

Top Ser Humano 2021 - ABRH

Categoria Conhecimento

Inscrito em 2020, entregue em 2021

Programas de prevenção e tratamento dos casos de Assédio – *benchmarking* entre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)

Bianca Spode Beltrame

Doutoranda em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Mestre em Direção de Recursos Humanos pela Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES)

Especialista em Administração Pública Contemporânea (UFRGS) e em Gestão de Pessoas (LFG)

Graduada em Direito pela Universidade Franciscana (UFN)

Graduada em Administração pela Universidade Anhanguera

Prof^a Dr^a Silvia Generali da Costa

Prof^a Orientadora do Trabalho de Conclusão da Especialização em Administração Pública Contemporânea (UFRGS)

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	01
2. GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO.....	02
2.1 Definições de Assédio	03
2.2 Consequências do Assédio Moral	05
2.3 Prevenção e combate ao Assédio Moral	06
3. O MÉTODO	07
3.1 Coleta e Análise de Dados	08
3.2 Método de análise de dados	08
4. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	09
4.1 Discussão dos Resultados e Benchmarking	13
CONCLUSÕES	16
REFERÊNCIAS	19

Sinopse

A ocorrência de assédio acarreta prejuízos à organização, afetando o clima e contribuindo para a formação de uma imagem institucional negativa. Assim, buscou-se conhecer as melhores práticas de prevenção e tratamento dos casos de assédio no trabalho, para adaptação e aplicação desses programas nas IFES em geral. Pesquisou-se a teoria, formulada por Bradaschia (2018), Gosdal (2017), Hirigoyen (2002), entre outros. Além disso, foram analisadas ações existentes nas IFES e apresentados como ocorre o tratamento dos processos e suas consequências. A abordagem utilizada é a quantitativa em conjunto com a qualitativa, com caráter descritivo e prescritivo. Quanto aos procedimentos, optou-se pela pesquisa empírica em conjunto com a bibliográfica. Foi feita uma pesquisa de campo, aplicando-se entrevistas e questionários para a coleta de dados, e utilizou-se da metodologia de *benchmarking* de processos. De acordo com os resultados obtidos, auferiu-se que a maioria das IFES participantes ainda não possui qualquer política de prevenção, e, dessas, 70% também não possui medidas de combate ao assédio. As práticas já utilizadas constituem-se basicamente de sensibilização e capacitação dos servidores. Esses números assustam e nos fazem perceber a importância do surgimento de novas pesquisas sobre o tema, especialmente nas Universidades – centro de compartilhamento de todos os saberes.

Palavras-Chave: Assédio moral. Assédio sexual. Gestão de IFES.

1. INTRODUÇÃO

A discussão acerca da temática assédio 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).

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).

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. 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). 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. 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”.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), com sede em Porto Alegre/RS, é o local de exercício da pesquisadora, por isso, o interesse no assunto para aplicação das práticas no próprio ambiente de trabalho. 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.

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 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?**

2. GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Molinier (1995) afirma 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).

2.1 Definições de Assédio

O fenômeno assédio moral tem natureza universal, variando no que diz respeito a culturas; e, na concepção de 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.

Explica Lippmann que não tipificam assédio moral “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).

Com relação à diferenciação entre assédio moral e assédio sexual, Lippmann 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). 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)”.

Pode-se resumir algumas definições encontradas na literatura, conforme o quadro abaixo:

Quadro 01 – Algumas definições de assédio moral

Referência	Termo	Definição
Brodsky, 1976	<i>Harrassment</i>	Tentativas repetitivas de atormentar, diminuir, frustrar ou conseguir uma reação de alguém; este tratamento persistente provoca, apavora, intimida ou causa desconforto em outra pessoa.
Ashforth, 1994	<i>Petty tyranny</i>	Conjunto de seis comportamentos nas 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. Pode ser descrita como uma Gestalt que é conjunto de predisposições individuais, situações facilitadoras, comportamentos de líderes e efeitos em subordinados que formam um conjunto integrado.
Leymann, 1996	<i>Mobbing/ Psychoterror</i>	Envolve comunicação antiética ou hostil, direcionada de maneira sistemática à um ou mais indivíduos que ficam numa posição sem defesa. Estas ações ocorrem frequentemente (definição estatística: pelo menos uma vez por semana) e por um longo período de tempo (pelo menos seis meses). Devido à alta frequência e longa duração, estes maus-tratos resultam em considerável sofrimento psicológico, psicossomático e social.
Unison, 1997	<i>Bullying</i>	Todo comportamento ofensivo, intimidante, malicioso 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> .
Zapf, 1999	<i>Mobbing</i>	Significa assediar, ofender e excluir socialmente alguém ou passar tarefas ofensivas a alguém que acaba ficando em uma posição inferior.
Keashley, 2001	<i>Emotional Abuse</i>	Comportamentos que são principalmente não-físicos, repetitivos e que prejudicam a vítima.
Hirygoyen, 2002	<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.
Vartia, 2003	<i>Harassment</i>	Ações negativas que são longas, recorrentes e sérias e que incomodam e oprimem. Frequentemente a vítima se sente incapaz de se defender.
Heloani, 2004	<i>Assédio Moral</i>	Abuso emocional no 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.
Einarsen, 2005	<i>Mobbing</i>	Quando um ou mais indivíduos, repetidamente, são expostos a atos negativos (seja assédio sexual, exclusão, ofensas, abusos físicos, etc). É preciso haver disparidade nas relações de poder entre as partes. A pessoa confrontada tem que sentir dificuldades em defender-se.
Gosdal, 2009	<i>Assédio Moral Organizacional</i>	Práticas reiteradas, inseridas nas estratégias de gestão, por meio de pressões, humilhações e constrangimentos, para que sejam alcançados objetivos empresariais ou institucionais, relativos ao controle do trabalhador (aqui incluído o corpo, o comportamento e o tempo de trabalho).
Soboll & Horst, 2013	<i>Assédio Moral Organizacional</i>	Tem como uma das principais expressões as formas abusivas de gestão como, por exemplo: (i) a gestão por injúria; (ii) a gestão por estresse; e (iii) a gestão por medo.
Damasceno 2015	<i>Assédio Moral no Trabalho</i>	Caracterizado por condutas abusivas reiteradas que afetam o assediado de forma que este se sinta constrangido, humilhado. Assim, a caracterização do assédio pressupõe a concomitância de três aspectos: o ato, a reiteração e o sentimento de humilhação do assediado.
Barreto, 2018	<i>Assédio Moral</i>	É uma forma sutil de violência que envolve 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.

Assim, percebe-se que o conceito de assédio vem sofrendo alterações e evoluções ao longo do tempo. Além disso, alguns autores procuram aprofundar ainda mais a sua análise considerando outros aspectos, importantes também para o entendimento do fenômeno. 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 (2003, p. 63).

Além disso, o assédio pode ser classificado em **assédio moral horizontal** que cometido entre colaboradores de mesmo nível hierárquico; **assédio moral vertical descendente**, o qual tem como base questões de hierarquia e costuma ser o tipo de assédio mais comumente praticado (HIRIGOYEN, 2002); e **assédio moral vertical ascendente**, quando os subordinados investem ataques contra o superior, geralmente acontecendo quando o empregador escolhe para ocupar o cargo de chefia um colaborador jovem e inexperiente (DAMASCENO, 2015, p. 54).

2.2 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).

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 e concedendo benefícios previdenciários em virtude do afastamento precoce dos funcionários (AGUIAR, 2007).

2.3 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 (ALKIMIM, 2005; BARRETO, 2018; COELHO, TORRES, COSTA *et al.*, 2018). 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 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. A autora (BRADASCHIA, 2018, p. 185) propõe quatro vias de

intervenção dentro das empresas: 1) a via informativa – educando as pessoas sobre este mal; 2) a via informal - através de mediação e de apoio às vítimas; 3) a via formal administrativa e/ou jurídica – onde a organização oficialmente intervém para impedir que uma situação de assédio continue; e 4) a via da palavra ou ação coletiva - análise crítica dos fatores organizacionais que causam o assédio moral e proposta de responsabilização coletiva dos problemas.

3. O MÉTODO

O método científico consiste na intervenção do pesquisador, tratando-se de “um processo dinâmico de avaliação e revisão” (RICHARDSON, 1999, p. 23). A abordagem utilizada é quantitativa em conjunto com a qualitativa, onde o pesquisador é o instrumento-chave, o ambiente é fonte direta dos dados e não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos. Possui caráter descritivo e prescritivo, uma vez que “tem como objetivo a proposição de soluções, as quais fornecem uma resposta direta ao problema apresentado” (BONAT, 2009, p. 12).

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. 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, para a coleta de dados, aplicou-se as técnicas de entrevistas semiestruturadas e questionários semiabertos, com questões objetivas e campos abertos caso fosse de interesse do respondente justificar a marcação.

Principalmente, utilizou-se da metodologia de *benchmarking*, método gerencial usado por organizações para comparar o desempenho de seus processos com outros similares considerados mais eficientes; e o processo participativo e colaborativo, característico do setor público, no qual busca-se identificar as melhores práticas com o intuito de melhorar seus processos internos e assim aumentar a eficiência, eficácia e efetividade dos programas governamentais (BRASIL, 2013).

3.1 Coleta e Análise de Dados

A pesquisa foi realizada com as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Brasil, para as quais enviou-se um questionário semiaberto. Fizeram-se entrevistas semiestruturadas com os gestores responsáveis pelos programas destas Instituições. Além, fez-se uma análise documental, através de manuais, relatórios, *sites* e demais documentos que tenham sido produzidos por essas Instituições.

3.2 Método de análise de dados

Foi criado um questionário *on line* 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)”. 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 fechadas para análise quantitativa (de marcar SIM ou NÃO) e 7 questões abertas, opcionais, que poderiam justificar a marcação escolhida anteriormente, para embasar uma análise qualitativa.

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.

Por fim, foi realizado um novo contato personalizado via e-mail e/ou WhatsApp com as IFES que demonstraram interesse na pesquisa através dos grupos de WhatsApp supracitados, entrevistando 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

A análise apresentada segue em duas vertentes: os resultados obtidos nas questões objetivas, resumidas nos números abaixo; e, em seguida, a apresentação de algumas das respostas explicativas mais relevantes para o estudo, tanto obtidas através do questionário, como por intermédio das entrevistas.

Com o intuito de manter o anonimato dos servidores respondentes, utilizaremos a sigla S, 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**, 11,4% são Técnicos-Administrativos em Educação, e 88,6% são docentes.

Com relação às **Políticas e Ações de Prevenção**, foram feitos os seguintes questionamentos e obtiveram-se as respostas que seguem: *“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? 52,3% responderam “Não” e 47,7%, “Sim”. 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:

Servidor (S): “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 num processo de construção de maior regularidade nas ações, e implementando capacitação para gestores com a temática, cartilha e o estabelecimento de fluxos de trabalho”.

S: “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”.

Relativamente às **Práticas e Ações decorrentes**, questionou-se: “*Com relação às ocorrências de assédio, a IFES possui algum padrão de tratamento desses casos?*” 61,4% disseram “Não” e 38,6%, “Sim”. 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:

S: “Sim, existe uma Portaria da Pró-Reitoria de Pessoal que trata da padronização do tratamento relativo ao assédio”.

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

S: “Ação da Ouvidoria, Comissão de Ética e processo disciplinar”.

S: “É feita a apuração através de Processo Ético ou Processo Administrativo Disciplinar, dependendo da gravidade e elementos probantes”.

S: “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”.

Quanto à **Adoção de medidas de Combate**, questionou-se: “*São adotadas medidas de combate ao assédio?*” 68,2% marcou “Não”, e 31,8% assinalou “Sim”. A maioria das respostas citou palestras e capacitações, incluindo cartazes, como medidas utilizadas. Além destas, também surgiram as seguintes respostas:

S: “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”.

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

Na parte de **Controle e Acompanhamento**, questionou-se se “*A IFES realiza algum tipo de identificação, mapeamento e/ou controle dos casos de assédio na Instituição?*” Para 86,4% a resposta escolhida foi “Não”, e para 13,6%, “Sim”. Se sim, pediu-se para que o servidor descrevesse quais (modalidades, características dos atores e das unidades envolvidas, etc).

S: “Estas questões são citadas na pesquisa de clima organizacional”.

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

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

Também se questionou, 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:

S: “Hoje em dia os casos são acompanhados pela Corregedoria”.

S: “Através da comissão de PADs e Sindicâncias”.

S: “Fica a critério de cada diretor geral do campus onde ocorreram os fatos. Muitas vezes, o fato é abafado ou negligenciado”.

S: “Normalmente chegam via Ouvidoria, via documento pessoal de unidades e servidores afetados, via os órgãos signatários do ACT ou denúncia”.

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

S: “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, etc”.

Também foram perguntados, com relação as **Consequências**, se: “A IFES consegue delimitar as consequências da ocorrência de assédio?” As respostas foram: 88,6% “Não” e 11,4% “Sim”. Os servidores responderam o que segue:

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

Relativamente aos **Indicadores** possivelmente utilizados pelas Instituições para manter um acompanhamento das causas e consequências do assédio institucional, questionou-se se: “Existem indicadores pré e pós programa? (número e causas dos afastamentos, absenteísmo, pedidos de remoção e redistribuição, exoneração, etc).” 95,1% respondeu “Não”, e 4,9% “Sim”. Interrogou-se quais indicadores são utilizados:

S: “Questionário de afastamento”.

S: “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 em 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:

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

S: “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”.

S: “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”.

Concluindo o questionário, foi indagado se o servidor teria interesse em receber os **resultados da pesquisa**, para a minha satisfação, a maioria (88,6%) respondeu que sim – o que demonstra que há interesse em se aprender e trabalhar sobre o tema.

4.1 Discussão dos Resultados e Benchmarking

Resgatando o questionamento inicial de como ocorre a prevenção e o tratamento de casos de assédio moral e sexual em IFES brasileiras, percebemos que, como melhores práticas apresentadas pelas Instituições estudadas, podemos extrair

modelos de diversas ações dessas que podem ser, com os devidos ajustes, aplicados nas demais Instituições, mesmo que, inicialmente, de forma isolada.

Baseado em todas as formas de coleta de dados inicialmente previstas no estudo, constatamos que a maioria das Universidades 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.

Ressaltamos que as Universidades 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 de combate ao assédio na Universidade.

Indo ao encontro da bibliografia, as Universidades ao constituírem esses grupos de trabalho, reiteradamente incluem servidores da área da Saúde, pois entendem que se trata de um assunto ligado à saúde do servidor e à qualidade de vida no trabalho. Participam desses GTs psicólogos e assistentes sociais, além, claro, de servidores da área de gestão de pessoas e, por vezes, da área jurídica.

É possível perceber pelos relatos que as ocorrências de assédio estão muito relacionadas 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 se trata de uma questão de ética: sendo assim, diversas instituições criam comissões de ética para que atuem juntamente com a análise das ocorrências.

A formação dos gestores também é um ponto central na prevenção dos casos de assédio. 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 que esse ainda é um ponto muito pouco tratado pelas Instituições entrevistadas. Aí percebemos a importância da participação das áreas de capacitação e desenvolvimento nessas discussões.

Infelizmente a maioria das Universidades só age de forma reativa, ou seja, após demandada por sindicatos, órgãos de fiscalização ou, até mesmo, judicialmente. Justamente por ser um assunto carente de definições objetivas, também é difícil estabelecer padrões de procedimentos e normativas que tratem sobre assédio. Mesmo assim, algumas dessas instituições estão buscando formalizar esses procedimentos, através de um protocolo.

Mais avançada no tratamento das ocorrências de assédio está a Universidade J, 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”.

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.

CONCLUSÕES

Apesar de sua grande relevância e necessidade, ainda é insuficiente a quantidade de estudos voltados às questões de assédio sexual e, principalmente, moral, no trabalho. No serviço público, e, especialmente nas Universidades até o momento presente não existem condições efetivas para a implantação de uma política de recursos humanos que vise coibir a ocorrência desses casos, como constatado por Bastos e Brandão (1993). A falta de programas que tratem sobre assédio organizacional reflete tanto no desempenho e autoestima do servidor diante da sociedade, quanto em uma crise de identidade da própria organização.

Os aspectos culturais das IFES 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 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, guardam relação direta com o contexto sociocultural, político e histórico em que estas estão inseridas.

A realização de palestras e capacitações ainda é o método mais utilizado para divulgar o assunto nas universidades 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 dos casos, apesar de 61,4% das respondentes não possuir um padrão, as medidas mais adotadas são a instauração de processos administrativos (PADs) e sindicâncias, e a maioria das IFES que responderam ao questionário não realiza nenhum tipo de controle, inclusive 95% destas não possuem nenhum 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 assediado e também dos colegas não participes 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 equipe de gestão de recursos humanos atuante e que possa contar com o engajamento dos setores de direção visando ao estabelecimento de canais fluidos e confiáveis de comunicação, bem como à formação e ao acompanhamento constante daqueles que também exercem papéis de lideranças; e,

b) estabelecimento de princípios e políticas claros e amplamente difundidos sobre aspectos que regem a vida do profissional na instituição, desde elementos relacionados a questões burocráticas àqueles relativos a assuntos comportamentais, 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 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, as IFES já realizam algumas ações comuns, 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, conforme resultados já citados da pesquisa (GOSDAL, 2017, p. 26) patrocinada pela “ISMA” (*International Stress Management Association*).

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 deveriam ser adotadas inicialmente pelas Instituições seria criar uma comissão multidisciplinar 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.

O principal, obviamente, é investir em programas que auxiliem na prevenção desses casos. É imperioso que continue com a realização de palestras, inclusive a formação de gestores. Também seria interessante a confecção de normativas que caracterizem e regulamentem as ocorrências de assédio, bem como a elaboração de uma cartilha, para que o público alvo das informações fosse ampliado.

Devido a natureza complexa e o caráter multidimensional do assédio no trabalho, fica claro que intervenções pontuais e isoladas, ainda que importantes, não são suficientes. As evidências aqui resumidas podem servir como ponto de partida, mas, inclusive devido as limitações encontradas, como o baixo número de Instituições que já possuem protocolos efetivamente definidos para atuarem desde a prevenção até o tratamento dos casos de assédio, novas pesquisas devem ser feitas. E, como sugestão de estudos futuros destaca-se a importância da consideração de aspectos culturais, tanto das Instituições quanto da sociedade como um todo, bem como de seus marcadores sociais e intersecções, tais como gênero, classe, raça, entre outros.

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 à 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.
- ALKIMIM, M. A. **Assédio Moral na Relação de Empego**. Curitiba: Juruá, 2005.

- ASHFORTH, B. E. **The experience of powerlessness in organizations.** *In* ASHFORTH, B. E. Petty tyranny in organizations. HR, vol. 47. p. 755-558, 1994.
- 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.
- BATALHA, Lilian Ramos. **Assédio moral em face do servidor público.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.
- BONAT, D. **Metodologia de Pesquisa.** 3ª Ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.
- BRADASCHIA, C. A. **Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção.** EAESP – FGV. Dissertação de Mestrado. São Paulo, 2007.
- BRASIL. LEI Nº 8.429, DE 2 DE JUNHO DE 1992. **Lei de Improbidade Administrativa.** Brasília/DF, jun 1992.
- 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 (2000).
- CARAN, V. C. Spoti; SECCO, Iara A. de O.; BARBOSA, D. A.; 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.
- 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.
- 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).
- DAMASCENO, Thalita Natasha Ferreira. **Assédio Moral na Universidade: a violência velada nas relações de trabalho.** Curitiba: Appris, 2015.
- EINARSEN, Ståle. **The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience.** *Pistes*, vol. 7, nº 3, 2005.
- GUEDES, Novaes. **Terror psicológico no trabalho.** São Paulo: LTr, 2003.
- GOSDAL, Thereza Cristina. **O Entendimento do Assédio Moral e Organizacional na Justiça do Trabalho.** *In:* SOBOLL, L. A. Pereira, organizadora. *Intervenções em Assédio Moral e Organizacional.* São Paulo: LTr, 2017.
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: A violência perversa do cotidiano.** 2ª ed. São Paulo: Bertrand do Brasil, 2002.
- LEYMANN, H. (1996). **The content and development of mobbing at work.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (5)2, 165-184.
- LIPPMANN, Ernesto. **Assédio Sexual nas Relações de Trabalho.** 2ª ed. São Paulo: LTr, 2004.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.
- 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.
- ZAPF, Dieter; EINARSEN, Ståle. **Individual antecedents of bullying: victims and perpetrators.** *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, T. C. D. 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.