



## PROGRAMAS DE PREVENÇÃO E TRATAMENTO DOS CASOS DE ASSÉDIO: Benchmarking entre as Instituições Federais de Ensino Superior

## PROGRAMS FOR PREVENTION AND TREATMENT OF HARASSMENT CASES: Benchmarking between Federal Institution of Higher Education

*Bianca Spode Beltrame* <sup>(1)</sup>

*Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS, Porto Alegre-RS*

### RESUMO

A ocorrência de assédio acarreta prejuízos à própria 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 moral e sexual no trabalho, para adaptação e aplicação desses programas nas IFES em geral. Pesquisou-se a teoria já existente, formulada por Bradaschia (2007), Costa (2018), Damasceno (2015), 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 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, ao mesmo tempo, 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.

### ABSTRACT

The occurrence of harassment causes harm to the organization itself, affecting the climate and contributing to the formation of a negative institutional image. Thus, we sought to know the best practices for the prevention and treatment of cases of psychological and sexual harassment at work, for the adaptation and implementation of those programs in Federal Institution of Higher Education (FIHE) in general. The existing theory was researched, formulated by Bradaschia (2007), Costa (2018), Damasceno (2015), Gosdal (2017), Hirigoyen (2002), among others. In addition, existing actions have been analyzed and presented on how the treatment of processes and their consequences occurs. The approach used is qualitative, with a descriptive and prescriptive character. As for the procedures, we opted for empirical research with the literature. A field research was carried out, applying interviews and questionnaires for data collection, and the process benchmarking methodology was used. According to the obtained results, it was found that most of the participating FIHE do not have any prevention policy yet, and from these, 70% also

have no measures to harassment combat. The already used practices consist basically of raising awareness and training employees. These figures are frightening, and at the same time, they make us realize the importance of the emergence of new research on the subject, especially at Universities - a center for sharing all knowledge.

**Keywords:** Harassment; sexual harassment; public management.

## 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 se tornem mais fragilizadas e marcadas pela violência” (CARRIERI et al., 1993, p. 05). Segundo Fonseca (2013, p. 142), “o Brasil tem posição destacada entre os países onde o stress ocupacional tem-se manifestado”.

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

Para Batalha (2009), as razões do assédio moral no serviço público seriam a falta de preparo de alguns chefes imediatos e a perseguição a um determinado indivíduo. Para a autora, o assédio moral tende a ser mais frequente em razão de uma peculiaridade: “o chefe não dispõe sobre o

vínculo funcional do servidor. Não podendo demiti-lo, passa a humilhá-lo e sobrecarregá-lo de tarefas inócuas” (2009, p.36). Ainda segunda a autora, 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 e sexual em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras?

## **GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO**

Lancman (2008) 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 o autor, “[...] 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).

### **Conflitos no Serviço Público**

Afirma Silvia Generali da Costa que “alguém poderia pensar que não há assédio moral entre professores de uma universidade pública porque estes têm estabilidade, há isonomia salarial e são seus pares que gerem a universidade e os departamentos” (COSTA, 2018, p. 05).

Entretanto, conforme apresenta Zanin e colaboradores, em diversas situações cotidianas se faz uso das estruturas de poder e das disfunções burocráticas como instrumentos de assédio moral. Tomo como exemplos a comunicação ineficiente, a hierarquia rígida e as regras engessadas, que

se mostram como instrumentos privilegiados de assédio moral e comprovam o que afirmam Pires e Macêdo (2006, p. 14 apud Zanin e colaboradores, 2015, p.195) de que “nas organizações públicas, são as relações de estima e os jogos de influência os verdadeiros indicadores de poder no Brasil” (COSTA, 2018, p. 05).

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

O capital humano de uma instituição é o cerne do processo de gestão da Qualidade: da motivação e do comprometimento das pessoas vai depender o sucesso da sua aplicação prática (DAMASCENO, 2012). É salutar a busca pelo envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo ou função. Faz-se mister, portanto, valorizar o servidor principalmente por meio do aperfeiçoamento contínuo, da boa remuneração, de um bom ambiente de trabalho com condições físicas e psicológicas adequadas e proporcionar oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades. A não existência de assédio faz parte das condições adequadas.

### 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, molestar, tyrannizar, vampirizar, no sentido de sugar as energias da vítima, assim como, conduzi-la ao ostracismo social (LOPES, 2008).

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

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, o assédio moral trata-se “do abuso de direito

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

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

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:

Referência	Termo	Definição
<b>Brodsky, 1976</b>	<i>Harrassment</i>	Tentativas repetitivas e persistentes de atormentar, diminuir, frustrar ou conseguir uma reação de alguém; este tratamento persistente provoca, apavora, intimida ou causa desconforto em outra pessoa.
<b>Ashforth, 1994</b>	<i>Petty tyranny</i>	Conjunto de seis comportamentos 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.
<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>	Assédio Moral	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>	Assédio Moral Organizacional	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>Soboll &amp; Horst, 2013</b>	Assédio Moral Organizacional	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.

Referência	Termo	Definição
Damasceno, 2015	Assédio Moral no Trabalho	Assédio moral no trabalho é 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	Assédio Moral	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.

#### Quadro 01 - Algumas definições de assédio moral

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. E é esse algo a mais que o perverso busca roubar. As manobras perversas reduzem a autoestima, confundem e levam a vítima a desacreditar de si mesma e a se culpar. Fragilizada emocionalmente, acaba por adotar comportamentos induzidos pelo agressor. Seduzido e fascinado pelo perverso o grupo não crê na inocência da vítima e acredita que ele haja consentido e, consciente ou inconscientemente, seja cúmplice da própria agressão (2003, p. 63).

Às vezes as pessoas confundem uma situação de assédio moral com os conflitos

que fazem parte da rotina de muitos ambientes de trabalho. Guimarães e Rimoli fazem uma distinção importante para evitar a banalização deste termo, dizendo:

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

Para mais, conforme a caracterização de sua ocorrência, o assédio pode ser classificado com relação a diversos aspectos. Estes seguem apresentados nas próximas seções.

#### Classificações do Assédio Moral

É de praxe os autores do assunto trazerem a classificação quanto a relação de posição hierárquica do assediado e do assediador. Neste sentido, o assédio moral

pode ser dividido em vertical e horizontal. O vertical, a seu turno, pode se subdividir em ascendente e descendente.

O **assédio moral horizontal** é cometido entre colaboradores de mesmo nível hierárquico. A forma horizontal, de colega para colega, é observada quando não se consegue conviver com as diferenças, especialmente quando tais diferenças são destaques na profissão ou no cargo ocupado (HIRIGOYEN, 2002).

O **assédio moral vertical descendente** tem como base questões de hierarquia, sendo consumado pelo superior hierárquico ou pelo próprio empregador, sócio ou dono da empresa. Costuma ser o tipo de assédio mais comumente praticado (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, ao demonstrar insegurança no exercício do cargo, torna-se alvo de situações humilhantes e constrangedoras (DAMASCENO, 2015, p. 54).

### 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).

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

O Estado e a sociedade como um todo também sofrem os efeitos do assédio moral, tanto no setor privado quanto no serviço público. Consequentemente, 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).

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).

Barreto (2005, p. 39), afirma que:

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

### **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 desenvolveu dentro de uma organização, a qual está permitindo que isto ocorra (2003, apud BRADASCHIA, 2007). Para este autor, é preciso lembrar que a ineficácia na organização do trabalho criou um clima propício para a aparição e desenvolvimento deste fenômeno.

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

Solomon (1991, p. 32) ressalta a 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. A autora

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”.

Damasceno afirma que é indubitável que a prevenção à prática do assédio moral é de extrema importância e tem gerado bons resultados, uma vez que possibilita uma melhora no ambiente de trabalho. Para a autora, quanto à prevenção e o combate ao assédio moral, para minimizar ou eliminar o problema do entendimento do seu conceito no âmbito educacional, propõe “campanhas contra o assédio e difusão de informações, visto que, um dos pontos capitais para a prevenção e combate ao fenômeno é o conhecimento sobre ele”. Já, no âmbito das instituições de ensino, sugere “eventos e confecção de cartilhas que explicitem as características e as formas de prevenção, com linguagem clara e precisa; programas de treinamento, promovidos pela própria instituição; um canal de comunicação de mais fácil acesso e mais efetivo, por exemplo, uma página eletrônica, para denúncias e informações, entre outros” (2015, p. 114).

## O MÉTODO

O método científico consiste na intervenção do pesquisador, cuja atividade mental consciente realiza a tarefa cognitiva da teoria (VERGARA, 2005), tratando-se de “um processo dinâmico de avaliação e revisão” (RICHARDSON, 1999, p. 23). A abordagem utilizada é a quantitativa combinada com 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, p. 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.

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

Principalmente, utilizou-se da metodologia de benchmarking, método

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

### **Coleta e Análise de Dados**

A pesquisa foi realizada com 71 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Brasil, para as quais enviou-se um questionário semiaberto criado no Google Forms. Para a realização do benchmarking, foram escolhidas entre estas, aquelas que demonstraram ter as melhores e mais eficientes práticas com relação à prevenção e ao tratamento dos casos de assédio, quando comparadas à realidade da UFRGS, que ainda não possui nenhum protocolo de atendimento destes casos. Fizeram-se entrevistas semiestruturadas com os gestores responsáveis pelos programas destas 15 Instituições.

Além dos questionários e entrevistas aplicadas às pessoas responsáveis pelos programas, fez-se uma análise documental, através de manuais, relatórios, sites e demais documentos que tenham sido produzidos por essas Instituições, conforme demonstrado na análise que segue.

### **Método de análise de dados**

Inicialmente cabe explicar as etapas da pesquisa realizada. 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)”. Na parte inicial do formulário, fez-se a apresentação da pesquisadora e explicou-se o objetivo da pesquisa, bem como o prazo para envio de respostas. Também foram colocados contatos para eventuais dúvidas que pudessem surgir aos respondentes e mencionado que, após a finalização do trabalho, os resultados estariam disponíveis para aqueles que tivessem interesse.

O questionário foi composto por 5 partes (Identificação, Políticas e Ações de Prevenção, Práticas e Ações decorrentes, Combate, e, por fim, Controle e Acompanhamento), com 11 questões 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, tendo em vista o número de servidores que fazem parte destes grupos, somado aos e-mails enviados, 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.

## APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Faremos uma análise sobre a pesquisa com os servidores técnico-administrativos e docentes, que se segue em duas vertentes: os resultados obtidos nas questões objetivas e a apresentação das respostas explicativas mais relevantes para o estudo, tanto obtidas através do questionário, como por intermédio das entrevistas.

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

Com o intuito de manter o anonimato dos servidores respondentes, utilizaremos a sigla 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 Técnico-Administrativos em

Educação, e 88,6% são docentes. Apenas 09 servidores do total de respondentes não trabalham diretamente ligados à área de gestão de pessoas, mas sim à parte de ensino e extensão. As respostas destes servidores também merecem ser consideradas, haja vista que representam a imagem que a Instituição passa para seus clientes internos sobre a forma que tratam as questões relativas à assédio moral e sexual ocorridas na Universidade.

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

“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 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”.

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. Pretende desenvolver ações junto a escolas públicas da educação básica, bem como a promoção de eventos que

permitam a aproximação da Universidade e a inclusão dos diversos grupos ligados ações de gênero tanto internas quanto externas a IES”.

S: “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”

S: “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”.

S: “A PROGEPE já realizou palestras sobre o assunto, este ano, como decorrência da primeira palestra foram realizados encontros com as unidades que atendem esta demanda. Destes encontros, iniciou-se um grupo de trabalho que está discutindo a política a ser adotada nesta UF, estamos redigindo a regulamentação para que não seja algo pontual e sim contínuo e em toda a UF. Já foi realizado um primeiro trabalho de integração deste grupo e já existem ações pontuais para os próximos meses. A ideia de palestras e do folder também já estão sinalizadas só estamos definindo os fluxos internos”.

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, mas notamos ainda muita dificuldade em se encaminhar corretamente a questões, por uma série de fatores. Estamos reformulando procedimentos com vistas a prevenir e combater o assédio com maior eficácia”.

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 se for o caso, abertura de processo disciplinar”.

S: “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”.

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

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”.

S: “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”.

S: “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:

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 e políticas de combate ao assédio na Universidade”.

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

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

S: “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).

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

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

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. Somente os casos mais representativos são levados adiante. Muitos fatos que envolvem TAE não são considerados, somente os que envolvem docentes”.

S: “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”.

S: “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)”.

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

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, 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:

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 e não, e 4,9% sim.

Se 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 que sentem que as Instituições adentrem mais no assunto, fazendo principalmente os gestores se apropriarem das medidas preventivas e tratativas dos casos de assédio, primordialmente considerando o impacto que isso exerce na saúde dos servidores. De algumas respostas extraiu-se o seguinte:

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. 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”.

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

Concluindo o questionário, foi indagado se o servidor teria interesse em receber os resultados da pesquisa, para a

minha satisfação, a maioria (88,6%) respondeu que sim – o que demonstra que há interesse em se aprender e trabalhar sobre o tema.

### **Discussão dos resultados da pesquisa 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 que podem ser, com os devidos ajustes, aplicados nas demais Organizações, 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 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 que tratam do tema, como saúde do trabalho e comissão de direitos humanos, além de pesquisadores vinculados às unidades de ensino. “Estamos neste momento num processo de construção de maior unidade e regularidade nas ações, além de estarmos implementando capacitação para gestores com a temática, cartilha e o estabelecimento de fluxos de trabalho”.

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

Aí percebemos a importância também da participação das áreas de capacitação e desenvolvimento dos servidores nas discussões sobre assédio. 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 às Questões de Assédio Moral, Sexual e Preconceito, constituída no ano passado por meio da Resolução do Conselho Universitário (Consuni) nº 12/2017. 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”.

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

O servidor respondente da Universidade 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 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”.

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

Na Universidade O, são realizadas “campanhas em sites, palestras, oficinas, debates, cinema e eventos diversos”, inclusive citam a campanha #AconteceuAqui, que “se propõe a coletar,

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

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

Relativamente ao tratamento e acompanhamento dos casos de assédio, a Universidade Q 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 R, “em se tratando de denúncias de assédio moral ou sexual, o padrão de tratamento é a apuração através de Processo Ético ou Processo Administrativo Disciplinar, dependendo da gravidade e elementos probantes”. Exemplifica o servidor respondente que “são apuradas mediante PADs, Sindicâncias ou Processo de Apuração Ética, PAE”.

Na Universidade S, “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 T 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 de 2018. Também no dia 9 de outubro de 2018, 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

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 Instituições Federais de Ensino Superior também se mostraram relevantes para compreender as situações de assédio ocorridas, em que é possível verificar contextos de permissividade e/ou 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.

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

especialmente nas Universidades – centro de compartilhamento de todos os saberes.

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

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

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

A violência no trabalho, que inclui o assédio moral, pode trazer sérias

perturbações à saúde física e mental do servidor assediado e também dos colegas não 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 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 do estudo, 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 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, obviamente, 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.

Devido à 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 a saúde deste tipo de assédio. Porém, acreditamos que o papel que cabe à área de Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino Superior pode e deve impactar ainda mais na diminuição dos casos de assédio.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, André Luiz Souza. **Assédio Moral: o direito à indenização pelos maus-tratos sofridos no ambiente de trabalho**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2007.
- ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ALKIMIM, Maria Aparecida. **Assédio Moral na Relação de Emprego**. Curitiba: Juruá, 2005.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. v. 1. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ASHFORTH, B. E. **The experience of powerlessness in organizations**. In ASHFORTH, B. E. Petty tyranny in organizations. Human Relations, vol. 47. p. 755-558, 1994.
- BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Assédio moral: a violência sutil. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil**. Tese (doutorado em psicologia social). Pontifícia Universidade Católica. São Paulo, 2005.
- BARRETO, Margarida Maria Silveira. **O que é assédio moral no trabalho?** 2018. **Site Assédio Moral no Trabalho**. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org>>. Acesso em 17 abr. 2018.
- BASTOS, Antonio Virgilio B.; BRANDÃO, Margarida Guimarães A. **Comprometimento organizacional em uma instituição universitária**. Revista de Administração. São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, julho/setembro, 1993.
- BATALHA, Lilian Ramos. **Assédio moral em face do servidor público**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009. Disponível em: <<https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/22562>>. Acesso em 17 abr. 2018.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. 1.ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.

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

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

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

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

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

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/apv/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). Disponível em: <[http://cite.gov.pt/asstscite/imagens/fotosassedio/Manual\\_Form\\_Prevenir\\_Combater\\_Assedio\\_Sexual.pdf](http://cite.gov.pt/asstscite/imagens/fotosassedio/Manual_Form_Prevenir_Combater_Assedio_Sexual.pdf)>. Acesso em 14 set. 2018.

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

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

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



- COSTA, Silvia Generali. **O Castelo dos Macacos: Uma fábula da Empresa Pública**. Porto Alegre: EDUPUCRS, 2003.
- DAMASCENO, Thalita Natasha Ferreira. **Assédio Moral na Universidade: a violência velada nas relações de trabalho**. Curitiba: Appris, 2015.
- DAMASCENO, Thalita Natasha Ferreira; ALEXANDRE, João Welliandre Carneiro. **A qualidade de vida no trabalho no âmbito do serviço público: conceitos e análises**. CIENTÍFICA DR: Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro. Brasília, nº 003, jul/dez 2012.
- DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1999.
- EINARSEN, Ståle. **The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience**. *Pistes*, vol. 7, nº 3, 2005.
- ESTEFANO, Elizete Vieira Vitorino. **Satisfação dos Recursos Humanos no trabalho: um estudo de caso na biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/76421/PEPS0531-D.pdf?sequence=1>>. Acesso em 17 abr. 2018.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda, 1996.
- FERREIRA, João Batista. **Trabalho, sofrimento e patologias sociais**. Estudo com trabalhadores bancários e anistiados políticos de uma empresa pública. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília (UNB). Brasília, 2007. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/1432>>. Acesso em 24 abr. 2018.
- FERREIRA, Mário Cesar. **Sentido do Trabalho e Qualidade de Vida nas Organizações**. Em Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.), **Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Brasília: Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2006.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FONSECA, Ricardo Tadeu Marques. **Saúde mental para e pelo trabalho**. In: *Saúde mental no trabalho: coletânea do fórum de saúde e segurança no trabalho do Estado de Goiás/coordenação geral*, Januário Justino Ferreira; coordenação científica, Laís de Oliveira Penido. Goiânia: Cir Gráfica, 2013, p. 138-157.
- GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003.
- GUIMARAES, Liliana Andolpho Magalhães. RIMOLI, Adriana Odália. **Mobbing (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, vol. 22, n. 2, p. 183-192, mai-ago, 2006.
- GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, jul./ago. 1995.
- GOSDAL, Thereza Cristina *et al.* **Assédio Moral Organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões**. In: GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea Pereira (Orgs.). **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional: Um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009. Cap. 2, p. 33-41.
- GOSDAL, Thereza Cristina. **O Entendimento do Assédio Moral e Organizacional na Justiça do Trabalho**. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira, organizadora. **Intervenções em Assédio Moral e Organizacional**. São Paulo: LTr, 2017.

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

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

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

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

LANCMAN, S. **O mundo do trabalho e a psicodinâmica do trabalho**. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Org.). Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008. p. 25-36.

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.

LECLERC, C. **Intervir contre le harcèlement au travail: soigner et sévir ne suffisent pas**. Pistes, v. 7, n. 3, 2005.

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

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

MATTOS, Ana Maria et al. **Aplicação das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos na Escola de Administração: atualizada às normas vigentes até maio de 2013**. Disponível em: <[https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/wp-content/uploads/2017/07/Normas-da-ABNT\\_EA1.pdf](https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/wp-content/uploads/2017/07/Normas-da-ABNT_EA1.pdf)>. Acesso em: 16 abr 2018.

NASCIMENTO, Sônia A.C. Mascaro. **Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**. São Paulo: Revista LTr, n. 68, ago. 2004. Disponível em: <[http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexo\\_2353\\_assediomoral2.pdf](http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexo_2353_assediomoral2.pdf)>. Acesso em: 17 abr. 2018.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo; LAGO JÚNIOR, Antônio; BRAGA, Paula Sarno. **Noções Conceituais sobre o Assédio Moral na Relação de Emprego**. Revista Direito UNIFACS - Debate Virtual. n°. 190. Salvador: 2016. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/4229/2884>>. Acesso em: 18 abr 2018.

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

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

SCHLINDWEIN, Vanderléia de Lurdes Dal Castel. *Histórias de vida marcadas por humilhação, assédio moral e adoecimento no trabalho*. **Psicologia & Sociedade**, 25(2), 430-439, 2013. Disponível em: <

<http://www.ufrgs.br/seerpsicsoc/ojs2/index.php/seerpsicsoc/article/view/3597/2229>>. Acesso em 27 abr. 2018.

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

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

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

SOLOMON, Charlene M. **Sexual harassment after Thomas hearings**. Personnel Journal, dec. 1991.

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

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

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

ZAPF, Dieter; EINARSEN, Ståle. **Individual antecedents of bullying: victims and perpetrators**. In: EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. (Eds.) (1999). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 8, p. 165-184.

ZIMMERMANN, Sílvia Maria; SANTOS, Teresa Cristina Dunka Rodrigues dos; LIMA, Wilma Coral Mendes de. **Assédio moral**. In Revista eletrônica: acórdãos, sentenças, ementas, artigos e informações. Porto Alegre, RS, v. 2, n.º. 7, p. 10-16, maio 2006. Edição especial n.º. 7. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/20.500.12178/80845>>. Acesso em 20

## NOTA

<sup>(1)</sup> Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul/PPGA/UFRGS. Mestre em Direção de Recursos Humanos pela Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales/UCES/Buenos Aires. Especialista em Administração Pública Contemporânea pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGSMBA em Gestão de Pessoas, com formação para o Magistério Superior Universidade Anhanguera/Rede LFG. Graduada em Administração pela Universidade Anhanguera e graduada em Direito pela Universidade Franciscana/UFN. Pesquisadora no Observatório Internacional de Carreiras (OIC - PPGA/EA/UFRGS). Servidora Técnica-Administrativa em Educação na UFRGS. ORCID 0000-0002-7906-5362

Enviado: 03/02/2020

Aceito: 08/05/2020