

**PROGRAMAS DE AÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL E SEXUAL NO TRABALHO  
- BENCHMARKING ENTRE AS IFES**

**BIANCA SPODE BELTRAME**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

**SILVIA GENERALI DA COSTA**

# PROGRAMAS DE AÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL E SEXUAL NO TRABALHO – *BENCHMARKING* ENTRE AS IFES

## 1. INTRODUÇÃO

A discussão acerca da temática do assédio nas organizações de trabalho tomou uma dimensão considerável a partir de 1990, num contexto em que as instituições exigem 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). As instituições públicas estariam inseridas nesta mesma lógica produtivista e estressante.

Para Batalha (2009), as razões do assédio moral particularmente no serviço público seriam a falta de preparo de alguns chefes 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).

Ainda 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 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".

É neste sentido que o estudo tem como problema de pesquisa: **Como ocorre a prevenção e o combate de casos de assédio moral em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras?**

## 2. ASSÉDIO NO SERVIÇO PÚBLICO

Afirma Costa (2018, p. 05) 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 (2015), em diversas situações cotidianas se faz uso das estruturas de poder e das disfunções burocráticas como instrumentos de assédio moral. Como exemplos encontram-se 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 em uma Universidade brasileira, diz 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; 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).

Desta forma, cabe apresentar e discutir as definições de assédio.

### 2.1 Definições de Assédio

O fenômeno assédio moral tem natureza universal, 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 tyrannizar, vampirizar, no sentido de sugar as energias da vítima e conduzi-la ao ostracismo social (LOPES, 2008).

Para Hirigoyen (2002, p. 17), uma das autoras mais citadas 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”.

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.

Para o jurista Ernesto Lippmann (2004, p. 37), 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” .

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).

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). 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)”.

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 (DAMASCENO, 2015, p. 49).

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).

Pode-se resumir algumas definições encontradas na literatura, conforme o quadro 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 combate persistente provoca, apavora, intimida ou causa desconforto em outra pessoa.
<b>Ashforth, 1994</b>	<i>Pettytyranny</i>	Conjunto de seis comportamentos organizacionais: 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.
<b>Leymann, 1996</b>	<i>Mobbing/ Psychoterror</i>	Envolve comunicação antiética ou hostil, direcionada de maneira sistemática a 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.
<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>	Ações negativas que são longas, recorrentes e sérias e que incomodam e oprimem. Frequentemente a vítima se sente incapaz de se defender.
<b>Heloani, 2004</b>	<i>Assédio Moral</i>	Abuso emocional no 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>	Quando um ou mais indivíduos, repetidamente, são expostos a atos negativos (seja assédio sexual, atormentação, 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.
<b>Gosdal, 2009</b>	<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).
<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.

Além disso, conforme a caracterização de sua ocorrência, o assédio pode apresentar diferentes classificações, sendo a mais frequente 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).

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 praticado (HIRIGOYEN, 2002).

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 torna-se alvo de situações humilhantes e constrangedoras (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, e para além destas primeiras consequências, os prejuízos do empregador podem ser sintetizados em 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).

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.” (COSTA, 2018, p. 06).

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) ainda 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).

### **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, evitada 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 desenvolve 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.

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 privilegia a análise crítica dos fatores organizacionais que causam o assédio moral e propõe a responsabilização coletiva dos problemas; mas esta via continua 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”.

### **3. O MÉTODO**

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).

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.

Para a construção do questionário, utilizou-se de elementos da literatura científica sobre o tema e da metodologia de benchmarking, método gerencial utilizado por organizações para comparar o desempenho de seus produtos ou processos com outros similares considerados mais eficazes e/ou eficientes, buscando assim adaptá-los e implementar melhorias significativas internamente (BRASIL, 2013).

A pesquisa foi realizada com todas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Brasil, para as quais enviou-se um questionário. Para a realização do *benchmarking*, foram escolhidas entre estas, aquelas que demonstraram ter as melhores práticas com relação à prevenção e ao combate dos casos de assédio moral. Fizeram-se entrevistas semiestruturadas com os gestores responsáveis pelos programas destas Instituições e uma análise documental, através de manuais, relatórios, *sites* e demais documentos que tenham sido produzidos por essas Instituições.

Foi criado um questionário *online* no *Google Forms*, 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 e 7 questões opcionais para justificativas. No final, foi disponibilizado um espaço para observações, 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. 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 instituições.

Por fim, foi realizada uma entrevista via e-mail e/ou WhatsApp com o responsável pelo assunto em todas as IFES do Rio Grande do Sul e as IFES do Brasil que demonstraram interesse, com perguntas semiestruturadas para se entender as ações desenvolvidas naquela organização, bem como os resultados obtidos com essas práticas.

#### **4. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos nas questões objetivas, apresentadas nos gráficos abaixo; e, em seguida, diversos itens recorrentes abordados pelos servidores acerca da prevenção e combate ao assédio moral, nas perguntas abertas.

Com o intuito de manter o anonimato dos 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**, 11,4% são Técnico-Administrativos em Educação, e 88,6% são docentes. Apenas 09 servidores não trabalham diretamente ligados à área de gestão de pessoas, mas sim à parte de ensino e extensão. 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 a palestras e *folders*. Porém, algumas respostas diferentes foram as seguintes:

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: “*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*”.

E3: “*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*”

E4: “*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*”.

E5: “*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. 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 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*”.

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

“Com relação às ocorrências de assédio, a IFES possui algum padrão de combate 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:

E1: “*Sim, existe uma Portaria da Pró-Reitoria de Pessoal que trata da padronização do combate relativo ao assédio, mas notamos ainda muita dificuldade em se encaminhar corretamente a questões, por uma série de fatores. Estamos reformulando procedimentos para 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: “*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*”.



E5: “Em se tratando de denúncias de assédio moral ou sexual, o padrão de combate é a apuração através de Processo Ético ou Processo Administrativo Disciplinar, dependendo da gravidade e elementos probantes”.

E6: “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”.

E7: “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”.

E8: “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.”

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.

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

E3: “Tivemos a política aprovada pelo COUNI. Estamos na fase de criar um regulamento”.

E4: “Foi instaurada uma Comissão e já houve palestras sobre o tema, tanto para alunos quanto para servidores”.

E5: “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”.

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).

E1: “Algumas vezes, estas questões são citadas na pesquisa de clima organizacional”.

E2: “(...) a PROGEPE participa da comissão e serão formalizados os controles e registros, ao final do trabalho”.

E3: “Atualmente, cada unidade que atende esta demanda tem seu registro interno, com este grupo de trabalho, estamos criando um protocolo único”.

Também questionou-se 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 em dia os casos são acompanhados pela Corregedoria”.

E2: *“Através da comissão de PADs e Sindicâncias”*.

E3: *“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”*.

E4: *“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”*.

E5: *“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)”*.

E6: *“Hoje as denúncias são apuradas pelo Comitê de Ética e pela Diretoria Disciplinar”*.

E7: *“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”*.

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.

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”*.

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 e não, e 4,9% sim.

Se sim, interrogou-se quais indicadores são utilizados:

E1: *“Questionário de afastamento”*.

E2: *“Existe dentro de área de atuação de cada Divisão”*.

Por fim, foi possibilitado um espaço para **considerações** que o respondente entendesse necessárias. Muitas pessoas se mostraram interessadas 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:

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 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: *“Se houvesse um instrumento administrativo para uso nas ouvidorias institucionais, o acesso à denúncias e o combate dado a elas, seria mais concreto”*.

Concluindo o questionário, foi indagado se o servidor teria interesse em receber os **resultados da pesquisa**, a maioria (88,6%) respondeu que sim.

#### **4.1 Discussão dos Resultados**

Foi possível conhecer ações e programas desenvolvidos nas IFES estudadas que podem ser, com os devidos ajustes, aplicados nas demais.

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.

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”.

Também a Universidade D, onde existem ações de equipes, 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 pesquisadas.

Aí percebemos a importância também da participação das áreas de capacitação e desenvolvimento dos servidores nas discussões sobre assédio. A Universidade D relatou 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, 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 da Universidade D).

Na Universidade E 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”.

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 F 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”.

Algumas dessas instituições estão buscando formalizar esses procedimentos, como a Universidade G, onde “existe uma Portaria da Pró-Reitoria de Pessoal que trata da padronização do combate 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 H 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 I 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”.

Mais avançada no combate 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”.

A Universidade K 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. Mas, além disso, na Universidade L, 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 N, “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 O criou uma cartilha para combate ao assédio, 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 diversas instituições parceiras.

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 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”, diz o servidor.

Relativamente ao combate 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 combate 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.

### **CONCLUSÕES**

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 de programas sobre assédio no trabalho reflete tanto no desempenho e auto-estima do servidor, quanto na própria organização.

Os aspectos culturais também se mostraram relevantes para compreender as situações de assédio ocorridas, em que é possível verificar contextos de permissividade e/ou convivência. 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.

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 atuam.

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 combate 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 e sindicâncias, e a maioria das IFES que responderam ao questionário não realiza nenhum tipo de controle, inclusive 95% destas não possuem nenhum tipo de indicador para acompanhar as ocorrências.

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 pessoas atuante e que possa contar com o engajamento dos setores de direção da Universidade visando ao estabelecimento de canais fluidos e confiáveis de comunicação e informação para docentes, técnicos, alunos e terceirizados, bem como no que se refere à formação e ao acompanhamento constante daqueles que também exercem papéis de lideranças; e b) estabelecimento de princípios, 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 assuntos 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, as IFES já realizam algumas ações comuns, especialmente realizações de palestras. Todavia, a adoção de medidas isoladas e pontuais, não dará conta de combater a epidemia de casos de assédio que tem surgido nos últimos anos.

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 pelas Instituições 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 comessem 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 é investir em programas que auxiliem na prevenção desses casos. É imperioso que continue com a realização de palestras e encontros, inclusive na formação de gestores. Também seria interessante a confecção de normativas: estatuto e/ou portaria que caracterize e regule 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 e pessoas sensibilizadas individualmente intervenham para ajudar as vítimas e para alertar sobre os danos a saúde deste tipo de assédio. Porém, acredita-se que o papel que cabe à área de Gestão de Pessoas 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, Maria Aparecida. **Assédio Moral na Relação de Emprego**. Curitiba: Juruá, 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 Virgílio 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.

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.



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

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.

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).

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.

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

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.

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

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.

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

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.

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.

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

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.