: *“No ambiente acadêmico, as denúncias são muito desencorajadas. Os alunos, em especial, acabam ficando intimidados e não relatam os assédios”.*

E2: *“Entendemos o assunto de grande importância e temos um acolhimento para servidores na Coordenação de Saúde e Qualidade de Vida onde oferecemos suporte de saúde e orientações de condução da situação”.*

E3: *“Temos conhecimento de que brotam casos de assédio moral e até sexual na nossa instituição. Muitos de nossos colegas estão adoecendo, tirando licença saúde e tomando tarja preta. Fruto disso, conseguimos aprovar no conselho superior a criação de um GT que tem como objetivo fazer o mapeamento, o diagnóstico e propor uma política de combate ao assédio. Esse GT está iniciando seus trabalhos. A nova gestão pró tempore da reitoria, que iniciou seus trabalhos no início deste ano e encerra seu mandato tampão em 2020, se comprometeu em combater o assédio. Vamos ver no que dá”.*

E4: *“Muito válida essa pesquisa”.*

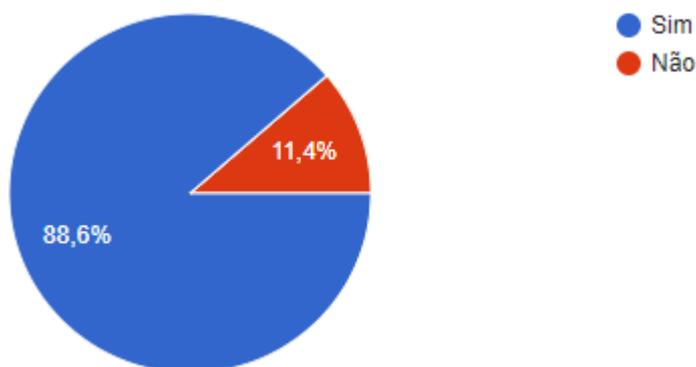
E5: *“Estamos no início da regulamentação interna para a demanda sobre Assédio”.*

E6: *“Assédio moral e sexual vem sendo debatidos no âmbito da comunidade universitária”.*

E7: “Acredito que se houvesse um instrumento administrativo para uso nas ouvidorias institucionais, o acesso à denúncias e o tratamento dado a elas, seria mais concreto”.

Concluindo o questionário, foi indagado se o servidor teria interesse em receber os **resultados da pesquisa**, para a minha satisfação, a maioria respondeu que sim.

**Gráfico 09** - Tem interesse em receber os resultados da pesquisa após a conclusão do trabalho final? E as respostas foram:



Além da aplicação do questionário, fez-se uma análise documental, através de manuais, relatórios, *sites* e demais documentos que tenham sido produzidos por essas instituições que guardam certa analogia a IFES para qual o estudo pretende contribuir, alguns desses encontram-se no ANEXO B.

Na parte final do trabalho também há uma lista de *links* para Cartilhas que tratam sobre o assunto, elaboradas por outras IFES e por outras Organizações que já se encontram mais avançadas no tratamento dessas questões.

## 4.2 Discussão dos Resultados e Benchmarking

O objetivo principal desse trabalho é utilizar a *metodologia de benchmarking*, método gerencial para comparar o desempenho dos processos de prevenção e

combate ao assédio moral e sexual considerados mais eficazes e/ou eficientes, desenvolvidos nas Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras, com os presentes na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). O escopo é efetivamente entender as práticas que conduzem ao desempenho superior, como são desenhados os processos, buscando assim adaptá-los, e implementar melhorias significativas internamente.

Como melhores práticas desenvolvidas nas IFES estudadas, podemos extrair modelos de diversas ações dessas que podem ser, com os devidos ajustes, aplicados na UFRGS também, mesmo que, inicialmente, de forma isolada.

A maioria das Universidades que estão mais apropriadas sobre o assunto elaborou uma Cartilha, com informações sobre o que seria (ou não seria) considerado assédio moral e sexual, medidas de prevenção, canais para denúncias, acompanhamento e consequências prováveis. Foi incluído uma lista com o *link* que dá acesso a todas essas Cartilhas no final do trabalho, com o intuito que sirvam de inspiração para, quem sabe, uma futura elaboração de algo similar para a Comunidade UFRGS.

Ressaltamos que as Universidades que se encontram mais avançadas no assunto iniciaram formando um grupo de trabalho ou equipe multidisciplinar. Por exemplo, a Universidade A, onde há um grupo multiáreas que está construindo uma resolução para regulamentar os procedimentos e políticas de combate ao assédio na Universidade, “hoje em dia os casos são acompanhados pela Corregedoria da Universidade”.

Além disso, importante ressaltar que, indo ao encontro da bibliografia pesquisada, as Universidades, ao constituírem esses grupos de trabalho, reiteradamente incluem servidores da área da Saúde, pois entendem que trata-se de um assunto totalmente ligado à saúde do servidor e à qualidade de vida no trabalho. Geralmente participam desses GTs psicólogos e também assistentes sociais, para que o grupo tenha uma visão mais humanizada de todo o processo, além, claro, de servidores lotados nas pró-reitorias (e similares) de gestão de pessoas e, por vezes, da área jurídica.

Na Universidade B, além de existirem “rodas de conversas nas unidades com assuntos diversos sobre interrelações”, o “Núcleo de Gênero e Diversidade desenvolve atividades relacionadas ao gerenciamento das questões relacionadas

aos conflitos e integração entre multigêneros na universidade”. Pretende ainda desenvolver ações junto a escolas públicas da educação básica, bem como a promoção de eventos que permitam a aproximação da Universidade e a inclusão dos diversos grupos ligados ações de gênero tanto internas quanto externas a IES. Relata o servidor respondente que “entendemos o assunto de grande importância e temos um acolhimento para servidores na Coordenação de Saúde e Qualidade de Vida onde oferecemos suporte de saúde e orientações de condução da situação”.

Como é possível perceber pelo relato desse servidor, bem como pelas conclusões das bibliografias estudadas, as ocorrências de assédio estão muito ligadas a questões de gênero/raça/crença/política/valores. Dessa forma, grupos que tratem sobre inclusão e diversidade igualmente são importantíssimos para o desenvolvimento de políticas de prevenção que resultem realmente frutíferas.

Como entendido pelos autores estudados, a ocorrência de assédio também trata-se de uma questão de ética: sendo assim, diversas instituições criam comissões de ética ou que tratem sobre estatutos de ética para que atuem juntamente com a análise das ocorrências. Na Universidade C, “foi formada uma comissão para tratar de todo tipo de violência, mas o assunto ainda está carente de medidas concretas”. Enquanto isso, “por ocasião da denúncia a questão é tratada junto a Comissão de Ética e/ou COPSPAD de acordo com a situação detectada”.

Por sua vez, o servidor respondente do Instituto A, afirma que “temos conhecimento de que brotam casos de assédio moral e até sexual na nossa instituição. Muitos de nossos colegas estão adoecendo, tirando licença saúde e tomando tarja preta. Fruto disso, conseguimos aprovar no conselho superior a criação de um GT que tem como objetivo fazer o mapeamento, o diagnóstico e propor uma política de combate ao assédio”.

Também a Universidade D, onde existem ações de equipes que tratam do tema, como saúde do trabalho e comissão de direitos humanos, além de pesquisadores vinculados às unidades de ensino. “Estamos neste momento num processo de construção de maior unidade e regularidade nas ações, além de estarmos implementando capacitação para gestores com a temática, cartilha e o estabelecimento de fluxos de trabalho”.

Como trazido pelo referencial teórico, destaca-se que o servidor supracitado aborda ainda uma questão bastante relevante, talvez uma das mais relevantes nas

instituições públicas: a formação dos gestores. Um dos meios mais eficazes para impedir a ocorrência de casos de assédio seria a atuação de um gestor qualificado para exercer a função. Para isso, são necessárias, além de outras medidas que perpassam pela escolha dos mesmos, a implementação de capacitações sobre o tema assédio e demais assuntos que com ele se relacionam. Embora o reconhecimento da tremenda importância dessas capacitações, percebe-se, por intermédio da pesquisa realizada, que esse ainda é um ponto muito pouco tratado pelas Instituições entrevistadas.

Aí percebemos a importância também da participação das áreas de capacitação e desenvolvimento dos servidores nas discussões sobre assédio. Na UFRGS, inclusive, isso seria papel da Escola de Desenvolvimento de Servidores (EDUFRGS), que já vem se preocupando em oferecer palestras sobre Assédio Laboral ao quadro funcional, embora ainda com baixa adesão – para a última capacitação que foi ofertada, no dia 22/11/2018, com a explanação do Coordenador do Núcleo de Ações de Correição da Corregedoria Geral da União (CGU), Dr. George Miguel Restle Maraschin; e da Psicóloga e Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da Universidade Federal das Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), Dra. Ana Claudia Souza Vasquez, foram encaminhados ofícios-convites à 620 gestores (diretores de unidades acadêmicas e administrativas, gerentes e assessores dessas unidades e chefes de departamento), assinado pelo próprio Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, e, mesmo assim, apenas 49 servidores compareceram ao evento (dados fornecidos pela Divisão de Qualificação e Aperfeiçoamento (DQA) da EDUFRGS).

A seu turno, a Universidade E, relatou que apenas “aciona a diretoria de qualidade de vida no trabalho que conta com equipe especializada em intervenção em crises”.

Na Universidade F surgiu a campanha *#NãoÉNão!*, que “é resultado do esforço da Comissão Permanente de Acompanhamento de Denúncias e Processos Administrativos Relacionados à Questões de Assédio Moral, Sexual e Preconceito, constituída no ano passado por meio da Resolução do Conselho Universitário (Consuni) nº12/2017. O grupo de trabalho tem a atribuição de instituir normas e procedimentos a serem adotados em casos de assédio moral, sexual e quaisquer formas de preconceito, no âmbito da Universidade. A proposição de campanhas

educativas e ações preventivas também fazem parte do escopo de trabalho da equipe. A Comissão é composta por membros do gabinete da Reitoria, da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos (Prodirh); do Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino Superior do Estado de Goiás (Sint-Ifes-GO); do Sindicato dos Docentes das Universidades Federais de Goiás (Adufg); do Diretório Central dos Estudantes (DCE); da Associação de Pós-Graduandos da Universidade; um membro da Coordenação de Processos Administrativos (CDPA); e um representante de cada uma das regionais fora de sede”.

No Instituto B, “há um grupo do NUGEDIS [Núcleo de Gênero e Diversidade Sexual] que acompanha os casos, além das medidas cabíveis”.

No Instituto C, “foi instaurada uma Comissão e já houve palestras sobre o tema, tanto para alunos quanto para servidores”.

Infelizmente, como anteriormente concluído pelo referencial teórico, a maioria das Universidades só age de forma reativa, ou seja, após demandada por sindicatos, órgãos de fiscalização ou, até mesmo, judicialmente. O servidor respondente da Universidade G relatou que, “por força de um ACT assinado entre mais de 10 órgãos, a Universidade necessita realizar palestras educativas, orientadoras e cursos que norteiem a identificação e trato destes casos”. Explicou ainda que “antes do ACT, a PROGESP atuava com sua equipe multidisciplinar (Assistentes Sociais e Psicólogos) no acompanhamento dos casos que eram formalizados ou chegavam para que viessem a termo. Após o ACT, a prerrogativa de tratar dos casos passou a uma Comissão Executiva que pode ou não se utilizar do nosso apoio técnico, bem como dos órgãos signatários do ACT, com base em denúncias e processos formalizados que serão analisados nos termos do acordo”. Informou que esses processos normalmente chegam “via Ouvidoria, documento pessoal de unidades e servidores afetados, via os órgãos signatários do ACT ou denúncia feita diretamente à Comissão Executiva”.

O servidor respondente da Universidade H relata que a PROGEPE realizou palestras sobre o assunto, e, como decorrência de uma dessas palestras foram realizados encontros com as unidades que atendem esta demanda. “Destes encontros, iniciou-se um grupo de trabalho que está discutindo a política a ser adotada nesta UF, estamos redigindo a regulamentação para que não seja algo

pontual e sim contínuo e em toda a UF. Já foi realizado um primeiro trabalho de integração deste grupo e já existem ações pontuais para os próximos meses. A ideia de palestras e do folder também já estão sinalizadas só estamos definindo os fluxos internos”. Por fim, afirmou que “hoje as denúncias são apuradas pelo Comitê de Ética e pela Diretoria Disciplinar”.

Justamente por ser um assunto carente de definições objetivas, também é difícil estabelecer padrões de procedimentos e normativas que tratem sobre assédio moral e sexual. Mesmo assim, algumas dessas instituições estão buscando formalizar esses procedimentos, como a Universidade I, onde “existe uma Portaria da Pró-Reitoria de Pessoal que trata da padronização do tratamento relativo ao assédio”, mas, como afirma o servidor respondente, “notamos ainda muita dificuldade em se encaminhar corretamente as questões, por uma série de fatores. Estamos reformulando procedimentos com vistas a prevenir e combater o assédio com maior eficácia”.

O servidor respondente da Universidade J também relata que estão “em processo de finalização de uma Portaria com normas de conduta”. E, “a proposta está em consulta com várias representações até que contemplem todas as necessidades”.

O servidor respondente da Universidade K relata que participou como presidente da comissão Anti Assédio Moral da Universidade, de 2013 até 2015. “No mês de outubro de 2015 lançamos a cartilha "Assédio moral no trabalho o que é e como evitar", que foi encaminhada nominalmente para todos os servidores ativos, juntamente com um vídeo do Prof. Reitor na ocasião. A comissão foi encerrada em maio de 2016, com a entrega do documento final ao Reitor. Neste documento, a comissão solicita a elaboração de um regulamento, que até o presente momento ainda não foi executado”.

No Instituto D, segundo relatos do servidor que respondeu o questionário, estão no início da regulamentação interna para a demanda sobre Assédio.

Mais avançada no tratamento das ocorrências de assédio está a Universidade L, que, de acordo com a Resolução Consuni 12/2017, estabelece que “é considerada assédio sexual toda conduta com conotação sexual, não desejada pela vítima. São situações que caracterizam assédio sexual, entre outras: fazer insinuações de conotação sexual, por meio de comunicação verbal ou escrita,

olhares, gestos, entre outras formas; aproximar-se fisicamente de forma inoportuna, tocar ou criar situações de contato corporal, sem consentimento recíproco, com persistente conotação sexual; constranger com piadas e frases de duplo sentido, fazer alusões que produzam embaraço e sensação de vulnerabilidade ou perguntas indiscretas sobre a vida privada; fazer ameaças de perdas significativas ou promessas de obtenção de benefícios em troca de favores sexuais; violar o direito à liberdade sexual de colegas e interferir no desenvolvimento das atividades laborais da pessoa vitimada; criar um ambiente de trabalho intimidante, hostil e ofensivo, que vai resultar em obstáculos à igualdade entre os sexos, em decorrência de discursos e práticas sexistas e LGBTfóbicas”.

A Universidade M está trabalhando com as unidades que atendem estas demandas, “já mapeamos todas as unidades que podem estar envolvidas no primeiro atendimento e estamos organizando um protocolo/fluxo”. Segundo o servidor “atualmente, cada unidade que atende esta demanda tem seu registro interno, com este grupo de trabalho, estamos criando um protocolo único”.

Com relação a ações de prevenção, é unânime a utilização de palestras, como também acontece na UFRGS. Mas, além disso, na Universidade N, ocorrem “rodas de conversa”, cursos de extensão, cursos de capacitação, “tanto na perspectiva de prevenir quanto de combater o assédio, mas ainda são medidas insuficientes frente à realidade da instituição e nesse sentido estamos construindo ações para melhor responder à realidade institucional”.

Na Universidade O, “para garantir a manutenção de um ambiente de estudo e trabalho saudável é muito importante que esses casos sejam encarados com seriedade. Em casos de assédio envolvendo servidores, professores e acadêmicos da Universidade a instância mais adequada para recorrer é a Ouvidoria Geral”. Afirmam que “mesmo que o processo seja desgastante para a vítima e a comprovação do assédio seja difícil é fundamental para a Instituição que os relatos sejam encaminhados à Ouvidoria para possibilitar a resolução desses casos e para que a vítima tenha o acolhimento e o respaldo necessário nesse momento”.

A Universidade P criou uma cartilha para combate ao assédio (ANEXO B), além disso, realiza mais dois eventos: “A Universidade P é sua casa - Semana de Recepção no Pátio Humanidades e o Março Mulher Interinstitucional 2018 realizado em conjunto com Instituto Federal de Goiás (IFG), Instituto Federal Goiano

(IFGoiano), Sindicato dos Docentes das Universidades Federais de Goiás (Adufg), Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições de Federais de Ensino Superior em Goiás (Sint-Ifes), Associação de Pós-Graduandos de Goiás (APGO) e Diretório Central dos Estudantes (DCE)”.

Na Universidade Q, são realizadas “campanhas em sites, palestras, oficinas, debates, cinema e eventos diversos”, inclusive citam a campanha #AconteceuAqui, que “se propõe a coletar, organizar e divulgar relatos de situações de constrangimento, assédio ou discriminação por gênero ocorridas na Universidade”. Explica o servidor respondente que “você pode deixar o seu relato, anonimamente, em uma das cinco caixas de coleta distribuídas pela universidade ou na plataforma virtual. O objetivo da ação não é investigar e punir, mas sensibilizar e conscientizar buscando mudanças reais no cenário acadêmico. Chancelada pelo movimento HeForShe, #AconteceuAqui procura romper o silêncio e iniciar um engajamento urgente em ações pela igualdade dos gêneros”.

Servidor da Universidade R relata que “forma corriqueira de assédio moral são as pressões produtivistas. Os docentes estão abarrotados de tarefas. Algumas pessoas aqui dentro acham que a universidade tem que ser regida como uma empresa, no entanto ela não é uma empresa. A universidade deve se projetar para o futuro e nesse processo estão agregados muitos valores”. Para ele, há caminhos a percorrer para se controlar a pressão produtivista no âmbito acadêmico. “Não se pode basear-se somente em números, pois isso acaba levando tanto ao assédio moral quanto ao plágio”. Normalmente as ocorrências deixam de ser denunciadas por falta de provas, pois o assédio moral costuma ocorrer em ambientes sem testemunhas. “Se a universidade fosse mais democrática e plural haveria menos espaço para assédio moral. A Universidade tem que se democratizar. Assim, o assediador começaria a se sentir menos poderoso”, diz o servidor.

Relativamente ao tratamento e acompanhamento dos casos de assédio, a Universidade R costuma fazer uma “notificação às empresas em caso de funcionário terceirizado, com vistas a transferi-lo para outra sede ou demiti-lo; e, abertura de sindicância ou PAD em caso de servidor público”.

Na Universidade S, “em se tratando de denúncias de assédio moral ou sexual, o padrão de tratamento é a apuração através de Processo Ético ou Processo Administrativo Disciplinar, dependendo da gravidade e elementos probantes”.

Exemplifica o servidor respondente que “são apuradas mediante PADs, Sindicâncias ou Processo de Apuração Ética, PAE”.

Na Universidade T, “o servidor faz a denúncia e é encaminhado para o setor de serviços de proteção e atenção à saúde e qualidade de vida – SEPROQV”.

O servidor respondente da Universidade U relatou que eles possuem um Fórum Permanente de Políticas de Pessoal, “composto por câmaras que trabalham assuntos diversos na área. Uma das câmaras, a de relações de trabalho e carreira, elaborou um questionário para mapear o assédio moral na Universidade. O questionário começará a ser aplicado no dia 9 de outubro. Também no dia 9 de outubro, a Pró-Reitoria de Pessoal iniciará uma capacitação para dirigentes sobre o tema. Serão nove encontros, um por semana. Em princípio, estaria voltada apenas para dirigentes e chefes de pessoal. Mas a procura foi crescendo e optou-se a ampliar o público, deixando aberto a qualquer um que queira participar. No último dia da capacitação será lançada a cartilha sobre violência no trabalho e assédio moral”.

Ressalta-se que, como visto na literatura pertinente, as Universidades já compreendem que este é um tema que deve ser reiteradamente trabalhado, atacado por diversas frentes, pois, além de ser transversal, é bastante mutável, influenciado pelo ambiente e pelos atores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De notar que ainda é insuficiente a quantidade de estudos voltados às questões de assédio sexual e, principalmente, moral, no trabalho; apesar de sua grande relevância e necessidade. Como afirmam Brandão e Bastos (1993), ainda não houve condições efetivas para a implantação de adequada política de recursos humanos no setor público, que vise coibir a ocorrência de casos de assédio. A falta da promoção de programas que tratem sobre assédio no trabalho reflete tanto no desempenho e auto-estima do servidor diante da sociedade, quanto em uma crise de identidade da própria organização.

Além disso, é necessário atentar que a caracterização do assédio laboral em instituições públicas, especialmente em Universidades, acontece de forma diferente do setor privado em algumas situações. Em instituições de ensino superior, um período o servidor é chefe e, logo em seguida, volta a ser par, assim sendo, é bastante difícil a caracterização do assédio em suas formas habitualmente encontradas na literatura, como, por exemplo, ascendente/descendente. Todos somos colegas em algum momento, então o assédio cometido e sofrido por colegas é o mais comum nas IFES. Quando não tomamos nenhuma atitude a respeito, somos omissos, e estamos dando suporte social ao assediador, o que acaba por permitir que a ação se multiplique, afetando a todos.

Depreende-se que, ao observarmos a cultura organizacional característica da Administração Pública: existência de normas de conduta restritas, configuração de um sistema fechado, admissão por concursos, distância do poder, excesso de poder combinado aos cargos superiores, carência de regras regulamentadoras que subsidiem a gestão dos subordinados, chefias mal preparadas, estabilidade, etc., determinam a maior ou menor suscetibilidade a situações de assédio.

Os aspectos culturais das Instituições Federais de Ensino Superior também se mostraram relevantes para compreender as situações de assédio ocorridas, em que é possível verificar contextos de permissividade e/ou conivência. A naturalização dos processos de assédio é preocupante, não somente porque dificulta as ações relacionadas à prevenção e ao combate, mas por reforçar a estigmatização da vítima e, conseqüentemente, seu sofrimento, além de refletir um

cenário em que situações de profunda degradação das condições de trabalho e dos relacionamentos interpessoais são interpretadas como normais.

Mesmo assim, de acordo com os resultados obtidos, auferimos que a maioria das IFES que responderam ao questionário (52,3%) ainda não possui qualquer política de prevenção de ocorrências, e, dessas, 70% também não possuem medidas de combate ao assédio. Esses números assustam, e, ao mesmo tempo, nos fazem perceber a importância do surgimento de novas pesquisas e trabalhos sobre o tema, especialmente nas Universidades – centro de compartilhamento de todos os saberes.

Cabe destacar que os fenômenos que ocorrem no interior das organizações, incluído o assédio moral e sexual, guardam relação direta com o contexto sociocultural, político e histórico em que estas estão inseridas. No caso das IFES estudadas, foram identificados aspectos relacionados à excessiva competição e à velocidade das mudanças demandadas no ambiente onde estão inseridas. Tanto a opção de tratar o aluno como cliente (em detrimento do processo educativo e do trabalho desenvolvido pelo professor) como a competitividade verificada entre os docentes, técnicos e terceirizados nas próprias IFES, são elementos que fomentam e, em alguns casos, subjazem às práticas de assédio moral, seja entre colegas, seja na relação com o aluno, ou com a liderança hierárquica.

A realização de palestras e capacitações ainda é o método mais utilizado para divulgar o assunto nas universidades, sendo a prática adotada também na UFRGS. E a necessidade da transmissão de informações acerca do assédio é uma das formas mais entendidas como eficazes para a prevenção e o combate ao assédio, explícita nos itens pesquisados.

Quanto ao tratamento desses casos, apesar de 61,4% das respondentes não possuírem um padrão, as medidas mais adotadas por estas são a instauração de processos administrativos disciplinares (PADs) e sindicâncias, e a grande maioria das IFES que responderam ao questionário não realiza nenhum tipo de controle, inclusive 95% destas não possuem nenhum tipo de indicador para realizar o acompanhamento das ocorrências.

A violência no trabalho, que inclui o assédio moral, pode trazer sérias perturbações à saúde física e mental do servidor assediado e também dos colegas

não participe do assédio, criando um ambiente de trabalho hostil e desagradável, carregado de tensões.

A prevenção e o combate ao assédio no ambiente de trabalho devem incluir elementos que contribuam para sensibilizar os profissionais envolvidos, independentemente de posição hierárquica.

Nesse sentido, é fundamental levar em conta a necessidade de mudanças na forma de organizar e administrar pessoas, o que no caso das IFES envolve:

a) uma atuação efetiva da área de gestão de pessoas e da mais alta esfera hierárquica visando ao estabelecimento de canais fluidos e confiáveis de comunicação, informação e diálogo para docentes, técnicos, alunos e terceirizados, bem como no que se refere à formação e ao acompanhamento constantes daqueles que também exercem papéis de lideranças; e,

b) estabelecimento de regras, políticas e processos claros e amplamente difundidos sobre aspectos que regem a vida do profissional na instituição, que vão desde elementos relacionados a questões burocráticas àqueles relativos a questões comportamentais (incluindo normas e valores adotados pela IFES), os quais devem expressar intolerância a qualquer forma de atentado à segurança física, mental e/ou dignidade do profissional no exercício de suas funções.

Alerta-se ainda para a responsabilidade do gestor público no combate ao assédio moral no seio do serviço público, e também para o fato de que além dos danos causados à vítima, o assédio traz danos irreparáveis à administração pública, por ser dela o ônus pela manutenção de licença médica, por aposentadorias precoces e por indenizações pleiteadas junto à justiça.

Como percebemos, por intermédio da pesquisa, a UFRGS já realiza algumas ações que são comuns à maioria das IFES, especialmente realizações de palestras. Todavia, a adoção de medidas isoladas e pontuais, sozinha, não dará conta de combater a epidemia de casos de assédio que tem surgido nos últimos anos.

Dessa forma, usando como referência as práticas adotadas pelas Instituições que servem de modelo no que diz respeito às questões de assédio, algumas medidas que a UFRGS deveria adotar inicialmente seria criar uma comissão multidisciplinar, com profissionais das diversas áreas que impactam na análise dos casos de assédio (profissionais da saúde - especialmente psicólogos; assistentes sociais; juristas; entre outros) com o intuito que estes começassem a desenvolver

um protocolo para que as denúncias sobre os casos de assédio fossem realizadas: o canal correto, as medidas cabíveis. Além disso, estabelecer o fluxo pelo qual esse caso passaria: desde o acompanhamento da vítima, a identificação do agressor, a abertura de PAD, sindicância e/ou processo judicial, até a definição das consequências cabíveis – tanto para o assediador, quanto para o assediado.

O principal, obviamente, é investir em programas que auxiliem na prevenção desses casos. É imperioso que a UFRGS continue com a realização de palestras e encontros, e inclua o tema no programa de formação de gestores. Também seria interessante a confecção de normativas: estatuto e/ou portaria que caracterize e regulamente as ocorrências de assédio, bem como a elaboração de uma cartilha, para que o público alvo das informações fosse ampliado.

A organização e condições de trabalho, assim como as relações entre os servidores, condicionam em grande parte a qualidade da vida, dentro e fora do ambiente laboral. Portanto, lutar contra a ocorrência do assédio no trabalho é estar contribuindo com o exercício de todas as liberdades fundamentais. É sempre positivo que associações, sindicatos, e pessoas sensibilizadas individualmente intervenham para ajudar as vítimas e para alertar sobre os danos a saúde deste tipo de assédio. Porém, acreditamos que o papel que cabe à área de Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino Superior pode e deve impactar ainda mais na diminuição dos casos de assédio.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, André Luiz Souza. **Assédio Moral**: o direito à indenização pelos maus-tratos sofridos no ambiente de trabalho. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2007.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ALKIMIM, Maria Aparecida. **Assédio Moral na Relação de Emprego**. Curitiba: Juruá, 2005.

ARAUJO, Luis César G. de. Organização, **Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. v. 1. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ASHFORTH, B. E. **The experience of powerlessness in organizations**. In ASHFORTH, B. E. Petty tyranny in organizations. Human Relations, vol. 47. p. 755-558, 1994.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Assédio moral**: a violência sutil. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil. Tese (doutorado em psicologia social). Pontifícia Universidade Católica. São Paulo, 2005.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. O que é assédio moral no trabalho? 2018. **Site Assédio Moral no Trabalho**. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org>>. Acesso em 17 abr. 2018.

BASTOS, Antonio Virgilio B.; BRANDÃO, Margarida Guimarães A. **Comprometimento organizacional em uma instituição universitária**. Revista de Administração. São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, julho/setembro, 1993.

BATALHA, Lilian Ramos. **Assédio moral em face do servidor público**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009. Disponível em: <<https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/22562>>. Acesso em 17 abr. 2018.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. 1.ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.

BONAT, Debora. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª Ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

BRADASCHIA, Carisa Almeida. **Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção**. EAESP – Fundação Getúlio Vargas. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. São Paulo, 2007. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/ouvidoria/images/stories/pdf/Carisa\\_Almeida\\_Bradaschia.pdf](http://www.ipea.gov.br/ouvidoria/images/stories/pdf/Carisa_Almeida_Bradaschia.pdf)>. Acesso em 24 abr. 2018.

BRASIL. LEI Nº 8.429, DE 2 DE JUNHO DE 1992. **Lei de Improbidade Administrativa**. Brasília/DF, jun 1992. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8429.htm)>. Acesso em: 14 set. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa Gespública – **Benchmarking Colaborativo: Guia Metodológico**; Brasília; MP, SEGEP, 2013. Versão 1/2013.

BRODSKY, C.M., (1976). **The Harassed Worker**. Toronto, Lexington Books, DC Heath & Company Cowie, H., Jennifer, D., Neto, C., Angulo, J.C., Pereira, B., Del Barrio, C., & Ananiadou, K. (2000).

BRUCHÊZ, Adriane; D'ÁVILA Alfonso Augusto Fróes; FERNANDES, Alice Mun; CASTILHOS, Nádia Cristina, OLEO, Pelayo Munhoz. **Metodologia de**

**Pesquisa de Dissertações sobre Inovação: Análise Bibliométrica.** XV Mostra de Iniciação Científica, Pós Graduação, Pesquisa e Extensão. UCS. 2017. Disponível em:

<<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvmostrappga/paper/viewFile/4136/1361>>. Acesso em 11 set. 2018.

CARAN, Vânia Cláudia Spoti; SECCO, Iara Aparecida de Oliveira; BARBOSA, Dulce Aparecida; ROBAZZI, Maria Lúcia do Carmo Cruz. **Assédio moral entre docentes de instituição pública de ensino superior do Brasil.** Acta Paul Enferm 2010; 23(6):737-44. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ape/v23n6/04.pdf>>. Acesso em 14 set. 2018.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; AGUIAR, Ana Rosa Camillo; DINIZ, Ana Paula Rodrigues. **Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual.** Cad. EBAPE.BR, v. 11, nº 1, artigo 10, Rio de Janeiro, Mar. 2013, p. 168-180.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho.** São Paulo: Vozes, 2007.

COELHO, Bernardo; TORRES, Anália; COSTA, Dália; SANT'ANA, Helena; SOUZA, Isabel. **Manual de formação para prevenir e combater o assédio sexual e moral no local de trabalho: trilhos para a tolerância zero.** Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE). Universidade de Lisboa (2016). Disponível em: <[http://cite.gov.pt/asstscite/images/fotosassedio/Manual\\_Form\\_Prevenir\\_Combater\\_Assedio\\_Sexual.pdf](http://cite.gov.pt/asstscite/images/fotosassedio/Manual_Form_Prevenir_Combater_Assedio_Sexual.pdf)>. Acesso em 14 set. 2018.

CORREA, Alessandra Morgado Horta; CARRIERI, Alexandre de Pádua. **Assédio Moral no Ambiente de Trabalho: Uma possibilidade de (Re)Leitura das Relações de Poder.** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração Brasileira. Brasília: ENANPAD, 2005. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gprb-0172.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

COSTA, Sílvia Generali; TREVISAN, Juliano; VALDEZ, Pablo Soares; LEDUR, Rodrigo; COLOMBY, Renato Koch. **Assédio Moral em Empresas Gaúchas: Uma Análise em Processos Judiciais**. 19º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho. Trabalho, Stress e Saúde: soluções para o burnout – da teoria à ação. Porto Alegre, 2017.

COSTA, Sílvia Generali. **Assédio Moral na Universidade: cidadãos contra cidadãos**. Revista ADverso. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<http://www.portaladverso.com.br/colunista/396/assedio-moral-na-universidade-cidadaos-contra-cidadaos>>. Acesso em 13 set. 2018.

COSTA, Sílvia Generali. **Assédio Sexual: Uma versão brasileira**. Porto Alegre: Artes e Ofícios Ed., 1995.

COSTA, Sílvia Generali. **O Castelo dos Macacos: Uma fábula da Empresa Pública**. Porto Alegre: EDUPUCRS, 2003.

DAMASCENO, Thalita Natasha Ferreira. **Assédio Moral na Universidade: a violência velada nas relações de trabalho**. Curitiba: Appris, 2015.

DAMASCENO, Thalita Natasha Ferreira; ALEXANDRE, João Welliandre Carneiro. **A qualidade de vida no trabalho no âmbito do serviço público: conceitos e análises**. CIENTÍFICA DR: Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro. Brasília, nº 003, jul/dez 2012.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1999.

EINARSEN, Ståle. **The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience**. *Pistes*, vol. 7, nº 3, 2005.

ESTEFANO, Elizete Vieira Vitorino. **Satisfação dos Recursos Humanos no trabalho**: um estudo de caso na biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/76421/PEPS0531-D.pdf?sequence=1>>. Acesso em 17 abr. 2018.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda, 1996.

FERREIRA, João Batista. **Trabalho, sofrimento e patologias sociais**. Estudo com trabalhadores bancários e anistiados políticos de uma empresa pública. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília (UNB). Brasília, 2007. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/1432>>. Acesso em 24 abr. 2018.

FERREIRA, Mário Cesar. **Sentido do Trabalho e Qualidade de Vida nas Organizações**. Em Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.), **Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Brasília: Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2006.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FONSECA, Ricardo Tadeu Marques. **Saúde mental para e pelo trabalho**. In: *Saúde mental no trabalho*: coletânea do fórum de saúde e segurança no trabalho do Estado de Goiás/coordenação geral, Januário Justino Ferreira; coordenação científica, Laís de Oliveira Penido. Goiânia: Cir Gráfica, 2013, p. 138-157.

FPNQ, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade: **Benchmarking – Relatório do Comitê Temático**. 2017. Qualitymark.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. (2008). **Assédio Moral no Trabalho**. *Psicologia Política*, 8 (15), 179-182.

FREITAS, Maria Ester. **Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?** RAE-Eletrônica: FGV EAESP. Vol. 6. ° 01. São Paulo: jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol6-num1-2007/quem-paga-conta-assedio-moral-no-trabalho>>. Acesso em 20 abr. 2018.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003.

GUIMARAES, Liliana Andolpho Magalhães. RIMOLI, Adriana Odália. **Mobbing (assédio psicológico) no trabalho**: uma síndrome psicossocial multidimensional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, vol. 22, n. 2, p. 183-192, mai-ago, 2006.

GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, jul./ago. 1995.

GOSDAL, Thereza Cristina *et al.* **Assédio Moral Organizacional**: esclarecimentos conceituais e repercussões. *In*: GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea Pereira (Orgs.). **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional**: Um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009. Cap. 2, p. 33-41.

GOSDAL, Thereza Cristina. **O Entendimento do Assédio Moral e Organizacional na Justiça do Trabalho**. *In*: SOBOLL, Lis Andrea Pereira, organizadora. **Intervenções em Assédio Moral e Organizacional**. São Paulo: LTr, 2017.

HADDAD, Maria do Carmo Lourenço. **Qualidade de vida dos profissionais de enfermagem**. *Revista Espaço para a Saúde*. 2000. Londrina; p. 75-88.

HELOANI, Roberto. **Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho**. In: Era-Eletrônica. v.3, n.1, Art. 10, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol3-num1-2004/assedio-moral-ensaio-sobre-expropriacao-dignidade-no-trabalho>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: A violência perversa do cotidiano**. 2ª ed. São Paulo: Bertrand do Brasil, 2002.

KEASHLEY, L. TROTT.; McLEAN. **Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation**. Violence and Victims, 9, 341–357, 1994. In: HOGH, A.; DOFRADOTTIR, A. Coping with bullying in the workplace. European journal of work and organizational psychology, vol. 10, n. 4, p. 485-495, 2001.

LEYMANN, H. (1996). **The content and development of mobbing at work**. European Journal of Work and Organizational Psychology, (5)2, 165-184.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.

LIPPMANN, Ernesto. **Assédio Sexual nas Relações de Trabalho**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2004.

LOPES, Paulo Roberto Martinez. **Ética, assédio moral e assédio sexual na administração pública**. 1. ed. Brasília: Edição do Autor, 2008.

MARTININGO FILHO, Antônio; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Assédio Moral e Gestão de Pessoas: Uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de Gestão de Pessoas**. RAM – Revista de Administração Mackenzie. Vol. 9; n. 5, 2008, p.11-34.

MATTOS, Ana Maria et al. **Aplicação das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos na Escola de Administração: atualizada às normas vigentes até maio de 2013**. Disponível em:

<[https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/wp-content/uploads/2017/07/Normas-da-ABNT\\_EA1.pdf](https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/wp-content/uploads/2017/07/Normas-da-ABNT_EA1.pdf)>. Acesso em: 16 abr 2018.

NASCIMENTO, Sônia A.C. Mascaro. **Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**. São Paulo: Revista LTr, n. 68, ago. 2004. Disponível em: <[http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexo\\_2353\\_assedimoral2.pdf](http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexo_2353_assedimoral2.pdf)>. Acesso em: 17 abr. 2018.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo; LAGO JÚNIOR, Antônio; BRAGA, Paula Sarno. **Noções Conceituais sobre o Assédio Moral na Relação de Emprego**. Revista Direito UNIFACS – Debate Virtual. nº. 190. Salvador: 2016. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/4229/2884>>. Acesso em: 18 abr 2018.

PELI, Paulo; TEIXEIRA, Paulo. **Assédio Moral: Uma responsabilidade corporativa**. São Paulo: Ícone, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

SCHLINDWEIN, Vanderléia de Lurdes Dal Castel. *Histórias de vida marcadas por humilhação, assédio moral e adoecimento no trabalho*. **Psicologia & Sociedade**, 25(2), 430-439, 2013. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/seerpsicsoc/ojs2/index.php/seerpsicsoc/article/view/3597/2229>>. Acesso em 27 abr. 2018.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4.ed. Florianópolis, 2005.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira, organizadora. **Intervenções em Assédio Moral e Organizacional**. São Paulo: LTr, 2017.

SOBOLL, Lis Andrea; HORST, Ana Carolina. **O assédio moral como estratégia de gerenciamento**: solicitações da forma atual de gestão. *In*: Marco Antonio Silveira *et al.* Inovação para Desenvolvimento de Organizações Sustentáveis: Trabalho, Fatores Psicossociais e Ambiente Saudável. São Paulo: Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer, 2013.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**; tradução Kátia Aparecida Roque; revisão técnica Eduardo Correa Moura. São Paulo: Makron Books, 1993.

UNISON. Bullying Report, UNISON, London 1997. *In*: RAYNER, C. **From research to implementation**: finding leverage for prevention. International Journal of Manpower. Bradford.Vol.20, Iss. 1/2; pg. 28. 1999.

VARTIA, Maarit. Workplace Bullying: **A Study on the Work Environment**. Well-Being and Health. Doctoral Dissertation. People and Work Research Reports 56. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2003.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WEBER, Max. **Conceitos básicos de Sociologia**. 5ª ed. São Paulo: Centauro, 2002. Disponível em <file:///C:/Users/admin/Downloads/Weber,%20Max%20%20**Conceitos**%20b%C3%A9sicos%20de%20sociologia.pdf.>. Acesso em: 14 abr 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAPF, Dieter; EINARSEN, Ståle. **Individual antecedents of bullying**: victims and perpetrators. *In*: EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER; Cary

L. (Eds.) (1999). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 8, p. 165-184.

ZIMMERMANN, Sílvia Maria; SANTOS, Teresa Cristina Dunka Rodrigues dos; LIMA, Wilma Coral Mendes de. **Assédio moral**. *In* Revista eletrônica: acórdãos, sentenças, ementas, artigos e informações. Porto Alegre, RS, v. 2, nº. 7, p. 10-16, maio 2006. Edição especial nº. 7. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/20.500.12178/80845>>. Acesso em 20 abr. 2018.

## LINKS DE CARTILHAS

Boletim Especial Associação de Docentes da Universidade Estadual de Campinas:  
Assédio Moral na Universidade

Link: [http://adunicamp.org.br/wp-content/uploads/2015/03/Boletim\\_Assedio\\_Moral\\_Finalizado.pdf](http://adunicamp.org.br/wp-content/uploads/2015/03/Boletim_Assedio_Moral_Finalizado.pdf)

Cartilha sobre Assédio nas Universidades – ANDES – Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior

Link: [http://adunicamp.org.br/wp-content/uploads/2015/02/Andes\\_Cartilha\\_Assedio.pdf](http://adunicamp.org.br/wp-content/uploads/2015/02/Andes_Cartilha_Assedio.pdf)

Cartilha USP - A Cartilha **Violência de Gênero na Universidade** contem orientações gerais para o enfrentamento a situações de discriminação, assédio e violência contra as mulheres / de gênero nos Campi Butantã, Saúde/Direito e USP Leste da Universidade de São Paulo.

Link: <http://sites.usp.br/uspmulheres/wp-content/uploads/sites/145/2017/05/cartilha-violencia-de-genero-na-universidade-para-ler-no-computador.pdf>

Cartilha Assédio Moral e Sexual no Trabalho: Prevenção e enfrentamento na FioCruz

Link: [http://www.far.fiocruz.br/wp-content/uploads/2018/07/Cartilha\\_assedio\\_moral\\_e\\_sexual.pdf](http://www.far.fiocruz.br/wp-content/uploads/2018/07/Cartilha_assedio_moral_e_sexual.pdf)

Cartilha Assédio Moral na Universidade Pública: Associação dos Docentes da Universidade Federal Fluminense

Link: [https://issuu.com/aduff/docs/cartilha\\_ass\\_dio\\_moral\\_internet](https://issuu.com/aduff/docs/cartilha_ass_dio_moral_internet)

Cartilha: Assédio Moral: entender para combater – Universidade federal de Pernambuco

Link:

[https://www3.ufpe.br/ouvidoriageral/index.php?option=com\\_content&view=article&id=335&Itemid=245](https://www3.ufpe.br/ouvidoriageral/index.php?option=com_content&view=article&id=335&Itemid=245)

Cartilha: UTFPR - ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO O que é e como evitar

Link:

<http://www.utfpr.edu.br/contato/ouvidoria-1/assedio-moral-no-trabalho/view>

Cartilha: UFSC – Assédio Moral no Trabalho – uma violência a ser enfrentada

Link: [http://www.assediomoral.ufsc.br/files/2013/07/CARTILHA\\_AMT.pdf](http://www.assediomoral.ufsc.br/files/2013/07/CARTILHA_AMT.pdf)

### **Outras instituições:**

Cartilha Assédio Moral: como prevenir e combater - Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh)

Link: <http://www.ebserh.gov.br/documents/220250/3428049/Cartilha-Ass%C3%A9dio-Moral.pdf/66813bd1-ff0b-4e84-bcf2-fa2fa996261d>

Cartilha MPT – Assédio sexual no Trabalho – Perguntas e respostas

Link: [http://portal.mpt.mp.br/wps/wcm/connect/portal\\_mpt/238abdc3-4e2d-4d4a-a35e-b815c2b91c25/Cartilha+Assedio+Sexual+-+GT+G%C3%AAnero.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IOyxSXs](http://portal.mpt.mp.br/wps/wcm/connect/portal_mpt/238abdc3-4e2d-4d4a-a35e-b815c2b91c25/Cartilha+Assedio+Sexual+-+GT+G%C3%AAnero.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IOyxSXs)

Cartilha: Assédio Moral e Sexual – Senado federal

Link: <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/proc-publicacoes/cartilha-assedio-moral-e-sexual>

Cartilha: Assédio Moral e Sexual: Previna-se- Conselho Nacional do Ministério Público

Link: <http://www.mpf.mp.br/sc/arquivos/cartilha-assedio>

Cartilha: Assédio Moral no Serviço Público - Não pratique. Não sofra. Denuncie. Uma publicação da CSPB Cultural – Fundo de Apoio à Cultura e Bolsa de Publicações Raimundo Nonato Ferreira Cruz. Apoio: Nova Central Sindical de Trabalhadores – NCST

Link:

[https://www.cspb.org.br/cartilha\\_assedio\\_moral.pdf](https://www.cspb.org.br/cartilha_assedio_moral.pdf)

Cartilha: Assédio moral em estabelecimentos bancários - Ministério Público do Trabalho

Link: [http://portal.mpt.mp.br/wps/wcm/connect/portal\\_mpt/cd26e375-8957-497c-a315-](http://portal.mpt.mp.br/wps/wcm/connect/portal_mpt/cd26e375-8957-497c-a315-37e88c9d72de/cartilha_assedio_moral_web.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_395C1BO0K89D40AM2L613R2000-cd26e375-8957-497c-a315-37e88c9d72de-ljAf4rp)

[37e88c9d72de/cartilha\\_assedio\\_moral\\_web.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18\\_395C1BO0K89D40AM2L613R2000-cd26e375-8957-497c-a315-37e88c9d72de-ljAf4rp](http://portal.mpt.mp.br/wps/wcm/connect/portal_mpt/cd26e375-8957-497c-a315-37e88c9d72de/cartilha_assedio_moral_web.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_395C1BO0K89D40AM2L613R2000-cd26e375-8957-497c-a315-37e88c9d72de-ljAf4rp)

“Manual de Formação para Prevenir e Combater o Assédio Sexual e Moral no local de Trabalho: Trilhos para a Tolerância Zero” - Centro Interdisciplinar de Estudos de Género (CIEG) Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) Universidade de Lisboa

Link:

[http://cite.gov.pt/asstscite/images/fotosassedio/Manual\\_Form\\_Prevenir\\_Combater\\_Assedio\\_Sexual.pdf](http://cite.gov.pt/asstscite/images/fotosassedio/Manual_Form_Prevenir_Combater_Assedio_Sexual.pdf)

Cartilha: Assédio Moral no Local de Trabalho - NUCODIS / DRT/SC Núcleo de Combate à Discriminação e Promoção da Igualdade de Oportunidades

Link: [http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/cartilha\\_do\\_NUCODIS\\_DRT\\_SC.pdf](http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/cartilha_do_NUCODIS_DRT_SC.pdf)

Cartilha: Assédio Moral e Sexual no Trabalho - Cartilha elaborada pela Subcomissão de Género/Assessoras Leonor da Costa e Adriana Rosa dos Santos com a participação da Comissão de Ética do MTE

Link: <http://www.siemaco.com.br/upload/publicacao/img2-Assedio-moral-e-sexual-no-trabalho-2867.pdf>

Cartilha: Assédio Moral no Trabalho - Departamento de Trânsito do DF

Link: [http://www.detran.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/06/Detran\\_Cartilha\\_Assedio\\_Moral.pdf](http://www.detran.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/06/Detran_Cartilha_Assedio_Moral.pdf)

Cartilha: ASSÉDIO MORAL - DENUNCIE! – Prefeitura de Lorena/SP

Link: <http://www.lorena.sp.gov.br/wordpress/wp-content/uploads/2017/04/cartilha-Ass%C3%A9dio-Moral.pdf>

Cartilha: Cantada não é elogio Campanha contra o assédio sexual e a opressão de gênero - Comissão Interna de Saúde do Servidor – Cissp e Comissão de representação dos servidores da Fundacentro Sindicato dos trabalhadores no serviço público federal do Estado de São Paulo

Link: <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2016/03/cartilha-orienta-como-combater-assedio-sexual-e-opressao-de-genero>

CARTILHA INFORMATIVA SOBRE ASSÉDIO MORAL NO MUNDO DO TRABALHO – Sindicato dos Servidores do Colégio Pedro II

Link: [http://www.sinasefe.org.br/antigo/cartilha\\_assedio\\_moral.pdf](http://www.sinasefe.org.br/antigo/cartilha_assedio_moral.pdf)

Cartilha: Contra assédio moral no serviço público - Prefeitura de Alvorada/RS

Link: <https://www.alvorada.rs.gov.br/13723-2/>

Cartilha de Prevenção Contra o Assédio CPRM – SERVIÇO GEOLÓGICO DO BRASIL COMITÊ PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO, RAÇA E DIVERSIDADE

Link:

[http://www.cprm.gov.br/publique/media/sobre/equidade\\_genero\\_raca/cartilha\\_prevencao\\_contra\\_assedio\\_pro-equidade.pdf](http://www.cprm.gov.br/publique/media/sobre/equidade_genero_raca/cartilha_prevencao_contra_assedio_pro-equidade.pdf)

Cartilha: Assédio Moral no ambiente de trabalho – Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco

Link:

[http://www.sirh.srh.pe.gov.br/site/attachments/article/510/Cartilha\\_AssedioMoral.pdf](http://www.sirh.srh.pe.gov.br/site/attachments/article/510/Cartilha_AssedioMoral.pdf)

Cartilha: Assédio Moral: é preciso dar um Basta! – Sindicato dos Trabalhadores do Judiciário Federal no Rio Grande do Sul

Link: <https://www.sintrajufe.org.br/files/campanhas/cartilha-assedio.pdf>

Cartilha: Assédio Moral - Sindicato dos Professores no Distrito Federal

Link: [http://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2017/09/assedio-cartilha-2017\\_web.pdf](http://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2017/09/assedio-cartilha-2017_web.pdf)

Cartilha-Pacto de Responsabilidade Anti-Assédio Sexual no Setor do Audiovisual - - ABRAGAMES - APRO - BRAVI - SIAESP - SICAV - SINDCINE - SATED (RJ e SP) – STIC

Link: <http://www.sindcine.com.br/Store/Arquivos/cartilhaantiassedio.pdf>

Cartilha: ASSÉDIO MORAL Violência contra o trabalhador - FenaspS - Federação Nacional dos Sindicatos dos Trabalhadores em Saúde, Trabalho e Previdência Social

Link: [http://fenasps.org.br/images/stories/cartilha\\_assedio\\_moral2009.pdf](http://fenasps.org.br/images/stories/cartilha_assedio_moral2009.pdf)

Cartilha: Orientações, Normas e Procedimentos Sobre Assédio Moral Corregedoria | Ouvidoria | Comissão De Ética Brasília/DF

Link:

[http://canaldoservidor.transportes.gov.br/images/Cartilha\\_Ass%C3%A9dio\\_Moral\\_para\\_publicacao.pdf](http://canaldoservidor.transportes.gov.br/images/Cartilha_Ass%C3%A9dio_Moral_para_publicacao.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO A - Questionário Aplicado

#### QUESTIONÁRIO SOBRE POLÍTICAS E PROGRAMAS DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL E SEXUAL NO TRABALHO PARA INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (IFES)

Caros Colegas!

Sou servidora na UFRGS e estou realizando essa Pesquisa como instrumento de coleta de informações para embasar o meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), intitulado "PROGRAMAS DE PREVENÇÃO E TRATAMENTO DOS CASOS DE ASSÉDIO – BENCHMARKING ENTRE AS IFES", do Curso de Especialização em Administração Pública Contemporânea, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS.

O prazo para envio de respostas é dia 20/11/2018, segunda-feira, às 23h59min.

É bastante importante que eu consiga pelo menos uma resposta de cada Instituição.

Mesmo aquelas instituições que ainda não tem nenhuma prática definida a respeito desse tema, é fundamental a participação... Pois justamente preciso de dados sobre isso...

Caso você tenha alguma dúvida ou dificuldade ao responder esse questionário, poderá entrar em contato comigo por e-mail ([bianca.beltrame@progesp.ufrgs.br](mailto:bianca.beltrame@progesp.ufrgs.br)) ou pelos telefones 51 98560-5124 ou 51 3308-4714.

Como forma de compartilhar os dados e resultados obtidos com sua ajuda, caso seja de seu interesse, você receberá por e-mail, ao final da pesquisa, um link que lhe dará acesso ao trabalho de conclusão na íntegra.

Agradeço muito sua disponibilidade em participar deste importante estudo!

Abraços!

Bianca Spode Beltrame

\*Obrigatório

Endereço de e-mail \*

## 1. IDENTIFICAÇÃO

Nome da Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) \*

Sua resposta

Nome do respondente

Sua resposta

Setor do respondente \*

Sua resposta

Cargo do respondente

Técnico-Administrativo em Educação

Docente

## 2. POLÍTICAS E AÇÕES DE PREVENÇÃO

No que diz respeito à transmissão de conhecimentos e prevenção de casos de assédio moral e sexual no ambiente de trabalho, a IFES adota alguma prática? \*

Sim

Não

Se sim, qual? (Ex: manual, site, folder, palestras, etc)

Sua resposta

## 3. PRÁTICAS E AÇÕES DECORRENTES

Com relação às ocorrências de assédio, a IFES possui algum padrão de tratamento desses casos? \*

Sim

Não

Se sim, descreva o processo e ações decorrentes (departamentos envolvidos, medidas adotadas, entre outros)

## 4. COMBATE

São adotadas medidas de combate ao assédio? \*

Sim

Não

Se sim, quais são as medidas de combate adotadas?

Sua resposta

## 5. CONTROLE E ACOMPANHAMENTO

A IFES realiza algum tipo de identificação, mapeamento e/ou controle dos casos de assédio na Instituição? \*

Sim

Não

Se sim, quais? (modalidades, características dos atores e das unidades envolvidas, etc)

Sua resposta

Como são acompanhadas e apuradas as denúncias (número de denúncias realizadas; PADs, Sindicâncias e processos judiciais instruídos, etc)

Sua resposta

A IFES consegue delimitar as consequências da ocorrência de assédio? \*

Sim

Não

Se sim, quais as conclusões?

Sua resposta

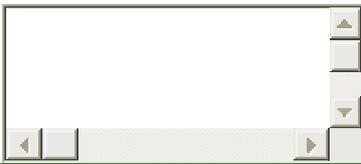
Existem indicadores pré e pós programa? (número e causas dos afastamentos, absenteísmo, pedidos de remoção e redistribuição, exoneração, etc).

Sim

Não

Se sim, quais indicadores são utilizados?

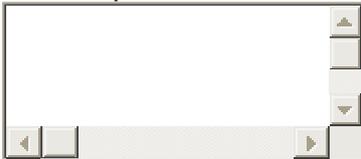
Sua resposta



## OBSERVAÇÕES

Espaço para outras considerações que entenda necessário:

Sua resposta



Tem interesse em receber os resultados da pesquisa após a conclusão do trabalho final? \*

Sim

Não

Envie-me uma cópia das minhas respostas.

ENVIAR

## ANEXO B – Exemplos de Campanhas realizadas pelas IFES

# CONFLITOS, VIOLÊNCIA E ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

**A PRÓ-REITORIA DE PESSOAL (PR-4) QUER OUVIR VOCÊ!**

A Comissão de Relações de Trabalho e Carreira, do Forum Permanente de Políticas de Pessoal, elaborou um questionário para mapear a ocorrência de eventos dessa natureza na UFRJ. Participe respondendo ao questionário.

**Vamos juntos abolir essas práticas!**

**APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS:**

**de 09/10/2018 a 16/11/2018**

### **PALESTRAS ABERTAS PROMOVIDAS PELA PR-4:**

**09/10 | Política de Pessoal no Serviço Público em tempos de desmonte do Estado**

Auditório Professor Horácio Macedo (Roxinho)

de 9:30h às 13:00h

**30/10 | Violência no Trabalho e Assédio Moral**

Auditório G2 da Faculdade de Letras

de 13:30h às 17:00h

**04/12 | Palestra Política de Pessoal na UFRJ: Perspectivas e Desafios**

Auditório Rodolpho Paulo Rocco (Quinhentão)

de 9:30h às 13:00h

# POLÍTICAS DE PESSOAL E CONFLITOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

**PÚBLICO-ALVO: DIRIGENTES DA UFRJ**

**MÓDULO 1 | AUDITÓRIO ROXINHO, CCMN**  
9/10, 9:30-13:00

ABERTURA: "POLÍTICA DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO EM TEMPOS DE DESMONTE DO ESTADO"

**MÓDULO 2 | SALÃO NOBRE, CT**  
16/10, 13:30-17:00

"POLÍTICA DE PESSOAL NA UFRJ: COMPROMISSO COM OS DIREITOS HUMANOS E COM A SAÚDE DO TRABALHADOR"

**MÓDULO 3.1 | SALÃO NOBRE, CT**  
23/10, 13:30-17:00

"ADOCIMENTO MENTAL NO TRABALHO"

**MÓDULO 3.2 | AUDITÓRIO G2, FACULDADE DE LETRAS**  
30/10, 13:30-17:00

"VIOLÊNCIA NO TRABALHO E ASSÉDIO MORAL"

**MÓDULO 4.1 | AUDITÓRIO DO BLOCO G , CT (SALA 122)**  
06/11, 13:30-17:00

"GESTÃO DE CONFLITOS NO TRABALHO"

**MÓDULO 4.2 | SALÃO NOBRE, CCMN**  
13/11, 13:30-17:00

"INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E HABILIDADES SOCIAIS NA GESTÃO"

**MÓDULO 5 | AUDITÓRIO CGTEC, CT2**  
21/11, 13:30-17:00

"O PAPEL DA GESTÃO NO RESPEITO À DIFERENÇA E À DIVERSIDADE"

**MÓDULO 6 | SALÃO NOBRE, CCMN**  
27/11, 13:30-17:00

"GESTÃO DEMOCRÁTICA"

**MÓDULO 7 | AUDITÓRIO QUINHENTÃO**  
04/12, 9:30-13:00

ENCERRAMENTO: "POLÍTICA DE PESSOAL NA UFRJ: PERSPECTIVAS E DESAFIOS".

**PR-4**



**UFRJ**  
faz **100**  
**ANOS**

1920 | 2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Assédio sexual no IFRS: basta!



**—isso—  
me diz  
RESPEITO**

**Setembro, mês da primavera. Mas nem tudo são flores... Precisamos também falar sobre espinhos.**

**O IFRS combate o assédio e o preconceito contra as mulheres.**

**NEPGS**  
Núcleo de Estudos e Pesquisas em Gênero e Sexualidade

**NAAF**  
Núcleo de Apoio às Ações Alternativas

**INSTITUTO FEDERAL**  
Rio Grande do Sul

 35

6 compartilhamentos

 Curtir

 Compartilhar



# ASSÉDIO É CRIME!

## Assédio no Trabalho

*(Por ocasião do Dia do Servidor)*

### CONVIDADOS

#### **GEORGE MARASCHIN**

**Coordenador do Núcleo de Ações de Correição  
do RS da Corregedoria-Geral da União (CGU)**

#### **ROSÉLI MARIA OLABARRIAGA CABISTANI**

**Professora aposentada da  
Área de Psicologia da Educação**

Cada convidado terá 30 minutos para fazer sua explanação e, após, serão abertas as inscrições para perguntas.

A proposta da Direção é que os setores sejam fechados nesse dia e horário para que todos servidores possam participar do evento.

**22 de outubro | 9h às 12h | Sala 102 | FACED**

## Capacitação debate assédio no trabalho

11/09/2018 10:52

Tweetar

Curtir 0

Compartilhar



Palestra ocorreu na Faculdade de Arquitetura - Foto: Divulgação

Ontem pela manhã, no auditório da Faculdade de Arquitetura (Av. Sarmiento Leite, 320 – Campus Centro) ocorreu a palestra “Combatendo o assédio no trabalho”, organizada pelo Núcleo de Assuntos Disciplinares (NAD) e pela Escola de Desenvolvimento de Servidores da Universidade (EDUFRGS), ambos vinculados à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP). A capacitação teve como público-alvo diretores e vice-diretores de unidades acadêmicas e administrativas, gerentes, assessores e representantes dos núcleos de gestão de pessoas das unidades acadêmicas.

O evento foi aberto pelo pró-reitor de Gestão de Pessoas Maurício Viegas reforçou a importância de disseminar e compartilhar conhecimentos sobre o tema na Universidade, qualificando as relações e os ambientes de trabalho. Na sequência, George Maraschin, coordenador do Núcleo de Ações de Correição do RS da Corregedoria-Geral da União (CGU), deu início à palestra, apresentando as principais características dos assédios moral e sexual e sua relação com improbidade administrativa, além de trazer alguns exemplos práticos desse problema.

Considerando a relevância do tema no contexto atual das relações de trabalho, a PROGESP planeja ofertar novas turmas, a fim de contemplar diversos públicos da comunidade universitária.

## **POLÍTICA ANTI ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO DA UTFPR**

(passou pela consulta pública da comunidade entre 28 de setembro e 05 de outubro de 2015).

**Link:** <http://www.utfpr.edu.br/comissoes/comissao-da-proposta-da-politica-de-prevencao-ao-assedio-moral-na-utfpr>

### **Preâmbulo**

#### **HISTÓRICO**

Tendo em vista a importância do trabalho na vida das pessoas, questões relativas à promoção de um ambiente laboral saudável encontram-se frequentemente em pauta nas organizações dos mais diversos segmentos. Na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), na esteira desta constante busca por um ambiente de trabalho favorável a boas relações interpessoais, pautado em valores como o respeito, a solidariedade e a justiça, e propício à realização pessoal e profissional dos trabalhadores, bem como, ao alcance dos objetivos institucionais, emergiu, nos últimos anos, uma maior conscientização e reconhecimento quanto à relevância do tema assédio moral no trabalho.

Este interesse mais acentuado pelo tema veio ao encontro das demandas apresentadas pelos servidores, bem como das recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e da preocupação demonstrada pela equipe multidisciplinar do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) quanto aos impactos do ambiente organizacional à saúde do trabalhador. A articulação de tais fatores ressaltou a necessidade de atuação quanto à prevenção e ao enfrentamento do assédio moral no âmbito da UTFPR.

Para alcançar tal objetivo, foi designada no dia 17 de junho de 2013, por meio da Portaria nº 1.571, expedida pelo Reitor Carlos Eduardo Cantarelli, uma Comissão presidida pela Secretária de Benefícios e Qualidade de Vida e composta pelos seguintes membros: Secretária de Desenvolvimento de Pessoas, Chefe do Departamento de Educação, Ouvidora-Geral, uma psicóloga organizacional, um servidor técnico-administrativo, uma servidora docente, um representante da seção sindical dos servidores técnico-administrativos e um representante da seção sindical dos servidores docentes.

O objetivo principal da Comissão, descrito em sua portaria de designação, consistiu na apresentação de uma proposta de implantação de uma política voltada à prevenção do assédio moral na UTFPR. Entretanto, já nas primeiras reuniões realizadas, o grupo identificou que, para que pudesse alcançar tal objetivo, a própria Comissão deveria aprofundar seus conhecimentos quanto ao tema. Além disso, considerou-se que a prática do assédio moral pode, em alguns casos, relacionar-se ao desconhecimento quanto ao que a caracteriza e suas consequências. Assim, articulando a necessidade de capacitação da própria comissão e a convicção de que ações informativas contribuem para o enfrentamento do assédio moral, o grupo estipulou como sua primeira ação a elaboração de uma cartilha voltada à comunidade da UTFPR.

Ao delimitar o conteúdo da cartilha, a Comissão concluiu que esta, assim como as futuras ações a serem realizadas, deveriam abordar a prática do assédio moral especificamente no que tange às relações de trabalho, tendo, assim, como

público-alvo todas as pessoas que exercem suas atividades laborais habituais na UTFPR. A opção por não abordar a prática do assédio moral na relação professor-aluno justifica-se pela constatação de que este contexto apresenta particularidades que demandam um enfoque diferenciado, o qual esta Comissão não teria condições de abarcar.

A cartilha foi então estruturada buscando-se abordar os principais temas necessários ao esclarecimento do fenômeno do assédio moral no trabalho, redigida em linguagem acessível e com visual amigável, visando estimular sua efetiva leitura. Em sua fase de conclusão, a cartilha foi validada pela Alta Administração da UTFPR, corroborando a certeza de que a erradicação do assédio moral no trabalho depende do envolvimento de todos.

Em que pese já existirem mecanismos institucionais para o atendimento de denúncias de assédio moral no trabalho na UTFPR, estes revelam-se insuficientes. Assim, concomitantemente aos ajustes finais que precederam a disponibilização da cartilha, a Comissão passou a dedicar-se ao delineamento e à estruturação do presente política, na qual são estabelecidas “diretrizes de prevenção e enfrentamento ao Assédio Moral nas relações de trabalho na UTFPR, de forma a promover um clima social aberto, com respeito à diversidade e a dignidade humana”.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O assédio moral no trabalho é uma forma de violência que consiste na exposição prolongada e repetitiva dos trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes, praticadas por uma ou mais pessoas.

Ele ocorre por meio de comportamentos com o objetivo de humilhar, ofender, intimidar, ridicularizar, inferiorizar, culpabilizar, amedrontar, punir ou desestabilizar emocionalmente os assediados, colocando em risco tanto a saúde física quanto psicológica, além de afetar o desempenho e o próprio ambiente de trabalho.

Trata-se, portanto, de algo que transcende o mero conflito nas relações interpessoais e não deve ser confundido com situações pontuais ou más condições de trabalho. Ao menos três requisitos são necessários para caracterizá-lo: (1) condutas abusivas;

(2) repetição e período prolongado; e (3) objetivo e/ou efeito de causar dano à integridade do assediado.

Em muitos casos, o assédio moral no trabalho ocorre de forma sutil e velada, causando, porém, danos concretos e nefastos para indivíduos, grupos, organizações e sociedade como um todo.

Ainda que o assédio moral não possua regulamentação jurídica própria, documentos como a Constituição Federal, o Código Penal, o Código Civil, a Lei 8.112/90 e o Código de Ética do Servidor Público apontam comportamentos desejáveis e condenam práticas abusivas nas relações de trabalho, fundamentando, inclusive, recentes decisões judiciais afetas ao tema.

Para enfrentar o assédio moral no trabalho é necessário ir muito além da punição do assediador, pois as práticas de assédio moral só podem instalar-se em uma cultura organizacional que as favoreça. Assim, é imprescindível criar um ambiente organizacional em que valores como a solidariedade, o respeito pela diferença e a consideração pelo outro sobreponham valores como o individualismo e a competitividade.

## **JUSTIFICATIVA**

Como uma instituição educacional pautada em valores como a ética, o desenvolvimento humano, a qualidade e a excelência, a UTFPR preza pela manutenção de um ambiente de trabalho saudável e propício ao alcance dos resultados esperados pela comunidade que atende.

Neste entendimento, o assédio moral no trabalho é uma questão que não pode passar despercebida, uma vez que seus impactos geram graves consequências negativas para o indivíduo, os grupos, as organizações e a sociedade.

Para evitar o assédio moral no trabalho, é preciso, antes de mais nada, entender a importância do enfrentamento da cultura de violência que perpassa os ambientes de trabalho, a fim de que esta matéria seja tratada de modo preventivo. Desta forma, torna-se premente o enfrentamento desta questão pelas organizações, pois esta coloca em risco a saúde física e psicológica dos envolvidos, afetando seu bem-estar, seu desempenho profissional e conseqüentemente, os resultados institucionais.

A UTFPR, até o momento, não dispõe de uma normatização institucional que defina o que é o assédio moral no trabalho e como esta questão pode ser enfrentada internamente. Desta forma, justifica-se a necessidade de implantação de uma política institucional que estabeleça ações anti assédio moral no que se refere ao relacionamento entre as pessoas que exercem suas atividades laborais habituais na Universidade.

## **PROPOSTA DE POLÍTICA ANTI ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO**

A presente política pretende estabelecer ações anti assédio moral no que se refere ao relacionamento das pessoas que exercem suas atividades laborais habituais na UTFPR. A presente política não abarca questões que envolvem o público discente da Universidade.

### **1 -OBJETIVO GERAL**

Estabelecer diretrizes de prevenção e enfrentamento ao Assédio Moral nas relações de trabalho na UTFPR, de forma a promover um clima social aberto, com respeito à diversidade e à dignidade humana.

### **2 -OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir o que é Assédio Moral no Trabalho no âmbito da UTFPR;
- Estabelecer eixos norteadores das ações de enfrentamento ao Assédio Moral no Trabalho;
- Prever a criação de uma Comissão Central e de Subcomissões por Câmpus para operacionalização desta política.

### **3 -PRINCÍPIOS NORTEADORES**

Esta política tem por princípios norteadores:

- Seriedade: o assédio moral deve ser reconhecido como uma forma de violência;
- Imparcialidade: todos serão tratados de forma equânime independentemente do cargo ou função;
- Respeito: todos os casos de assédio moral no ambiente de trabalho serão tratados com celeridade, sigilo, de maneira justa, a fim de preservar a dignidade e a proteção dos envolvidos;

- Proteção: não será tolerado que aquele que fizer uso do direito de denúncia e das prerrogativas dessa política seja estigmatizado, recriminado, discriminado ou perseguido;
- Conciliação: serão prioritariamente adotadas estratégias de acolhimento, mediação e harmonização de interesses divergentes;
- Sensibilização: a temática do assédio moral deve ser amplamente debatida e divulgada no âmbito institucional;
- Proatividade: serão realizadas ações preventivas e de promoção de um ambiente de trabalho saudável, a fim de evitar a ocorrência do assédio moral;
- Cooperação: o sucesso dessa política depende da colaboração e participação ativa de toda a comunidade da UTFPR;
- Transversalidade: a prevenção e o enfrentamento ao assédio moral devem ser considerados temas transversais a outras atividades, programas e políticas institucionais;
- Avaliação: as ações empreendidas serão observadas e avaliadas quanto a sua efetividade em evitar ou minimizar o fenômeno do assédio moral na UTFPR.

#### **4 - CONCEITO - DEFINIÇÃO DE ASSÉDIO MORAL**

No âmbito das relações de trabalho na UTFPR, considera-se Assédio Moral uma forma de violência no trabalho que consiste na exposição prolongada e repetitiva dos trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes, praticadas por uma ou mais pessoas. Ocorre por meio de comportamentos com o objetivo ou efeito de humilhar, ofender, intimidar, ridicularizar, inferiorizar, culpabilizar, desacreditar, amedrontar, punir ou desestabilizar emocionalmente os trabalhadores, colocando em risco a sua saúde física e psicológica, além de afetar o seu desempenho e o próprio ambiente de trabalho.

#### **5 - EIXOS NORTEADORES**

A política anti assédio moral no trabalho está fundamentada em dois grandes eixos norteadores: diagnóstico e intervenção.

##### **a. DIAGNÓSTICO**

O diagnóstico terá por finalidade:

- Verificar a presença ou ausência do assédio moral nas relações de trabalho;
- Identificar as formas como o assédio moral se manifesta nas relações de trabalho;
- Descrever e analisar as múltiplas determinações que contribuem para a emergência e a persistência do assédio moral no trabalho;
- Levantar indicadores voltados a nortear o planejamento e o acompanhamento das ações de intervenção.

##### **b. INTERVENÇÃO**

As ações de intervenção ocorrerão nos níveis individual, grupal e organizacional, sob os seguintes enfoques:

- Antecipação: ações proativas voltadas a evitar que o assédio moral ocorra;
- Reação: ações voltadas à potencialização dos recursos individuais e coletivos de enfrentamento às situações emergentes que caracterizem assédio moral ou que possam levar a ele;
- Reparação: ações voltadas à redução dos danos causados pelo assédio moral.

## **6 - OPERACIONALIZAÇÃO**

Para a operacionalização das ações anti assédio moral, previstas nos eixos norteadores, deverão ser criadas subcomissões em cada um dos câmpus da UTFPR e uma comissão central, todas permanentes, tendo sua composição, suas atribuições e suas responsabilidades definidas em regulamento próprio em consonância com a presente política.

Os membros das referidas comissões deverão ser constantemente capacitados sobre o assédio moral no trabalho e temas convergentes.

## **7- REVISÃO**

Considerando-se que o tema assédio moral é recente na UTFPR, bem como a possibilidade de novos estudos e atualizações legislativas, a revisão dessa política e sua adequação, quando couber, deverá ocorrer no prazo máximo de 5 anos, a contar da data de sua aprovação.

**Cartilha Assédio moral no trabalho: o que é e como evitar:**

<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1593/1/assediomoral.pdf>

## UFSM Sem Assédio

A Universidade é um espaço de todos, de experimentação, aprendizado, amadurecimento e, para muitos, a melhor fase da vida. Porém, nem todas as experiências são boas.

Em 2014, passamos por um dos maiores casos nacionais de violação dos Direitos Humanos em universidades do estado de São Paulo. Quando mais de 100 suspeitas de casos de violência ocorridos no âmbito das Universidades do Estado de São Paulo, principalmente em trotes e festas acadêmicas, chegaram a público, percebemos no país o início de um grande debate sobre assédio moral e sexual em ambientes acadêmicos.

Naquele momento, a denúncia de diversos casos de estupro em universidades acarretou na assinatura de um requerimento para a instalação de uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) na Assembleia Legislativa de São Paulo (Alesp), por pelo menos 39 deputados.

A CPI dos trotes investigou casos como de estupro, assédio moral, abuso de poder, abuso de álcool, uso de entorpecentes, práticas como “trotes” e a suposta prática de crime, especialmente o de tortura, em 7 universidades de São Paulo. Além de outros casos envolvendo violação dos Direitos Humanos.

Desde então, temas como assédio moral e sexual são abordados na mídia de forma mais ampla e recorrente. A preocupação em torno da temática alcançou não somente outras universidades como também outros setores da sociedade.

O que configura assédio moral?

A presença de condutas abusivas e repetitivas que visam humilhar, ridicularizar, menosprezar, inferiorizar, rebaixar ou ofender o trabalhador ou estudante, causando a ele danos físicos ou psicológicos podem configurar assédio moral. Porém, nem toda conduta que cause constrangimento pode ser considerado assédio moral: o que caracteriza o assédio é a repetição, condutas recorrentes.

O assédio moral em ambientes universitários consiste basicamente na exposição de servidores ou acadêmicos da instituição a situações humilhantes, geralmente repetitivas, durante o expediente de trabalho, no exercício de suas funções, ou dentro das salas de aula, por exemplo. Esse tipo de assédio se caracteriza por atitudes sistemáticas e prolongadas que colocam o assediado em situações constrangedoras e ferem sua dignidade ou sua integridade física.

Dentre os objetivos do agressor pode-se evidenciar a intenção de desestabilizar emocionalmente o assediado, rebaixá-lo frente aos colegas e humilha-lo insistentemente até que o mesmo peça demissão ou transferência.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo site Vagas.com e publicada pela BBC Brasil, o assédio moral no ambiente de trabalho é um problema comum no mercado brasileiro. Além disso, é um tipo de violência que se mostra mais comum entre pessoas que ocupam cargos hierárquicos diferentes na instituição em que atuam, geralmente o assediado se encontra subordinado ao agressor, o que dificulta, em muitos casos, a denúncia.

Para a pesquisa, foram ouvidos 4.975 profissionais de todas as regiões do país, destes, 52% revelaram ter sido vítimas de assédio moral ou sexual e 34% afirmaram já ter presenciado alguma situação de abuso. Alguns dados da pesquisa demonstram que a ocorrência desse tipo de violência pode ser mais comum do que parece. Dos entrevistados, 48,1% dos homens e 51% das mulheres afirmaram já ter sofrido assédio moral no ambiente de trabalho. Em todos os casos, o mais preocupante é que apenas 12% das vítimas realizaram a denúncia, o principal motivo para o silenciamento destes casos é o medo da demissão e de represálias.

O que configura assédio sexual?

O assédio sexual é toda forma de avanço sexual não consensual. É um tipo de coerção de caráter sexual praticada geralmente por pessoas que estão numa posição hierárquica superior em relação à vítima. Se manifesta em situações em que o agressor insiste numa abordagem abusiva com a pretensão de obter favores sexuais, mediante imposição. Como no assédio moral, geralmente a vítima está em uma posição desprivilegiada em relação ao assediador, seja em ambientes de trabalho externos à universidade ou em ambiente acadêmico.

A pesquisa realizada pelo site Vagas.com também revelou dados preocupantes sobre os casos de assédio sexual em ambientes de trabalho e ensino no Brasil. 20,1% dos homens e 79,9% das mulheres entrevistadas afirmaram já ter sofrido assédio sexual no trabalho.

De acordo com o 9º Anuário Brasileiro de Segurança Pública de 2015, em 2014, foram registrados no país 47.643 casos de estupro, ou seja, numa conta aproximada, o dado revela que a cada 11 minutos uma mulher foi vítima de estupro neste ano.

O art. 216 do Código Penal já prevê: “constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função” é crime. Além disso, é importante frisar que, além da conjunção carnal, desde 2009, com a alteração do Código Penal,

o toque em partes íntimas, um beijo forçado ou qualquer atitude que tem por finalidade dar prazer sexual ao agente sem consentimento pode, em alguns casos, também ser caracterizado como estupro. Ou seja, se não existe consentimento de ambas as partes, é abuso.

O assédio sexual apesar da gravidade é um dos crimes que ficam mais impunes no Brasil, não só por causa da dificuldade de comprovação, mas também porque muitos dos casos nem chegam a ser denunciados. A dificuldade da denúncia se dá por diversos motivos, um deles é o medo da vítima de ser desacreditada, sofrer retaliações, sofrer assédio novamente, ter seu nome exposto, etc.

Mas e como é a situação das mulheres?

Apesar de existirem muitos casos de abuso envolvendo homens como vítimas, no que se refere à violência sexual, as principais prejudicadas são as mulheres. De acordo com a pesquisa “Violência contra mulher no ambiente universitário”, realizada pelo Instituto Avon em parceria com o Data Popular, em 2015, 67% das estudantes universitárias já sofreram algum tipo de violência no ambiente acadêmico. Para a pesquisa, foram entrevistados 1.823 universitários de todo o país, destes, 60% dos consultados foram mulheres e 40% homens.

Na pesquisa, foram definidos seis tipos de violência contra a mulher, para além da violência física e sexual, que são as mais comuns. São estas: Assédio Sexual, Coerção, Violência Sexual, Violência Física, Desqualificação Intelectual e Agressão Moral e Psicológica.

Como denunciar casos de assédio dentro do âmbito universitário?

Para garantir a manutenção de um ambiente de estudo e trabalho saudável é muito importante que esses casos sejam encarados com seriedade. Em casos de assédio envolvendo servidores, professores e acadêmicos da Universidade Federal de Santa Maria a instância mais adequada para recorrer é a Ouvidoria Geral da UFSM.

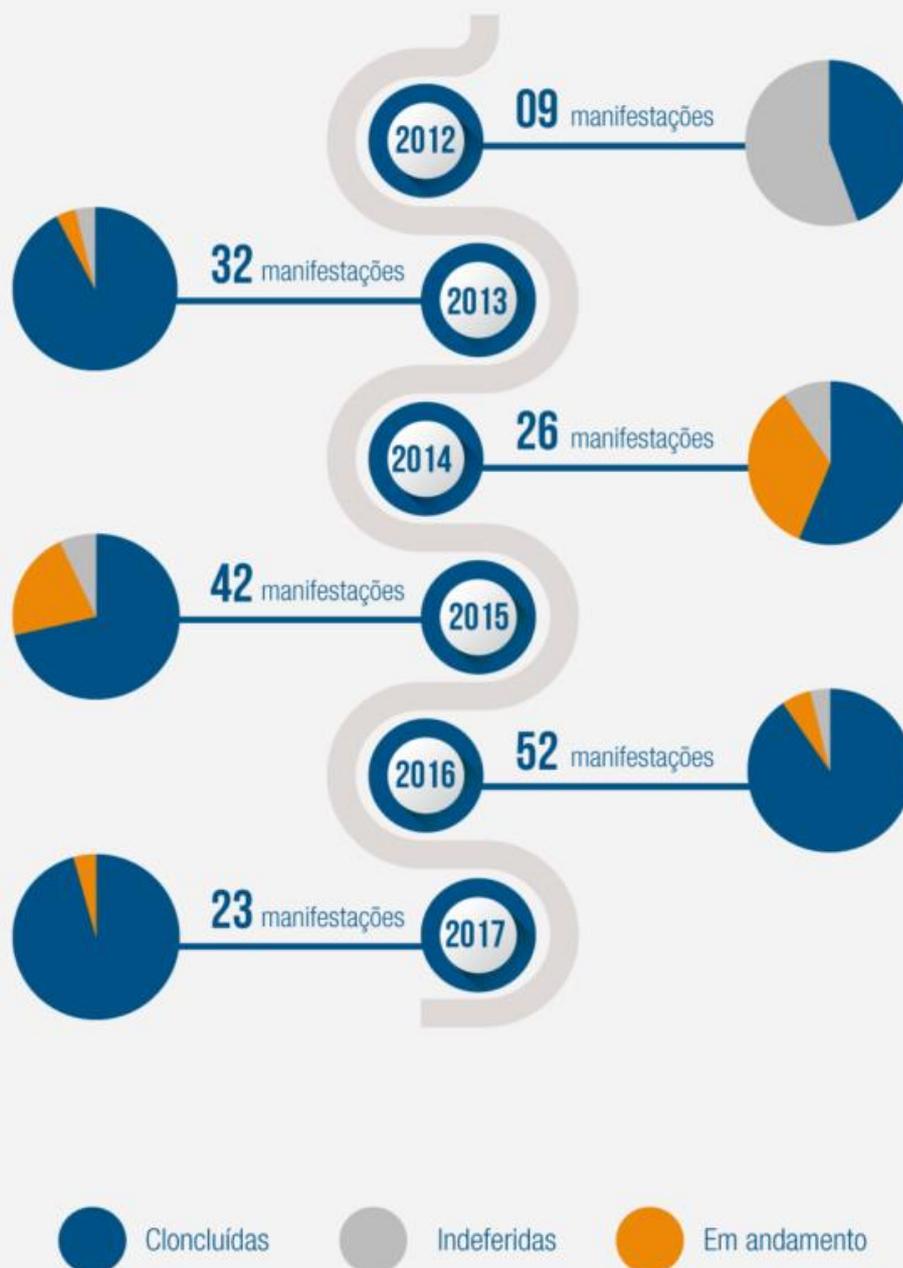
Portanto, mesmo que o processo seja desgastante para a vítima e a comprovação do assédio seja difícil é fundamental para a Instituição que os relatos sejam encaminhados à Ouvidoria para possibilitar a resolução desses casos e para que a vítima tenha o acolhimento e o respaldo necessário nesse momento.

[Para manifestar-se clique aqui.](#)

Link: <https://www.ufsm.br/reitoria/ouvidoria/ufsm-sem-assedio/>

# OUVIDORIA EM NÚMEROS

Assédio Moral e Sexual





Assédio sexual é crime.

## ASSÉDIO SEXUAL

O assédio sexual é toda conduta com conotação sexual não desejada pela vítima. Pode acontecer de formas verbais, não verbais e físicas e é identificado quando alguém, de forma frequente e reiterada, humilha, ofende a dignidade, subordina – tendo em vista algum interesse –, discrimina e perturba uma pessoa.

### SITUAÇÕES QUE CARACTERIZAM ASSÉDIO SEXUAL, ENTRE OUTRAS:

- ☞ Fazer insinuações de conotação sexual, por meio de comunicação verbal ou escrita, olhares, gestos, entre outras formas;
- ☞ Aproximar-se fisicamente de forma inoportuna, tocar ou criar situações de contato corporal, sem consentimento recíproco, com conotação sexual;
- ☞ Constranger com piadas e frases de duplo sentido, fazer alusões que produzam embaraço e sensação de vulnerabilidade ou perguntas indiscretas sobre a vida privada;
- ☞ Fazer ameaças de perdas significativas ou promessas de obtenção de benefícios em troca de favores sexuais;
- ☞ Violar o direito à liberdade sexual de colegas e interferir no desenvolvimento das atividades laborais da pessoa vitimada;
- ☞ Criar um ambiente de trabalho intimidante, hostil e ofensivo, que vai resultar em obstáculos à igualdade entre os sexos, em decorrência de discursos e práticas sexistas e LGBTfóbicas.

### O QUE FAZER EM CASO DE ASSÉDIO SEXUAL:

- 1) Rompa o silêncio;
- 2) Não se intimide e procure ajuda;
- 3) Denuncie.

### ORIENTAÇÕES PARA DOCUMENTAR DE FORMA CONSISTENTE A DENÚNCIA DE ASSÉDIO SEXUAL:

- ☞ Anote as situações de assédio, relatando detalhes como dia, hora, local, nome(s) da(s) pessoa(s) envolvida(s) e de testemunhas, motivos alegados, conteúdo das conversas, entre outras informações relevantes;
- ☞ Guarde documentos físicos (bilhetes; anotações) ou eletrônicos (e-mails; mensagens) que possam servir como provas;
- ☞ Procure ajuda de outras pessoas, em especial daquelas que testemunharam os fatos ou que também já tenham sofrido assédio.

### INFORMAÇÕES E DENÚNCIAS

A Ouvidoria da UFG é o órgão responsável pelo recebimento de denúncias referentes a qualquer tipo de assédio no âmbito da universidade.

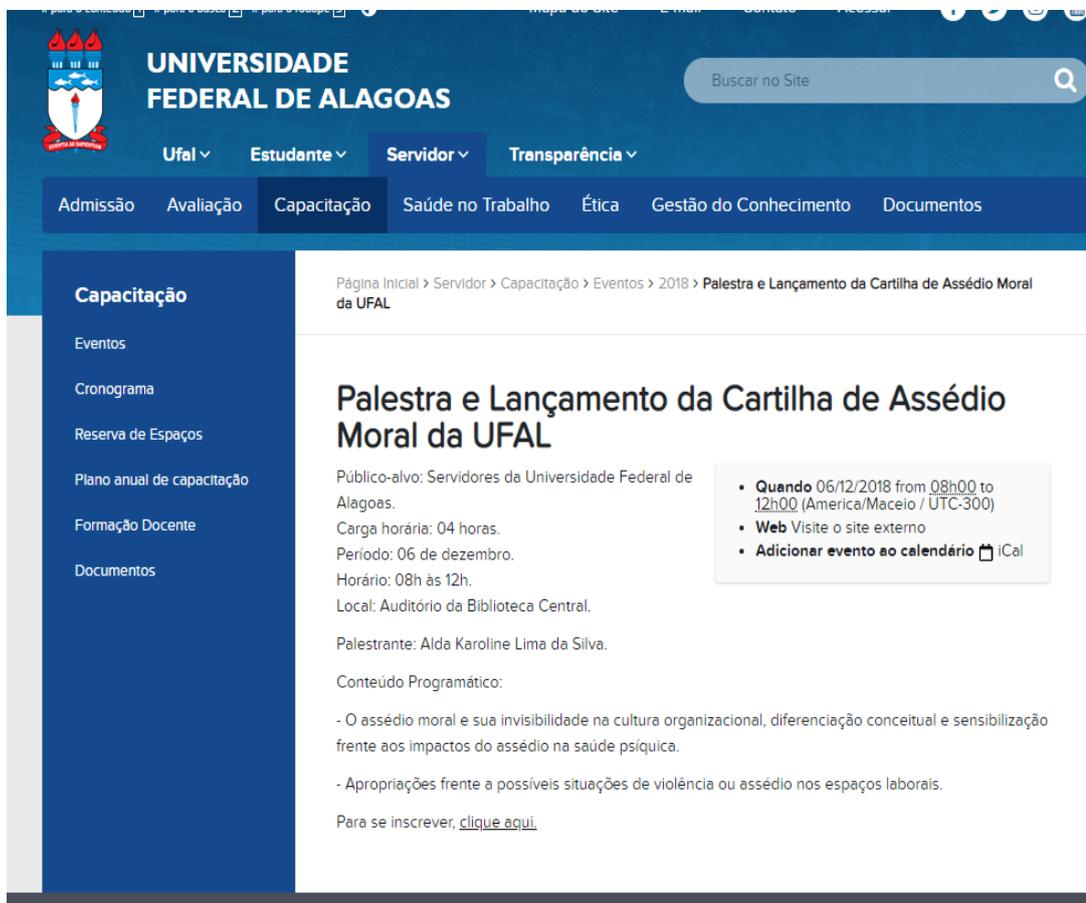
O contato pode ser feito das seguintes formas:

- ☞ E-mail: [ouvidoria.reitoria@ufg.br](mailto:ouvidoria.reitoria@ufg.br)
- ☞ Sistema eletrônico e-OUV: [sistema.ouvidorias.gov.br](http://sistema.ouvidorias.gov.br)
- ☞ Fale com o Ouvidor: [www.ouvidoria.ufg.br](http://www.ouvidoria.ufg.br)
- ☞ Pessoalmente: prédio da Reitoria, 1º andar, Câmpus II (Samambaia), Regional Goiânia
- ☞ Telefone da Ouvidoria: (62) 3521-1149
- ☞ Delegacia da Mulher:
  - Goiânia: (62) 3201-2801
  - Catalão: (64) 3441-1604
  - Jataí: (64) 3632-0701
  - Goiás: (62) 3371-2784 (CEAM)

Para fazer a denúncia, é necessário formalizar, por escrito, a manifestação, sendo assegurado o sigilo de identidade, desde que solicitado.

#NÃOÉNÃO! ENTENDEU?





**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS**

Buscar no Site

Ufal ▾ Estudante ▾ Servidor ▾ Transparência ▾

Admissão Avaliação **Capacitação** Saúde no Trabalho Ética Gestão do Conhecimento Documentos

**Capacitação**

- Eventos
- Cronograma
- Reserva de Espaços
- Plano anual de capacitação
- Formação Docente
- Documentos

Página Inicial > Servidor > Capacitação > Eventos > 2018 > **Palestra e Lançamento da Cartilha de Assédio Moral da UFAL**

## Palestra e Lançamento da Cartilha de Assédio Moral da UFAL

Público-alvo: Servidores da Universidade Federal de Alagoas.  
 Carga horária: 04 horas.  
 Período: 06 de dezembro.  
 Horário: 08h às 12h.  
 Local: Auditório da Biblioteca Central.

Palestrante: Alda Karoline Lima da Silva.

Conteúdo Programático:

- O assédio moral e sua invisibilidade na cultura organizacional, diferenciação conceitual e sensibilização frente aos impactos do assédio na saúde psíquica.
- Apropriações frente a possíveis situações de violência ou assédio nos espaços laborais.

Para se inscrever, [clique aqui](#).

- **Quando** 06/12/2018 from 08h00 to 12h00 (America/Maceio / UTC-300)
- **Web** Visite o site externo
- **Adicionar evento ao calendário**  iCal