

Bernadete Quadro Duarte

**PREVENÇÃO AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA À LUZ DA
METODOLOGIA DE ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Orientadora: Profa. Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen

Coorientador: Dr. Thiago Soares Nunes

Florianópolis
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária
da UFSC.

Duarte, Bernadete Quadro

Prevenção ao assédio moral no trabalho na
Universidade Federal de Santa Catarina à luz da
metodologia de análise de políticas públicas. /
Bernadete Quadro Duarte ; orientadora, Alessandra
de Linhares Jacobsen , coorientador, Thiago Soares Nunes,
2019.

333 p.

Dissertação (mestrado profissional) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Assédio Moral
no Trabalho. 3. Políticas Públicas. 4. Análise de
Políticas Públicas. I. Jacobsen, Alessandra de Linhares. II.
Nunes, Thiago Soares. III. Universidade Federal de
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Administração Universitária. IV. Título.

Bernadete Quadro Duarte

**PREVENÇÃO AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA À LUZ DA
METODOLOGIA DE ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração Universitária e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 16 de maio de 2019.

Prof. Claudio José Amante, Dr.
Coordenador do Curso

Prof. Alessandra de Linhares Jacobsen, Dra.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Banca Examinadora:

Prof. Thiago Soares Nunes, Dr.
Coorientador
Centro Universitário UMA – Minas Gerais

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Leonardo Secchi, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof. Suzana da Rosa Tolfo, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho aos meus pais, Nilza Luzia Quadro e Pedro Quadro (*in memoriam*)

Que me ensinaram a amar o trabalho e os estudos, da maneira mais singela que puderam transmitir seus conhecimentos adquiridos pela vida!

À minha sogra, Nalzira Rosa dos Santos, pelo apoio, estímulo e pela dedicação!

As minhas amadas filhas, Camila dos Santos Duarte e Monica Duarte: vocês são: a inspiração da minha vida!

Ao meu amado esposo, companheiro, Hamilton dos Santos Duarte, que compartilhou de todas as alegrias e angústias dessa jornada, com amor, paciência e incentivo!

Sem vocês, não seria possível esta conquista!

AGRADECIMENTOS

Ao redigir essas palavras, de antemão, tenho consciência de que não conseguirei expressar toda a minha gratidão pelas pessoas que de alguma maneira contribuíram para a realização de mais uma etapa de minha vida acadêmica. Porém, seleciono um conjunto de caracteres que unidos formarão palavras e frases que simbolizam meus mais sinceros agradecimentos a todos!

Começo a lista com os agradecimentos às minhas filhas Camila e Mônica, que nesta jornada fizeram o papel de conselheiras, revisoras e leitoras, emprestando seus livros, canetas tempo, dedicação e paciência!

Ao meu esposo Hamilton que esteve comigo diariamente, nos dias mais frios e também nos mais quentes, nas alegrias e nas angústias que o mestrado proporciona!

Ao meu sobrinho Gustavo Rodrigues, pelo apoio e incentivo na retomada da leitura e de textos na língua inglesa. Às minhas irmãs Nézia, Jane e Daniela, à minha mãe e aos demais membros da família pelo apoio, carinho e compreensão dos momentos em que estive ausente das reuniões familiares.

À UFSC, à PRODEGESP e à Direção do Departamento de Atenção à Saúde por autorizarem meu afastamento das atividades laborais para que eu pudesse dedicar-me integralmente a este estudo ampliando minhas competências profissionais e, sem dúvida, as competências pessoais também!

A todos os meus colegas de UFSC que de alguma maneira participaram e contribuíram com palavras de carinho e estímulos.

A todos os professores e profissionais do PPGAU que estiveram juntos nessa caminhada, ora por canteiros floridos, ora por trilhos tortuosos.

Ao professor Raphael Schlickmann, que apresentou a disciplina de Políticas Públicas, despertando meu interesse em relacionar o tema Assédio Moral com Análise de Políticas Públicas.

À minha orientadora, professora Alessandra de Linhares Jacobsen, por sua atenção e dedicação.

Ao meu colega de graduação e de especialização, amigo e agora Coorientador, Dr. Thiago Soares Nunes, que aceitou fazer parte de mais essa jornada acadêmica, meu agradecimento especial pela competência na transmissão de seus conhecimentos de forma exemplar!

Ao professor Irineu por sua contribuição na fase da qualificação.

À professora Suzana da Rosa Tolfo pela disponibilidade e pelas importantes contribuições na etapa de qualificação e de defesa que enriquecem meu trabalho.

Ao professor Leonardo Secchi, minha total reverência, por sua obra que conduziu minha pesquisa e por suas valiosas contribuições, atenção, dedicação e disponibilidade para a defesa.

Aos participantes da pesquisa, meus mais sinceros agradecimentos, sem eles não seria possível os resultados apresentados.

Aos amigos da turma PPGAU/2017 pelas trocas de conhecimento, pelo companheirismo e parceira nestes dois anos de Mestrado. Com vocês, tudo ficou mais leve e mais divertido, principalmente com a seriedade e o profissionalismo de cada um, amizade que levo para sempre em meu coração. Dedico especial agradecimento às amigas Adélia Bahia, Ana Carla Bastos e Rosângela Alves pela generosidade, compreensão, dedicação e amizade, vocês foram fundamentais nessa trajetória e terão minha eterna gratidão.

Por último, mas não menos importante, eu agradeço a Deus por estar presente em todos os momentos de alegria e de tristeza provendo os instrumentos e as pessoas necessárias na condução de mais esta conquista!

“Um homem se humilha se castram seu sonho. Seu sonho é sua vida e a vida é trabalho. E sem o seu trabalho um homem não tem honra. E sem a sua honra, se morre, se mata. Não dá pra ser feliz”.
(GONZAGUINHA, 1983, trecho da música Guerreiro Menino)

RESUMO

O assédio moral no trabalho é um problema social causado por multifatores, estudado por multidisciplinas, e tratado por multiprofissionais. É um processo frequente e persistente, composto geralmente de atos discretos, sutis, com potencialidade de se expandir gradualmente. Suas causas e suas consequências envolvem três dimensões: as pessoas, as organizações e a sociedade. Por vezes, é considerado um problema complexo de difícil resolução. As pesquisas desenvolvidas sobre o tema são classificadas em três tipos: primárias, voltadas para as ações/políticas de prevenção; secundárias, ações para intervir ou parar o processo assedioso; e terciárias, ações reativas visando à remediação do prejuízo instalado. Boa parte das investigações se apresenta no nível secundário e terciário em detrimento às pesquisas primárias. Enquanto isso, o problema emerge nas mídias envolvendo instituições de ensino superior. Paradoxalmente, o local em que se desenvolve o *saber* também é cenário que gera e perpetua hostilidade, desigualdade e sofrimento mental. Contexto que leva ao objetivo geral desta pesquisa: Recomendar alternativas para mitigar o problema público identificado por meio da metodologia da Análise de Políticas Públicas. Tendo como objetivos específicos: a) Diagnosticar o assédio moral no trabalho como um problema público; b) Identificar políticas de assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina; c) Analisar alternativas a partir da abordagem argumentativa. Com o intuito de contribuir com as pesquisas do tipo primárias e também com a Administração Universitária, este estudo partiu do pressuposto de que o assédio moral no trabalho é um problema público e precisa ser enfrentado. A pesquisa é classificada como aplicada, com abordagem qualitativa. É descritiva e também prescritiva, considerando a adoção da metodologia de Análise de Políticas Públicas. A amostra foi composta de três grupos distintos de participantes, dois formados por gestores e o terceiro por profissionais que discutiram o problema em um Fórum, do qual foram geradas seis alternativas classificadas em óbvias e criativas. Como resultado, constatou-se que há uma falha de implementação de políticas constantes em normativas institucionais. Os gestores não estão preparados para atuar na prevenção do assédio moral em decorrência da ambiguidade que envolve as definições desse problema, que são os conceitos e as características do assédio moral no trabalho aliados às dificuldades para interpretações da legislação correlata. Como ação preventiva, a capacitação dos gestores emergiu de forma veemente nos

resultados das análises, sendo esta a recomendação para enfrentar o problema público estudado.

Palavras-chave: Administração Universitária. Assédio Moral no Trabalho. Problema Público. Políticas Públicas. Análise de Políticas Públicas.

ABSTRACT

The workplace moral harassment is a multi-factor social problem studied by multi-disciplines and addressed by multi-professionals. It is a frequent and persistent process usually composed of discrete, subtle acts, and the potential to expand gradually. The causes and consequences involve three dimensions: people, organizations, and society. Sometimes, it is considered as a complex problem and difficult to solve. Research on the subject classifies into three types. Primary, focused on prevention actions/policies; secondary, actions to intervene or stop the harassing process, and tertiary, reactive actions aimed at the remediation of the installed damage. Many investigations come at the secondary and tertiary levels to the detriment of primary research. Meanwhile, the problem emerges in the media involving higher education institutions. Paradoxically, the place where knowledge develops is also a scenario that generates and perpetuates hostility, inequality, and mental suffering. Such a context leads to the general objective of this research: recommend alternatives to mitigate the public problem identified through the methodology of Public Policies Analysis. The main objectives are the following. a) Diagnose workplace moral harassment as a public problem. b) Identify policies on workplace moral harassment at the Federal University of Santa Catarina, and c) Analyze alternatives from the argumentative approach. The study started from the assumption that workplace moral harassment is a public problem that needs to be addressed to contribute to the primary research and University Administration. The research is classified as applied and with a qualitative approach. It is descriptive and also prescriptive considering the adoption of Public Policies Analysis methodology. The sample consisted of three distinct groups of participants. Two of them formed by managers and the third by professionals who discussed the problem in a Forum and from which six alternatives classified as obvious and creative were generated. As a result, it was found that there is a failure to implement policies contained in institutional regulations. Managers are not prepared to act on the prevention of moral harassment due to the ambiguity surrounding the problem's definitions that are concepts and characteristics of the workplace moral harassment coupled with difficulties in interpreting the related legislation. As a preventive action, managers' training emerged strongly in the analysis results, which is the recommendation to address the public problem studied.

Keywords: University Administration. Moral Harassment at Work. Public Problem. Public Policies. Public Policies Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – AMT como processo de escalonamento	58
Figura 2 – Fatores que envolvem o AMT	69
Figura 3 – Relação entre as políticas e o problema	92
Figura 4 – Análise de Políticas Públicas como disciplina	98
Figura 5 – Ramificação metodológica da APP.....	99
Figura 6 – Ciclo de Políticas Públicas.....	102
Figura 7 – Análise de Políticas Públicas (APP)	123
Figura 8 – Perguntas básicas para a validação do problema	125
Figura 9 – Distribuição de cargos e funções por gênero, na UFSC.....	174
Figura 10 – Política de AMT e a evidência de guarida	204
Figura 11 –Relação entre as políticas e o problema (AMT) na UFSC	208

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Amostra extraída da base de dados CAPES	113
Gráfico 2 – Setores da UFSC indicados pelos Diretores de Ensino	155

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais componentes de uma política de pessoal	42
Quadro 2 – Principais pesquisadores sobre AMT por país.....	49
Quadro 3 – Os principais pesquisadores brasileiros sobre AMT	51
Quadro 4 – Características do AMT de acordo com os autores/pesquisadores	54
Quadro 5 – Atos negativos – Situações inadequadas	62
Quadro 6 – Fatores organizacionais: Causas e Consequências	71
Quadro 7 – Consequências do Assédio Moral no Trabalho	78
Quadro 8 – Formas de prevenção ao AMT na visão de gestores de RH82	
Quadro 9 – Níveis de Intervenções preventivas	87
Quadro 10 – Procedimento para recebimento de queixas	96
Quadro 11 – Potenciais sujeitos de pesquisa (Grupo 1)	108
Quadro 12 – Sujeitos de pesquisa (Grupo 3).....	111
Quadro 13 – Etapas e Instrumentos de coleta de dados da APP	114
Quadro 14 – Dados primários: principais documentos consultados	115
Quadro 15 – Agenda de entrevistas.....	117
Quadro 16 – Planejamento e Organização do Fórum.....	119
Quadro 17 – Procedimentos de análises e Instrumentos da pesquisa ..	121
Quadro 18 – Fases do Diagnóstico.....	126
Quadro 19 – Análise de fatores: Abordagem Argumentativa	127
Quadro 20 – Análise de fatores: Abordagem Racionalista.....	129
Quadro 21 – Resultado da abordagem mais adequada	130
Quadro 22 – Organização administrativa da UFSC	133
Quadro 23 – Setores na UFSC relacionando com o tema AMT.....	164
Quadro 24 – O AMT e o compromisso institucional – PLS.....	166
Quadro 25 – Temas para capacitação propostos pelos profissionais da UFSC.....	168
Quadro 26 – Assédio moral: evolução histórica como Problema Público na UFSC	170
Quadro 27 – Atores políticos e perspectivas de interesses	182
Quadro 28 – Simulação de custos por LTS por TMC	190
Quadro 29 – Notícias envolvendo AMT nas instituições de ensino....	213
Quadro 30 – Relação de Universidades e suas ações de acordo com a demanda	218
Quadro 31 – Processos de Assédio Moral e/ou Sexual registrados na Corregedoria da UFSC entre janeiro a maio de 2019.....	221
Quadro 32 – Consolidação das causas e das consequências na percepção dos entrevistados	224

Quadro 33 – Causas e consequências na percepção dos entrevistados e da literatura	225
Quadro 34 – Árvore do Problema da APP	226
Quadro 35 – Resultado da Análise do Problema.....	228
Quadro 36 – Alternativas Propostas.....	232
Quadro 37 – Mapa de Argumentos	233

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDES – Associação Nacional dos Docentes do Ensino Superior.
AMT – Assédio Moral no Trabalho
APG – Associação de Pós-Graduandos
AGU – Agência Reguladora da União
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAA – Coordenadoria de Apoio Pedagógico
CISSP – Comissão Interna de Saúde do Servidor Público
CF – Constituição Federal
CSF – Comissão Senado do Futuro
CPPD – Comissão Permanente de Pessoal Docente
CUn – Conselho Universitário
DAP – Departamento de Administração de Pessoas
DAS – Departamento de Atenção a Saúde
DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoal
EBTT – Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
IES – Instituição de Ensino Superior
IFES – Instituição Federal de Ensino Superior
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação
LTS – Licença de tratamento de saúde
APP – Metodologia de Análise de Políticas Públicas s
MEC – Ministério da Educação
MPOG – Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão¹
MPT – Ministério Público do Trabalho
OMS – Organização Mundial de Saúde
PASS – Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal
PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PLS – Plano de Logística Sustentável
PAD – Processo Administrativo Disciplinar
PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração
PPGAU – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PRODEGESP – Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
RH – Recursos Humanos
RJU – Regime Jurídico Único

¹ Informa-se que, em 2019, a estrutura do MPOG passou a integrar o Ministério da Economia, conforme Medida Provisória n. 870/20019 (BRASIL, 2019).

SIASS – Subsistema Integrado da Saúde do Servidor
SIPEC – Sistema de Pessoal Civil
SRH – Secretaria de Recursos Humanos
SSF – Sistemático Search Flow
TMC – Transtornos Mentais e Comportamentais
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
HU – Hospital Universitário
NOSS – Norma Operacional de Saúde e Segurança
TAC – Termo de Ajustamento de Conduta

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	27
1.1 OBJETIVOS	30
1.2 JUSTIFICATIVA	30
1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	35
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	36
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	39
2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA	39
2.1.1 Gestão de Pessoas na Gestão Universitária	42
2.1.2 Gestão de Pessoas e a Legislação de Pessoal	45
2.2 O ASSÉDIO MORAL	48
2.2.1 Processo, Frequência e Duração	55
2.2.2 O Desequilíbrio de Poder	59
2.2.3 Atos Negativos – Situações Inadequadas	60
2.2.4 Intencionalidade	65
2.3 O QUE NÃO É ASSÉDIO MORAL.....	66
2.3.1 Fatores Propiciadores de Assédio Moral no Trabalho.....	68
2.3.2 Prejuízos Relacionados ao AMT	76
2.4 PESQUISAS SOBRE AMT NAS ORGANIZAÇÕES	79
2.4.1 Assédio Moral em Instituições Universitárias.....	82
2.4.2 A Gestão do AMT e as Políticas de Prevenção	85
2.5 POLÍTICAS PÚBLICAS E POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS NA PREVENÇÃO AO AMT	88
2.6 ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	97
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	105
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	105
3.2 DEFINIÇÃO DOS PARTICIPANTES	106
3.2.1 Grupo 1.....	106
3.2.2 Grupo 2.....	109
3.2.3 Grupo 3.....	110
3.3 PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS	112
3.3.1 Da Pesquisa Bibliográfica	112
3.3.2 Da Coleta de Dados para APP.....	114
3.4 DAS ANÁLISES DOS DADOS.....	121
3.5 DAS ETAPAS DA ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS	122
3.5.1 Da Análise do Problema.....	124
3.5.1.1 Etapa Preliminar	124
3.5.1.2 Diagnóstico do Problema	125

3.5.1.3 Definição ou Redefinição do Problema	126
3.5.2 Da Análise da Solução.....	127
3.6 DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO	131
4 APRESENTAÇÃO DAS ANÁLISES.....	137
4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	137
4.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	153
4.3 ANÁLISE DO PROBLEMA.....	158
4.3.1 Diagnóstico do Problema.....	158
4.3.1.1 Diagnóstico do Contexto.....	158
4.3.1.1.1 Análise Política	181
4.3.1.1.2 Análise Econômica.....	186
4.3.1.1.3 Análise da Legislação	192
4.3.1.1.4 A Política de Atenção à Saúde do Servidor (PASS)	201
4.3.1.1.5 Das Instruções Normativas Internas.....	204
4.3.1.2 Diagnóstico da Amplitude.....	209
4.3.1.3 Diagnóstico da Intensidade	211
4.3.1.4 Diagnóstico da Tendência	216
4.3.2 Definição ou Redefinição do Problema da APP	223
4.3.3 Definição do Objetivo da APP	228
4.4 ANÁLISE DA SOLUÇÃO.....	229
4.4.1 Relato das Discussões do Fórum	229
4.4.2 Mapeamento dos Argumentos	232
4.2.3 Resultado da Análise da Solução	240
4.2.4 Descrição, Justificativa e Recomendação de Capacitação	241
4.2.4.1 Recomendação: Ação de Capacitação.....	242
5 CONCLUSÕES.....	245
REFERÊNCIAS.....	253
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	283
APÊNDICE B – E-MAIL AOS REPRESENTANTES DO CUN – GRUPO 1	285
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DA MACRO – ETAPA 1.....	287
APÊNDICE D: E-MAIL ENVIADO AOS DIRETORES DE CENTROS – GRUPO 2.....	291

APÊNDICE E – POTENCIAIS SUJEITOS DE PESQUISA – GRUPO 3	293
APÊNDICE F – E-MAIL ENVIADO PARA COMPOR O GRUPO 3	299
APÊNDICE G – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	301
APÊNDICE H – RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADA	303
APÊNDICE I – MATERIAL PRODUZIDO PARA FÓRUM	311
APÊNDICE J – APRESENTAÇÃO DO FÓRUM.....	315
APÊNDICE K – ATA PARA O FÓRUM	317
APÊNDICE L – TABELA DE CÁLCULO DAS LTS	319
APÊNDICE M – E- MAIL ENVIADO PARA EQUIPE SAPSI....	321
APÊNDICE N – MATERIAL PARA SENSIBILIZAÇÃO	323
ANEXO A – TERMO ACORDO DE GREVE – ANO 2015	325
ANEXO B – CARTA DE REIVINDICAÇÕES DOS DISCENTES DA PÓS-GRADUAÇÃO/MARÇO DE 2018.....	327
ANEXO C – OFÍCIO SINTUFSC	331
ANEXO D – OFÍCIO ANDES-UFSC.....	333

1 INTRODUÇÃO

A área de Ciências Sociais Aplicadas reúne campos de conhecimento interdisciplinares, voltados para os aspectos sociais das diversas realidades humanas. Tal área procura entender as necessidades da sociedade e as relações entre as pessoas, buscando compreender quais são as consequências de viver em sociedade, possibilitando a resolução de problemas concretos apresentados por seus atores como sujeitos de ação (BERGUE, 2011).

Destacam-se nesta área os estudos das organizações as quais podem ser de caráter público ou privado, possuindo um elemento em comum que as assemelham e as diferem, e que está intrínseco ao seu objetivo, isto é, o valor. Dentro dessa ótica paradoxal em relação ao elemento comum, o valor para as organizações privadas refere-se ao lucro financeiro, diferentemente o que é para as organizações públicas, cujos objetivos visam ao lucro social² (BERGUE, 2011).

É nesse contexto de organizações públicas que a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – compondo o conjunto das Instituições³ públicas brasileiras, comprometida em atender à diversidade de atores sociais, conforme sua missão (UFSC, 2017g). Suas ações devem contemplar a qualidade de vida das pessoas da sociedade, da comunidade acadêmica e do seu quadro de pessoal, docentes e técnicos administrativos. Considerando-se que, em essência, a preocupação com as pessoas deve ser uma prioridade no âmbito da sua gestão (MORETTO NETO, 2017). Nesse sentido, Grillo (1996) ressalta que a manutenção do padrão da qualidade das instituições de ensino depende de novas formas de gestão, principalmente daquelas que investem na valorização das pessoas, o que resulta em melhores condições de trabalho e em pessoas mais produtivas e saudáveis.

Posto isso, é esperado que a gestão das universidades se diferencie das demais organizações, visto que seu insumo básico é o intelecto, que representa, ao mesmo tempo, matéria-prima e instrumento de produção,

² Lucro social é o resultado obtido do conjunto de bens e serviços públicos oferecido para a população com objetivo de proporcionar maior grau de bem-estar social ou de desenvolvimento público nas áreas da saúde, saneamento, educação, distribuição de rendas (ANDRADE, 2006).

³ O *status* de instituição é atribuído a uma organização por possuir seu produto final atrelado à sua missão, às construções de valores dotados de histórias, das necessidades e das pressões sociais, iniciadas, discutidas e disseminadas naquele espaço público (SILVA, 2001; BERGUE 2011).

demandando atenção e investimentos dos seus gestores (SOUZA, 2009; CUNHA, 2016).

Na busca de novas formas de gestão, ressalta-se um problema que emerge na mídia e, especialmente, nas universidades: o Assédio Moral no Trabalho, cuja definição adotada nesta dissertação está apoiada em Barreto e Heloani (2018, p. 53) como,

[...] uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no meio ambiente laboral, cuja causalidade se relaciona com as formas de organizar o trabalho e a cultura organizacional, que visa humilhar e desqualificar um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.

Sobre a relação da universidade e a ocorrência do assédio moral no trabalho, o tema conduz à reflexão sobre a existência de um paradoxo nesse âmbito: uma vez que a própria universidade é reconhecida como *lócus* do saber, tendo como sua maior responsabilidade promover avanços e mudanças na direção da ética e da justiça social e da defesa da qualidade de vida da sociedade. É também cenário que gera e perpetua hostilidade, desigualdade e sofrimento mental (UFSC, 2016; NUNES, 2011; 2016).

Embora os gestores não consigam e não possam controlar todos os seus subordinados, a eles compete desenvolver ações para minimizar as incidências de hostilidades/violências, sob pena de ocorrer danos desastrosos para as vítimas, as testemunhas, os colegas e para a própria instituição. O agir preventivamente é uma atitude que demonstra planejamento e organização e pode minimizar prejuízos provocados pela própria instituição (SALIN 2003a).

Einarsen, (2001) constatou que as pesquisas iniciais sobre AMT focavam na relação entre vítima e agressor, reforçando a dimensão “*pessoal*” desprezando o contexto no qual a violência se manifestava, ou seja, a dimensão “*organização*”. Contudo, os pesquisadores mais recentes defendem que o AMT vai além de aspectos individuais (VARTIA, 2008; GLINA; SOBOLL, 2012; GILLEN *et al.*, 2017; SALIN, 2018), pois esse problema decorre do contexto social e das políticas estabelecidas, ou da falta delas, podendo esses fatores (social, organizacional e individual) apresentar-se isolados ou associados (RICHARDS; DALEY 2003; SALIN, 2018; HELOANI; BARRETO, 2018).

As políticas para a prevenção do AMT podem ter abrangência internacional, nacional ou institucional, esta última, com caráter de maior

praticidade, visa a atender a determinados grupos de pessoas que solicitam a resolução de problemas já identificados e reivindicados, como por exemplo, manter os ambientes de trabalho saudáveis em todos os seus aspectos, conforme estabelece a Constituição Federal (BRASIL, 1988). Nesse sentido, alicerçando-se na Análise de Políticas Públicas (APP) apresentada na obra⁴ de Secchi (2016), pressupõe-se que: *a ocorrência do assédio moral na UFSC é um problema público (P1)*⁵, sendo essa afirmativa o objeto de escrutínio na Análise do Problema da metodologia da APP. Por pressuposto, um problema é considerado público quando há uma demanda social reivindicando soluções. Tais reivindicações acontecem quando há a omissão diante de um problema identificado por grupos afetados que solicitam a eliminação ou a melhoria, visto que seus representantes estão alheios às denúncias apresentadas (SECCHI, 2016).

É nesse contexto que esta dissertação relaciona o assédio moral no trabalho com políticas públicas como ações para resolver o problema (P1), identificado pela comunidade da Instituição e que carece de medidas proativas de seus gestores.

Logo, a APP indica a necessidade de realizar diagnósticos, fóruns para elaborar e construir alternativas simples e viáveis para o enfrentamento desse problema. É possível que os resultados da APP favoreçam a concretude de ações proativas fomentando a compreensão desse problema (P1) na perspectiva da implementação de uma política institucional, que dê o direcionamento aos gestores e aos demais servidores na forma de como irão enfrentar “a ocorrência do assédio moral no trabalho na UFSC”, eliminando ou mitigando-o.

Do ponto de vista de Nielsen e Einarsen (2018), pouco se sabe sobre como tratar e prevenir o AMT, essa afirmação é compartilhada por gestores e por profissionais que trataram desse assunto dentro das

⁴ O livro *Análise de políticas públicas: diagnóstico de problema, recomendação de soluções* é a sequência de seu primeiro livro publicado em 2010 (*Políticas públicas: conceitos esquemas de análise, casos práticos*). O próprio autor denomina seu segundo livro como um manual prático, um livro metodológico ou um passo a passo, visando descobrir e analisar problemas possíveis de resolução, por meio de diagnósticos e outras técnicas, resultando em recomendações de soluções (SECCHI, 2016).

⁵ Considerando que a palavra problema tem vários significados e que a metodologia da Análise de Políticas Públicas (APP) tem seu elemento central denominado de **PROBLEMA PÚBLICO**, adota-se como símbolo (P1) para indicar o problema inicial “*A OCORRÊNCIA DO ASSÉDIO MORAL NA UFSC*” e (P2) para seu desdobramento na fase da análise do problema na APP.

organizações (HODGINS; MACCARTAIN; MANNIX-MCNAMARA, 2014).

Diante do exposto, considerando-se que a UFSC – unidade do presente estudo – tem sua missão centrada, entre outros aspectos, na “[...] construção de uma sociedade mais justa e democrática e na defesa da qualidade de vida [...]” (UFSC, 2008), esta pesquisa tem como propósito investigar sobre o tema AMT, tanto na dimensão teórica como na prática, mas acima de tudo, no âmbito da Gestão Universitária.

Considerando que este estudo é uma dissertação de mestrado profissional, tem-se como intuito contribuir com a ciência e com a gestão do AMT na UFSC buscando resposta para a seguinte pergunta: **Como a Universidade Federal de Santa Catarina pode mitigar a ocorrência do assédio moral no trabalho?**

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é: **Recomendar alternativas para mitigar o problema público identificado por meio da metodologia da Análise de Políticas Públicas.** Para tanto, foram formulados três objetivos específicos:

- a) Diagnosticar o assédio moral no trabalho como um problema público.
- b) Identificar políticas de assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina.
- c) Analisar alternativas a partir da abordagem argumentativa.

Uma vez apresentada a contextualização do tema-problema e expostos os objetivos da pesquisa, resta, na sequência, delinear os motivos que a justifiquem.

1.2 JUSTIFICATIVA

As pesquisas sobre o assédio moral no trabalho vêm evoluindo e podem ser classificadas em três dimensões ou intervenções, como: a) primárias, que estão voltadas aos estudos de procedimentos, regras, políticas e medidas para prevenir o risco psicossocial; b) secundárias, quando o comportamento assedioso já aconteceu e medidas precisam ser tomadas para restaurar os prejuízos; e c) terciárias, são intervenções que compreendem aconselhamento, reabilitação e outras providências no sentido de remediar o fato. Apesar dos avanços nas pesquisas, boa parte das investigações tem estado no nível secundário e terciário, em detrimento das pesquisas primárias que contemplam a prevenção ou as

políticas e ações (SALIN, 2018). Essa tendência também foi evidenciada e destacada por outros autores mais recentes (SOBOLL, 2008; EINARSEN *et al.*, 2011; HODGINS; MACCURTAIN; MANNIX-MCNAMARA, 2014).

Einarsen (2000) menciona que boa parte dos estudos se preocupa em descrever o problema, analisar conceitos e características diante da percepção das vítimas. Todavia, sua preocupação vem no sentido de mostrar como resolver o problema, isto é, na perspectiva de encontrar soluções práticas para resolver esse problema por completo ou para minimizá-lo.

Na direção da prevenção ao assédio moral, é preciso identificar objetivamente o que está sendo estudado e realizado com relação ao desenvolvimento de pesquisas que possam auxiliar os gestores a implementar soluções eficazes (EINARSEN, 2000; HODGINS; MACCURTAIN, S.; MANNIX-MCNAMARA, 2014). Dessa forma, em estudo recente sobre a percepção dos profissionais de gestão de pessoas (em 14 países diferentes⁶), Salin (2018) constatou que esses profissionais, em grande parte das organizações, estão afastados dos debates relacionados ao AMT. Além disso, a autora concluiu que a ausência de uma política que aborde o AMT está relacionada à insuficiência de conhecimento dos gestores e dos profissionais da área de gestão de pessoas dificultando o enfrentamento problema.

Nessa linha de raciocínio, a elaboração de políticas preventivas pode auxiliar os gestores em questões de como gerir para evitar situações desastrosas para a saúde e a qualidade de vida dos trabalhadores, evitando demandas desnecessárias aos tribunais. Sobre esse assunto, dados estatísticos, no Brasil, demonstram que, de 2016 a 2018, foram registrados 338.976 novos casos relacionados à AMT (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, 2018). Dividindo esse montante pelo número de anos, meses e dias, chega-se a um resultado aproximado de mais de cem mil registros por ano, mais de cinco mil por mês e mais de trezentos por dia. Ressalta-se que esses dados são apenas de registros e de denúncias, isto é, antes de verificar a admissibilidade do processo. O fato demonstra que, de alguma forma, as instituições não estão conseguindo atender às demandas administrativas sobrecarregando as vias judiciais (CEARÁ, 2012).

⁶ No estudo de Salin (2018), a amostra foi composta de 214 profissionais de 14 países diferentes sendo eles: Argentina, Austrália, Áustria, China, Finlândia, Grécia, países do Golfo (Bahrain/Arábia Saudita), Índia, México, Nigéria, Polônia, Espanha, Turquia e os Estados Unidos.

Dessa maneira, esta dissertação está delineada na direção das pesquisas primárias, considerando o esforço para apresentar soluções e mitigar a ocorrência do assédio moral no trabalho no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), o que revela sua **importância** no meio acadêmico.

Os ensejos que levaram a autora a iniciar a presente pesquisa, se deram pela experiência profissional adquirida, a partir de 2004, quando ingressou na UFSC. Desde então, foi possível experimentar as três atividades que contemplam a área de gestão de pessoas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) em seus três departamentos: Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), Departamento de Administração de Pessoas (DAP) e Departamento de Atenção à Saúde (DAS), atuando entre outras, nas atividades de: folha de pagamento, movimentação de pessoas, desenvolvimento de pessoal, concursos públicos, promoção à saúde, atuando na gestão no período de 2012 a 2014, buscando consolidar o empirismo com a teoria e a teoria com a prática.

Em 2008, a autora realizou a especialização em gestão de pessoas, resultando na produção de um artigo⁷ (em coautoria com Nunes e Moretto), que tratou de investigar o que um grupo composto de 139 profissionais compreendia por assédio moral no trabalho.

Entre 2016 e 2019, esta autora aprofundou suas pesquisas empíricas a partir de dois grupos de trabalho/estudos: o primeiro, de 2016 a 2017, atuando como membro de comissão para propor uma política de combate ao assédio moral na UFSC, e, assim, levantar dados sobre a problemática na Instituição (UFSC 2016a). Desse estudo, identificou-se que a UFSC carece de instrumentos administrativos que possam gerar dados e informações que auxiliem seus gestores em ações preventivas visando à mitigação de casos de assédio moral na Instituição. O segundo, no período compreendido entre janeiro de 2017 a janeiro de 2019, participou da comissão com o objetivo de delinear diretrizes para uma instrução normativa visando a uma política institucional para a prevenção combate ao assédio moral na UFSC (UFSC, 2017d)

Com relação à política para prevenção e combate ao AMT nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), esta deverá estar vinculada à área da saúde de acordo com o Subsistema, Integrado da

⁷ Artigo elaborado para obtenção do título de especialista e apresentado em banner em no 10º Congresso de Stress da ISMA-BR, em 2010, de Thiago Nunes, Bernadete Duarte e Luís Moretto Neto, *Assédio Moral no Trabalho: compreender para combater*.

Saúde do Servidor (SIASS), o qual pretende estruturar a Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS)⁸, conforme orientações do MPOG (BRASIL, 2013b)

Porém, não somente a área da saúde, pois os problemas relacionados ao AMT circundam aspectos de competência de outras áreas, no que concerne à fiscalização, ao controle e às medidas disciplinares, envolvendo questões legais e de conformidade, considerando os direitos, mas também os deveres dos servidores públicos. Por isso, as áreas de desenvolvimento, planejamento e estratégias deverão estar presentes na política para mitigar o AMT de forma integrada. Isso porque o tema deve ser compreendido como questão e responsabilidade organizacional e não deve ficar restrito às questões interpessoais (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008), desfazendo-se o mito de que esse é um problema individual.

Freitas, Heloani e Barreto (2008) analisaram o assédio moral no trabalho na perspectiva organizacional, considerando ser uma violência encontrada na própria organização do trabalho, estimulando e disseminando comportamentos hostis. Suas pesquisas incentivaram outros pesquisadores a avançar no campo da Administração e da organização, como Bradaschia (2007) e Nunes (2011; 2016). Estes últimos concluíram que os fatores organizacionais, como a mudança organizacional, o clima, a cultura organizacional, a liderança e a organização do trabalho, são fatores preditores e perpetuadores que permeiam as relações no ambiente laboral.

Com relação ao assédio moral na UFSC, em pesquisas realizadas por Nunes (2011; 2016), relacionando o tema com a cultura organizacional foram obtidos números sobre a realidade desse problema na Instituição. O que demonstra ser necessário agir para que seus trabalhadores possam se sentir seguros e manter relações saudáveis dentro do ambiente universitário, prezando pela qualidade de vida de seu corpo funcional, como estabelecido na sua missão (UFSC, 2017g).

Segundo Salin (2003b), o assédio moral no trabalho mostrou ser mais frequente em grandes organizações burocráticas, característica na qual a UFSC se enquadra. Assim, esta pesquisa tem relevância para a UFSC, pois pretende relacionar o AMT com as políticas e as práticas

⁸ A Política de Atenção à Saúde do Servidor foi criada em 2010 pelo MPOG, a partir do Decreto n. 6.833, de 29 de abril de 2009, além do levantamento de dados de servidores afastados, ele tem o objetivo de coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, pericia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores (BRASIL, 2009a).

institucionais. Além disso, está baseada na Análise de Políticas Públicas apresentada por Secchi (2016), possibilitando compreender o assédio moral no trabalho como um problema público, tema de interesse social, contemplando os gestores e a comunidade universitária.

Há, portanto, neste estudo, **relevância** científica, social e institucional para a produção de conhecimento de interesse global. Além disso, a importância deste estudo será estendida à UFSC e aos seus servidores, em uma perspectiva individual e coletiva. Sobretudo, porque a pesquisa busca consolidar elementos teórico-práticos na direção do que foi concluído em congresso internacional, explanado em sua abertura: “[...] há que se procurar a aproximação entre o discurso e as ações efetivas [...]” na resolução de problemas que envolvam o AMT (TOLFO, 2017, p. 7).

Considerando o quesito de **oportunidade**, destaca-se que, em pesquisa realizada e destacada no item 3.3.1, observou-se a baixa produção na área de ciências sociais relacionada ao tema. Além disso, o período de 2018/2019 foi marcado por eventos nacionais e internacionais que visavam políticas para mitigar o AMT. Identifica-se, portanto, uma oportunidade para a sensibilização e para o debate da violência e do assédio moral no mundo do trabalho.

O trabalho realizado segue a linha de pesquisa **Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária**, prevendo que seus resultados contribuirão para ampliar as pesquisas para o mestrado profissional no PPGAU/UFSC, esses resultados têm por objetivo formar profissionais altamente qualificados, capazes de construir novos conhecimentos e práticas em administração universitária para o desenvolvimento institucional (UFSC, 2017e).

A pesquisa se mostrou **viável** e foi realizada pela própria autora, que é servidora da UFSC. Os dados coletados são de amplo acesso e os custos para a execução foram relativamente baixos, financiados pela própria autora.

Por fim, e com relação à originalidade, embora o assédio moral seja um problema que ocorre na sociedade em organizações de todo o globo, nas pesquisas encontradas sobre assédio moral no ambiente de trabalho não foram identificados temas semelhantes que contemplem assédio moral no trabalho como um problema público na perspectiva de Análise de Políticas Públicas.

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Com o intuito de alcançar os objetivos traçados neste estudo, é pertinente delimitar os elementos que foram analisados para garantir a confiabilidade dos dados obtidos sobre o problema em foco, considerando os fatores individuais, sociais e organizacionais, os quais podem ser, concomitantemente, causas e consequências do AMT.

Esta pesquisa está centrada no Assédio Moral no Trabalho, sob a ótica das Ciências Sociais Aplicadas, com foco nas Ciências da Administração mais especificamente em sua gestão. Nesse contexto, trata-se de estudar ações para a tomada de decisões de gestores de uma universidade pública federal a respeito do tema, vislumbrando-se, assim, subsidiar o delineamento de uma política voltada para a prevenção e o combate ao assédio moral que contemple servidores docentes e técnico-administrativos, baseada na Portaria n. 10/PRODEGESP/2017⁹ e no aparato legal correlato (UFSC, 2017d).

Esta pesquisa se propõe a estudar os fatores organizacionais, a partir do que se busca observar: suas causas e consequências na dimensão **Organização**. Tem-se o intuito de identificar alternativas preventivas para contribuir com a gestão universitária no sentido de elaborar uma política institucional. Dessa forma, assinala-se que se estabelece, aqui, como recorte temporal para a pesquisa de campo, o período ocorrido de junho de 2018 a maio de 2019.

Observa-se que nesta pesquisa entende-se como pressuposto o AMT como um problema público a partir da perspectiva da Análise de Políticas Públicas que está baseada em Secchi (2016), significa, portanto, que o problema afeta aqueles que são assediados, o ambiente de trabalho e toda a instituição. Assim sendo, considera-se que todos podem ser envolvidos como alvos, acusados ou como agentes de resolução do problema.

Na UFSC – unidade do estudo – os servidores são potencialmente alvos de situações como estas, sejam docentes ou técnicos administrativos. Para a construção de tais pressupostos, é preciso entender as reivindicações¹⁰ relacionadas ao contexto da UFSC que, aqui, são

⁹ Portaria n. 10/PRODEGESP/2017, de 18 de janeiro de 2017. Instituir Comissão para delinear diretrizes para uma instrução normativa, com vistas a uma política de prevenção e combate ao assédio moral na Universidade Federal de Santa Catarina. (UFSC, 2017d).

¹⁰ As reivindicações neste trabalho serão representadas por dois documentos principais, mais que não são os únicos, sendo eles: o acordo entre o comando local de greve (ano de 2015) representando os docentes, discentes e técnicos-administrativos, e a Reitoria, que apresenta o compromisso da UFSC em iniciar, por meio de comissão,

denominadas demandas sociais para a resolução de um problema público com base na Análise de Política Pública.

Destaca-se que esta pesquisa utiliza a metodologia da Análise de Políticas Públicas de Secchi (2016) no que concerne à forma prescritiva, ou seja, com o propósito de solucionar um problema. Sua obra: *Análises de políticas públicas: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções* se alinha ao interesse acadêmico e científico desta autora em desenvolver a aproximação entre os discursos e as ações efetivas para mitigação do assédio moral, conforme sugerido por Tolfo (2017).

Esta pesquisa seguirá a metodologia da Análise de Políticas Públicas (APP) contemplada em duas fases: **Análise do Problema e Análise da Solução**. A análise do problema inicia-se com uma etapa preliminar que vai atestar se o problema a ser analisado é realmente um problema público e não privado. Na sequência realiza-se o diagnóstico do problema a partir de um conjunto de informações contemplando o contexto, a amplitude, a intensidade e a tendência do problema na UFSC. Essas informações resultarão no conhecimento dos aspectos de um problema com possibilidade de redefini-lo, considerando suas causas e consequências. Já, na etapa da **Análise da Solução**, utiliza-se a abordagem argumentativa, pois, de acordo com Oliveira (2012), ela fornece maior legitimidade objetiva às alternativas, que são discutidas e aceitas em reuniões públicas. Dessa maneira, utiliza-se a técnica do Fórum/Reunião para elaborar em consenso, com atores políticos denominados como especialistas, propostas de alternativas sendo estas consolidadas para o mapeamento dos argumentos. A partir de então, é escolhida uma das alternativas para ser levada como proposta aos gestores, considerando critérios de simplicidade e de aplicação imediata. Esses critérios servirão de argumentos para uma ação efetiva e imediata com intuito de mitigar o assédio moral na UFSC.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos de forma a alcançar os objetivos propostos. No primeiro capítulo, aborda-se a **introdução** do tema, iniciando com a contextualização do problema a ser pesquisado, findando com a pergunta de pesquisa.

estudos para uma política de prevenção e de combate ao assédio moral. E a pauta de reivindicações dos docentes em âmbito nacional (BOLETIM INFORMATIVO, 2015) – Anexo A.

No segundo capítulo apresenta-se a **fundamentação** teórica relacionando Gestão Universitária e gestão de pessoas na Universidade; na sequência, o tema central, Assédio Moral no Trabalho (AMT), a partir de conceitos, características, comportamentos e situações que o identifiquem. Prosseguindo, são apresentadas as Políticas Públicas e as Políticas Institucionais na prevenção ao AMT, abordando o tema da Análise de Políticas Públicas.

Já no terceiro capítulo são apresentados os **procedimentos metodológicos** da pesquisa, sua caracterização, seus participantes e os procedimentos para coleta de dados. Destaca-se os procedimentos para as coletas dos dados (3.3.1.) e para as análises da metodologia da APP, baseada em Secchi (2016).

No quarto capítulo, são apresentadas as análises propriamente ditas iniciando com as análises das entrevistas, passando para os questionários e, na sequência, para a **Análise do Problema** da metodologia da APP, contemplando os diagnósticos, a interpretação, a definição ou a redefinição do problema. No Subcapítulo 4.4 será abordada a **Análise da Solução**, apresentando os relatos das discussões do fórum, o mapeamento dos argumentos e, finalmente, os resultados da APP.

Finalmente, o quinto capítulo consolida todas as etapas e apresenta as conclusões deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo da fundamentação teórica abarca temas que constituem a base desta dissertação e está dividido em quatro tópicos principais que conduzem o desenvolvimento do estudo. O primeiro tópico apresenta a Gestão Universitária englobando a gestão de pessoas e a Legislação de Pessoal que envolve uma universidade pública federal. O segundo tópico aborda o tema central, Assédio Moral, os conceitos, as características, o que não é assédio, os fatores propiciadores, os prejuízos relacionados, as pesquisas realizadas, o assédio em instituições universitárias, a gestão do assédio e as políticas de prevenção. O terceiro tópico discute as políticas públicas e as políticas organizacionais na Prevenção do AMT. Para finalizar, o quarto tópico está centrado na Análise de Políticas Públicas.

2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A universidade é uma das principais estruturas organizacionais criadas ou adaptadas para a produção do conhecimento científico. Antes disso, sua função se restringia à difusão do saber filosófico e teológico para a aristocracia, diferente do que é hoje, pois a universidade oferece e desempenha vários serviços e atividades para a sociedade, estruturados em três pilares: ensino, pesquisa e extensão (SOUZA *et al.*, 2013).

Kerr (2005) utiliza o termo **multiversidade** para definir as universidades. Essa expressão, de uma forma geral, revela que a universidade moderna é uma instituição pluralística por estas razões: ter vários propósitos; possuir diversos centros de poder; e por servir a diversos usuários, deixando de ser uma comunidade elitista de discentes e de docentes e se abrindo para a comunidade globalizada.

Alinhada a essa concepção de universidade, é possível mencionar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação do Brasil (LDB) (BRASIL, 1996), que tem a seguinte definição:

[...] as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I – produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural quanto regional e nacional

[...]

V – elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes.

Diante desse quadro, tais instituições são formadas por diferentes grupos de atores, entre eles, é possível destacar os docentes, os técnico-administrativos em educação, foco desta pesquisa, juntamente com os discentes, e demais pessoas que compõem o seu público em geral. Esses atores interagem diariamente entre si, dando origem a uma ampla comunidade caracteristicamente heterogênea e eclética (CUNHA, 2016).

Azevedo *et al.* (2011, p. 11) recordam que a universidade

[...] é um desses organismos complexos que não pode ser compreendido de uma forma simplista, porque está entrelaçado com todos os fenômenos que se referem à sociedade humana.

Por conseguinte, seu propósito é desenvolver uma variedade de atividades e de serviços, entre eles, a geração de novos profissionais, por meio do ensino; a produção do conhecimento, por meio de pesquisas; o desenvolvimento de empreendimentos e de geração de empreendedores; a promoção da integração de estratégias de desenvolvimento regional e nacional, por meio da extensão; além do envolvimento no processo de tomada de decisão de políticas públicas mudando e alterando as regras da sociedade (ANDION, 2003).

No âmbito social, as universidades se engajam na defesa ativa de denúncias de problemas públicos e nas resoluções de problemas sociais por meio de políticas públicas (SECCHI, 2016). Por isso, a instituição universitária diferencia-se de outras organizações, portanto, necessita de uma gestão diferenciada, como explica Souza (2009 p. 24):

[...] a gestão universitária compreende duas modalidades distintas: os serviços administrativos e de infraestrutura e a dimensão acadêmica. Essas modalidades da administração educacional constituem um campo complexo de trabalho para os gestores universitários, cuja formação exige a aquisição de competências administrativas, técnicas e humanas.

Essas novas formas de gestão requerem a busca da melhoria da qualidade nos processos administrativos e a implementação de uma administração universitária mais eficiente (SOUZA, 2009) e mais transparente, em especial, um corpo funcional qualificado e profissionais e/ou um setor dedicado à gestão de pessoas.

No que tange às universidades federais brasileiras, há particularidades relativas à gestão de pessoas que merecem atenção especial. O Brasil possui atualmente 68 universidades públicas federais basicamente com as mesmas características, que são: desenvolver múltiplas tarefas e ter como atividades-fim o ensino, a pesquisa e a extensão. Tais características fazem da universidade uma organização diferenciada que, para alcançar seus propósitos, necessita de uma grande estrutura formada por diversos setores, cada um com seus próprios objetivos, interesses e valores. Nesse ambiente, se comparado com a realidade de outras organizações, verifica-se maior dificuldade de coordenação e comunicação entre os níveis de atividades e o grande número de pessoas envolvidas (SOUZA, 2009).

Ressalta-se que a gestão de pessoas em uma universidade não deve estar restrita a apenas um departamento, visto que se refere a processos de interação humana que perpassam por toda a instituição¹¹ (MARCONI, 1999). Instituição essa que contempla uma gama de profissionais de diversas áreas de atuação em uma variedade de atividades que interagem entre si, com o corpo discente e com os atores da comunidade local, nacional e internacional (KERR, 2005).

Para essa interação se manter dentro de padrões razoáveis de qualidade, derivam-se princípios, políticas e processos que vão se conectando e integrando setores, departamentos e pessoas, tornando possível a gestão universitária e o alcance dos objetivos pretendidos por tal instituição (FISCHER, 2002). Diante disso, serão apresentados, na sequência, os conceitos de cada um desses elementos que compõem a gestão universitária, conforme entendimento de Fischer (2002):

- a) Princípios: orientações de valores e crenças básicas que determinam o modelo de gestão.
- b) Políticas: diretrizes de atuação que buscam objetivos a médio e longo prazos para as relações organizacionais. Em geral, são orientadoras e integradoras dos processos especificamente voltados para a gestão de pessoas.
- c) Processos: elementos mais visíveis do modelo e se caracterizam por serem os cursos de ação previamente determinados. Não podem ultrapassar os limites dos princípios de gestão e visam a alcançar os objetivos traçados que, por sua vez, são orientados por políticas específicas.

¹¹ A partir desse momento, utiliza-se o termo “instituição” como sinônimo de organização por entender que é o termo que mais se adequa ao objeto deste estudo.

- d) Estilo de gestão, das chefias diretas, das equipes de trabalho: a maneira pela qual o gestor atua ao estabelecer limites ou estimular determinados padrões de comportamento.
- e) Desenho organizacional: refere-se à maneira pela qual o modelo opera a estrutura específica de organização do trabalho dos profissionais especializados e a forma pela qual prestam serviços à sociedade.

Todos esses elementos citados deverão estar alinhados e, independentemente de quem comanda, de quem opera e de quem recebe o serviço final, é a isonomia, a eficiência e a qualidade que devem se sobressair ao final dos trabalhos executados (FISCHER, 2002).

2.1.1 Gestão de Pessoas na Gestão Universitária

Para atender às demandas apresentadas pelas universidades, Grillo (2002) apresenta três elementos que ele considera essenciais: o quadro funcional, o sistema de desenvolvimento para gestão de pessoas e os princípios que nortearão essas pessoas.

Primeiro, ele defende que a gestão de pessoas torne-se um forte diferencial na concretização do melhor e mais qualificado serviço apresentado para a sociedade, portanto, é fundamental que seu quadro funcional seja composto de pessoas devidamente qualificadas para o exercício das atividades, “[...] considerando os elevados objetivos da universidade com vista ao permanente progresso da sociedade” (GRILLO, 2002, p. 16).

Segundo, ele diz que, além das pessoas qualificadas, a área de gestão necessita de um sistema de desenvolvimento para política de gestão de pessoas, a fim de fazer com que as pessoas atinjam os objetivos institucionais alinhados com seus objetivos pessoais. Grillo (2002) apresenta seis principais componentes dessa política, que estão expostos no Quadro 1.

Quadro 1 – Principais componentes de uma política de pessoal

Componentes	Funções Básicas
Admissão	Recrutar e contratar pessoal qualificado e tornar eficaz o processo seletivo.
Carreira	Propiciar o desenvolvimento profissional e pessoal de professores, pesquisadores, técnicos e administradores universitários.

Componentes	Funções Básicas
Incentivo	Estimular o desempenho das funções, eliminando a tendência de acomodação dos ocupantes dos cargos.
Aperfeiçoamento	Promover o aperfeiçoamento continuado em estreita relação com o desejo de realização pessoal e ascensão na carreira.
Desempenho	Verificar a eficiência no trabalho e a potencialidade das pessoas para exercerem funções mais complexas e progredirem na carreira.
Participação	Aperfeiçoar o processo decisório, tornando-o democrático e descentralizado.

Fonte: Adaptado de Grillo (2002)

E terceiro, os princípios norteadores, que visam a orientar os gestores das universidades no sentido de propiciar o desenvolvimento profissional de seu corpo técnico, respeitando-se a especificidade de cada instituição, por isso, Grillo (2002) desenvolveu 15 princípios norteadores que serão apresentados na sequência:

- a) Atrair profissionais competentes ou meritórios.
- b) Estruturar a carreira com base no mérito.
- c) Criar incentivos para o desempenho eficaz de atividades docentes, técnicas e administrativas.
- d) Promover o aperfeiçoamento continuado.
- e) Vincular o aperfeiçoamento à trajetória da carreira.
- f) Orientar os recém-admitidos para novas funções.
- g) Preparar os dirigentes para as chefias docentes e administrativas.
- h) Verificar periodicamente o desempenho de docentes, de técnicos e de administradores.
- i) Obter a opinião dos alunos sobre o desempenho do docente.
- j) Incentivar a autoavaliação do professor.
- k) Envolver os docentes num processo de mútua avaliação.
- l) Verificar o desempenho do professor pelas atividades docentes e administrativas.
- m) Avaliar o desempenho do pessoal técnico-administrativo.
- n) Assegurar a participação de docentes, técnico-administradores nas decisões da universidade.
- o) Instituir formas de participação para aperfeiçoar o processo decisório nas universidades.

Apesar da existência de princípios norteadores da gestão universitária, propostos por autores como Grillo (2002) e pela legislação específica, como a LDB (BRASIL, 1996), a prática dessa gestão permanece um desafio, sobretudo por suas próprias características e pelas características pessoais e culturais das pessoas e dos gestores.

A gestão universitária ainda nutre uma peculiaridade no que se refere ao aparato legal, que deve ser observado e seguido. Há que se ressaltar, para o caso da gestão de pessoas, suas atividades devem ser pautadas basicamente nestes instrumentos norteadores: Lei n. 8.112/90 (BRASIL, 1990e), Decreto n. 5.825/2006 (BRASIL, 2006b), Lei n. 12.772/2012 (BRASIL, 2012), Lei n. 12.863/2013 (BRASIL, 2013a), Lei n. 13.325/2016 (BRASIL, 2016h), Decreto n. 5.707/2006 (BRASIL, 2006a). Além disso, as atividades são reguladas e fiscalizadas por órgãos ligados ao Ministério da Economia, Ministério da Transparência, Ministério da Educação, Ministério Público e à Comissão de Ética Pública.

Nesse entendimento, presume-se que a base para a gestão de pessoas está na gestão estratégica da própria instituição que tem início com a ampla discussão sobre seu papel diante das necessidades atuais (STACCIARINI, 2010).

Assim sendo, ressalta-se o papel do setor de gestão de pessoas como moderador de disputas e até mesmo de implementador de políticas e de procedimentos para garantir um bom desempenho da instituição, tudo isso alinhado com a qualidade de vida de seus servidores. Por isso, profissionais da área de gestão de pessoas, chefes e gestores, de forma geral, devem trabalhar para identificar, entender, combater e prevenir situações que possam desencadear o AMT. No que tange aos alvos e aos agressores, é fundamental entender que eles têm que ter voz na avaliação do problema (SALIN, 2008b; HOEL; COOPER, 2000; FOX; COWAN, 2015).

De acordo com Fox e Cowan (2015), cada gestor deve se considerar gestor de pessoas, além de ter que existir o próprio setor específico (gestão de pessoas), constituído por atores fundamentais em situações que envolvem indícios de AMT. Embora esses autores tenham identificado algumas pesquisas que relatam limitações do setor em lidar com o problema e em responder de forma assertiva às queixas ou às denúncias das pessoas que se sentem vitimadas.

Diante da ausência de políticas direcionadas ao AMT, a equipe da área de gestão de pessoas fica sem ter como agir por não saber como proceder para receber denúncias ou queixas, separar o que de fato é ou não é assédio moral no trabalho (FOX; COWAN, 2015). Nessa direção,

todos os subsistemas de gestão de pessoas apresentados por Grillo (2002) estão, de algum modo, aptos (embora na prática não aconteça completamente) a contribuir para a prevenção e o combate ao AMT. Mais especificamente aqueles voltados ao “aperfeiçoamento” e ao “desempenho” e que podem agir de forma mais direta e preventiva; já que, por meio do primeiro, é possível preparar gestores e servidores que possam compreender e lidar com o problema, reconhecer suas características, suas causas e consequências; e, pelo segundo, o subsistema de desempenho, pode-se avaliar além de competência e resultados, comportamentos nocivos que conduzam ao AMT.

Em síntese, a área de gestão de pessoas tem papel importante na condução dos processos organizacionais que tratam da relação/gestão do comportamento humano nas instituições. Com base nessa compreensão, entende-se a relevância que essa área tem quanto à prevenção e ao combate ao assédio moral no trabalho.

2.1.2 Gestão de Pessoas e a Legislação de Pessoal

De acordo com a hierarquia do serviço público do executivo federal, as IFES, em termos da matéria de gestão de pessoas estão subordinadas à Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia. A política de gestão de pessoas do Poder Executivo Federal, da qual fazem parte todas as universidades públicas Federais, são organizadas sob a forma de um sistema previsto no Decreto n. 67.326, de 5 de outubro de 1970, e no Decreto n. 9.473, de 2018. Integrando o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) e todas as unidades organizacionais, incumbidas especificamente das atividades de administração de pessoal das IFES, nas quais se inclui a UFSC (BRASIL, 1970; BRASIL 2018a), apresentando como função básica desse sistema a administração de pessoal com os seguintes objetivos:

- I – classificação e redistribuição de cargos e empregos;
- II – recrutamento e seleção;
- III – cadastro e lotação;
- IV – aperfeiçoamento;
- V – legislação de pessoal; e
- VI – atenção à saúde e à segurança do trabalho.

Embora os termos sejam semelhantes aos que se encontram nas atividades da gestão de pessoas em organizações privadas, eles são diferentes na administração pública.

A atividade de *atenção à saúde e segurança do trabalho* é um dos temas mais recentes das atribuições SIPEC. Tal atividade foi incluída no texto do Decreto em 2018 para atender, realizar, controlar e organizar as ações em saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, iniciando-se, assim, algumas ações gerenciais na perspectiva de ações preventivas de saúde (Brasil, 2018a).

A força de trabalho das IFES é mantida pelo conjunto de profissionais que se relacionam diariamente, apresentando entre eles certas diferenças culturais, de regime de trabalho e de objetivos. Porém, são submetidos ao SIPEC somente os docentes efetivos e os profissionais da carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs)¹², os quais são o foco desta pesquisa. No entanto, não se pode ignorar todos os outros profissionais e estudantes que desenvolvem seus trabalhos e pesquisas nas universidades, contribuindo com o desenvolvimento e com a qualidade dos serviços prestados para a comunidade/sociedade (BRASIL, 2013b). Destacam-se outros profissionais que não fazem parte do quadro de servidores efetivos como: profissionais terceirizados, professores substitutos, professores visitantes, pesquisadores, bolsistas e estagiários (UFSC, 2017e).

Com relação aos profissionais orientados pelo SIPEC, até o ano de 2005, docentes e técnicos administrativos pertenciam ao mesmo plano de carreira do então Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) (BRASIL, 1987). No entanto, a partir de 2005, o governo promulgou a Lei n. 11.091/2005 e o Decreto n. 5.825/2006, que dispõe sobre a estruturação e as diretrizes do Plano de Carreira e o desenvolvimento dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, mantendo docentes no mesmo PUCRCE (BRASIL, 2006b).

O PCCTAE introduziu princípios e diretrizes para o plano de desenvolvimento dos seus integrantes e, conforme o decreto mencionado, o desenvolvimento nessa carreira se dará por progressão de capacitação e por progressão de mérito profissional a cada 18 meses de efetivo exercício; desde que sejam alcançados os resultados em programa de avaliação de desempenho e observado o respectivo nível de capacitação. O desenvolvimento profissional inclui o incentivo à educação formal, ao

¹² Fazem parte da carreira TAE os profissionais de nível superior como: administradores, médicos, engenheiros, entre outros; pprofissionais de nível intermédio, como: assistente em administração, técnico de laboratório, desenhista, projetista, entre outros; e profissionais de nível de apoio, como: auxiliar de administração, auxiliar de creche, entre outros (BRASIL, 2006b).

aperfeiçoamento do processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor com o objetivo de torná-lo apto para desenvolver suas atividades. Isso, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas e a qualificação que trata do processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, do planejamento institucional e do desenvolvimento do servidor na carreira (BRASIL, 2006b). Somente em 2012 foi promulgada a Lei n. 12.772/2012¹³ que alterou e passou a regulamentar o Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, dividido da seguinte forma:

- a) Professor de Ensino Superior.
- b) Professores Titular-Livres (Ensino Superior) – cargo isolado¹⁴.
- c) Professor de Ensino (EBTT).
- d) Professores Titular-Livres (EBTT) – cargo isolado.

As atividades das carreiras citadas guardam equivalência quanto às atribuições de ensino, pesquisa e extensão e quanto à composição da remuneração. O desenvolvimento na carreira, excluindo-se os cargos isolados, é regido por normativas internas, podendo ocorrer por progressão ou por promoção. Portanto, a primeira ocorre pela mudança de níveis entre as classes; e a segunda ocorre quando há mudança de uma classe para outra, dentro da mesma carreira.

De forma geral, não há diferença de remuneração ou de atividade entre as carreiras docentes, apenas entre os níveis de atuação no que se observa na educação brasileira que compreende o nível de ensino (BRASIL, 1996)

Além dessas atividades, os docentes podem atuar em atividades administrativas ocupando cargos de gestão de livre nomeação. Aos professores também é possível a participação em Colegiados de Cursos, Conselhos de Unidade e Conselho Universitário, ocupando 70% dos assentos. Isso possibilita oportunidades para a participação em decisões estratégicas na instituição.

¹³ Embora não pertencente ao quadro oficial de pessoal, o corpo docente das IFES é formado pelos cargos efetivos integrantes do Plano de Carreiras e Cargos de que trata esta Lei e ainda por Professores Visitantes, Professores Visitantes Estrangeiros e Professores Substitutos.

¹⁴ Para melhor compreensão, o cargo isolado de professor titular-livre só poderá ser preenchido por meio de concurso público. Diferente da classe titular-livre, que poderá ser alcançada pelos professores do Ensino Superior ou EBTT com progressão ou promoção conforme a Lei n. 12.772/2012, art. 11 e art. 14, § terceiro, inciso IV (BRASIL, 2012).

Desse modo, tanto as Leis quanto os Decretos formam um conjunto de normas que contemplam os principais componentes organizacionais, que, conforme preconiza Grillo (1996), devem integrar uma política de gestão de pessoas para as universidades públicas, além de se tornarem instrumentos que acompanham irrestritamente todas as atividades organizacionais e suas funções básicas, a fim de evitar possíveis conflitos, irregularidades e desvios do interesse público, o que favorece o assédio moral no trabalho. E é dessa forma que se finaliza este tópico e na sequência apresenta-se o tema central do estudo.

2.2 O ASSÉDIO MORAL

O entomologista Konrad Lorenz, em seu livro *On Aggression* (publicado pela primeira vez em 1963, na Áustria), ao descrever o comportamento de um grupo de animais menores ameaçando um único animal fisicamente maior nomeou esse comportamento como *mobbing*¹⁵. Os ensinamentos de Konrad Lorenz versam sobre o comportamento dos indivíduos, de eles estarem sujeitos a impulsos inatos semelhantes aos dos animais, porém os primeiros são capazes de trazê-los sob controle racional diante de regras comportamentais, evidentemente com exceções explicadas por distúrbios patológicos. Tais estudos trouxeram grande relevância ao comportamento das pessoas nos relacionamentos sociais (LEYMANN, 1996).

A obra *The harassed worker* (O trabalhador assediado), do psiquiatra americano Carroll Brodsky (1976), apresentou pela primeira vez estudos referindo-se a casos típicos de *mobbing*. O autor relacionou pela primeira vez os problemas gerais que provocavam acidentes de trabalho, como estresse fisiológico, exaustão causada por longas horas de trabalho, e tarefas de trabalho monótono. Diante do baixo interesse nos problemas do ambiente de trabalho, a obra não despertou interesse de estudiosos na época.

A partir de então, pesquisadores de vários países começaram a estudar sobre os conceitos, as causas, as características e as consequências do AMT, trazendo o tema para o debate, primeiramente na Europa e, em seguida, nos demais continentes. Para apresentar a relevância internacional do tema, elaborou-se o Quadro 2.

¹⁵ *Mobbing* do verbo “mob”, que significa tumultuar, amotinar, cercar, atacar (MICHAELIS, 1998).

Quadro 2 – Principais pesquisadores sobre AMT por país

Autor	País	Publicação/Obra/Atuação
Brodsky	Suécia (1976)	Publicação do livro que se referia ao <i>trabalhador assediado</i> (LEYMANN, 1999).
Heinz Leymann	Suécia (1980)	Considerado o pioneiro nas pesquisas, as quais surgiram a partir de 1980. Sendo que suas pesquisas e livros resultaram na primeira legislação contra a "Vitimização no Trabalho", no ano de 1994, deixando assim um grande legado (WBI, 2017).
Gary Collis	Austrália (1990)	Livro <i>Bullying: From Backyard to Boardroom</i> . Ajudou na promulgação da primeira Lei antiassédio (WBI, 2017).
Andrea Adams	Inglaterra (1946- 1995)	Publicação das obras: <i>AMT at Work</i> (1988); <i>AMT At Work- Book by</i> (1992); <i>Holding out against workplace harassment and AMT. Personnel Management e The Standard Guide to confronting AMT at work. Nursing</i> . É atribuída a ela a expressão “assédio moral no trabalho” (ADAMS, 2018).
Marie-France Hirigoyen	França (1996)	Autora do best-seller <i>Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien</i> , iniciando o debate e as pesquisas na França e em vários países, fazendo grande sucesso no Brasil (ASSEDIOMORAL.ORG [20--]).
Ken Westhues	Canadá (1999)	Eliminando professores: um guia para o processo de demissão (Eliminating Professors: a Guide to the Dismissal Process) (WESTHUES, 2006).
Stale Einarsen e Helge Hoel	Noruega (1999)	Publicado em edição especial em 1996 do <i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i> , legitimando assim a ciência do AMT e do <i>mobbing</i> no local de trabalho (EINARSEN <i>et al.</i> , 2011).
Loraleigh Keashley, Judy Richman	EUA [19..]	Levantam questões sobre maus tratos generalizados no local de trabalho (WBI, 2017).

Autor	País	Publicação/Obra/Atuação
Joel Neuman	EUA [19..]	Levantam questões sobre agressão no local de trabalho (WBI, 2017).
Christophe Dejours	França (1998)	Realizou análises sobre os efeitos do assédio na organização do trabalho e sobre a saúde mental dos trabalhadores (EINARSEN <i>et al.</i> , 2011).
David Yamada	EUA (1997)	Advogado. Atuou junto ao tratado 2000 do <i>Lawget Georgetown</i> para promulgar legislação nos EUA. Lançou o primeiro de seus <i>sites</i> em 1998 (WBI, 2017).
Ruth F. Namie e Gary Namie	EUA (1997)	Lideraram a primeira e única organização dos EUA (<i>Institute AMT Workplace – WBI</i>) dedicada à erradicação do AMT no local de trabalho. São autores do livro: <i>The Bully-Free Workplace</i> , escrito para empregadores (WBI, 2017).
Kathy Rospenda, Suzy Fox e Lamont Stallworth.	EUA (2003)	Fazem parte da nova geração de pesquisadores (WBI, 2017).
Pamela Lutgen-Sandvik	EUA (2003)	A pesquisadora com grande produção de artigos científicos em seu país (WBI, 2017).

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

Na literatura internacional vários termos são utilizados para se referir ao assédio moral. Isso acontece devido à localização geográfica do pesquisador ou de sua própria escolha. Alguns estudiosos preferem utilizar termos como “violência” ou, até mesmo, “psicoterrorismo no trabalho” (DI MARTINO; HOEL; COOPER, 2003). Outros utilizam “psicoterror”, “*mobbing*”, “perseguição”, “molestamento”, ou ainda, “intimidação” (HIRIGOYEN, 2011; EINARSEN; RAKNES; MATTHIESEN, 1994). Entretanto, , Zapf *et al.* (2003) e Leymann (1996) concordam que é uma questão de terminologia, podendo ficar a critério dos autores qual expressão usar, conforme suas preferências, culturas e línguas, já que todos esses termos convergem para um mesmo significado: “assédio moral” (EINARSEN *et al.*, 2011).

No Brasil, o assunto passou a ser estudado e debatido a partir de pesquisas de Maria Ester de Freitas, de Margarida Barreto, médica do trabalho, e de Roberto Heloani, psicólogo e advogado. São pesquisadores

reconhecidos no Brasil e em toda a América Latina (ASSEDIOMORAL.ORG [20--]). Suas contribuições favoreceram e intensificam o interesse de estudantes e de profissionais brasileiros e estão apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Os principais pesquisadores brasileiros sobre AMT

Autor	Contribuição
Roberto Heloani (1991)	Possui uma vasta publicação sobre o tema, participa de debates por todo o país devido ao seu conhecimento, foi um dos fundadores do <i>site</i> www.assediomoral.org ¹⁶ .
Maria Ester de Freitas (1997)	Dedica-se aos estudos organizacionais, especialmente sobre cultura organizacional, relacionada com o assédio moral no trabalho. Publicou em 2001 o primeiro artigo acadêmico intitulado <i>Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações</i> (NUNES, 2016).
Margarida Barreto (1991)	Médica do trabalho que pesquisou em 1996 2.072 trabalhadores de 97 empresas de grande, médio e pequeno porte de vários setores de São Paulo e região. Coordena o <i>site</i> www.assediomoral.org .

Fonte: Adaptado de Assediomoral.Org ([20--])

O termo mais utilizado no Brasil é “assédio moral no trabalho” (AMT), é usado como sinônimo de *Bullying*, *Mobbing* ou outra definição para expressar a violência no ambiente de trabalho, sendo este o termo adotado nesta dissertação.

Nos últimos anos, desde a década de 1990, percebe-se um aumento no interesse da sociedade sobre pesquisas relacionadas ao assédio moral no trabalho (AMT). Acredita-se que tal interesse esteja ligado à conscientização dos trabalhadores, ao encorajamento a denúncias e à reprovação dessa atitude pela sociedade e por entidades sindicais e trabalhistas. Essa conscientização, reforçada pelas mídias, promove o aumento das denúncias, embora não dos casos propriamente ditos. Isso porque os registros a respeito de doenças e mortes por violência no trabalho ainda não apresentam dados que expressem a realidade devido a

¹⁶ A importância do *site* www.assediomoral.org se dá pela visibilidade ao tema: democratizar a informação e com isso contribuir para o avanço das reflexões e debates; subsidiar as discussões dos movimentos sociais sobre o tema; auxiliar a discussão política nas Câmaras de Vereadores, Assembleias Legislativas Estaduais, na Câmara Federal e no Senado; auxiliar as vítimas divulgando informações que possam ser úteis para solução dos seus problemas; e subsidiar profissionais e pesquisadores interessados no assunto.

uma série de fatores estruturais dos órgãos controladores nacionais e internacionais (CHAPPELL; DI MARTINO, 2006; MILCZAREK, 2010).

Seguindo a definição por convenção internacional, a violência no local de trabalho envolve violência física e/ou psicológica e pode contribuir para o aumento de incidentes em que os trabalhadores são abusados, ameaçados ou agredidos em circunstâncias relacionadas com o seu trabalho, de forma explícita ou implícita (objetiva ou subjetiva), causando danos à sua segurança física e mental (MILCZAREK, 2010). Ainda, como pontua Milczarek (2010), a violência no trabalho contempla três aspectos, que são:

- a) **Abusos:** são comportamentos que se afastam da conduta razoável, envolvendo o uso indevido de força física ou psicológica. Abrangem todas as formas de assédio, incluindo assédio sexual e racial, intimidação e assédio moral e perseguição. Sua natureza, física ou psicológica, vai depender da ação do agressor.
- b) **Ameaças:** trata-se de ameaça de morte ou o anúncio de uma intenção de prejudicar a saúde física ou psicológica, ou danificar sua propriedade. A natureza da ameaça vai depender das atividades adicionais do agressor.
- c) **Ataque:** qualquer tentativa de lesão física a uma pessoa, incluindo dano físico, é a própria violência física.

Das três características citadas, as duas primeiras contemplam aspectos psicológicos, e a última, apesar de apresentar essa nuance, tem como sua principal característica a lesão física; que não é caracterizada como AMT se for aplicada em um único evento, embora todas sejam violências que devem ser evitadas no local de trabalho (MILCZAREK 2010).

A compreensão de assédio moral no trabalho depende de uma série de fatores a serem estudados e analisados por vários ângulos, por isso, é entendido como um problema complexo, caracterizando-se como multidisciplinar e interdisciplinar (SALIN 2003a).

Ao abordar o AMT na perspectiva de ações de prevenção, torna-se primordial a apresentação de definições, conceitos e características com bases científicas para que o AMT possa ser reconhecido, combatido, desmistificado e prevenido.

Complementando a definição de Heloani e Barreto (2018) adotada nesta dissertação, complementa-se com os ensinamentos de Salin e Hoel (2011, p. 228, tradução nossa) que definem o AMT como:

[...] um processo complexo e dinâmico onde ambos, ação e reação, devem ser entendidos dentro do contexto social em que eles ocorrem. Assim, fatores situacionais podem aumentar a vulnerabilidade dos alvos e contribuírem para mascarar tais atos¹⁷.

Essa definição explica o cuidado que deve ser tomado quando se quer identificar uma situação somente por um prisma, pois é preciso identificar a situação dentro do contexto, já que os alvos e os agressores se apresentam conforme os estímulos e os incentivos dos ambientes, organizacionais ou sociais.

Outros autores corroboram com a definição de AMT como um processo crescente, sistêmico e complexo, apresentando atos abusivos e hostis, eles alertam que sua repetição e sua intensificação podem impactar na saúde física e psicológica do trabalhador. Pode ser um instrumento para destruir os direitos individuais e da dignidade no trabalho, refletindo a médio e longo prazo na saúde do indivíduo e da organização, gerando prejuízos para a sociedade (LEYMAN 1996; EINARSEN, 2000; HIRIGOYEN 2008; SALIN; HOEL, 2011).

Na medida em que as pesquisas foram evoluindo, os autores passaram a relacionar o AMT com a organização do trabalho e com a responsabilização dos gestores, assim como suas políticas ou a falta delas, e não mais a enxergá-lo somente pelo prisma individual (VARTIA, 2003; HELOANI; BARRETO 2018). Isso porque o assédio moral vai além do relacionamento interpessoal e perpassa as próprias práticas de gestão, a cultura organizacional, a liderança e a organização do trabalho e, por isso, é possível também creditar a responsabilização de sua ocorrência aos gestores, considerando que, se o assédio acontece, é pela omissão ou pelo incentivo deles (BRADASCHIA, 2007; SOBOLL, 2008; NUNES, 2016).

Segundo Hoel e Beale (2006), não há unanimidade sobre as características definidoras do AMT, contudo, Leymann (1996) identifica quatro características: a repetição, a intencionalidade, a premeditação e a existência de danos psíquicos ou psicológicos. Outros autores complementam a lista com: duração e frequência, desequilíbrio de poder e caráter processual (VARTIA, 2003; EINARSEN et al., 2011; TOLFO; OLIVEIRA).

¹⁷ “[...] we understand workplace bullying as a complex and dynamic process, where both action and reaction should be understood within the social context in which they take, place (see also Neuman and Baron, this volume). Thus, situational factors may increase the vulnerability of targets or recipients of bullying behaviour and contribute to their response to such acts”.

Considerando-se as várias possibilidades de se caracterizar o AMT, elaborou-se o Quadro 4 a indicação das principais características levantadas por autores em suas pesquisas.

Quadro 4 – Características do AMT de acordo com os autores/pesquisadores

Característica	Autor
Assédio moral como um Processo.	Leymann (1996), Einarsen (2000), Hirigoyen (2002), D'Cruz e Noronha (2010), Hirigoyen (2011), Salin e Hoel (2011). Tolfo e Oliveira (2013), Niesen (2014).
Atos repetidos e duradouros apresentando caráter processual.	Tolfo e Oliveira (2013); Leymann (1990; 1996)
Frequência:	Einarsen e Skogstad (1996), Heloani (2005), Leymann, (1996); Freitas; Heloani e Barreto (2008) Heloani e Barreto (2018); Nunes (2011; 2016)Hirigoyen (2005)
Repetição e persistência de forma sistemática.	Hoel e Cooper (2000); Salin (2001); Vartia (2003); Freitas; Heloani e Barreto (2008) Heloani e Barreto (2018); Nunes (2011; 2016)
Habitualidade da conduta.	Soboll (2008).
Desequilíbrio de poder.	Leymann, (1996), Einarsen <i>et al.</i> (2011), Hirigoyen (2005). Freitas, Heloani e Barreto (2008), Vartia (2003). Nunes (2011; 2016)
Intencionalidade.	Leymann (1996), Freitas, Heloani e Barreto (2008); Heloani e Barreto (2018);
Natureza social (natureza dos atos).	Einarsen e Skogstad (1996), Hirigoyen (2002).
Referência a atos negativos específicos. Discreto e expandindo gradualmente afastando-se da causa inicial..	Einarsen e Skogstad (1996), Heloani (2005), Leymann, (1996).

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

Essa diversidade de características apresentadas acontece justamente porque o AMT é complexo, podendo se apresentar de uma ou outra forma, dependendo do contexto que o envolve (SALIN; HOEL 2011, p. 228). Contudo é a frequência e a duração que distingue o assédio moral no trabalho de outras violências no local de trabalho (HELOANI; BARRETO, 2018).

De todo modo, esta dissertação adota quatro critérios que se destacam, percebidos aqui como essenciais em termos de caracterização, quais sejam:

- a) Processo, frequência e duração;
- b) Desequilíbrio de poder;
- c) Atos negativos – situações inadequadas; e
- d) Intencionalidade.

As características apresentadas serão detalhadas na sequência, contudo, optou-se por aglutinar os processos frequência e duração, visto que será adotado o assédio como um processo frequente e duradouro, pois, para gerar o processo, é condição necessária frequência e duração.

2.2.1 Processo, Frequência e Duração

Para melhor entendimento das características do AMT, o elemento que se revela por meio dos estudos de Hirigoyen (2002) é o que relacionado ao termo “processo”. A autora descreve o AMT como um processo que se inicia quase despercebido, se agravando ao longo de um período. Necessariamente, esse processo é estabelecido por ações contínuas e prolongadas, expressas em atitudes, visando a um indivíduo/ou a um grupo que sofrerá o mal-estar¹⁸. Os episódios geralmente começam sutilmente, com baixa intensidade, quase inofensivos, dificultando reconhecê-lo como violência e deixando dúvidas em quem começa a sentir os efeitos. Pode também ser iniciado por conflito que se modifica por um processo ao longo de um tempo e pode ser iniciado por um único episódico sendo permitindo que o indivíduo seja exposto em um período de tempo a ambientes hostis e a situações humilhantes (HELOANI, 2005; HIRIGOYEN, 2011).

Leymann (1996) e Einarsen (2000) explicam que o AMT pode ser o resultado de conflitos escalonados, ou seja, conflitos não resolvidos que se repetem sistematicamente. Para exemplificar, foram elencadas algumas

¹⁸ Pequena alteração na saúde; indisposição física ou moral; situação incômoda que causa constrangimento (MICHAELIS, 1998).

características mencionadas por diferentes autores, como Leymann (1990), Einarsen (2000), Hirigoyen (2008) e Tambur (2015), segundo os autores, pode-se observar uma possível sequência de um “processo” de AMT desta forma:

- a) No início, ocorre um conflito entre dois trabalhadores que estão, a princípio, concentrados em resolver um problema de trabalho.
- b) Na segunda etapa, a tensão se transforma a partir do problema, focando não mais no trabalho e sim nas partes envolvidas no conflito, passando a se preocupar, cada um com sua reputação, buscando apoiadores, alterando suas atitudes para atos negativos indiretos, como fofoca, boatos e comunicação hostil¹⁹, direcionados ao oponente do conflito. Sendo que o comportamento hostil se intensifica e os atos negativos passam a ser mais diretos, mais fortes, principalmente se um dos opositores encontrar apoio dentro da organização.
- c) Se o assédio não cessar, o mal-estar inicial sentido pelo alvo também começa a ser alterado, o afetado vai perdendo suas forças e entra em um processo de perda da autoestima, de confiança e fica sem estímulo, iniciando um processo de adoecimento.
- d) A fase final representa o prejuízo para o oponente mais fraco, tomado como alvo, de modo que a percepção do problema estará concentrada na vítima.

De outra forma, ao invés de conflito, como supracitado, o estopim do processo poderia estar relacionado a fatores pessoais ou organizacionais. Contudo, independentemente da forma como os conflitos se iniciam, quando não são resolvidos, o alvo terá sua saúde abalada de forma consciente ou inconsciente, pois, muitas vezes, não percebe que está sendo afetado, entendendo a situação por meio de um processo de autoavaliação retrospectiva (HIRIGOYEN, 2011; LEYMANN, 1996).

¹⁹ A palavra *hostil* vem do latim *hostile*, significando: contrário, adverso, inimigo, agressivo provocante, às vezes, cruel. Já a *hostilidade* designa a qualidade do sujeito ser *hostil*. A *hostilidade* representa um tipo de violência emocional e rivalidade vinda de uma pessoa ou de um grupo de pessoas sobre outros que supostamente não são bem-vindos (ZIMERMAN, 2012). A definição de *hostilidade* aqui se faz importante, pois pequenos atos *hostis* de caráter psicológico podem se transformar em agressão física. São sinônimos de *hostil*: agressão, invasivo, ofensivo, antipático, desagradável (DICIO, 2018; EDUCALINGO, 2018).

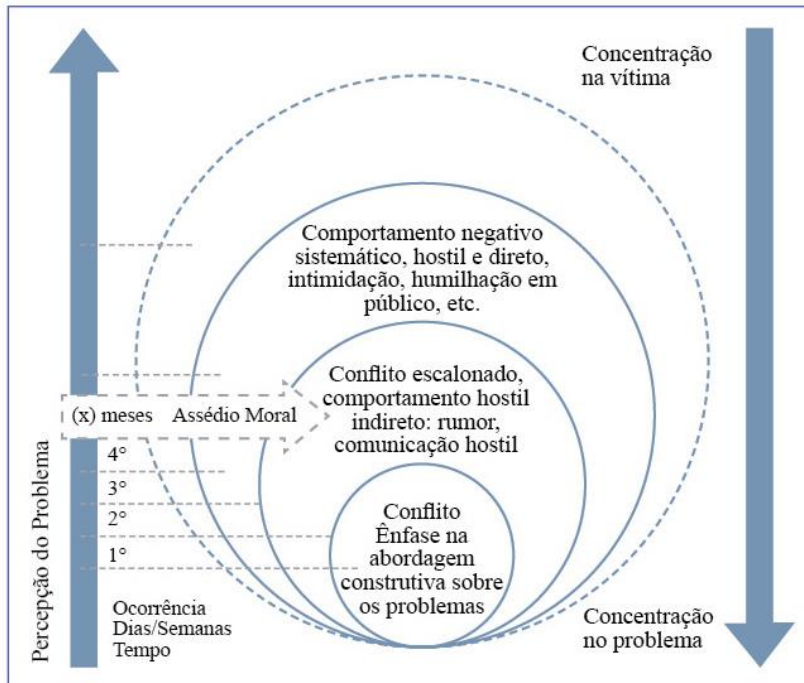
O comportamento negativo, persistente e duradouro, é a evidência de que o alvo sofrerá prejuízos à saúde e ao seu bem-estar; o que pode se manifestar na forma de reações físicas e psicológicas, tornando-se mais graves a partir do momento em que ele toma consciência de que existe um claro objetivo de prejudicá-lo como indivíduo (HIRIGOYEN, 2011).

Leymann (1990), D'cruz e Noronha (2010) apontam a dificuldade de distinguir o fator individual do fator organizacional que originou o processo; pois o problema inicial pode estar relacionado ao trabalho, contudo, durante o processo, o foco pode mudar e, cada vez mais, aprofunda-se no nível pessoal, tornando o comportamento negativo mais agressivo e direto, de tal modo que o agressor vai tomando como objetivo a destruição do alvo, esquecendo-se do problema inicial relativo ao trabalho (LEYMANN, 1990; D'CRUZ; NORONHA, 2010).

Nessas condições, o processo de AMT pode ser caracterizado como discreto, com capacidade para se expandir gradualmente afastando-se da causa inicial, sendo perceptível aos olhos de todos apenas quando o problema já está instalado e com evidências de prejuízos, apresentando complexidade na resolução (LEYMANN, 1990; D'CRUZ; NORONHA, 2010).

A Figura 1 ilustra o que Leymann (1996) e Einarsen (2000) chamam de “processo de escalonamento”, por meio do qual é possível identificar **a frequência e duração**, partindo do início do conflito, centrado no trabalho, até o momento final, quando o problema vem à tona.

Figura 1 – AMT como processo de escalonamento



Fonte: Adaptada de Leymann (1990), Einarsen *et al.* (2011) e Tambur (2015)

Com relação à **frequência** na qual se classifica o AMT, Leymann (1990; 1996) adverte que é a partir de eventos que ocorrem pelo menos uma vez por semana, por um período de seis meses²⁰; porém Barreto (2005) esclarece que a importância de se classificar a duração da submissão aos atos hostis se dá pelo fator tempo de exposição ao risco psicológico, condição que gera os efeitos na saúde, sendo que esse período pode variar de três meses a mais de três anos (BARRETO, 2005; HIRIGOYEN, 2011). Sobre essa característica, Soboll (2008) identificou que não há consenso dos autores sobre um período mínimo de exposição aos comportamentos hostis, porém, destaca-se um elemento que deve ser observado, que é a verificação da habitualidade da conduta.

Assim Soboll (2008, p. 32) argumenta que é,

[...] essencial [...] identificar a prática continuada e insistente para caracterizar o assédio moral. O

²⁰ Na Figura 1, o (x) representa o período de tempo que de acordo com a percepção de cada autor pode variar de acordo com o contexto apresentado.

assédio moral se define no tempo e, portanto, não pode ser diagnosticado imediatamente após a primeira hostilidade.

Em resumo, o assédio é um processo sistemático que precisa de um período de tempo, com duração e frequência, para ser caracterizado como tal, pois são essas condições que poderão provocar o adoecimento físico ou psicológico do alvo (LEYMANN, 1999; BARRETO, 2005; EINARSEN *et al.*, 2011; HIRIGOYEN, 2011).

2.2.2 O Desequilíbrio de Poder

O desequilíbrio de poder é uma característica bastante frequente nas definições de assédio moral, é considerado um atributo dos mais relevantes, isso porque a vítima do assédio moral tem poucos recursos para se defender e, geralmente, está em posição de inferioridade (LEYMANN, 1990; 1996; EINARSEN; SKOGSTAD, 1996; HOEL; COOPER, 2000; ZAPF *et al.*, 2003).

Essa inferioridade, no entendimento de Gillen (2008), não significa apenas a relação hierárquica formal, chefe *versus* subordinado, ela se apresenta de várias formas, refletindo a estrutura formal do contexto organizacional e fomentando e proliferando o AMT por todo o ambiente de trabalho. Nesse caso, o alvo pode ser um colega ou um chefe, mas essa ocorrência pode se apresentar de forma mais subjetiva (SALIN 2003a).

Corroborando com esse entendimento, Cowie (2000) aduz que o desequilíbrio de poder pode ocorrer de forma discreta, sem ser evidente, fomentado, indireta ou diretamente, pela cultura organizacional, de modo que o alvo esteja em um nível de poder inferior, seja ele pessoal, hierárquico, social, intelectual ou até mesmo em um momento, física ou psicologicamente, mais instável. Nesses casos, é fundamental ter cautela para evitar rotulagens que poderão trazer mais problemas do que soluções (COWIE, 2000).

Na mesma direção, Einarsen *et al.* (2011) argumentam que o conhecimento do ponto fraco de um indivíduo pode se tornar fator para outros indivíduos se empoderarem o suficiente para a prática do AMT, e esse fato pode não ser tão evidente. Dessa forma, os autores acreditam que a instituição deverá possuir capacidade e interesse suficientes para atuar no sentido de minimizar as atitudes ou os conflitos, sejam eles subjetivos ou objetivos.

Em se tratando do setor público, especificamente, Hirigoyen (2015) alega que o assédio está atrelado à disputa do poder. Uma particularidade das universidades brasileiras que é bastante acirrada,

sendo mencionada como moeda e denominada como capital intelectual²¹, capital universitário e capital científico (BOURDIEU, 2017; ALKIMIN, 2006).

O capital científico permitirá ao detentor ocupar uma determinada posição no campo científico, respeitada ou invejada pelos colegas, possibilitando aí uma disputa entre pares. Já o capital universitário é pleiteado por meio da posição que se ocupa dentro da gestão e permite dominar outras posições, além da sua, conferindo certo poder político que é disputado entre as carreiras e os pares (BOURDIEU, 2017).

O desafio das instituições públicas está em neutralizar os conflitos contraproducentes que surgem nessas disputas. Por isso, elas precisam contar com a aplicação de princípios, como da transparência, da justiça e o uso de normas para delimitar as competências e as responsabilidades de cada um e de instrumentos que irão garantir a isonomia, evidenciando que abusos de poder não serão estimulados (HIRIGOYEN, 2011).

2.2.3 Atos Negativos – Situações Inadequadas

Apresentar as definições de comportamento, as situações inadequadas e os atos negativos por escrito a um determinado grupo é uma forma de reconhecer e prevenir o AMT, visto que, dessa forma, pode se evitar a banalização atribuída, por vezes, aos comportamentos indesejáveis (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2017). Quanto mais exemplos de atos estiverem descritos, mais facilmente será a identificação do AMT, pois ressalta-se que assim ele será caracterizado quando apresentar os atos negativos em uma escala de frequência e duração.

Salin (2018) atribui a dificuldade de reconhecer os atos hostis à cultura organizacional de cada indivíduo, mas também atribui isso à falta de implementação de política institucional, trata-se de um documento escrito ou uma declaração, como sugere Bethlem (1981), com o objetivo de guiar as condutas e os comportamentos dos indivíduos dentro de uma instituição.

Os comportamentos e as condutas que devem ser questionados são: ofender alguém, aplicar comunicação antiética, excluir socialmente alguém, imputar tarefas fora de suas atribuições legais que os coloquem

²¹ Espécie particular de capital simbólico (o qual é sempre fundado sobre atos de conhecimento e reconhecimento) que consiste no reconhecimento (ou no crédito) atribuído pelo conjunto de pares-concorrentes no interior do campo científico (BOURDIEU, 2004, p. 26).

em risco ou em situações humilhantes, ou ainda, definir metas inatingíveis (LEYMANN, 1990; ZAPF *et al.*, 2003).

Ainda sobre os atos hostis, as definições de assédio moral no trabalho já contêm referências explícitas aos atos negativos que ocorrem durante o evento (HELOANI, 2018). A escala de situações assediosas no trabalho é grande, de forma que alguns autores se empreenderam em classificá-las em atos ou comportamentos negativos para uma melhor compreensão (EINARSEN; SKOGSTAD, 1996; HOEL; COOPER, 2000; SALIN, 2003a; VARTIA 2003).

Uma das primeiras classificações foi elaborada por Leymann (1990) que estabeleceu uma relação entre os atos negativos e os efeitos que esses atos têm na vítima, o autor definiu assim:

- a) **Atos com efeitos na comunicação:** impedimento de comunicação, violência e ameaças verbais.
- b) **Atos com efeitos de isolamento social:** proibição de comunicação entre colegas, isolamento do trabalhador em uma sala longe dos outros.
- c) **Atos com efeitos sobre a reputação pessoal:** fofoca, expor ao ridículo, brincadeiras sobre a etnia ou a maneira de falar, ou de se mover.
- d) **Atos com efeitos sobre a situação ocupacional das vítimas:** não são dadas quaisquer tarefas de trabalho ou são dadas tarefas de trabalho sem sentido.
- e) **Atos com efeitos na saúde física das vítimas:** tarefas perigosas que não lhe competem, ameaças físicas, violência física e sexual.

Outros arranjos sobre a classificação de atos negativos foram realizados por:

- a) **Rayner e Hoel (1997)** – ameaça ao *status* profissional; ameaça à posição pessoal; isolamento; excesso de trabalho; e desestabilização.
- b) **Por Hirigoyen (2006)** – deterioração proposital das condições de trabalho; isolamento e recusa de comunicação; atentado contra a dignidade; violência verbal, física ou sexual.

Com base na literatura existente, os diferentes atos ou comportamentos negativos poderiam finalmente ser aglutinados em duas grandes categorias básicas: a) relacionadas com a pessoa; e b) relacionados ao trabalho, conforme classificado por Einarsen e Hoel (2001) e por Beswick *et al.* (2006). Para os autores, os comportamentos negativos relacionados às pessoas seriam aqueles que estão, de certa

forma, ignorando, excluindo, humilhando, fomentando rumores e fofocas, insultando, gritando, invadindo a privacidade. Já os comportamentos negativos relacionados ao trabalho seriam: delegar tarefas inatingíveis, desqualificadas ou, ainda, perigosas. Essas duas categorias básicas podem facilitar a distinção de diferentes comportamentos e causas de AMT com maior clareza.

Hirigoyen (2011) classificou as atitudes hostis em quatro categorias distintas, Quadro 5 a seguir, considerando tais comportamentos como métodos de assédio apresentados a seguir do processo mais evidente para o mais sutil em termos de percepção da vítima ou de testemunhas, como mencionam Heloani e Barreto (2018, p. 62-63):

Quadro 5 – Atos negativos – Situações inadequadas

a) Deterioração Proposital das Condições de Trabalho

- ✓ Retirar da vítima a autonomia;
- ✓ Não lhe transmitir mais as informações úteis para a realização de tarefas;
- ✓ Contestar sistematicamente todas as suas decisões;
- ✓ Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada;
- ✓ Privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador e outros;
- ✓ Retirar o trabalho que normalmente lhe compete;
- ✓ Dar-lhe permanentemente novas tarefas;
- ✓ Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências;
- ✓ Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores às suas competências;
- ✓ Pressioná-la para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios);
- ✓ Agir de modo a impedir que obtenha promoção;
- ✓ Atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos;
- ✓ Atribuir à vítima tarefas incompatíveis com sua saúde;
- ✓ Causar danos em seu local de trabalho;
- ✓ Dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar;
- ✓ Não levar em conta recomendações de ordem médica indicadas pelo médico do trabalho;
- ✓ Induzir a vítima ao erro.

b) Isolamento e Recusa de Comunicação

- ✓ A vítima é interrompida constantemente;
- ✓ Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima;
- ✓ A comunicação com ela é unicamente por escrito;
- ✓ Recusam-se a ter contato com ela, mesmo o visual;
- ✓ É separada dos outros;
- ✓ Ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros;

- ✓ Proíbem os colegas de lhe falar;
- ✓ Já não a deixam falar com ninguém;
- ✓ A direção recusa qualquer pedido de entrevistas.

c) Atentado contra a dignidade

- ✓ Utilizam insinuações desdenhosas para qualificá-la;
- ✓ Fazem gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros, etc.);
- ✓ É desacreditada diante dos colegas, superiores ou subordinados;
- ✓ Espalham rumores a seu respeito;
- ✓ Atribuem-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental);
- ✓ Zombam de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico (é imitada ou caricaturada);
- ✓ Criticam sua vida privada;
- ✓ Zombam de suas origens ou nacionalidade;
- ✓ Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas;
- ✓ Atribuem-lhe tarefas humilhantes;
- ✓ É injuriada com termos obscenos ou degradantes.

d) Violência verbal física ou sexual

- ✓ Surgem ameaças de violência física;
- ✓ Agridem-na fisicamente, mesmo que de leve, é empurrada, fecham-lhe a porta na cara;
- ✓ Falam com ela aos gritos;
- ✓ Invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas;
- ✓ Seguem ela na rua, é espiada em seu domicílio;
- ✓ Fazem estragos em seu automóvel;
- ✓ É assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas);
- ✓ Não levam em consideração seus problemas de saúde.

Fonte: Hirigoyen (2011)

Além do que Hirigoyen (2011) menciona, há ainda todas essas situações que foram resumidas por Wagner (2012, p. 5-6) da seguinte forma:

- ✓ Recusa na comunicação direta entre o assediador e o assediado, quando aquele se comunicar com este apenas por e-mail ou bilhetes;
- ✓ Segregação física do trabalhador no ambiente de trabalho; Impedimento do trabalhador de se expressar, sem explicar os motivos;
- ✓ Despromoção injustificada;
- ✓ Delegação de tarefas impossíveis de serem cumpridas ou que normalmente são desprezadas pelos outros;

- ✓ Não repasse de trabalho, deixando o trabalhador ocioso, o que provoca uma sensação de inutilidade;
- ✓ Fragilização, ridicularização, inferiorização, humilhação pública;
- ✓ Manipulação de informações de forma a não serem repassadas com antecedência necessária ao trabalhador; Troca de horários e turnos sem aviso prévio;
- ✓ Estabelecimento de vigilância específica sobre o trabalhador;
- ✓ Advertência em razão de atestados médicos ou de reclamação de direitos;
- ✓ Comentários sobre a vida sexual do trabalhador.

A identificação desses comportamentos demonstra algumas estratégias utilizadas pelos agressores, no entanto, a lista de atos não se finaliza aí, considerando que novas formas de assédio moral no trabalho emergem continuamente de acordo com vários fatores que aparecem na mesma proporção, por exemplo, a introdução de novas tecnologias, novos regulamentos, novos processos de trabalho, mudanças na estrutura da força de trabalho e do mercado de trabalho e novas formas de emprego e de organização do trabalho. Esses fatores contribuem e geram novos riscos e desafios para a segurança e a saúde dos trabalhadores (GONZÁLEZ; COCKBURN; IRASTORZA, 2010).

Sobre esse assunto, é importante mencionar a era digital que a sociedade e as Instituições estão vivenciando, portanto, alguns cuidados são necessários quando são utilizados meios de comunicação virtual para que não sejam cometidas situações assediosas. Algumas situações podem provocar constrangimento público e são evidências de assédio quando:

- a) o novo integrante da equipe não é convidado para ingressar nos grupos virtuais da equipe de trabalho; e
- b) na apresentação de suas ideias dentro do ambiente virtual, constantemente suas sugestões não são consideradas.

Outras situações que devem ser evitadas, segundo Bratefixe (2011), são:

- a) Fornecer *feedbacks* corretivos em *e-mails* coletivos ou em redes sociais internas, de modo que exponha o empregado a situações constrangedoras.
- b) Excluir ou isolar empregados em ambientes virtuais.
- c) Realizar *feedbacks* ou críticas abertamente em ambientes virtuais.

- d) Escrever com caixa alta, negrito, cores berrantes ou em *emoticons*. Tais atitudes demonstram irritabilidade e transformam todo o sentido de uma simples frase.
- e) Enviar *e-mails*, *sms*, *scraps* e invites fora do horário de trabalho, mesmo com os smartphones, é recomendável direcionar as tarefas apenas dentro da jornada de trabalho.

Um desses exemplos é o *cyberbullying*, uma nova forma de intimidação, que usa as redes sociais e tecnológicas para constranger (PRIVITERA; CAMPBELL 2009). Outro exemplo é a recente alteração da lei²² trabalhista que criou outras modalidades de trabalho, como o trabalho remoto e o intermitente. Esses exemplos mostram que as mudanças afetam o cotidiano das relações no trabalho, pois, além de alterar pontos essenciais das rotinas de trabalho, implantam e regulamentam novas modalidades, atribuindo aos empregadores mais autonomia para impor a sua vontade (LETIERI, 2017).

2.2.4 Intencionalidade

A **intencionalidade** como característica é um elemento controverso entre os autores Hirigoyen (2015), Barreto (2005) e Heloani e Barreto (2018), eles identificam a intencionalidade como uma característica para completar a definição de assédio moral. Porém, Hoel *et al.* (2003) e Einarsen *et al.* (2011) discordam em partes, visto que a intenção, para eles, não é elemento essencial na maioria das investigações, considerando seu caráter subjetivo. Acrescentando que, embora o AMT envolva ações, que são direta ou indiretamente intencionais, a persistência da agressão ao longo do tempo é que o caracterizará. Para Gillen *et al.* (2017), a intenção indireta, às vezes, pode diferenciar o que é “incivilidade”²³ daquilo que é “assédio”, no entanto, ser incivilizado não descaracteriza a prática violenta além disso, se considerar incivilidade como grosseria, brutalidade e violência sistemática, tem-se configurado o assédio (DICIO, 2018).

²² Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei n. 6.019, de 3 de janeiro de 1974, Lei n. 8.036, de 11 de maio de 1990, e Lei n. 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho (BRASIL, 2017a).

²³ Incivilidade: falta de civilidade; impolidez, grosseria, indelicadeza, brutalidade, violência (DICIO, 2018).

Sobre essa discussão, Einarsen (2000) alega que em eventos de AMT pode não haver a intenção direta, mas certamente o agressor possui uma motivação particular ao praticar o ato, que somente ele, poderá identificar. O importante é que a falta de intenção de prejudicar alguém não altera a situação do evento, visto que a intenção é um evento privado, subjetivo, que pode ou não ser evidenciado por equipes de investigação (EINARSEN, 2000).

Convém mencionar que, no ordenamento jurídico brasileiro, a questão da intencionalidade é vista como ato omissivo ou comissivo, doloso ou culposo, que resulte em prejuízo ao governo ou a terceiros. (CGU, 2018).

Isso posto, se a intencionalidade for tomada como característica nas investigações, ela deverá ser objeto de uma série de reflexões, como subjetividade e objetividade, culpa ou dolo, contudo, não é o foco desta dissertação.

2.3 O QUE NÃO É ASSÉDIO MORAL

Após apresentar conceitos e características, é importante destacar o que não é AMT, visto que a falta de conhecimento sobre o termo pode banalizar e camuflar os verdadeiros problemas que ficam em segundo plano justamente pelo equívoco na identificação.

Corroborando com *o que não é assédio moral*, Alkimin (2006), Tolfo e Oliveira (2013) e Hirigoyen (2011) conceituam outras situações que deverão ser levadas em consideração para não confundir com o AMT:

- a) Situações conflituosas – Um conflito pode ser considerado positivo ou negativo, ele dependerá da força envolvida em cada lado. Assim, em um conflito saudável, fala-se abertamente, mantendo-se a possibilidade dos envolvidos defenderem seus pontos de vista. No conflito positivo, há uma simetria de poder e de condições, já no conflito negativo, o poder é assimétrico, configurando uma ação sem assédio.
- b) Condições inadequadas de trabalho – Falta de recursos e de instrumentos de trabalho, iluminação e infraestrutura inadequadas, espaço insuficiente e trabalho em situações de risco ou ergonomicamente desfavoráveis, enfim, más condições de trabalho não caracterizam assédio moral, são causadores de estresse. Essa condição pode ser alterada, caso o trabalhador (ou um grupo) seja tratado dessa forma e sob tais condições com o objetivo de desmerecê-lo frente aos demais, ou diante de outros propósitos, como metas

inatingíveis e lucro. Assim como se a instituição se manter omissa ou estimulando tal condição.

- c) Cobranças de trabalho – Exigir que o trabalhador exerça suas atribuições no trabalho com zelo e dedicação, assim como exigir que se comporte no ambiente de trabalho de maneira condizente com as normas legais, éticas e regimentais não se configura assédio moral.
- d) Momentos pontuais – Por si só, uma fala depreciativa, uma ação que gera constrangimento, uma repreensão áspera ou uma eventual humilhação não podem ser considerados assédio moral. Embora esses comportamentos possam produzir dano moral, para que sejam considerados assédio, eles devem apresentar frequência e persistência.

Einarsen *et al.* (2011) comentam que, no caso de um conflito, se o incidente for um evento isolado ou se as duas partes conflitantes possuírem igual poder, como força física e psicológica, igualdade de hierarquia, de *status*, de voz e de argumentação, esse conflito não será caracterizado como assédio moral, visto que para tanto necessita do elemento de desequilíbrio de forças ou desequilíbrio de poder. Se não houver o desequilíbrio de poder, a frequência e a persistência, pode ser outra violência, mas não é assédio. O autor observa que o cuidado para a correta caracterização evita a banalização de atribuir qualquer situação ao AMT. Portanto, é preciso ficar atento e ser cauteloso, pois como afirma Hirigoyen (2011), em sua obra *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*:

[...] nem todas as pessoas que se dizem assediadas o são de fato. Por isso, é preciso ser cauteloso. Só assim uma prevenção verdadeiramente eficaz poderá ser adotada. (HIRIGOYEN, 2011, p. 19)

Sobre a cobrança de trabalho, Heloani (2005) reforça o argumento, explicando que situações como remanejamento do trabalhador para atender às necessidades Institucionais; substituição de pessoas em funções de confiança; mudança das atividades a serem desenvolvidas e alterações advindas de novos direcionamentos institucionais não são AMT, mas podem gerar conflitos que, se for um caso isolado, não se configura assédio moral, pois fazem parte das atribuições e das competências da chefia imediata. Hirigoyen (2011, p. 34) chama de “decisões profissionais legítimas”. Entretanto, o abuso de poder, a forma de comunicação depreciativa e a demora na resolução das situações conflituosas podem, com o tempo, favorecer a ocorrência do AMT, segundo afirma Hirigoyen (2005).

Sobre os momentos pontuais, Guedes (2003, p. 3) expõe que:

[...] O assédio moral não é a agressão isolada, a descompostura estúpida, o xingamento ou a humilhação ocasional, fruto do estresse ou do destempero emocional momentâneo, seguido de arrependimento e pedido de desculpa.

Por fim, prudência e cautela são palavras que devem estar acompanhadas com as investigações de AMT, uma vez que somente pode ser denominado dessa forma se houver repetições, frequências de atos hostis e desequilíbrio de poder. Banalizar ou naturalizar a violência “[...] cria vida própria, sem causar repulsa [...]”, fortalece quem pratica atos incivis, hostis, e destrói a cooperação e a confiança (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 36). Por isso, a atuação na prevenção é menos custosa, pois quando surge uma manifestação de abuso já se traduz em condição suficiente para planejar ações por parte da instituição (HIRIGOYEN, 2012).

2.3.1 Fatores Propiciadores de Assédio Moral no Trabalho

As pesquisas iniciais sobre AMT focavam-se na relação entre vítima e agressor, desprezando o contexto no qual a violência se manifestava, ou seja, nas organizações/instituições. Porém, os pesquisadores mais recentes defendem que o problema vai além de aspectos individuais (VARTIA, 2008; GLINA; SOBOLL, 2012; GILLEN *et al.*, 2017; SALIN, 2018), pois decorrem do contexto social e das políticas estabelecidas, ou da falta delas, podendo esses fatores (social, organizacional e individual) se apresentarem isolados ou associados (RICHARDS; DALEY, 2003; SALIN, 2018).

No que diz respeito aos fatores organizacionais, autores que estudam o tema, sugerem que as organizações encontrem formas de prevenção e de gerenciamento do AMT, visto que o estilo de gestão, a estrutura organizacional, a forma de liderança, a organização do trabalho, a cultura e o clima organizacional podem servir de fatores propiciadores e fomentar situações características de assédio moral no trabalho ao longo de um período (SALIN, 2003a; GLINA; SOBOLL, 2012; NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2017).

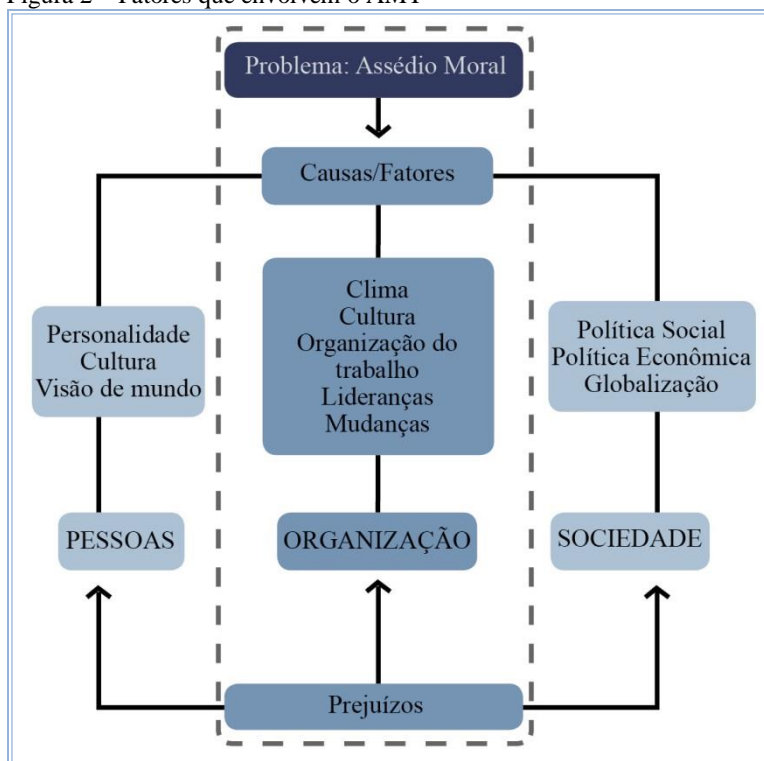
Os conflitos ocorridos dentro dos ambientes organizacionais podem resultar em assédio moral no trabalho, simplesmente porque são aceitos os atos hostis e comportamentos inadequados por conveniência ou omissão, ou ainda, porque é banalizado ou naturalizado pela cultura

organizacional (EINARSEN *et al.* 1994; LEYMANN, 1996; SOBOLL, 2008; NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2017).

Cabe esclarecer que o AMT é um processo multifatorial que se desenvolve por meio da interação humana, cuja origem engloba três fatores a serem estudados: pessoas, organização e sociedade. Esses fatores interagem entre si e suas características podem facilitar, perpetuar ou inibir suas práticas (SALIN, 2003a; HELOANI; BARRETO, 2018).

Com base na literatura elaborou-se um diagrama para melhor visualizar as dimensões, causas e consequências/prejuízos que envolve esse problema denominado de Assédio Moral.

Figura 2 – Fatores que envolvem o AMT



Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação

Na dimensão PESSOA, tanto vítima quanto agressor podem atrair ou reprimir comportamentos assediosos, dependendo de suas personalidades, culturas e visões de mundo (LEYMANN, 1996; SALIN, 2003a). Das três dimensões, essa é a mais evidente, isso porque “[...] é

mais fácil e mais conveniente para alguns tratarmos das causas do assédio moral como sendo basicamente individual” (HELOANI; BARRETO, 2018, p. 89). Além disso, ao encontrar a fonte da violência em uma pessoa, ameniza-se o sistema de gestão, personificando um agressor ou uma vítima.

Na dimensão SOCIEDADE, a história política brasileira nutre características do Império, que ainda são percebidas num jogo de poder e refletidas no trabalho em instituições públicas. A política econômica, a globalização, o medo do desemprego e a lógica capitalista reforçam os fatores de nossa sociedade que contribuem e estimulam para eventos característicos de assédio (HELOANI; BARRETO, 2018).

Na dimensão ORGANIZAÇÃO, os fatores, como o clima e a cultura organizacional, a própria organização do trabalho, as mudanças organizacionais e as lideranças são fatores organizacionais preditores do AMT (BRADASCHIA, 2007; SOBOLL, 2008; NUNES, 2016).

Para buscar as causas de uma situação de assédio moral, não se deve

[...] buscá-las nas pessoas – enquanto atores individuais – mas principalmente na forma como o trabalho é organizado, como as tarefas são constituídas, distribuídas e administradas pela gestão. (HELOANI; BARRETO, 2018, p. 90)

Isso porque as três dimensões sofrem e arcam com os prejuízos decorrentes, com os custos, diretos e indiretos observados por meio do adoecimento, da baixa capacidade laboral e do absentismo. Valores que de uma forma ou de outra são divididos com toda a sociedade (LEYMANN, 1996; SALIN, 2003a; HELOANI; BARRETO, 2018).

No sentido de mudar essa realidade e, diante da constatação de que as organizações não possuem conhecimento suficiente para tratar sobre o assunto, Salin (2003a) aponta a importância de ampliar as pesquisas no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas, colocando a Organização como foco central relacionando com as causas e consequências do AMT.

Para compreender essa demanda apresentada por Salin (2003a), Bradaschia (2007) e Nunes (2016), pesquisou-se a relação entre AMT e os fatores organizacionais. A partir desses estudos, foram categorizados quatro fatores propiciadores de assédio moral, relacionando suas causas e consequências conforme pode ser visualizado no Quadro 6.

Quadro 6 – Fatores organizacionais: Causas e Consequências

Categorias	Situações
Mudanças Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de estresse; • Intensificação do trabalho; • Mudanças na composição do grupo de trabalho; • Mudanças organizacionais. • Precariedade do emprego; • Queda de estabilidade de emprego; • Reestruturações; • Situação precária do trabalho.
Organização do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo “custo” da agressão/ambiente onde não existem regras claras, onde tudo parece permitido; • Baixo controle do trabalho; • Desequilíbrio de poder; • Sistemas de recompensa e benefícios não claros; • Deficiências no desenho da função; • Falta de comunicação mútua sobre a tarefa; • Fluxo de informações comprometido; • Falta de objetivos e expectativas claras; • Falta de recursos para realizar a tarefa; • Falta de procedimentos para a resolução de conflitos; • Problemas de comunicação; • Possibilidade insuficiente de influenciar a tarefa.
Cultura e clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa qualidade do ambiente de trabalho; • Baixos padrões morais no departamento; • Conflitos dentro da equipe; • Competição interna; • Conflito de papéis; • Injustiça organizacional; • Insatisfação e frustração com o trabalho; • Piadas e humilhações como forma de testar novos membros; • Qualidade dos relacionamentos interpessoais dentro do grupo.
Comportamento dos líderes	<ul style="list-style-type: none"> • Gerência/superiores desinteressados; • Deficiências no comportamento dos líderes; • Fraqueza da autoridade hierárquica - poder paralelo; • Lideranças autocráticas; • Lideranças “liberais” (<i>laissez-faire</i>); • Líderes abusivos.

Fonte: Adaptado de Bradaschia (2007) e Nunes (2016)

Sobre as **mudanças dentro das instituições**, destaca-se que, mesmo involuntariamente, as instituições sofrem alterações com o passar do tempo, por exemplo, seja porque a tecnologia muda, ou a forma de

produzir e de trabalhar também mudam, ou porque muda o aparato legal e a própria sociedade muda. Tais mudanças geram novas exigências provocando diversos sentimentos, como medo, incerteza, angústia e tristeza, afetando as relações pessoais e provocando desajustes sociais e transtornos psicológicos (ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010; BERGUE, 2011).

Atualmente, a evolução tecnológica é um fator preponderante que acelera as mudanças organizacionais, exigindo mudanças estruturais, de comportamento, de capacitação, necessitando reforçar e enfatizar a postura gerencial, que deve ser voltada à redução dos impactos traumáticos daqueles que passam pelo processo (BARRETO, 2005; BERGUE, 2011). Tais mudanças organizacionais, em especial no serviço público, interrompem práticas estabelecidas e desenvolvidas durante muito tempo. Dessa forma a mudança organizacional deve estar dentro do planejamento estratégico visando ações para medir e minimizar os efeitos negativos equilibrando-os com seus efeitos positivos (BERGUE, 2011).

Sobre o fator **organização do trabalho**, aborda-se o conceito de Stoner e Freeman (1999), no qual organizar o trabalho constitui-se no processo de distribuir pessoas e demais recursos de modo a alcançar os objetivos de forma eficiente. Isso desprezando qualquer variável não controlável, como os fatores externos e os fatores comportamentais e sociais, que, na prática, se apresentam-se fortes da organização do trabalho (DEJOURS, 1994). Os elementos, como a divisão de tarefas, o modo de operação, a distribuição de responsabilidades e de cargos, a hierarquia, o comando, o controle etc., são compreendidos, ao mesmo tempo, como necessários para conduzir a organização a um melhor desempenho (BERGUE, 2011), assim como são vistos como potencializadores de problemas de ordem social, organizacional e individual (DEJOURS, 1994). Para Walton (1973), esses elementos influenciam os resultados organizacionais para maior ou menor Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O autor destaca que a organização do trabalho deve levar em consideração outras variáveis da QVT que envolvem fatores econômicos, políticos, psicológicos e sociológicos, como a compensação justa e adequada, segurança e saúde nas condições de trabalho: envolvendo outros fatores como: a) horas de trabalho; b) oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana; c) oportunidade futura para crescimento e segurança continuada; d) integração social na organização do trabalho. Essas variáveis podem medir e indicar quanto a organização pode ser mais saudável ou mais tóxica para o trabalhador. Para além disso, Walton (1973) destaca que a

organização do trabalho também deve levar em consideração que os trabalhadores têm o direito de: a) não ter suas informações individuais e de comportamento fora do ambiente de trabalho ou informações de sua família reveladas; b) discordar livremente das ideias de seus superiores, sem medo de represálias; c) ter tratamento isonômico em todos os aspectos, incluindo sistema de compensação, premiações e segurança de ter um labor; d) a um processo justo em caso de processos disciplinares. Ainda, de acordo com Walton (1973), o risco organizacional ou psicossocial aumenta quando esses direitos são diminuídos ou não respeitados. Não se trata de uma fatalidade eles revelarem a vontade e a forma de agir de homens e de mulheres responsáveis pela organização.

Desprezar o cuidado com o **clima organizacional** é fechar os olhos para os problemas institucionais. Quando o clima organizacional é harmonioso e saudável, todos ganham, mas o contrário também acontece, ou seja, todos perdem com um clima de trabalho ruim e desmotivador. Na avaliação do clima organizacional, a instituição vai poder identificar seus pontos fortes, mas também os pontos fracos que deverão ser tratados, sendo necessário investigar tanto o ambiente interno como o ambiente externo, permitindo, assim, identificar a percepção de seus trabalhadores referente à qualidade de vida, assim como elaborar melhor as políticas e as estratégias para esses trabalhadores para encontrar soluções e relacionar a vida social com a vida laboral de forma que todos se beneficiem (BISPO, 2006).

A liderança foi identificada como um dos fatores mais críticos para o desenvolvimento do AMT (LEYMANN, 1996; SALIN; HOEL, 2011; NIESEN, 2014). Na revisão da literatura sobre liderança, Bass (1990)²⁴ apresenta diversos estudos sobre o desenvolvimento de lideranças,

²⁴ O autor apresenta dois modelos de liderança que podem ser usados pelas organizações, dependendo dos objetivos desejados: a) *Liderança Transformacional*, característica mais direcionada às mudanças. 1) Carisma: proporciona visão e senso de missão, instiga orgulho, ganha respeito e confiança. 2) Inspiração: comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar esforços, expressa objetivos importantes de maneiras simples. 3) Estimulação intelectual: promove inteligência, racionalidade e resolução cuidadosa de problemas. 4) Consideração individualizada: dá atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, treinadores, aconselha. b) *Liderança Transacional*, mais voltada para o desempenho. 1) Recompensa Contingente: contratos de troca de recompensas por esforço, promessas de recompensas por bom desempenho, reconhecimento do trabalho. 2) Gerenciamento por Exceção (ativo): observa e procura desvios de regras e padrões, leva ação corretiva. 3) Gerenciamento por Exceção (passivo): iintervém somente se os padrões não forem atendidos. Por fim, ainda menciona o tipo de liderança *Laissez-Faire*, aquele que o líder abdica das responsabilidades e evita tomar decisões.

classificando-os pelos estilos apresentados, uns mais autoritários, outros mais permissivos, dependendo do seu comportamento ou por sua personalidade.

Com relação ao **comportamento dos líderes**, Freitas (2007) atribui a incidência de comportamentos abusivos às organizações que permitem que seus gestores (líderes) apresentem tal característica agressiva. Ele esclarece que, para entender o comportamento de gestão como um motivo de assédio moral no trabalho de forma mais clara, é necessário compreender como esses gestores ou líderes se comportam. Quando eles apresentam comportamentos mais agressivos, as relações ao seu redor vão sendo formadas por um conjunto de elementos afetivos baseados no medo, na humilhação, na baixa autoestima, no isolamento, na solidão e na vergonha (FREITAS, 2007). Por outro lado, se não houver liderança (estilo *Laissez-Faire*) os trabalhadores sofrerão as consequências de não saber como conduzir suas tarefas, podendo gerar o retrabalho, os conflitos e os desentendimentos entre os pares. Liderança omissa gera a percepção de baixo custo do AMT, falta de impunidade e de perpetuação dos casos de AMT (SALIN; HOEL, 2011). Os dois estilos, o mais agressivo ou o mais permissivo, apresentam características que levam à incidência do AMT em seus grupos de trabalho, podendo variar para maior ou menor incidência de acordo com o contexto (BASS, 1990).

No que tange à **cultura**, de modo geral, é preciso lembrar que esta representa um processo de simbolização importante sendo, por isso, fundamental que se compreenda sobre a cultura de grupos, da organização e do país no qual se insere (SANTOS, 1997).

Vale assinalar que a “cultura” permite que as experiências acumuladas sejam processadas e transmitidas, possibilitando a transformação do ambiente e, conseqüentemente, da sociedade. Além disso, trata-se de uma variável dinâmica e, por conseqüência, de um elemento tão significativo nas organizações que Santos (1997) chega a fazer um alerta a respeito do assunto, afirmando que, na organização, pode haver um problema de conflito de interesses por causa da definição da cultura organizacional, do controle e dos benefícios que podem ser assegurados apenas a um determinado grupo (SANTOS, 1997).

A Instituição cuja cultura organizacional aprova comportamentos de AMT ou não o reconhece como problema contribui significativamente para a sua naturalização ou para a banalização da violência, assumindo a responsabilidade civil sobre suas conseqüências (HELOANI; BARRETO, 2018).

Há um quinto elemento entendido nesta dissertação como fator organizacional e preditor de AMT que merece destaque, é a questão de **gênero**. Sobre esse assunto, Salin e Hoel (2013) acreditam que existe sobreposições a respeito de fatores organizacionais serem observados dentro da organização. Isso porque esse elemento tem distinções e características importantes quando o assunto é AMT e está sendo identificado em abordagens mais recentes. Segundo Salin e Hoel (2013 p. 238),

[...] o gênero é uma categoria social que permeia a interação social, as estruturas organizacionais, as práticas e [as] interações cotidianas em contextos organizacionais.

Ignorar esse elemento como um fator importante pode implicar observações negativas sobre as mulheres e sua competência em geral, incluindo comentários que as desvalorizam como mulheres ou como profissionais em posições de chefia, por exemplo, o menosprezo, a aceitação como chefe e o uso de palavreado pouco profissional, usado em intimidades familiares. Da mesma forma pode acontecer com os homens, pois eles podem experimentar atos negativos que questionam sua masculinidade. Essas formas de atos negativos por gênero normalmente passam despercebidas nas investigações sobre o assédio moral no trabalho (EINARSEN *et al.*, 2009; SALIN; HOEL, 2013);

Com relação ao **comportamento de quem pratica o assédio**, há alguns estudos que indicam que homens se sobressaem em grau um pouco maior do que as mulheres. Quando se trata do ato hostil imputado, as mulheres mais, frequentemente, investem em manipulação social ou em estratégia de comunicação, de relação social e de reputação social. Enquanto os homens preferem atos negativos que, aparentemente, são mais racionais e dirigidos especificamente ao trabalho da vítima (SALIN; HOEL, 2013). Homens e mulheres percebem e explicam atos negativos de maneiras diferentes: as mulheres enfatizam os fatores organizacionais enquanto os homens tendem a se concentrar nos fatores pessoais. Os gêneros possuem estratégias diferentes para assediar, se defender e para ser usado com intuito de manter certas estruturas. Isso pode ter implicações organizacionais relevantes, como alegam Salin e Hoel (2013), quando se trata de políticas de prevenção.

No caso Brasileiro, a questão de gênero esbarra ainda na cultura nacional, predominantemente “machista”, estendendo-se na grande maioria das instituições públicas para a cultura organizacional, que, por sua vez, tem relação direta nas relações interpessoais e nas lideranças.

Por fim, e complementando sobre os fatores preditores de AMT, Bergue (2011) afirma que todos esses elementos exigem uma abordagem de análise e de diagnóstico consistentes na organização. Assim, para a prevenção do AMT, não se deve desprezar esses fatores organizacionais sob pena de comprometer a proposição de alternativas, gerando mudança e desenvolvimento organizacional, medidas preventivas que devem surgir a partir dessas constatações.

2.3.2 Prejuízos Relacionados ao AMT

As consequências do assédio moral no trabalho envolvem custos diretos e indiretos para as pessoas, para as instituições e para a sociedade, porém, são custos muito particulares de cada situação e de cada contexto envolvido, segundo Hoel *et al.* (2003). Exemplo dessa particularidade é o caso descrito por Analoui (1995 *apud* EINARSEN, 2011), eles realizaram um estudo longitudinal durante o período de seis anos cujo foco estava na sabotagem existente no local de trabalho. Os resultados mostraram que 65% de todos os atos de sabotagem resultaram de descontentamento com o gerente/chefe e seu comportamento em relação aos trabalhadores.

Da mesma forma, Einarsen (2011) sugere que, em resposta a violações dos acordos psicológicos, a lealdade e o respeito mútuo entre chefe e subordinado podem ser severamente danificados. Consequentemente, “[...] uma vez que a lealdade foi destruída, um funcionário é mais propenso a cometer um ato de sabotagem” (EINARSEN, 2011, p. 32).

Se as normas de responsabilidade e de comportamento nas organizações são claras, o gestor, ao tomar sua decisão de **agir** ou **não agir** preventivamente, estará ciente de suas responsabilidades com relação ao que afeta negativamente seus trabalhadores. Portanto, o agir preventivamente é uma atitude que demonstra planejamento e organização, podendo minimizar prejuízos provocados pela própria instituição (SALIN, 2003a). Sobre esses prejuízos, a autora aponta, a partir de seus estudos, uma série de problemas organizacionais decorrentes de situações assediosas:

- a) Absenteísmo²⁵;
- b) Diminuição da satisfação;
- c) Baixa motivação laboral;

²⁵ O absenteísmo se configura pela ausência ao trabalho, voluntária ou involuntária, classificando-se como: absenteísmo legal, absenteísmo voluntário e absenteísmo por doença (FREITAS, 2017).

- d) Baixo desempenho;
- e) Baixo interesse em cooperação;
- f) Alta manifestação de pedido de transferência; e
- g) Redução das horas de trabalho.

A lista de prejuízos, supramencionada, foi ampliada recentemente em decorrência de novas evidências encontradas por Salin (2018), sendo estas as mais atuais:

- a) Rotatividade de pessoal;
- b) Imagem institucional;
- c) Longas investigações internas;
- d) Horas de trabalho; e
- e) Litígios.

O que se pode concluir desses prejuízos é que as investigações sobre os custos relacionados ao AMT ainda estão no nível qualitativo sem dados estatísticos, porém, eles implicam diretamente na produtividade, assim alega Salin (2018). Reconhecer que os prejuízos citados existem já é um ponto de partida para encorajar as organizações a incentivarem as discussões locais acerca do tema.

Para corroborar tal afirmação, Hoel *et al.* (2003) elencaram e classificaram os prejuízos, de acordo com as três dimensões, Pessoas, Organização e Sociedade, que estão apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Consequências do Assédio Moral no Trabalho

Prejuízos	Nível do Indivíduo	Nível da Organização	Nível da Sociedade
Efeitos do <i>stress</i> : fisiológicos/ psicológicos/comportamentais	X		
Baixa concentração	X		
Retração social e desterritorialização dos relacionamentos	X		
Irritação	X		
Insegurança	X		
Obsessão	X		
Aumento do consumo de cigarro e bebidas alcoólicas	X		
Baixa motivação pessoal	X		
Baixo compromisso com a empresa	X		
Insatisfação com o trabalho	X		
Medo	X		
Saída da empresa	X		
Suicídio	X		
Absenteísmo		X	
Rotatividade de pessoal		X	
Baixo desempenho		X	
Erros e acidentes		X	
Processos judiciais		X	
Custos de recrutamento e treinamento		X	
Aumento das queixas e pessoas descontentes		X	
Perda de habilidades e conhecimentos da empresa		X	
Efeitos nos demais funcionários		X	
Aposentadoria precoce			X
Gastos com cuidados médicos			X
Perda de produção			X
Efeitos na família e amigos			X

Fonte: Adaptado de Hoel *et al.* (2003) e de Salim (2003a; 2018)

Todos os prejuízos apresentados no Quadro 7 são importantes implicações que necessitariam de estudos específicos para analisar os impactos em termos qualitativos e quantitativos (HOEL *et al.*, 2003; SALIM, 2003a; 2018).

Com relação ao custo direto, dados internacionais apontam para valores em torno de US\$ 4 bilhões, nos Estados Unidos e US\$ 20 bilhões

na Europa, como estimativas de gastos indiretos (ZANETTI, 2008). No Reino Unido há uma estimativa de cálculo, indicando que 10% dos afastamentos por saúde podem estar relacionados com doenças causadas pelo AMT, considerando um afastamento médio de sete dias, por semana, ao final, o custo é relativo a 18 milhões de dias de trabalho perdidos.

No Brasil, há um cálculo em relação aos valores de indenizações judiciais, cujos valores pagos variam muito conforme o entendimento de cada juiz, condenando os responsáveis a pagarem de R\$ 10 mil a R\$ 2 milhões, com um custo médio aproximado de 20.000, acrescentado os honorários advocatícios, sendo que o prazo para a resolução desses problemas pode variar de 30 a mais de 60 dias (MACHADO; SCANAVINI, 2018). Porém, são custos judiciais, não se encontrou outros cálculos considerando os custos indiretos, por exemplo, os relacionados com a saúde ou a rotatividade.

De qualquer forma, o ponto a ser considerado é que é a sociedade que absorve os custos, tanto a nível individual como a nível organizacional, pois de uma forma ou de outra, são pessoas que pagam essa conta (TAMBUR, 2015).

2.4 PESQUISAS SOBRE AMT NAS ORGANIZAÇÕES

Esta pesquisa limita-se a compreender o AMT, partindo da relação que se estabelece entre o problema e sua gestão no que concerne à prevenção, pois há indícios de que essa variável é pouco explorada nas pesquisas sobre o tema (SALIN, 2018).

Para sustentar essa afirmação, Einarsen (2000) faz uma recapitulação de suas pesquisas desenvolvidas durante os primeiros 11 anos de trabalho com o objetivo de apresentar resultados da evolução do pensamento sobre o assédio moral até aquele momento. Isso já considerando que ele havia registrado uma gama de documentos e de entrevistas (mais de 10.000 entrevistados). O autor informa que até aquele período (1987 a 1999) poucas pesquisas tinham sido realizadas dentro das organizações, evidenciando indícios de que o AMT era um tabu tanto para os gestores como para os trabalhadores. Havia certa dificuldade em realizar pesquisas dentro das organizações, visto que os gestores negavam a ocorrência de assédio moral em suas empresas.

O autor conduziu suas investigações centrado em responder: “[...] quem faz o que a quem, onde, por que, quando e com que tipo de consequência [...]”; tal recorte foi necessário porque as pesquisas iniciais tinham que ser reproduzidas em um grande número de organismos para sua validação (EINARSEN, 2000, p. 8, tradução nossa). O autor

classificou os resultados de suas pesquisas em três principais grupos quanto ao nível de evolução.

- a) Primeiro grupo: centrou-se em pesquisas descritivas a partir de conceitos e de um ponto de vista empírico, com objetivo de se conhecer o problema e de gerar documentação completa de frequência, grupos de vítimas, assediadores e comportamentos envolvidos; é preciso levar esse conhecimento empírico para dentro das instituições.
- b) Segundo grupo: também foram classificadas como pesquisas descritivas as quais buscaram informações sobre causas e consequências do assédio moral em nível individual e organizacional.
- c) Terceiro grupo: classificadas como pesquisa prescritiva, ou seja, com necessidade de ampliar os estudos que dizem respeito à implantação de medidas para resolver ou prevenir o assédio moral. Como conclusão, identificou que até aquele período poucas pesquisas se enquadravam no terceiro grupo.

Por isso, identificar a evolução das pesquisas contribui para uma gestão construtiva frente aos problemas relacionados ao AMT, trazer esse assunto à tona colabora com a prevenção, visto que “fenômenos que não são reconhecidos não são estudados e raramente são geridos”, conforme afirma Einarsen (2000).

Nesse contexto, “[...] assédio moral no trabalho não deve ser um tabu, mas sim um dos muitos problemas que precisa de atenção em qualquer organização moderna.” (EINARSEN, 2000, p. 12, tradução nossa).

No Brasil, a primeira grande pesquisa com trabalhadores assediados, conforme a classificação de Einarsen (2000), foi realizada por Barreto (2005) e encontrou resultados significativos a partir de entrevistas com trabalhadores brasileiros, os principais resultados dessa pesquisa estão apresentados na sequência:

- a) Na região Sudeste, foi encontrado o maior número de vítimas: 63,8% dos casos, seguida de 15,7% na região Sul e de 12,4% na região Nordeste.
- b) Com relação à idade, 60% tinham entre 30 e 50 anos, sendo que 85% das pessoas com mais de 50 anos, que diziam ter sofrido assédio moral, trabalhavam em empresas públicas.
- c) A pesquisa apontou que 90,7% das vítimas eram funcionários com registro em carteira e, em 69% dos 160 casos, a empresa havia passado por um processo de reestruturação nos últimos dois anos.

- d) A pesquisa mostrou que os casos de assédio no Brasil são: 90% descendente, 2,5% horizontal, 6% misto e 1,5% ascendente, sendo que há maior distribuição no setor de saúde, de educação, no setor de bancos e de comunicação. Há mais casos nas grandes e médias empresas e o processo é mais prolongado em empresas públicas. A família é o primeiro espaço em que as vítimas vão buscar ajuda (38%); seguido dos amigos do bairro (21,5%); outras pessoas na empresa (19%); o sindicato e o departamento de RH são igualmente procurados em 6% dos casos.

Em outra pesquisa que analisou o período de 2007-2012, a mesma autora constatou que 69% de 2.869 trabalhadores do serviço público informaram ter sofrido humilhações, constrangimentos, isolamento, imposição de horários de trabalho ou transferência injustificados. Os resultados indicaram que o AMT acontece com maior incidência em grandes empresas e no setor público,

Nunes (2011; 2016) realizou pesquisa relacionando o AMT com o ambiente laboral de uma Universidade, evidenciando a relação da cultura organizacional com as incidências de AMT dentro do ambiente de uma Universidade Pública Federal, enquadrando-se como uma grande organização pública, cujos docentes e técnicos também afirmaram ter sido assediados. Contudo, a pesquisa de Nunes (2011; 2016) apresenta a evolução para o segundo grupo de Einarsen (2000) trazendo informações sobre causas e consequências do assédio moral em nível individual e organizacional.

Salin (2018) entrevistou gestores de RH relacionando-os com ações de prevenção, classificando sua pesquisa como do terceiro grupo. A pesquisa colheu sugestões de gestores de RH de 14 países diferentes. Em primeiro lugar, a sensibilização (45,8%) foi indicada como melhor forma de se prevenir o AMT, na opinião dos gestores. Para a autora, a sensibilização por meio da formação cumpre múltiplas funções, pois além da consciência de seus direitos, os trabalhadores apresentam formas de identificação tanto de alvos como de testemunhas, refletindo sobre suas ações e seus comportamentos e ajudando os gestores a reorganizar as atividades da organização. A política de prevenção foi a segunda melhor forma de ação preventiva apontada pelos gestores (41,6%), pois a necessidade de criar regras claras e diretrizes são instrumentos que auxiliam na prevenção, afirmação que Fox e Cowan (2015) também compartilham. A indicação da *introdução de novos funcionários* chama a atenção, pois segundo a autora, evidencia que os fatores relacionados ao AMT ainda são percebidos como fatores individuais em determinados

países (SALIN, 2018). Completando a informação apresenta-se a Quadro 8 com as demais sugestões classificadas por ordem de indicação.

Quadro 8 – Formas de prevenção ao AMT na visão de gestores de RH

Melhores formas de prevenir o AMT com intervenções	Número de entrevistados mencionando ação (214)
Sensibilização	98 (45,8%)
Políticas de prevenção/códigos de ética	89 (41,6%)
Liderança construtiva	79 (36,9%)
Valores, cultura, promoção da dignidade e respeito	57 (26,6%)
Clima e comunicação	53 (24,8%)
Reorganização da estrutura do trabalho	36 (16,8%)
Tolerância zero para o assédio moral	31 (14,5%)
Ações sobre responsabilidades	29 (13,6%)
Ações para os fatores sociais	20 (9,3%)
Introdução de novos funcionários	20 (9,3%)
Recrutamento e seleção	13 (6,1%)
Avaliações de desempenho	10 (4,7%)
Capacitar testemunhas	10 (4,7%)
Observação: ações com menos de 10 respostas não foram listados	

Fonte: Salin (2018)

Ainda sobre os resultados, a ideia de estabelecer regras e normas foi repetida, em todos os países os entrevistados entendem que regras claras sobre como lidar com as transgressões e uma política institucional são necessárias para evitar o AMT. Foram citadas também outras ações que corroboraram com a pesquisa de Bradaschia (2007) com relação aos fatores organizacionais cultura e clima, liderança e reorganização do trabalho, confirmando que os fatores organizacionais tanto causam como podem prevenir a incidência do problema dentro das organizações.

2.4.1 Assédio Moral em Instituições Universitárias

A ocorrência do AMT nas instituições universitárias conduz à reflexão sobre a existência de um paradoxo nesse âmbito, uma vez que a própria universidade é reconhecida como o centro do saber, tendo sua maior responsabilidade promover avanços e mudanças na direção da ética e da justiça social e da defesa da qualidade de vida da sociedade. É também cenário que gera e perpetua hostilidade, desigualdade e sofrimento mental. A referida instituição é responsável ainda pela

inclusão de jovens no mercado de trabalho, de futuros líderes e de gestores de áreas de desenvolvimento do país (NUNES, 2016; MORETTO NETO, 2017; UFSC, 2017a).

Hirigoyen (2006) aduz que um dos setores mais afetados pelas práticas de assédio moral é a área da educação, pois esse setor está particularmente exposto à violência e ao assédio. Dados colhidos no Canadá em 2011, por exemplo, indicaram que 80% dos professores foram objeto de condutas violentas pelo menos uma vez durante a sua carreira, pois, além de serem potenciais vítimas de colegas e de chefes, os profissionais dessa área também enfrentam a violência psicológica de seus educandos (ILO, 2002).

Quando existe abuso, pressupõe-se que a instituição deveria imputar ações para cessá-los, porém, o que mais se evidencia é exatamente o contrário, propagando-se a permissividade e a impunidade em muitas das instituições públicas brasileiras, nas quais o apadrinhamento político, a rede de contatos e o pertencimento a grupos dominantes permitem perpetuar atitudes características de AMT (NUNES, 2016).

A imagem da instituição para o servidor e o desapontamento com o serviço público e com sua atividade refletem no modo como esse indivíduo concebe o trabalho e seu desenvolvimento, profissional ou não, e no seu sentimento de pertencimento organizacional (NUNES, 2016).

Desse modo, com base em pesquisas apresentadas por Westheus (2006), que foram realizadas nos últimos anos, cujo lócus de investigação refere-se às universidades, identifica-se como imperativo que os gestores desenvolvam a consciência de que o ambiente laboral também é passível de apresentar situações de assédio, seja no âmbito acadêmico ou administrativo. O problema não se refere a uma situação que acontece de forma rara, esporádica e isolada, que, por isso, dispensa maiores cuidados, mas, ao contrário, trata-se de uma situação que merece ser cuidadosamente observada (WESTHUES, 2006). Afinal de contas, embora as universidades almejem ser um espaço de racionalidade, de confiança, na lógica e na evidência de tolerância constantes, elas estão igualmente sujeitas às mesmas forças e influências que qualquer outro espaço que contemple relações de trabalho e interpessoais (WESTHUES, 2006). Diante do exposto, supõe-se que, nas Universidades, os fatores: individuais, organizacionais e sociais podem repercutir positivamente, favorecendo as relações de trabalho; e negativamente, com a ocorrência da violência, em especial o AMT (SALIN, 2018; WESTHUES, 2006).

Nessa seara, a área de gestão de pessoas da universidade deverá receber atenção e contar com recursos que ofereçam condições para

enfrentar o assunto em foco de forma estratégica, criando políticas integradoras que envolvam todas as suas atividades e todos os ambientes administrativos e acadêmicos (VARTIA, 2003). Além disso, todos os gestores, diretores e chefes deverão assumir sua responsabilidade como gestores de pessoas, e não atribuir essa tarefa somente à equipe de trabalho da área e/ou de um setor específico (VARTIA, 2003). Visto que são eles que estão mais próximos dos seus subordinados e que poderão demandar para a área de gestão de pessoas ações, pesquisas ou informações, quando perceberem algum elemento que possa ser indício de que algo não está em equilíbrio, por exemplo, o aumento do número de afastamentos por saúde, pedidos de troca de setores, conflitos frequentes entre os mesmos atores ou setores (SALIN, 2003; VARTIA, 2003; 2018).

Em estudos recentes nas universidades brasileiras, Caran *et al.* (2011) realizaram uma pesquisa com o objetivo de identificar a ocorrência do AMT por meio de questionário aplicado a 54 professores (62,8%) do total de 86. Desses 54 pesquisados, 72,2% foram respondidos por mulheres, entre 40 a 59 anos, com tempo de trabalho institucional inferior a 15 anos; 40,7% admitiram já ter sido vítimas de AM no trabalho; e 59,3% conheciam colegas que haviam sofrido AM. Um dado relevante foi a indicação da maioria dos respondentes, 70,4% afirmaram que esse é um problema comum na instituição. Fato já comprovado pela pesquisa de Nunes e Tolfo (2012), na qual 47,7% dos pesquisados identificaram a prática de AMT ser comum no ambiente universitário. Nunes (2019) descreve a percepção dos servidores docentes e técnico-administrativos de uma universidade, revelando que as práticas e os discursos organizacionais sobre o AMT caminham em direção opostas.

Ainda sobre Universidades, Heijmans (2005) alerta sobre as exigências de produtividade, medida pelo quantitativo de publicações, que imputa aos docentes uma disputa acirrada e insana, sem lhes dar condições efetivas para produzir. São mudanças na universidade pública que vêm se intensificando ao longo das últimas décadas, sob o pano de fundo da mercantilização do conhecimento “[...] fazendo com que grande parte da produção das universidades públicas seja desenvolvida à custa de assédio moral [...]”, emprestando ao docente, ora o papel de atuar como vítima, ora como agressor (HEIJMANS, 2005, p. 206).

Segundo a autora o AMT é um problema dentro das Universidades e não pode ser “escondido ou abafado”, pois inclui, entre tantas outras causas e dimensões, o contexto político e econômico que provoca a degradação das condições de trabalho nas universidades (HEIJMANS, 2005, p. 214).

2.4.2 A Gestão do AMT e as Políticas de Prevenção

Bergue (2011) defende que em toda ação de gestão há um componente de racionalidade instrumental e um de racionalidade substantiva, perspectiva essa apoiada por Ramos (1989), que define duas teorias para explicar as ações dos gestores sobre a resolução de problemas relacionados ao AMT dentro de uma instituição pública de ensino superior.

Nessa perspectiva, a administração pública relaciona-se à racionalidade instrumental quando se refere aos objetivos; e à racionalidade substantiva quando se refere a valores (ético ou moral). Uma vez que esse referencial está presente na análise do gestor, o contexto pode ser ampliado caminhando-se para um processo de compreensão das diferentes dimensões do elemento organizacional relacionado com o elemento humano, resultando num equilíbrio entre lucro e valor (BERGUE, 2011).

Para a compressão da dinâmica das instituições públicas, reside uma sutileza no caráter danoso aos esforços de transformação que se refere à **síndrome comportamentalista**, segundo Ramos (1989, p. 50). De acordo com o autor, essa síndrome originou-se da teoria nas organizações modernas, tornando-se necessária a distinção conceitual entre dois tipos de condutas:

- a) **O comportamento** é uma “forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária das consequências” e decorre de um movimento histórico próprio da sociedade e das organizações; próprio do indivíduo que se comporta condicionado e motivado por conveniência/necessidade; próprio do indivíduo que age de acordo com as leis, as regras e as normas.
- b) **A ação** se baseia na racionalidade substantiva, pois é a decisão do agente de agir consciente de suas responsabilidades de acordo com as normas éticas e de conduta.

A noção de comportamento e ação define melhor a relação entre racionalidade instrumental e substantiva, teorias e conceitos propícios para estudar o AMT, visto que, para mitigar o problema, é necessário um conjunto de ações, que devem ser respaldadas pelos gestores, na perspectiva de que eles sejam responsáveis pelos atos, comportamentos e ações de seus geridos (HELOANI, 2005; BERGUE, 2011).

De acordo com o exposto, Adams (2018) sugere que todos, gestores e corpo funcional, estejam focados em soluções para ajudar a

gerenciar os problemas causados pelo assédio moral no trabalho na esfera individual, organizacional ou social. Para a autora, os mal-entendidos ocorrem quando os trabalhadores desconhecem seu impacto sobre os outros, o que pode gerar tensão e conflito, desbloqueando percepções, emoções e sentimentos de forma controlada e facilitada, já que, assim, indivíduos e equipes podem alcançar muito mais rapidamente a compreensão mútua e comprometer-se a adaptar o seu comportamento. Para isso, o primeiro passo a ser dado é reconhecer que o AMT é um problema organizacional.

Sobre essa questão, Serrano (2011, p. 23) argumenta que:

[...] a dificuldade no reconhecimento do assédio moral, tanto pelo olhar do trabalhador-vítima quanto pela sociedade em geral, decorre da tolerância e percepção do comportamento como [...] a falta de educação, grosseria ou brincadeira de mau gosto.

Essa dificuldade é característica da visão fragmentada e da herança cultural de uma sociedade, porém, é necessário reconhecer o assédio moral no trabalho estabelecendo uma relação entre as partes e o todo para que se possa compreender o problema, visto que

[...] não se pode reconhecer o todo sem conhecer as partes, como também não se pode conhecer as partes sem conhecer o todo. A compreensão de um fenômeno nesses termos deriva de um esforço cíclico, virtuoso e constante de conhecimento das partes para o todo. (BERGUE, 2011, p. 195)

Esse é o desafio, a compreensão por parte dos gestores que precisam focar em dois pontos: primeiro, aos pequenos detalhes, como os conflitos interpessoais, que podem se transformar em grandes crises institucionais. A resolução dos pequenos problemas na hora certa refletirá na prevenção de grandes crises. Segundo, eles devem realizar o planejamento de ações de prevenção a curto, médio e longo prazo (BERGUE, 2011).

Prevenir é uma abordagem proativa que visa a reduzir a incidência de AMT, contudo, apesar de as pesquisas nessa área estarem avançando, poucas ainda se dedicam a criar estratégias de ação, visto que os gestores ainda atuam de forma reativa, ou seja, respondendo ao AMT quando os impactos negativos sobre os indivíduos, grupo de trabalhadores ou sobre as próprias instituições já extrapolaram o controle (GILLEN *et al.*, 2017).

Para auxiliar nessa empreitada, Vartia e Leka (2011) classificaram três estágios de intervenções preventivas em quatro níveis diferentes. Na sequência serão apresentados os três estágios de intervenções:

- a) Intervenções Primárias ou Preventivas – são ações proativas, o objetivo é evitar os comportamentos, reduzindo riscos.
- b) Intervenções Secundárias Melhoradoras – são intervenções secundárias para inverter e parar o processo ou para aumentar recursos de indivíduos.
- c) Intervenções Terciárias ou Reativas – são ações para reduzir os impactos negativos e restaurar a saúde das vítimas de AMT.

Vartia e Leka (2011) categorizaram esses três estágios de Intervenções, distribuídos a partir da classificação das instâncias de ações, do mais alto para o mais baixo nível como: sociedade/política; organização; tarefa; serviço; e indivíduo, conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 – Níveis de Intervenções preventivas

Instâncias	Primárias	Secundárias	Terciárias
Sociedade/ Política	Regulamentos; Leis; Acordos coletivos; Registro de incidentes de violência no trabalho (incluindo todas as formas de assédio).	Gestão de investigação; ação das autoridades de segurança, caso em tribunal.	Oferta de oportunidades de reabilitação.
Organizaçã o	Acordos corporativos; Políticas; Orientações; Plano de crise; Desenvolvimento da cultura do respeito ao ser humano; Formação de gestores; Pesquisas dentro das instituições.	Diretrizes para a ação; Gestão de conflitos; Procedimentos de investigação.	Programas de Assistência e apoio Profissional.
Tarefa do serviço	Projeto de prevenção ao risco (ambiente de trabalho); Sistemas de segurança; Formação para prevenção; Análise de riscos psicossociais;	Modelo de gestão de crise; Equipes para examinar casos, mediar e propor resolução de conflitos; Formar equipes para mediação de conflitos.	Terapia de grupo, Grupo de esclarecimento.

Instâncias	Primárias	Secundárias	Terciárias
	Reorganização do trabalho; Formação (Gerar consciência).	Pesquisa de pessoal.	
Individual	Capacitação (Assertividade).	Capacitação (Habilidade de resolução de conflito, mediação, apoio social).	Aconselhamento, terapia, reparação.

Fonte: Vartia e Leka (2011, p. 371)

Na perspectiva das ações primárias, as intervenções podem ser orientadas em nível de sociedade por meio de regulamentos, normas e registros para ampliação de políticas. Em nível organizacional, por meio de políticas institucionais, orientações, desenvolvimento da cultura do respeito ao ser humano, formação de gestores e pesquisas dentro das instituições. Em nível de tarefa do serviço, as intervenções primárias devem realizar levantamentos, projetos de prevenção ao risco (ambiente de trabalho), sistemas de segurança, formação dos profissionais para atuar na prevenção, análise de riscos psicossociais e a reorganização do trabalho. E, por fim, em nível individual, as ações estão relacionadas a capacitações, que podem ser realizadas sobre todas as temáticas que envolvem o AMT, as quais poderão facilitar as mudanças de comportamentos e atitudes, com vista à mudança do status-quo (GILLEN *et al.*, 2017).

Todas essas intervenções só se tornam eficientes se o gestor reconhecer e compreender todos os aspectos que envolvem o problema. Tais intervenções fazem parte de um conjunto de ações que conduzirá as estratégias que devem estar registradas em documentos formando uma política institucional para a prevenção e para o combate ao AMT integrando às demais políticas, porém o baixo conhecimento sobre o assunto AMT tem se tornado uma barreira para as instituições desenvolverem estudos sobre essas intervenções (VARTIA; LEKA, 2011).

2.5 POLÍTICAS PÚBLICAS E POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS NA PREVENÇÃO AO AMT

No Brasil e em países de língua latina, o termo política pode ser facilmente associado à discordância de ideias e debates entre as pessoas, como no caso de partidos políticos (HOWLETT; RAMESH; PERL,

2013). Já nos países de língua inglesa, isso não acontece devido aos termos apresentarem significados diferenciados, por exemplo: *Politics*: “Tudo que diz respeito à vida” (HEIDEMANN, 2010, p. 29); *Policy*: relacionado à orientação para a decisão e para a ação (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013).

Considerando-se que o atual estudo trata de ações para resolver um problema público envolvendo uma política institucional, torna-se conveniente apontar a definição do termo que melhor se alinha a essa realidade. Uma ação com objetivo de melhorar a atual situação.

Desse modo, neste trabalho, faz-se referência à política baseando-se no termo inglês *policy*, que é entendido como

[...] um conjunto de ideias ou de um plano sobre o que fazer em determinada situação que tem sido acordado oficialmente por um grupo de pessoas, um negócio, uma organização, um governo ou um partido político. (MICHAELIS, 1998)

São decisões que geram valores ou, ainda, “[...] um conjunto de decisões inter-relacionadas referindo-se à relação de metas e aos meios para alcançá-las dentro de uma situação específica” (DAGNINO *et al.*, 2002, p. 15). O termo *política* pode apresentar ainda outros significados cuja empregabilidade é exemplificada na sequência, sem que se tenha a pretensão de esgotá-los:

- a) Campo de atividade ou de envolvimento governamental (social, econômico) embora com limites nem sempre definidos.
- b) Objetivo ou situação desejada (Foco desse estudo).
- c) Propósito específico (inflação zero), em geral relacionado a outros de menor ou maior ordem.
- d) Decisões do governo diante de situações emergenciais.
- e) Autorização formal (diploma legal), ainda que sem viabilidade de implementação.
- f) Programa (pacote de medidas envolvendo leis, organizações, recursos).
- g) Resultado (o que é obtido na realidade e não os propósitos anunciados ou legalmente autorizados).
- h) Impacto (diferente de resultado esperado).
- i) Teoria ou modelo que busca explicar a relação entre ações e resultados.
- j) Processo (formulação, implementação e avaliação).

Por sua vez, **Política Pública** é um conjunto de decisões inter-relacionadas referente a uma série de objetivos e de meios levando-se em

consideração a capacidade do governo para implementar as decisões. Nas palavras de Heidemann (2010, p. 30), política é entendida como:

[...] ações, diretrizes fundadas e expressas em leis e empreendidas como funções do Estado por um governo, ou organizações que faça suas vezes, para resolver questões gerais e específicas da sociedade.

Entende-se também como a própria política pública, que é função básica desse Estado, com ênfase na eficiência econômica e social (HEIDEMANN, 2014).

Segundo o mesmo autor, parte do princípio de uma necessidade da sociedade, de uma intencionalidade e de uma resposta a um problema público, além da vontade política do Estado, já que ele é quem sustenta todo o processo, sendo responsável pela viabilidade ou paralisação da construção da política. Na visão de Secchi (2016), é a ação adotada para encontrar a melhor alternativa para um problema público numa perspectiva multicêntrica²⁶, ou seja, reconhece o protagonismo de atores não Estatais. Para Howlett, Ramesh e Perl (2013), é tudo que um governo faz ou deixa de fazer, ou seja, uma questão de escolha governamental que pode afetar a vida de muitas pessoas, positiva ou negativamente, todavia, também pode ser chamada de política de Estado e política de governo, cada qual com sua distinção:

- a) **Políticas de Estado:** essa expressão pouco se difere de política pública; são aquelas que envolvem as burocracias de mais de uma esfera do Estado; são as normas e regulamentos que não podem ultrapassar os valores consagrados da Constituição Federal (Brasil), devendo passar por instâncias das esferas governamentais, depois de ter sido realizada a análise de viabilidade, política e econômica, levando em conta a trajetória completa da política que se pretende implementar. Ultrapassam ciclos eleitorais.
- b) **Políticas de governo:** são prerrogativas de atores governamentais que atuam em prol do cidadão; são diretrizes regulatórias dos diversos órgãos dos poderes Legislativo,

²⁶ Nos estudos de políticas públicas, quanto ao protagonismo de atores políticos há duas abordagens a ESTATISTA, na qual os atores políticos estão ligados ao governo, e a abordagem MULTICÊNTRICA, que considera atores políticos oriundos de organizações privadas, organizações não governamentais e organizações multilaterais que com os atores estatais atuam como protagonistas na implantação e na implementação de políticas públicas (SECCHI, 2013).

Executivo e Judiciário; são subprodutos das políticas públicas ou políticas de Estado. Refere-se a grupos de governo.

- c) **Políticas governamentais:** são as diretrizes institucionais, normativas que delimitam procedimentos formais. Entretanto, uma política efetiva almeja objetivos mais amplos e inclui, por exemplo, declarações de orientações sobre como os gestores pretendem desenvolver as atividades organizacionais, estão baseadas em aspectos como diretrizes, valores e conceitos. A política institucional tem como principal objetivo comunicar e orientar, por meio de declarações de suas intenções, a todos os interessados por meio de processos formais e informais.

As políticas organizacionais se diferem em termos de amplitude com relação às políticas públicas ou de Estado, mas possuem os mesmos objetivos de informar e de responder ao coletivo. Elas podem ser definidas por declarações, metas, objetivos, proposições amplas que servem de base para as orientações (diretivas), as instruções de funcionamento e para os padrões gerais que não sejam alterados frequentemente, procedimentos e normas práticas (BETHLEM, 1981).

Todavia, as políticas organizacionais têm um caráter de maior praticidade e são mais específicas, atendendo a determinados grupos. Considerando-se as políticas de instituições públicas, estas devem atender igualmente ao bem público, sendo necessário que haja as intenções e as ações do político, pois não haverá política efetiva se não houver ação que a implemente ou que a materialize, significando que essas ações deverão estar em conformidades com as políticas de governo e de Estado (HEIDEMANN, 2010).

Ainda, Kunsch (2003, p. 86) define a política institucional como

[...] basicamente uma declaração expressa ou implícita daqueles princípios e normas organizados pela direção como guias e sentimentos que vigiam o curso dos pensamentos e das ações dessa mesma empresa.

Diante do exposto, evidencia-se uma hierarquia entre as políticas mencionadas – de Estado, de Governo e Organizacional – as quais deverão ser observadas pelo gestor público, como no caso daquele que atua em universidades federais. Além disso, comungam das mesmas características definidoras, isto é, precisam ser estabelecidas por demandas sociais, deverão estar voltadas para a solução de algum problema para o bem coletivo e ter proposições práticas e efetivas, portanto, deverá estar relacionada a uma ação prática (DAGNINO *et al.*,

2002). É nesta direção que caminha este estudo objetivando encontrar soluções a um problema público como a ocorrência do assédio moral no trabalho.

Para melhor compreensão, apresenta-se a Figura 3 que ilustra a relação hierárquica entre o problema, AMT, e os diferentes níveis de política, já que esse problema precisa de uma ação efetiva e formalizada (política institucional), a fim de que se obtenham resultados que propiciem ambientes de trabalho mais saudáveis e garantam o que está instituído nas políticas de Governo e de Estado.

Figura 3 – Relação entre as políticas e o problema



Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação

Em termos de política de Estado no Brasil, a Constituição Federal (BRASIL, 1988) define que é direito fundamental do cidadão o valor social do trabalho, a igualdade, a liberdade e a dignidade humana. Embora, na contramão desses direitos, as empresas e os gestores ainda não tenham conseguido se adequar totalmente às exigências trabalhistas, visto que é sabido que parte da população de trabalhadores no Brasil sofre com o AMT (CEARÁ, 2012).

Na direção de encontrar soluções que previnam e combatam o problema em foco, são apresentadas as orientações de Richards e Daley (2003), eles oferecem sugestões norteadoras para o delineamento de

políticas institucionais voltadas para a prevenção e o combate ao AMT, essas sugestões compreendem elementos fundamentais, que são:

- a) Declaração de que o AMT não será tolerado na instituição.
- b) Reconhecimento de que o assédio moral é uma questão organizacional e deve ser combatido e prevenido.
- c) Declaração do direito de que todos os trabalhadores sejam tratados com dignidade e respeito.
- d) Comprometimento em promover um ambiente de trabalho livre de AMT.
- e) Declaração de que todos serão informados sobre a política da instituição e que será exigido cumprimento da norma por todos, cabendo medidas disciplinares para quem não respeitar o estabelecido.
- f) Reconhecimento de que o AMT afeta a saúde e a segurança, incluindo referência à legislação adequada.

Tais orientações servem de guia para ação e decisão dos gestores no atingimento de metas e de objetivos da organização, de acordo com seus valores e sua missão (RICHARDS; DALEY, 2003). Além disso, devem ser expressas como princípios para a conduta do seu corpo funcional constituindo-se em um plano de ação a ser seguido por todos, incluindo os membros da alta cúpula, que são responsáveis pelas decisões estratégicas (UMEDA; TRINDADE, 2004).

Richards e Daley (2003) sugerem, ainda, atividades para o início dos trabalhos, que são estes:

- a) Levantamento de dados quantitativos e qualitativos acerca de causas e consequências, passando para análise de riscos e de potenciais antecedentes organizacionais em documentos institucionais e de queixas do corpo funcional. Além disso, os autores recomendam iniciar os trabalhos com um grupo pequeno de participantes.
- b) Definição do grupo de trabalho, devendo conter representantes da gestão de pessoas, especialistas sobre AMT, representantes sindicais, representantes dos trabalhadores e da gestão. O sucesso da política será alcançado se todos estiverem envolvidos desde o início ao anunciar o compromisso por parte dos gestores, legitimando o grupo de desenvolvedores.
- c) Apoio para que os trabalhos sejam realizados de forma satisfatória.

O delineamento de uma política institucional pode focar de maneira objetiva o problema do AMT ou atentar para um contexto mais

amplo no qual questões de gênero, raça, credo, deficiência e assédio sexual também sejam consideradas. Por consequência, a amplitude da política fica a cargo das orientações dos gestores e depende do grau de importância que esses profissionais dão ao problema.

A respeito desse assunto, Salin (2018) evidenciou em pesquisas com profissionais que atuam na área de gestão de pessoas que as organizações costumam optar pela forma mista, ou seja, nem tão básica nem tão completa. Porém, o grande cuidado é com relação aos elementos fundamentais que não podem deixar de ser incluídos na política, como conceitos e definições dos termos que nela constam, os quais precisam ser redigidos de forma clara e objetiva contemplando a possibilidade de leitura de todos os trabalhadores dos mais diversos níveis de escolaridade (SALIN, 2018).

Richards e Daley (2003) sugerem que a definição se concentre nas características do AMT ao invés de características de agressores ou vítimas. Dessa forma, evita-se rotular as pessoas, especialmente se não houver a alternativa da demissão de assediadores como instrumento de punição (RICHARDS; DALEY, 2003) ou se, porventura, o caso, após analisado, não for confirmado como AMT.

Eles ainda alertam sobre outro fato a respeito do AMT, o qual pode ser parte integrante da cultura organizacional e que exige uma abordagem de gestão do problema com amplo alcance de modo que atinja a maior quantidade possível de indivíduos na organização. A adoção de estratégias preventivas incidindo sobre práticas culturais e gerenciais aumenta a capacidade dos profissionais que trabalharão na investigação, nas queixas e na resolução de conflitos organizacionais (VARTIA; LEKA, 2011).

Para se ter sucesso com uma política voltada à gestão do AMT, as metas devem ser estipuladas para todos os setores e gerentes que têm a responsabilidade de garantir um ambiente laboral saudável e seguro, para os trabalhadores da saúde e para os que atuam nas áreas de atendimento ao problema em si (VARTIA, 2003).

As responsabilidades deverão estar explícitas com os deveres e as consequências ao não cumprimento delas. Além disso, os gerentes/líderes deverão ser treinados para reconhecer o AMT e tomar a atitude mais adequada para lidar com o fato. Os gestores precisam ser vistos como uma porta de entrada para as queixas das vítimas tentando prever todas as possibilidades, inclusive de que possa haver colegas que estejam adotando práticas assediadoras no seu ambiente de trabalho (RICHARDS; DALEY, 2003).

Salin (2018) ressalta a importância da inclusão dos gestores/chefias devido aos resultados de suas investigações sobre os riscos em ambientes de trabalho relacionados ao AMT, já que o estilo de liderança é apontado como importante propiciador do AMT. Hoel e Giga (2006) corroboram com o que diz Salin (2018), visto que chegaram às mesmas conclusões em pesquisas realizadas no Reino Unido, eles sugerem, ainda, que o comportamento dos gestores deve ser um ponto focal de qualquer estudo de prevenção e de combate ao AMT além, é claro, dos outros fatores, como a mudança organizacional, a cultura e o clima organizacional e a organização do trabalho; o que também representa a ideia de Nunes (2016) e Bradaschia (2007).

Nos casos em que o assediador for a própria chefia imediata, a vítima deverá entrar em contato com outro chefe/gestor de sua escolha e relacionamento ou com o chefe imediato do assediador, importando que seja alguém do mesmo nível hierárquico ou superior. Outras possibilidades de contato para queixas devem ser oferecidas quanto a lidar com informações sobre eventos de AMT para que tanto assediado como assediador recebam conselhos e orientações que apoiem a solução do problema. Os setores e os profissionais que prestarão tais atividades precisam ser formalizados, sendo descritos por meio da própria política institucional ou em guias de procedimentos anexados a ela (RICHARDS; DALEY, 2003), conforme mostra o Quadro 10.

Quadro 10 – Procedimento para recebimento de queixas

Procedimento para recebimento de queixas

- Prestar assistência solidária a todos que reclamarem estar sendo assediados;
- Explicar procedimentos para fazer reclamações;
- Canalizar as queixas aos responsáveis apropriados para a ação, se o trabalhador desejar levar a queixa adiante;
- Discutir casos em total confiança e não divulgar informações sem a autorização do reclamante;
- Prestar assistência solidária aos colegas ou funcionários que acreditam estarem sendo assediados;
- Dar subsídios para uma investigação ou medida disciplinar.

Fonte: Adaptado de Richards e Daley (2003)

Uma vez ocorrido o AMT, torna-se importante definir o papel de quem atuará nos procedimentos de queixas, mediações e nas análises dos processos disciplinares. Nesse contexto, as sanções disciplinares auxiliam àqueles que não têm consciência de que suas atitudes podem ser percebidas como agressões por outro indivíduo, dando oportunidade para uma mudança de comportamento. Já para casos em que a pessoa desconhece os conceitos e as características do AMT e pensa estar sendo assediada, essa pessoa deverá receber toda a atenção devida, igualmente sendo necessária uma abordagem informacional. Ainda, é importante que as queixas sejam investigadas em tempo hábil visando à definição de um cronograma de trabalho, para dar um retorno rápido ao reclamante ou para todos os envolvidos (RICHARDS; DALEY, 2003).

Para que se tenha uma política eficaz, deve-se considerar um conjunto de elementos como: princípios norteadores, diretrizes, conceitos fundamentais e indicadores de controle; lista de situações características de assédio moral no trabalho para que possam identificar e analisar os fatos apresentados por meio de dados institucionais e/ou denúncias; descrição dos fluxos e dos procedimentos a serem adotados; identificação de cada responsável; e monitoramento de todo processo (UFSC, 2016a).

O monitoramento e o acompanhamento das ações são instrumentos de estudos ainda pouco explorados e carecem de mais detalhamento, porém, são eles os responsáveis pela comprovação da eficácia ou pela necessidade de correções, o que demonstra o compromisso contínuo por parte da gestão e contribui para o aprendizado institucional, estimulando qualquer trabalhador a denunciar caso sofra com AMT (RICHARDS; DALEY, 2003).

Percebe-se, portanto, o importante papel que desempenha a etapa de monitoramento e de acompanhamento no âmbito de uma política

voltada à gestão do AMT, pois, segundo argumenta Kunsch (2003, p. 93), essa etapa

[...] consiste em saber se a execução dos planos foi feita e as diretrizes fixadas; diz respeito às medidas praticadas pela autoridade no acompanhamento das ordens dadas, de modo que possam ser responsabilizados aqueles a quem foram delegadas tarefas específicas; e a análise de desempenho à luz de objetivos e padrões estabelecidos, a fim de possibilitar a avaliação da execução, comparada com as expectativas e as ordens emitidas.

Por fim, Hoel e Giga (2006) recomendam que o monitoramento seja previsto por etapas e por períodos durante a realização das ações, evitando longos espaços de tempo para detectar possíveis ajustes a serem feitos.

Em síntese, tais orientações, apresentadas por Richards e Daley (2003), representam um material de importante contribuição, sendo um caminho que vai se delineando para a construção de uma política. Percebe-se que há indicação para o enfrentamento dos problemas organizacionais de forma concreta. Com vista a compreender o problema público a ser enfrentado, passa-se a considerar a adoção da metodologia de Análise de Políticas Públicas.

2.6 ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Para aplicar a Análise de Políticas Públicas (*policy analysis*), é necessário voltar-se para o campo de estudo das ciências sociais que estuda o campo da ciência política e por sua vez, estuda a ciência da política pública dividida em quatro disciplinas: pesquisa de políticas públicas, avaliação de políticas públicas, teoria da escolha pública e, em destaque, a disciplina de análise de políticas públicas, foco do estudo representada na Figura 4.

Figura 4 – Análise de Políticas Públicas como disciplina



Fonte: Secchi (2016)

O campo de **Análise de Políticas Públicas** (*policy analysis*) propõe gerar e sistematizar informações relevantes para que os gestores atuem no processo decisório dos problemas públicos, no sentido prescritivo.

O campo da APP iniciou-se com os estudos de Harold Lasswell, com a obra publicada em 1951, *The Policy Sciences*, esses estudos estabeleciam métodos voltados para o estudo sistemático das práticas de governo (SECCHI, 2016).

Iniciando com movimento científico denominado *guinada analítica* (*analycentric turn*) compreendendo o período de 1950 a 1980, no qual os estudos se debruçam na aplicação da abordagem racionalista com ênfase na eficiência econômica. A partir de 1990 um novo movimento metodológico surgia denominado: *guinada argumentativa* (*argumentative turn*), movimento do qual os estudos passaram a enfatizar os debates e a construção coletiva.

Segundo Deleon (2006, p. 40, tradução nossa), já em meados dos anos de 1970 “[...] havia uma clara compreensão da necessidade de sobrepor a abordagem racionalista com o *ethos* democrático [...]”,

dirigindo o conhecimento científico para melhorar a prática da democracia nas decisões políticas, culminando na construção de duas correntes nos anos 2000 que as diferenciavam epistemologicamente, pois a primeira é positivista e a segunda é interpretativista/construtivista (DELEON, 2006; SECCHI, 2016).

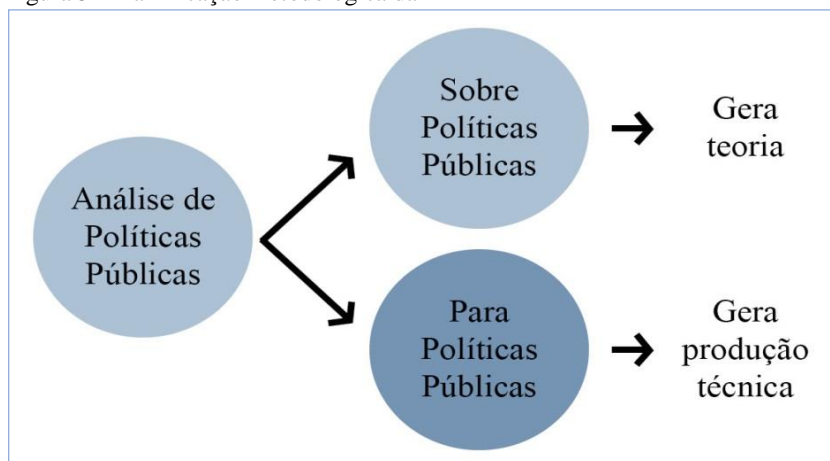
Com relação à aplicação da melhor abordagem em estudos atuais por meio da APP, a abordagem racionalista pode ser a mais viável quando há urgência para encontrar soluções e quando se referir a termos técnicos, com baixa necessidade de legitimação da análise e da decisão, desde que o analista ou equipe de analistas, tenham habilidades técnicas para dominar as ferramentas racionalistas (SECCHI, 2016). Já a abordagem argumentativa confere legitimidade objetiva às alternativas discutidas e aceitas em reuniões públicas, é compreendida como lócus da construção e da disseminação de alternativas a respeito de assuntos públicos (OLIVEIRA, 2012), “a realidade é aprendida por meio do diálogo e da argumentação entre os atores envolvidos” (SECCHI, 2016, p. 61).

Essa ramificação metodológica da APP foi abordada por Secchi (2016) da seguinte forma:

- a) Análise *sobre* políticas públicas (*policy research*): **geração de teoria**, conhecimento mais científico.
- b) Análise *para* políticas públicas (*policy analysis*): prescrição, **produz conhecimento mais técnico**.

Essa ramificação está representada na Figura 5 destacando como foco desta dissertação, *a geração da produção técnica*.

Figura 5 – Ramificação metodológica da APP



Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação com base em Secchi (2016)

Diante do exposto, utiliza-se nesta dissertação a concepção de Análise de Políticas Públicas (APP) como o conjunto de ferramentas e de técnicas voltadas para propor alternativas, para resolver um problema ou para mitigá-lo, possibilitando também melhorar um processo bem como apresentar novas soluções possíveis de implementação (DAGNINO *et al.*, 2002; SECCHI, 2016).

O objetivo da APP como ferramenta é encontrar soluções para resolver um problema ou para melhorá-lo (HEIDEMANN, 2010; DAGNINO *et al.*, 2002). Nesse âmbito, cabe destacar que os principais motivos que preocupam os analistas de políticas públicas, conforme alegam Dagnino *et al.* (2002), são:

- a) As dificuldades diante de problemas complexos encontrados na formulação da política, evidenciando a necessidade de se ter alternativas e propostas de soluções concretas.
- b) O interesse de pesquisadores da área de Ciências Sociais (Ciência Política, Economia, Sociologia), que, cada vez mais, procuram estudar problemas públicos concretos e, a partir daí, constroem uma base teórica com o delineamento de alternativas de ação para a resolução deles.

O processo da elaboração de políticas públicas se subdivide em atividades do agir político, em fases parciais do processo político-administrativo de resolução de problemas, denominado como ciclo de política pública, revelando-se em um modelo eficiente para a análise do desenvolvimento de uma política a partir de sua criação até sua extinção. Suas fases correspondem a uma sequência de atividades do processo político-administrativo (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013). É uma forma esquemática de se materializar e visualizar cada etapa da política pública, conforme se apresenta na sequência e de acordo com Howlett, Ramesh e Perl (2013) e Secchi (2013):

- a) **Identificação do problema:** trata-se de analisar a distância entre a situação atual (*status quo*)²⁷ para a situação desejada. Reconhecer que há um problema que requer solução, verificar seus impactos e como será tratado, avaliar se o problema tem solução ou não.

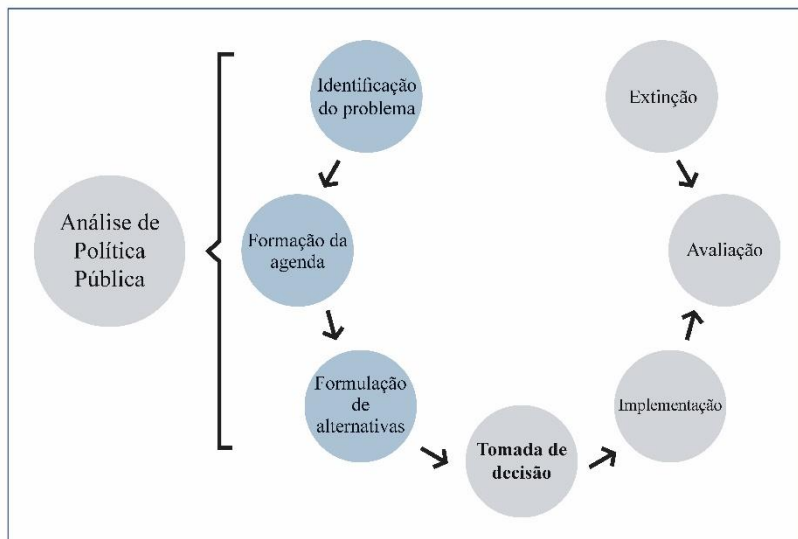
²⁷ *Status quo* – significa o estado em que certa situação se encontrava anteriormente (MICHAELIS, 1998).

- b) **Montagem da agenda:** a forma como os problemas chegam à atenção dos Governos, demandada por representantes sociais.
- c) **Formulação de alternativas:** geração de elementos para a recomendação.
- d) **Tomada de decisão política:** é o processo pelo qual o Governo decide pela alternativa de implementação, incluindo-se a decisão de **não fazer** nada para a solução. São as escolhas das melhores alternativas, compreendendo o momento político, os custos e a complexidade da implementação.
- e) **Implementação:** diz respeito à maneira de proceder de forma efetiva na aplicação da solução selecionada. Isto é, aqui se coloca a decisão em prática traduzida em ações, designando-se os responsáveis e as regras de procedimentos. Para esta fase devem também ser observados os elementos básicos, como os interesses envolvidos, as competências e os comportamentos variados.
- f) **Avaliação da política ou monitoramento dos resultados:** quando podem surgir possibilidades de alteração do curso da política. Esta fase possibilita a produção de mudanças, verificando-se como a solução dada ao problema está funcionando na prática. Para esta avaliação exige-se a aplicação de critérios, como a economicidade, a produtividade, a eficiência econômica, a eficiência administrativa, a eficácia e a equidade.
- g) **Extinção da política:** realizada quando o problema que originou a política foi resolvido; quando as ações foram avaliadas como ineficazes; ou, ainda, quando, embora o problema não tenha sido resolvido, não é mais de interesse do governo e do demandante.

Do ponto de vista de Dagnino (2011) e Secchi (2013), o ciclo de políticas oferece uma variedade de ferramentas analíticas que poderão ser utilizadas para resolver um problema estruturante de nível estratégico como diretrizes de nível intermediário, acrescentando-se também problemas operacionais.

A Figura 6 apresenta em destaque as três primeiras fases do Ciclo de Políticas Públicas que são desenvolvidas pela **Análise de Políticas Públicas**, como ferramenta propriamente dita.

Figura 6 – Ciclo de Políticas Públicas



Fonte: Secchi (2016)

Dessa maneira, a **Análise de Políticas Públicas** guia os caminhos e fornece instrumentos para os atores políticos²⁸ enfrentarem seus desafios (HEIDEMANN, 2010).

Desafios esses que, para os gestores, iniciam com a própria ação de decidir (ou não decidir) em resolver um problema demandado por um conjunto específico de atores. Tal decisão dependerá, entre outros fatores, da conduta ética baseada em causas finais e do comportamento que mostram diante de um movimento histórico próprio da sociedade e das instituições. Convém destacar que gestores são aqueles a quem compete agir e decidir institucionalmente, englobando os três níveis de gestão – alta, média e operacional (ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010).

A atividade de gestão em si enfrenta o desafio da diversidade e o volume de informações para a tomada de decisões, além da dependência dos seus subordinados que podem contemplar um grande número de

²⁸ São considerados atores políticos no ambiente das instituições universitárias federais (foco desse estudo): as próprias universidades, as associações sem fins lucrativos, os cidadãos em geral, a mídia, os representantes de classes, os órgãos de controle externo, os gestores, os estudantes, os TAEs, os docentes, os terceirizados, os pesquisadores os fornecedores e todos, que de alguma forma influenciam nas decisões que permitam a resolução de problemas públicos (HEIDEMANN, 2010).

pessoas com comportamentos, culturas e ideias diversificadas (ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010).

Na opinião de Bergue (2011), boa parte dos gestores age de forma reativa quando deveria ser proativa, isso porque suas ações são pouco planejadas, sem grandes reflexões, e com pouco tempo para a discussão do assunto. Contudo, a principal função de um gestor é decidir e agir com vistas a resolver problemas:

Para Bergue (2011, p. 131), o

[...] processo de resolução de problemas é formado por um conjunto de passos que guia a análise do executivo de forma a concentrar sua atenção no funcionamento organizacional.

Ademais, o processo de resolução de um problema parte de como é realizado o processo decisório institucional, uma vez que as decisões devem estar amparadas pelo conjunto de diretrizes e, sobretudo, no entendimento de como funciona tal processo na unidade em que ocorre o problema a ser solucionado (BERGUE, 2011). Mesmo que, aparentemente, algumas decisões possam parecer simples, elas possuem uma série de análises a serem consideradas para sua eficácia.

Por fim, à luz de Secchi (2016), a APP pode ser utilizada como ferramenta para identificar problemas públicos a nível organizacional e não somente para níveis de políticas estruturantes ou governamentais. Aos gestores de Instituições públicas é imperativo o conhecimento daquilo que se identifica como dificuldades do cotidiano.

A APP como ferramenta possibilita uma noção profunda (**Análise do Problema**) dos aspectos que envolvem tais dificuldades, por meio de diagnósticos e de redefinição do foco do problema. Com ela, são propostas sugestões ou proposições de alternativas (**Análise da Solução**) visando à mudança do *status quo* para uma situação melhorada, possível e desejável (SECCHI, 2013; 2016).

Com isso, finaliza-se o capítulo da fundamentação teórica, seguindo para o capítulo que apresentará os procedimentos metodológicos que guiam esta dissertação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização de um estudo científico, é preciso descrever o caminho metodológico que permita chegar à resposta para a pergunta formulada (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), utilizando-se de métodos mistos, grupos heterogêneos de pesquisados e aplicação de técnicas que envolvem a metodologia de Análise de Políticas Públicas (SECCHI, 2016)

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como **pesquisa aplicada**, cujo principal objetivo é “[...] resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas” (APPOLINÁRIO, 2004, p. 152). Quanto à abordagem, é uma pesquisa **qualitativa** que visa a uma análise mais profunda do objeto de estudo, já que a interpretação desse objeto e a atribuição de significados são etapas básicas do processo (GIL, 2010).

Quanto aos meios, é uma pesquisa bibliográfica, documental, e também um **estudo de caso** que, conforme afirma Gil (2010, p. 72), é “[...] caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”. Para Triviños (2012, p. 133), “[...] é o estudo de uma *unidade*”, neste caso, a Universidade Federal de Santa Catarina, objeto de investigação, nessa instituição aprofundou-se na relação que ela nutre com o AMT como um **Problema Público**.

A pesquisa é **descritiva**, pois descreve “[...] as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 21). Por meio da elaboração de uma pesquisa descritiva, é possível conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas. Portanto, a pesquisa descreve os aspectos que envolvem o problema da ocorrência do **Assédio Moral no Trabalho** na Universidade Federal de Santa Catarina por meio de diagnósticos.

Caracteriza-se também como pesquisa **prescritiva**, pois, de acordo Secchi (2016), considera-se a construção de conhecimento técnico por meio de abordagem argumentativa, conferindo a legitimidade coletiva e enfrentando um problema concreto que é “*a ocorrência do assédio moral na UFSC*” (P1), aplicando a APP e recomendando a aplicação de uma alternativa para mitigar o problema.

Para finalizar, informa-se que a pesquisa seguiu os princípios éticos, conforme orientações do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A).

3.2 DEFINIÇÃO DOS PARTICIPANTES

Para a coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas, questionários e um Fórum²⁹/Reunião com participantes da própria instituição, além de empregar a observação participante, utilizando-se os critérios não probabilísticos, intencional e por tipicidade de acordo com Marconi e Lakatos (2002, p. 52). Isso porque a amostra **não probabilística** tem como característica principal a impossibilidade de “aplicação de fórmulas estatísticas para o cálculo, por exemplo, entre outros, de erros de amostra [que] não podem ser objetos de certos tipos de tratamento estatístico” (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 52). O critério **intencional** foi utilizado pelo fato de “[...] o pesquisador estar interessado na opinião (ação, intenção etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos dela” (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 52). Objetivando conhecer as percepções dos representantes do CUn bem como dos Diretores dos Centros de Ensino para fomentar a pesquisa prescritiva. E, por fim, a amostra foi selecionada pelo critério de **tipicidade**, pois permite que o pesquisador selecione elementos que considere representativos. Dessa forma e de acordo com a metodologia utilizada foi necessário a formação de três grupos distintos de pesquisados ou de atores políticos:

- a) Grupo 1 – Representantes do Conselho Universitário (CUn).
- b) Grupo 2 – Diretores de Centros de Ensino.
- c) Grupo 3 – Profissionais e especialistas da área de gestão de pessoas e de outros setores da instituição envolvidos em resolver problemas relacionados ao AMT.

Na sequência apresenta-se a formação e características de cada grupo pesquisado.

3.2.1 Grupo 1

Foram convidados para participar da pesquisa membros do Conselho Universitário da UFSC (CUn) por se apresentarem na condição

²⁹ Fórum é uma reunião ou congresso de especialistas para apresentação de trabalhos e debate sobre determinado tema (MICHAELIS, 1998).

de atores políticos responsáveis pela tomada de decisão política e também por integrarem a carreira docente.

Conforme o Estatuto da UFSC, o Conselho Universitário (CUn) é o órgão máximo deliberativo e normativo, pois compete a ele definir as diretrizes da política universitária, acompanhar sua execução e avaliar os seus resultados, em conformidade com as finalidades e os princípios da instituição. É formado por um conjunto de 67 membros titulares sendo 62 vinculados à Universidade, e 5 representantes da comunidade externa (UFSC, 1978), configurado da seguinte forma:

- a) reitor, como presidente;
- b) vice-reitor, como vice-presidente;
- c) pró-reitores das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão;
- d) diretores das unidades universitárias (15);
- e) três representantes da Câmara de Graduação;
- f) três representantes da Câmara de Pós-Graduação;
- g) três representantes da Câmara de Pesquisa;
- h) três representantes da Câmara de Extensão;
- i) um Professor representante de cada Unidade Universitária, (15);
- j) professor representante dos Professores de Educação Básica da UFSC (1);
- k) oito representantes dos Servidores Técnico-Administrativos da UFSC;
- l) membros do corpo discente da UFSC em quantidade igual a um sexto do número de conselheiros docentes no Conselho Universitário (8);
- m) cinco representantes da Comunidade Externa.

Dos potenciais sujeitos desse grupo foram excluídos os seguintes membros: o presidente (Reitor), por competência, já que é o responsável pelas políticas institucionais e para a APP teria interesse em resolver o problema, pois é ele quem recebe *a priori* as demandas e as reivindicações para políticas Institucionais, os técnicos-administrativos, considerando o foco na gestão do assédio, eles fazem o papel dos demandantes da política e teriam interesse em resolver o problema. Os discentes e os representantes externos, por não serem objetos desta pesquisa. Restando, então, os potenciais participantes da pesquisa apresentados no Quadro 11 e divididos por subgrupos de representação:

Quadro 11 – Potenciais sujeitos de pesquisa (Grupo 1)

Número de representantes	Subgrupos
4	Pró-Reitores de Graduação, Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação.
12	Representantes das Câmaras, de Graduação, Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação.
15	Diretores de Centros.
15	Representante da carreira docente nível superior.
1	Representante da carreira docente de Nível Básico Técnico Tecnológico (EBTT).
Total: 47	

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

A amostra foi formada por cinco representantes docentes membros do CUn, um de cada subgrupo, quatro titulares e um suplente, sendo denominados nesta pesquisa como: E1, E2, E3, E4 e E5.

A seleção dos representantes se deu da seguinte forma: de posse da relação nominal dos 47 potenciais sujeitos (UFSC, 2018), foi atribuído um número para cada representante titular de cada grupo e realizado um sorteio para identificar quais os membros que seriam convidados e em qual ordenamento. Foram realizados quatro sorteios, visto que no último grupo só havia um representante. Para essa atividade utilizou-se do aplicativo de acesso livre, disponível em <https://sorteador.com.br/>.

Na sequência, foram encaminhados *e-mails* (Apêndice B) para o primeiro sorteado, de cada subgrupo, em resposta, apenas um dos membros declinou informando que estava com afastamento para tratamento de saúde e o substituto estava em seu lugar. Essa situação ocorreu justamente com o representante da categoria composta de um representante, dessa forma, o convite foi enviado para o suplente sendo aceito prontamente.

Dos cinco participantes, três são do sexo masculino e dois do sexo feminino. Somente um não ocupa cargo de chefia atualmente, mas já ocupou. Dois deles estão gestores há mais de 20 anos, dois possuíam experiências em outras universidades e ingressaram na UFSC por meio do instituto da redistribuição³⁰. Um deles é líder de pesquisas. Três deles se consideram parte da nova geração de professores e possuem menos de

³⁰ Redistribuição é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, do quadro de pessoal, de uma Universidade Pública Federal para outra, no interesse das instituições mediante troca de código de vaga, ocupado ou desocupado (BRASIL, 1999).

50 anos. Dois deles possuem mais de 50 anos. Três deles participam do CU pela primeira vez e dois já tiveram outras experiências no Conselho Universitário (UFSC, 2018)³¹.

Considerando que os docentes ocupam a grande maioria dos cargos de gestão/chefia e que o foco desta pesquisa se torne central e, ainda, pensando na perspectiva da gestão, essa categoria torna-se o primeiro grupo selecionado para compor os sujeitos de pesquisa como **atores relevantes**, participantes de entrevista semiestruturada para fomentar os diagnósticos realizados, buscando evidências para geração de argumentos que sustentem os resultados finais.

3.2.2 Grupo 2

As Unidades Acadêmicas da UFSC estão distribuídas em cinco *Campi*, sendo: 11 Unidades Acadêmicas em Florianópolis – *Campus* João David Ferreira Lima; uma no *Campus* de Araranguá; uma no *Campus* de Blumenau; uma no *Campus* de Curitiba; e uma no *Campus* de Joinville. Cada uma das Unidades possui um Diretor a quem compete dirigir, coordenar, fiscalizar e superintender as atividades administrativas e presidir o Conselho da Unidade. Sendo de competência compartilhada dos Conselhos de Unidades atuar em matérias de natureza técnica, administrativa e funcional, julgar sobre atos e procedimentos de membros do magistério, propondo, quando for o caso, ao Órgão Superior, a adoção de medidas punitivas de acordo com a legislação.

Os Diretores respondem em média por 300 servidores, docentes e TAEs (UFSC, 1979). São considerados nesta dissertação atores relevantes, como menciona Secchi (2016), e gestores de pessoas, conforme alega Vartia (2003). O grupo é composto de 13 (87%) diretores e duas diretoras (13%).

Nesse sentido, os 15 Diretores de Centros de Ensino constituem potenciais sujeitos do Grupo 2. Para obter evidências de que o AMT é um problema público que atinge a uma grande população, foi necessário investigar como os Diretores agiam e se relacionavam com o tema em tela. Para isso, elaborou-se um questionário (Apêndice C) *on-line*, enviado por *e-mail* com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TLE). Em seguida foi realizado um contato telefônico com todos os sujeitos para confirmar se receberam o *e-mail*, se havia interesse de participar e se havia dúvidas a respeito. Os questionários ficaram disponíveis do dia 2 ao dia 19 de outubro de 2018, sendo que todos os

³¹ Dados obtidos pelo sistema ADRH/UFSC.

Diretores confirmaram recebimento do *e-mail* e interesse de participar da pesquisa, contudo, foram registradas 14 respostas, apenas um não respondeu.

Por fim, o objetivo desse grupo é fomentar o diagnóstico, comparando com as respostas do primeiro grupo, gerando evidências e argumentos que sustentem os resultados finais.

3.2.3 Grupo 3

O Grupo 3 foi formado por profissionais e especialistas da área de gestão de pessoas e de outros setores da instituição, envolvidos em resolver problemas relacionados ao AMT. Tais sujeitos (Grupo 2) também são considerados, **atores relevantes** no que tange a resolução de um problema complexo e pouco estruturado (SECCHI, 2016).

Foram identificados na UFSC setores e profissionais que atuam em atividades que de alguma forma podem atender/auxiliar a potenciais vítimas de AMT como também podem identificar situações com características que possam configurar AMT. Além disso, há setores que atuam em atividades de planejamento e de avaliação de ações, como o caso da Coordenadoria de Promoção e Vigilância em Saúde (CPVS/DAS), da Coordenadoria de Gestão Ambiental e da Coordenadoria de Diversidade Sexual e Enfrentamento de Violência de Gênero (CDGEN/SAAD). Setores, como a Corregedoria, e servidores que atuam em comissões de trabalho de sindicâncias. Assim sendo, esses profissionais foram qualificados como potenciais sujeitos para participarem do Fórum/Reunião de discussão da APP e elaboração de alternativas (UFSC, 2016a; 2018).

Diante do exposto, foi elaborado um quadro com os potenciais sujeitos de pesquisa (Apêndice E), visto que, para um problema complexo, além de técnicas e ferramentas disponíveis, é necessário formar grupos multiprofissionais (LEYMANN, 1999; BRASIL, 2010a).

Após identificação dos sujeitos, foram enviados convites para os setores, convidando os profissionais para participarem da pesquisa. Solicitou-se à Corregedoria auxílio no envio dos convites para o grupo de servidores (30) que já atuaram em comissão de sindicância em processo administrativo disciplinar (PAD); Dois Diretores de Centro foram convidados por terem manifestado interesse em participar de outras atividades sobre o tema ao serem contatados para responder aos questionários referentes ao Grupo 2.

A escolha se deu por tipicidade e conveniência, visto que o objetivo é formar um grupo de profissionais com perfil diferenciado,

atuantes em áreas estratégicas, tanto pela sua participação em área de gestão como pelo cargo e pelas atividades que possam em consenso elaborar alternativas, segundo a abordagem argumentativa (SECCHI, 2016). Assim formou-se o Grupo 3, apresentado no Quadro 12 relacionando seus setores e atividades que desenvolvem na UFSC.

Quadro 12 – Sujeitos de pesquisa (Grupo 3)

Setores		Relação da atividade na UFSC
PRODEGESP	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas;	Chefe da Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira, Serviço de Avaliação de Desempenho;
	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas;	Coordenadoria de Admissões, Concursos Públicos e Contratação Temporária;
	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas;	Chefe da Divisão de Afastamento e Apoio a Capacitação;
	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas;	Chefe da Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira;
SEPLAN	Coordenadoria de Gestão Ambiental;	Membro da comissão para avaliar o PLS;
Direção de Centro de Ensino	Diretor;	Representante do CUn participou como relator para avaliar recurso sobre a não aprovação em estágio probatório de servidor TAE;
Corregedoria	Corregedoria;	Assistente da Corregedoria;
	Servidor do CCJ Indicação Corregedoria;	Membro de comissões de PAD e Sindicância;
	Servidor do Núcleo de Manutenção Indicação Corregedoria;	Membro de comissões de PAD e Sindicância;

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

Dos 12 servidores que responderam ao convite, nove compareceram ao Fórum/Reunião, sendo que, segundo Secchi (2016), o quantitativo de participantes não inviabiliza a pesquisa, pois, considera-se as experiências e os locais de atuação de cada ator participante, visto que objetivo nesta etapa é gerar alternativas para um problema previamente definido. Dos nove participantes, dois são do sexo masculino

e sete são do sexo feminino. O teor do convite enviado a esse grupo está apresentado no Apêndice F.

3.3 PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS

A busca de informações sobre um objeto de estudo induz o pesquisador ao uso de instrumentos de coleta de dados particulares com finalidades específicas aplicam-se apropriadamente dados primários e secundários, de acordo com tipo de pesquisa realizada (MICHEL, 2009). Dessa forma, para a pesquisa bibliográfica, utilizou-se especificamente a coleta de dados secundários, extraídos de livros, sites, teses e dissertações. Para a pesquisa de campo utilizou-se a metodologia de Análise de Políticas Públicas (APP), a qual coletou dados primários e secundários como: pesquisa documental, teses, dissertações, sites, entrevistas semiestruturada, questionários e um fórum/reunião com especialistas. Foi também utilizada a observação participante na qual o pesquisador foi um ator ativo e não passivo, assumindo vários papéis na coleta de dados de campo, participando efetivamente de ações que estão sendo estudadas (YIN, 2015).

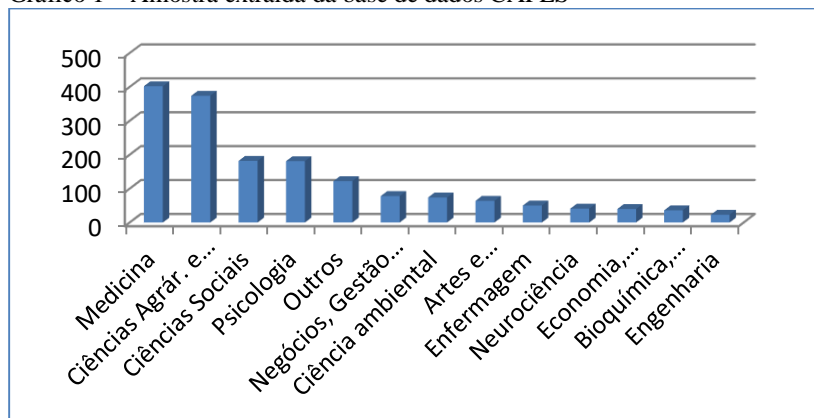
3.3.1 Da Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa **bibliográfica** foi realizada a partir de uma busca sistemática e de revisão da literatura para obter dados secundários. Silva e Menezes (2005) e Dyniewicz (2009) definem a pesquisa bibliográfica como aquela que utiliza material já publicado para estudar e analisar os diversos aspectos do tema. A coleta de dados iniciou-se em agosto de 2017. O procedimento busca conhecer o tema partir de referências teóricas publicadas em periódicos, livros, dissertações e teses. A pesquisa bibliográfica é um meio de formação por excelência, constituindo um procedimento básico para estudos acadêmicos pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema (SILVA; MENEZES, 2005; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Foram realizadas pesquisas em todas as bases de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); foram selecionados os trabalhos produzidos por assunto e incluindo os descritores já definidos, com a aplicação do operador lógico *OR* ("moral harassment" OR "Mobbing "OR" *Bullying* Laboral"). A estratégia, nesse âmbito, era encontrar trabalhos científicos que contivessem um desses termos entre as palavras-chave, títulos e resumos. Como foi obtido um valor superior a 5.000 trabalhos, optou-se por

restringir a pesquisa a uma única base de dados, *Scopus*, por ser uma base de reconhecimento internacional com publicações na língua inglesa, compreendendo o período entre 1975 e 2017. A busca teve como objetivo reconhecer os países que mais contribuíram para a pesquisa nas últimas décadas, os autores que mais se destacaram em termos de publicação e os mais citados. A atividade ocorreu entre os dias 28 e 29 de novembro 2017, empregando o modelo de Ferenhof e Fernandes, denominado de Sistemático Search Flow (SSF) (FERENHOF; FERNANDES, 2016). Foram encontrados 1.667 artigos em diversas áreas, como Medicina, Ciências Agrárias e Biológicas, Ciências Sociais, Psicologia, Negócios, Gestão e Contabilidade, Ciência ambiental, Artes e Humanidades, Enfermagem, Neurociência, Economia, Econometria e Finanças, Bioquímica, Genética e Biologia Molecular, Engenharia e outras, como mostra o Gráfico 1. Foi realizado um filtro contendo apenas a área da administração, obtendo-se, assim, 140 artigos.

Gráfico 1 – Amostra extraída da base de dados CAPES



Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

Com base nos artigos recuperados, é possível afirmar que a área de conhecimento que mais publicou sobre assédio moral, nos últimos 30 anos, foi a da medicina, com 24% (402). Seguido pelas ciências agrícolas³² e as ciências biológicas, com 22% (374), na sequência,

³² Na área de ciências agrícolas e biológicas, o termo *Mobbing* está associado ao comportamento de animais e tem como propósito encurralar e cercar suas presas, comportamento este que levou Leymann (2000) a associá-lo com o comportamento de assédio moral.

ciências sociais, 11% (182), psicologia, também com 11% (181), e a área da gestão, negócios e contabilidade, com 5% (78), sendo as demais áreas com resultados menores que de 5%. Verifica-se, portanto, a baixa produção na área de ciências sociais, foco do presente estudo. Sob o ponto de vista da área de gestão, na amostra analisada, essa área compreende 5% das publicações, porém, o percentual contemplava também outras duas áreas que não eram o foco da investigação. Analisando o material, ao juntar os artigos da área da saúde, verifica-se que essa área se torna bem mais expressiva, com 40% das publicações. Isso leva a crer que as pesquisas ainda focalizam a saúde e pouco as áreas de gestão e de organização.

Ademais, embora os seminários sejam oriundos de países escandinavos, os países que mais se destacaram nessa amostra foram: em primeiro lugar EUA, com 199 publicações, seguido pela Alemanha, com 128, e, depois, Itália, Espanha, Turquia, Austrália, Reino Unido, França e Canadá. O Brasil apresenta-se na décima posição, com 40 artigos publicados. A Turquia se destacou com relação aos artigos do campo da administração de empresas

Cabe ressaltar que a busca nas bases de dados filtrou apenas publicações no idioma inglês, indicando baixa produção brasileira. Os 140 artigos alinhados ao campo da administração exportados para planilha de Excel para leitura dos títulos e *abstracts* identificando-se 11 artigos de maior aproximação com o tema assédio moral em universidades, relacionando com a matéria de gestão de pessoas e com fatores organizacionais. Cujos resultados ampliaram a continuidade das pesquisas considerando a baixa produção verificada por esse viés.

3.3.2 Da Coleta de Dados para APP

Considerando que a pesquisa de campo está baseada na APP, convém fazer as devidas apresentações das etapas bem como dos seus instrumentos de coletas de dados, conforme o Quadro 13.

Quadro 13 – Etapas e Instrumentos de coleta de dados da APP

Análise de Políticas Públicas (APP)	
Fases	Instrumentos
Análise do Problema	
I – Etapa preliminar	Pesquisa documental
II – Diagnósticos	Pesquisa documental, entrevistas semiestruturada e Questionário, Observação Participante.

III – Definição ou redefinição do problema do problema público	Não se aplica
IV – Definição do objetivo para o Fórum	Não se aplica
Abordagem argumentativa	Fórum /Observação Participante.
Elaboração de alternativas	Não se aplica

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

a) Da pesquisa documental: essa técnica de pesquisa tem como fonte de coleta de dados “[...] documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.” (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 62).

A pesquisa documental foi realizada por meio de leis, decretos, relatórios e documentos institucionais, *sites* da Instituição, do MPOG e CGU e, também, foram solicitados via *e-mail* e por instrumentos de acesso à informação pública, garantido pela Lei n. 12.527/2011, quando não disponível para acesso público e também dissertações cujo objeto de estudo foi a UFSC, sendo que os principais documentos utilizados nesta etapa constam do Quadro 14.

Quadro 14 – Dados primários: principais documentos consultados

Fonte	Dados primários
MPOG	Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS).
MPOG	Institui os Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC) da Administração Pública Federal sobre a saúde mental dos servidores – Portaria n. 1.261/2010.
MPOG	Institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam a orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) – Portaria n. 3/2013.
SIASS/ UFSC	Implantação do SIASS Unidade UFSC.
GT.1 GT.2	Relatório-Projeto de combate e prevenção ao assédio moral no trabalho.
UFSC	Resolução Normativa n. 42/CUn/2014 (UFSC, 2014).
UFSC	Acordo de Greve de 2015.
UFSC	Relatório de Gestão da UFSC.
UFSC	Dissertações do PPGAU autores do quadro da UFSC.

Fonte	Dados primários
UFSC	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) UFSC.
UFSC	Plano de Logística Sustentável (PLS) UFSC; (Instrução Normativa n. 10, de 12 de novembro de 2012) ³³ (UFSC, 2017a).
UFSC	Portaria n. 142/2016/GR (UFSC, 2016a) Comissão para criar uma política de combate ao assédio moral Instituída.
Sites	UFSC/MEC/Ministério da Economia/SIASS; Boletim Oficial-UFSC.
Sites-	CF/88 Leis, Decretos, Legislações Federais.
Sites	Ouvidorias (e-OUV) ³⁴ e e-SIC ³⁵ Lei de acesso a Informação.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

Para pesquisa de campo foram utilizados três instrumentos distintos: a) entrevistas semiestruturadas (Grupo 1); b) questionários *on-line* (Grupo 2); e c) Fórum/Reunião (Grupo 3), os quais estão detalhados na sequência:

b) Das entrevistas semiestruturadas: a entrevista é definida por Marconi e Lakatos (2002, p. 92) como um “[...] encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. As autoras citadas seguem indicando que a entrevista semiestruturada possibilita uma melhor exploração da questão, e geralmente é realizada por meio de perguntas abertas, podendo ser respondidas numa conversação informal. Foi o que se adotou, o entrevistado expressou livremente suas opiniões, vivências e pensamentos a respeito das questões apresentadas no roteiro de entrevista (Apêndice G).

O documento elaborado foi dividido em duas partes: a primeira extraída exclusivamente de Salin (2018) e a segunda contemplando 11 questões, sendo as oito primeiras extraídas da mesma autora e as subsequentes (de 9 a 11) extraídas de Secchi (2016).

As entrevistas foram pré-agendadas com os participantes, com duração que variou de 60 a 90 minutos. Foram gravadas com a ciência e aprovação dos participantes, utilizando-se de aplicativo de celular. Quatro

³³ Refere-se à qualidade de vida no ambiente de trabalho.

³⁴ Sistema eletrônico de ouvidorias (BRASIL, 2018).

³⁵ Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (BRASIL, 2011).

das entrevistas foram realizadas presencialmente sendo que uma delas utilizou-se a ferramenta de comunicação *on-line* Skype, conforme é possível observar no Quadro 16 o detalhamento das informações.

Quadro 15 – Agenda de entrevistas

Entrevista	Data	Hora	Forma
E1	03/10/2018	14h30-15h30	Presencial
E2	10/10/2018	10h30-12h15	Presencial
E3	09/10/2018	16h00-17h00	Presencial
E4	09/10/2018	10h30-11h30	Skype
E5	30/10/2018	10h30-12h00	Presencial

Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação

As informações obtidas foram transcritas pela própria autora realizando-se uma pré-análise, na sequência, as respostas foram consolidadas com as questões do roteiro de entrevistas e, então, elaborou-se um documento para posterior análise (Apêndice G). As análises das entrevistas foram discutidas em dois momentos do Capítulo 4. O primeiro no Subcapítulo 4.1 que contemplou as questões de 1 a 8. E o segundo, no Subcapítulo 4.3, contemplando a análise do problema.

c) Do questionário: a partir das percepções dos gestores, membros do CUn (Grupo 1), elaborou-se um questionário para verificar se os Diretores dos Centros de Ensino compartilham ou divergem do ponto de vista do Grupo 1 e se eles concordam que o assédio moral na UFSC é um problema que necessita ser resolvido.

O questionário foi desenvolvido com auxílio da ferramenta Google Form e, seguindo as orientações de Gil (2010), Marconi e Lakatos (2002) e Silva e Menezes (2005), foram aplicadas a objetividade e a necessidade de acompanhamento de instruções para os respondentes. Dessa forma, elaborou-se um documento composto de sete questões, sendo duas questões abertas que permitiam ao participante responder livremente e cinco fechadas com alternativas de respostas e com as devidas orientações de preenchimento. Para auxiliar as análises dos questionários, foram utilizadas planilhas eletrônicas do programa Excel da Microsoft®. O

instrumento de coleta de dados está apensado no final deste trabalho (Apêndice C).

d) Da observação participante: a técnica de observação participante possibilita que o pesquisador compreenda a rotina de grandes organizações, “[...] é uma modalidade especial de observação na qual o pesquisador não é um observador passivo” (YIN, 2015, p. 119). Possibilita, ainda, que o pesquisador participe efetivamente de todas as ações que estão sendo estudadas. Durante a presente pesquisa, esta autora participou de reuniões e eventos organizacionais cujas pautas se relacionavam ao tema em questão. Isso possibilitou o acesso a atas, relatórios e a documentos produzidos sobre o tema em primeira mão.

Além disso, todas as entrevistas, as transcrições, a organização e a aplicação do Fórum foram realizadas pela própria autora, o que foi facilitado pelo fato de a autora desta dissertação ser servidora pública da Instituição pesquisada. Na opinião de Yin (2015), a observação participante pode ser a abordagem mais acertada para a realização de um estudo de caso e tem como principal vantagem as conclusões realizadas por uma pessoa “interna” à unidade de estudo, já que esse conhecimento e essa experiência não seriam possíveis se fosse um pesquisador externo.

e) Do Fórum/Reunião: após a Análise do Problema e da escolha da abordagem argumentativa, iniciou-se a preparação do Fórum/Reunião com a seleção dos atores políticos da Instituição (Grupo 3) e envio de e-mails convidando-os para dinâmica, com objetivo é de elaborar alternativas para a fase da Análise da Solução da APP, (Quadro 17). Essa atividade foi dividida e três etapas: a) planejamento e organização do Fórum; b) a mediação; e c) o relato das discussões que levaram para a construção do mapeamento dos argumentos. Destacando-se que a mediação foi realizada pela própria autora e apresentação está consolidada com o relato das discussões no capítulo 4 (Das Apresentações das Análises).

A fase do planejamento iniciou com 30 dias de antecedência, do Fórum/Reunião, elaborando-se documento para nortear a atividade, supondo que o Fórum aconteceria na última semana do mês de novembro à depender da disponibilidade dos participantes. Obtendo-se a confirmação dos mesmos após o retorno dos e-mails e por contato telefônico. Conforme obteve-se retorno das respostas aos convites, as sugestões de datas foram convergindo para dia 29 de novembro em horário matutino. Diante da informação, foram delimitadas as demais datas dos preparativos, elaborando-se na sequência material para leitura prévia

dos participantes permitindo ampliar e nivelar seus conhecimentos para as discussões, considerando se tratar de grupo heterogêneo. O material foi encaminhado em duas etapas: a primeira, na confirmação do participante, e a segunda, enviada três dias antes do encontro, contemplando os seguintes assuntos:

- a) breve introdução e as primeiras evidências da pesquisa;
- b) o conceito e as características de AMT;
- c) o que não é AMT; e
- d) o direito e os deveres dos servidores, conforme pregam os artigos 116 e 117 da Lei n. 8.112/90.

As demais etapas do planejamento foram realizadas conforme apresenta-se no Quadro 16.

Quadro 16 – Planejamento e Organização do Fórum

Planejamento e Organização do Fórum			
Objetivo: propor alternativas para aumentar a compreensão na distinção: <i>do que é e do que não é assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina (retirado da fase IV Análise do Problema).</i>			
<i>Check list</i>			
Providenciar	Data	Controle	Localizar
Convidar participantes por e-mail	Até 04/11	Verificar retorno de e-mail	Apêndice F
Produzir Material de Para reflexão dos participantes	Até 16/11	OK	Apêndice H
Reservar Sala	Até 19/11	Reservada Sala Girassol/UFSC Dia 29/11/2018 das 8h00 às 12h00	-
Enviar Material para os participantes	19/11	OK	-
Providenciar secretário	Até 25/11	OK	-
Vistoriar sala e equipamentos	25/11	OK	-
Programação Fórum/Pauta	Até 26/11	OK	Apêndice H
Elaborar slides para apresentação	Até 26/11	OK	Apêndice I

Planejamento e Organização do Fórum			
Material Característica do AMT (b)	Enviar em 26/11	OK	Apêndice H
Preparar Lista de Presença	Até 28/11	OK	-
Material de Apoio, caneta, lápis papel	Até 28/11	OK	-
Providenciar Coffee Break	Até 28/11	Café, pão de queijo, biscoito	-
Enviar Programação Fórum/Pauta/Lembrete	28/11	OK	-

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

Importante destacar que o ponto central da discussão no Fórum foi a ***ambiguidade na compreensão das características do que é e do que não é assédio moral no trabalho na UFSC (P2)***. Todavia, o objetivo da elaboração das alternativas foi *aumentar a compreensão dos gestores na distinção do que é e do que não é assédio moral no trabalho*, resultados da APP etapa Análise do Problema.

Destaca-se que foi uma surpresa por parte dos demais representantes a participação de uma representante da Coordenadoria de Gestão Ambiental, sendo então explicado que o assédio moral no trabalho está contemplado no PLS dentro do eixo *qualidade de vida do trabalhador*, com metas e ações para a Instituição realizar para a mitigação do AMT, incluindo atividades para os setores da Corregedoria e de Gestão de Pessoas, setores representados na reunião.

A partir desse ponto, foram apresentados os temas supracitados e as ações da UFSC na direção do AMT, além de uma breve explicação sobre a metodologia da APP e sobre os motivos pelos quais se optou por essa dinâmica.

Apresentou-se, então, por meio do diagrama das Árvores do problema (APÊNDICE I, *slide 4*) como a autora chegou ao problema (P2): *A ambiguidade na compreensão das características do que é e do que não é assédio moral no trabalho na UFSC*, que seria discutido ali e sobre o objetivo da APP, que é aumentar a compreensão dos gestores na distinção desse problema na UFSC.

Diante dessas explicações passou-se para a discussão e, na sequência, para a elaboração das alternativas, conforme previsto na programação.

O Fórum foi realizado no dia 29 de novembro de 2018, das 9h30 às 12h, na sala Girassol do Centro de Eventos da UFSC. As informações foram registradas em Ata (Apêndice J) e gravadas para posterior análise dos argumentos.

3.4 DAS ANÁLISES DOS DADOS

Para os dados coletados por entrevistas semiestruturada, questionários, fórum, análise de documental, foi aplicada a técnica de análise interpretativa, proposta por Triviños (2012), na qual a interpretação dos resultados está baseada em três aspectos fundamentais:

- a) nos resultados alcançados dos objetivos;
- b) na fundamentação teórica; e
- c) na experiência pessoal do pesquisador junto ao problema em foco.

Ressalta-se que na pesquisa qualitativa, assim como na Metodologia de Análise de Políticas Públicas a experiência do analista ou pesquisador é um elemento complementar nas análises dos dados. No entendimento de Secchi (2016, p. 17) o analista ou pesquisador é o ator técnico-político que deve ser capaz de coletar dados e informações e dar tratamento analítico a eles, utilizando-se sua criatividade para “desenhar novas opções de políticas adequadas ao contexto em análise e formalizar recomendações para os tomadores de decisões”. Flick (2013 p.25) acrescenta que “a subjetividade do pesquisador, bem como daqueles que estão sendo estudados, tornam-se parte do processo de pesquisa”.

Como se trata de um estudo de campo com múltiplas atividades, instrumentos e análises, na sequência apresenta-se o Quadro 17 relacionando os objetivos a serem alcançados com os instrumentos de coletas de dados e seus procedimentos de análises.

Quadro 17 – Procedimentos de análises e Instrumentos da pesquisa

Objetivos específicos	Instrumentos de coleta de dados	Procedimento de análises baseados em Triviños (2012) e Secchi (2016)
a) Diagnosticar o assédio moral no trabalho como um problema público	Livros, artigos científicos, <i>sites</i> , documentos institucionais legislação, Entrevistas Questionários Lei de acesso à Informação/	Identificação do problema (P1) Diagnóstico do contexto Diagnóstico da amplitude Diagnóstico da intensidade Diagnóstico da tendência Árvore do problema Observação Participante

b) Identificar políticas ou ações institucionais de prevenção ao AMT	Entrevistas, Documentos institucionais <i>Sites</i> Institucionais	Diagnósticos
c) Analisar alternativas a partir da abordagem argumentativa da APP	Fórum Fundamentação teórica	Mapa de argumentos. Observação Participante

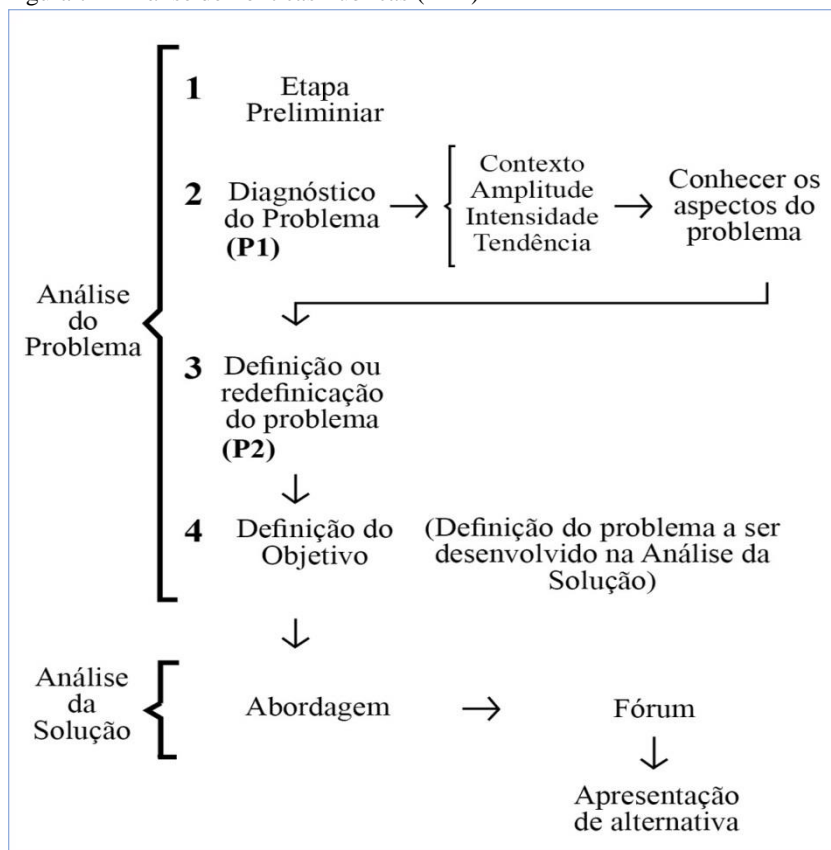
Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

3.5 DAS ETAPAS DA ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS

É importante salientar que nesta etapa é preciso utilizar todos os esforços para solucionar um problema público, mas sabe-se exatamente qual é o problema a ser resolvido? Como se tornou um problema público? Saber de sua existência nos obriga a conhecê-lo melhor, o que o provoca? O que acontecerá se nada for feito? Ele pode ser resolvido? E em que tempo, curto, médio ou longo prazo? Quais as alternativas para o enfrentamento do problema? Pois bem, são esses questionamentos que se pretende responder a partir de diagnósticos para, então, confirmar e identificar se a *ocorrência de AMT na UFSC (P1)* é um problema público e para, além disso, é esse o problema o qual se deve resolver?

Os procedimentos das análises da APP que foram realizadas por meio de fases e de etapas estão representados na Figura 7 de forma sintética, seguindo passo a passo as indicações de Secchi (2016).

Figura 7 – Análise de Políticas Públicas (APP)



Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação

Como observado na Figura 7, a Análise de Políticas Públicas (APP) divide-se em duas grandes fases, a primeira, a **Análise do Problema** e segunda **Análise da Solução**. A Análise do Problema inicia-se com uma etapa preliminar com objetivo atestar que problema ao qual se está analisando, qual seja; *a ocorrência do AMT na UFSC (P1)* é um problema público e não privado. Na sequência, foi realizada uma série de diagnósticos para se conhecer os aspectos do problema, podendo, então, ser possível verificar se o problema a ser levado para a fase seguinte é realmente (P1) ou se haverá necessidade de redefini-lo para (P2). Em continuidade à etapa da Análise do Problema foi definido o objetivo para a etapa da Análise da Solução.

Para essa segunda etapa, é necessário observar que tipo de abordagem será utilizada com viés racionalista ou argumentativo. Para essa escolha foi realizada a análise das abordagens, resultando na identificação da abordagem argumentativa como sendo a mais apropriada (Quadro 22). Diante desse resultado, devem ser adotadas as recomendações de Secchi (2016) por um Fórum (reunião com especialistas) no qual serão propostas as alternativas da metodologia da APP.

Realizadas as devidas explicações passa-se a detalhar as etapas e atividades da Análise de Políticas Públicas.

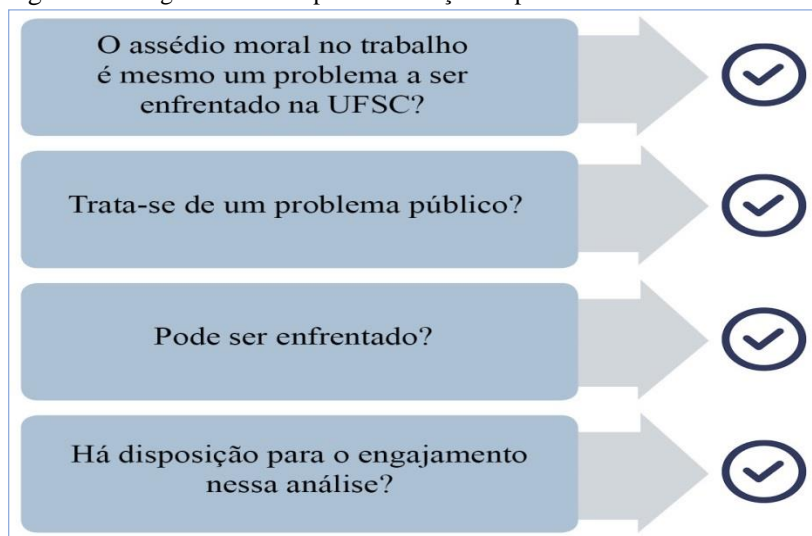
3.5.1 Da Análise do Problema

Esta etapa contempla as seguintes fases: Etapa preliminar; Diagnósticos; Definição ou redefinição do problema do público; e, por fim, Etapa da definição do objetivo para o Fórum.

3.5.1.1 Etapa Preliminar

Conforme mostra a Figura 7, antes de iniciar os diagnósticos, foi realizada uma **Etapa Preliminar da APP** que respondeu a quatro indagações (Figura 8), sendo condição necessária todas as respostas positivas, certificando-se de que o problema (P1) trata-se efetivamente de um Problema Público e não de um problema privado, isso porque “[...] muitas vezes, as demandas que chegam até o analista tratam-se de questões pontuais, temporárias ou sem relevância.” (SECCHI, 2016, p. 21).

Figura 8 – Perguntas básicas para a validação do problema



Fonte: Adaptada de Secchi (2016)

As quatro respostas apresentam-se positivas, indicando que a **ocorrência do AMT na UFSC (PI)** é realmente um **Problema Público** evidenciado por reivindicações de atores políticos atuantes na própria Instituição, os docentes, os TAEs e os discentes. Desse modo, pode ser enfrentado por meio da APP, sendo que esta autora possui interesse científico e engajamento com a metodologia. Tais reivindicações estão apresentadas no item 4.3.1.1 Diagnóstico do Contexto.

3.5.1.2 Diagnóstico do Problema

O diagnóstico do problema é o trabalho analítico do reconhecimento dos aspectos que envolvem PI. Os resultados foram obtidos por meio da leitura de teses e de dissertações cujo lócus de estudo também foi a UFSC, *sites* e documentos institucionais, legislações, além da realização de entrevistas semiestruturadas com a participação de atores com poder de decisão, como: Diretores de Centros, Pró-Reitores e representantes Docentes, as entrevistas têm como objetivo levantar evidência e argumentos para a confirmação de que a ocorrência do AMT na UFSC é um problema público que merece ser mitigado.

O diagnóstico do problema está dividido em quatro fases, que estão baseadas em Secchi (2016) e podem ser conferidas no Quadro 19.

Quadro 18 – Fases do Diagnóstico

Fases	Descrição
1) Diagnóstico do contexto	Origem do problema e histórico, análise política, econômica, jurídico-legal.
2) Diagnóstico da amplitude	Quantas e quais pessoas são ou serão atingidas com o problema.
3) Diagnóstico da intensidade	Gravidade do problema.
4) Diagnóstico de tendência	Reconhecer a evolução do problema diante da agenda política governamental e da agenda da mídia.

Fonte: Adaptado de Secchi (2016)

Para o **diagnóstico do contexto**, o objetivo era saber quando o problema na UFSC passou a ser observado como tal, seu histórico e o contexto no qual ele se desenvolveu; quais os atores políticos envolvidos; quais os aspectos econômicos que envolvem; quais as legislações que se relacionam e de que forma elas influenciam no problema. No **diagnóstico da amplitude**, objetivava-se saber quantas e quais pessoas são/ou serão atingidas direta ou indiretamente pelo problema (P1). No que concerne ao **diagnóstico da intensidade**, observou-se o problema sob o ponto de vista da gravidade pela exposição midiática. Por fim, o **diagnóstico da tendência** foi realizado a partir das análises de todas as informações obtidas até aquele momento, resultando em um prognóstico da autora que conduz ao problema que deve ser enfrentado na Análise da Solução.

Essa etapa foi analisada por meio das respostas obtidas nas entrevistas com membros do CUn (Grupo 1), nos dados levantados por meio das dissertações, cujo objeto de estudo foi a UFSC, e em documentos institucionais, apoiando-se em Triviños (2012).

3.5.1.3 Definição ou Redefinição do Problema

Para realizar esta atividade, apoia-se na indicação de Secchi (2016) que, ao observar um problema sob outras perspectivas, *esse problema* poderá ser desmembrado em tantos outros para os quais deverão ser encontradas soluções que os eliminem ou que os mitigue, ficando essa escolha a critério de cada pesquisador/analista, dependendo de suas avaliações e conclusões.

Dessa forma, ao posicionar como analista político, a autora desta dissertação analisa a *ocorrência do AMT na UFSC* denominado como (P1) sob outras possibilidades de eliminar ou de mitigar tal situação, utilizando-se da técnica da *Árvore de Problemas*. Justifica-se que essa

técnica auxilia o analista, no caso, esta autora, a visualizar o problema, diante de suas causas e consequências, e a estabelecer o grau de resolução que deseja alcançar (aumentar ou diminuir), determinando se as ações serão focadas nas causas ou nas consequências do problema inicial.

3.5.2 Da Análise da Solução

Após os diagnósticos realizados e depois de identificar e redefinir o problema a ser enfrentado (P2), definiu-se a abordagem a ser empregada na **Análise da Solução**, comparando as duas vertentes de análises apontadas pela literatura: a abordagem argumentativa e a abordagem racionalista (DAGNINO *et al.*, 2002; SECCHI, 2016).

Para isso, foram analisadas 22 questões para a **abordagem Argumentativa** e 21 questões para a **abordagem Racionalista**, aplicando-se o critério de concordância ou discordância e atribuindo um ponto para cada resposta positiva, somando-se e identificando-se como a mais adequada a que obtiver maior pontuação no critério de concordância (SECCHI, 2016).

Para um melhor entendimento, são apresentados os fatores de análise para a abordagem argumentativa no Quadro 20 e, na sequência, os fatores de análises da abordagem racionalista no Quadro 21.

Quadro 19 – Análise de fatores: Abordagem Argumentativa

Contexto favorável à Análise Argumentativa	Concorda	Discorda
O problema público ainda precisa de debate e validação com os atores políticos.	X	
O problema público tem características políticas que superam as características técnicas.	X	
Há falta de documentos/relatórios sobre o assunto e as informações estão dispersas com os diversos atores.	X	
Esse é um problema novo/inédito.		X
Esse é um problema complexo.	X	
A conversa entre os atores políticos é necessária para destravar soluções.	X	
As alternativas para resolução do problema são muitas ou de difícil definição.	X	

Contexto favorável à Análise Argumentativa	Concorda	Discorda
Os objetivos e os próprios meios de resolução são de difícil definição.		X
As alternativas para o enfrentamento desse problema podem ser utilizadas simultaneamente.	X	
Existem muitos interesses políticos em jogo e os atores políticos exigem sentar à mesa de negociações.	X	
O tempo necessário para mobilização de atores para reuniões deliberativas é inferior ao tempo estimado para realização de entrevistas, leitura de documentos e análise de dados de fontes dispersas.		X
Há tempo disponível para elaborar as recomendações com calma e envolvimento de atores.	X	
Existe necessidade de envolver atores em processo de diálogo para construção de legitimidade.	X	
O demandante do relatório prefere uma recomendação política baseada em participação de diversos atores.		X
Os atores políticos que poderiam ser envolvidos na discussão podem oferecer grandes contribuições informativas, cognição e experiência.	X	
O analista ou grupo de analistas possuem poder para convocar e reunir os atores políticos relevantes para reuniões de discussão.	X	
O analista ou a equipe de analistas têm capacidade de reunir, mediar e sintetizar debates entre atores políticos em um processo participativo.	X	
O analista ou grupo de analistas não possuem habilidade de pesquisa e análise de dados.		X
O analista ou equipe de analistas são inexperientes com o tema.		X
A reunião de diversos atores em um mesmo ambiente participativo geraria entendimentos, aprendizado mútuo e colaboração.	X	
A coleta de informações coletivamente com todos os atores daria a eles maior motivação para expressar suas opiniões e interesses.	X	

Contexto favorável à Análise Argumentativa	Concorda	Discorda
Total	16	06

Fonte: Adaptado de Secchi (2016, p. 68)

Quadro 20 – Análise de fatores: Abordagem Racionalista

Contexto favorável à Análise Racionalista	Concorda	Discorda
O problema público está bem delimitado.		X
O problema público tem características técnicas que superam as características políticas.		X
Existem documentos disponíveis, notícias relacionadas na internet, relatórios prévios, casos similares documentados em outros lugares (cidades, estados, países).	X	
Esse é um problema antigo/recorrente	X	
Esse é um problema bem estabelecido.	X	
Esse é um problema simples.		X
Cálculos e projeções são abordagens adequadas para escolher a melhor solução.		X
As alternativas para a resolução do problema são conhecidas.		X
Os objetivos são claros, o que falta é definir os meios.		X
Existem alternativas mutuamente exclusivas.		X
Os atores políticos esperam uma decisão técnica sobre a questão.	X	
O tempo estimado para a realização de entrevistas, a leitura de documentos e a análise de dados de fontes dispersas é inferior ao tempo necessário para mobilização de atores para reuniões deliberativas.	X	
Existe urgência ou crise e há necessidade de decisões imediatas.	X	
O analista ou grupo de analistas possuem legitimidade para propor recomendações e serão aceitas pelos tomadores de decisão e implementadores da política.		X
O demandante do relatório prefere uma recomendação técnica baseada em evidências colhidas em processo de pesquisa.		X
Os atores políticos relacionados com o tema têm pouco a contribuir com informações.		X

Contexto favorável à Análise Racionalista	Concorda	Discorda
O analista ou grupo de analistas não possuem poder para convocar e reunir atores políticos e relevantes.		X
O analista ou equipe de analistas não são habilitados ou tem pouca experiência em reunir, mediar negociar e sintetizar debates realizados entre atores políticos em um processo participativo.		X
O analista ou equipe de analistas tem formação acadêmica e experiência em pesquisas, coleta e análises de dados.		X
O analista ou equipe de analistas são experts no tema em questão.	X	
A reunião de diversos atores em um mesmo ambiente participativo geraria conflitos e constrangimentos desnecessários.		X
A coleta de informações individualizada com cada ator daria a eles maior liberdade para expressar sua verdadeira opinião e interesse.	X	
Total	8	14

Fonte: Adaptado de Secchi (2016)

Somando a pontuação obtida em cada critério, a abordagem argumentativa apresentou maior (16) concordância em detrimento da abordagem racionalista (6), por isso, considera-se a mais adequada para a aplicação nesta pesquisa.

Quadro 21 – Resultado da abordagem mais adequada

Análise da Abordagem	Concorda	Discorda
Abordagem Argumentativa	16	06
Abordagem Racionalista	08	14

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

A legitimidade dessa abordagem se constitui pelo consenso das decisões e das propostas elaboradas pelas pessoas que participam e que são afetadas pelo problema (SECCHI, 2016).

A técnica utilizada para essa abordagem constitui-se de um Fórum/Reunião, que deve conter: planejamento e organização, mediação e relato das discussões, conforme afirma Secchi (2016). Os resultados dessa abordagem serão consolidados no mapeamento dos argumentos, apresentados de acordo com: a) a conclusão; b) os argumentos; c) da evidência; d) a objeção; por fim apresenta-se o item e) a tréplica, concebidos nos debates, definindo-se na sequência:

- a) Conclusão (ou alternativa): ação, proposição central apontada pelos argumentos (consiste na alternativa).
- b) Argumento: afirmação ou razão para justificar que a conclusão é verdadeira.
- c) Evidência: um fato ou uma razão que dá sustentação a um argumento.
- d) Objeção: um fato, evidência ou razão que contradiz um argumento.
- e) Tréplica: uma objeção a uma objeção.

Ainda, tais alternativas serão analisadas de acordo com o que prevê Triviños (2012), baseando-se nos resultados alcançados, na fundamentação teórica; e na experiência pessoal do pesquisador junto ao problema em foco. Conclui-se portando esta etapa apresentando os resultados da Análise de Política Pública no item 4.2.3.

Na sequência, descreve-se o local de estudo: a Universidade Federal de Santa Catarina.

3.6 DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO

A UFSC foi criada a partir da Lei n. 3.849, em 18 de dezembro de 1960, e completará 58 anos de existência no decorrer do ano de 2019. Formada pela união das faculdades de Direito, Farmácia, Odontologia, Medicina, Filosofia, Serviço Social, Ciências Econômicas e Engenharia Industrial, possui, além de sua sede em Florianópolis, outros quatro *Campi*: Araranguá, Blumenau, Curitibanos, e Joinville, e atua em atividades em todo o território catarinense. No total, a UFSC possui 15 unidades acadêmicas³⁶, mais de 119 cursos de graduação presencial e a distância e mais de 160 cursos de pós-graduação, *lato sensu* e *stricto sensu* (UFSC, 2017e).

Consolida-se como uma das seis melhores universidades públicas do Brasil, destacando-se no cenário estadual, nacional e internacional, atraindo um grande público interessado em estudar e trabalhar nesta instituição (UFSC, 2018).

As atividades de ensino, pesquisa e extensão, além de produzir novos conhecimentos, transferidos à sociedade, permitem a captação de receitas externas por meio de:

- a) Contratos e convênios firmados entre a Universidade e outra instituição nacional ou internacional, captados e gerenciados por professores ou técnicos, em atividades que envolvem

³⁶ As unidades de ensino são popularmente reconhecidas como Centros de Ensino, sendo esta a forma adotada nesta dissertação.

- cursos, consultorias, pesquisas aplicadas em parcerias com empresas ou entidades sociais.
- b) Projetos de pesquisa realizados com órgãos de governo e de empresas privadas.
 - c) Eventos normalmente relacionados aos projetos de pesquisas ativos na Universidade, com objetivo de informar para a sociedade as atividades realizadas.
 - d) Cursos de extensão que permitem uma larga interação com a sociedade e com a realidade do mundo empresarial.

Esses contratos são importantes instrumentos para o desenvolvimento institucional e local (UFSC, 2017e) e necessitam de investimentos na valorização das pessoas, resultando em melhores condições de trabalho para garantir pessoas mais produtivas (GRILLO, 1996).

As autoridades da UFSC, em especial a cúpula formada pela Reitoria, Pró-Reitorias, Secretarias e Direções de Centros de Ensino, são cargos políticos com grande visibilidade e respeitabilidade em nível local, estadual e nacional, por isso, são fontes de poder, que transcende a Universidade, conforme apregoa Bourdieu (2017).

As atividades da UFSC são desenvolvidas por grupos formais e informais que estão organizados de múltiplas formas para cumprir suas metas, de acordo com os objetivos institucionais, caracterizando-se por diversas correntes acadêmicas, culturais e ideológicas, uma diversidade que precisa ser orientada para seguir o caminho do respeito mútuo, estimulando a criatividade e a autonomia em todas as atividades, para atingir seus objetivos, e compreendendo o cenário para os próximos 50 anos (UFSC, 2017e). Destaca-se a atividade de Gestão, que, com o ensino, a pesquisa e a extensão, forma a base para o desenvolvimento institucional.

As atividades são estruturadas a partir de seu Estatuto³⁷ e sua administração é dividida em nível superior e em nível de Unidades Administrativas (Subunidades e Órgãos Suplementares) e acadêmica, formada pelos centros de ensinos, como pode ser visto no Quadro 23.

³⁷ Aprovado pela Resolução n. 65/7843 e pelo Ministro de Estado da Educação e Cultura, por meio da Portaria n. 56, de 1º de fevereiro de 1982 (Parecer n. 779/CFE/81) – (UFSC, 2017e).

Quadro 22 – Organização administrativa da UFSC

Órgãos Deliberativos Centrais (Adm. Superior)	Órgãos Executivos Centrais (Adm. Superior)
Conselho Universitário (CUn) Câmara de Graduação Câmara de Pós-Graduação Câmara de Pesquisa Câmara de Extensão Conselho dos Curadores	Reitoria Vice-Reitoria Pró-Reitorias Secretarias
Órgãos Suplementares (Unid. Administrativa)	Unidades Acadêmicas (Centro de Ensino)
Biblioteca Universitária Restaurante Universitário Museu de Arqueologia e Hospital Universitário Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação Editora da UFSC Biotério Central	Centro de Ciências Agrárias (CCA); Centro de Ciências Biológicas (CCB); Centro de Ciências da Educação (CED); Centro de Ciências da Saúde (CCS); Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM); Centro de Ciências Jurídicas (CCJ); Centro de Comunicação e Expressão (CCE); Centro de Desportos (CDS); Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH); Centro Socioeconômico (CSE), Centro Tecnológico CTC), Centro Tecnológico de Joinville, Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde (Araranguá), Centro de Ciências Rurais (Curitibanos) e Centro de Blumenau.

Fonte: UFSC (2017e)

A estrutura organizacional da UFSC é composta de colegiados acadêmicos, conselhos de unidade de ensino, câmaras de graduação, de pesquisa e extensão e Conselho Universitário, órgão máximo da instituição, conferindo relevância aos seus membros.

Os órgãos executivos integram a gestão superior da Universidade, com sete Pró-Reitorias e 10 Secretarias, coordenadas pelo Gabinete da Reitoria. As Pró-Reitorias englobam a Graduação, a Pós-Graduação, a Pesquisa, a Extensão, a Administração, os Assuntos Estudantis e, em destaque, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP).

As 10 Secretarias implementam as ações relacionadas com o Planejamento/Orçamento, Aperfeiçoamento Institucional, Relações Internacionais, Cultura e Artes, Obras, Manutenção e Meio Ambiente, Inovação, Esportes, Ações Afirmativas e Diversidades, Segurança Institucional e Educação à Distância. Além disso, a UFSC conta com setores de controle e de fiscalização, que são realizados pelo Conselho de

Curadores, Auditoria Interna, Ouvidoria, Corregedoria e Comissão de Ética (UFSC, 2017e).

Sobre a atividade de Gestão de Pessoas na UFSC, esta merece destaque, embora seja realizada pela PRODEGESP, esse setor divide suas atividades com outros setores que desenvolvem atividades semelhantes, no entanto, específico para carreira docente, como a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD)³⁸, e a Coordenadoria de Apoio Pedagógico (CAA) da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), responsável pelo PROFOR³⁹ e pelos Conselhos de Unidades e seus respectivos diretores que discutem e deliberam sobre suas carreiras e desenvolvimento baseados no aparato legal. Situação esta que pode causar problemas para a gestão de pessoas, já que se tornam atividades fragmentadas para carreiras distintas.

Para dar subsídios a esta pesquisa, serão apresentadas as competências do Conselho de Unidade que poderão estar relacionadas aos assuntos que envolvam a matéria de gestão de pessoas, dispostas no artigo 25 do Regimento Interno da UFSC.

Compete ao Conselho da Unidade: [...] III – conhecer e deliberar sobre assuntos de natureza técnica, administrativa e funcional; [...] VIII – rever, em grau de recurso, as decisões dos Departamentos, Colegiados dos Cursos de Graduação e dos Colegiados dos Cursos de Pós-Graduação; [...] IX – deliberar sobre providências preventivas, corretivas ou supressivas de atos de indisciplina coletiva; [...] XII – aprovar a programação anual dos trabalhos da Unidade; [...] XIV – exercer as demais atribuições conferidas por Lei, Regulamento, Estatuto, Regimento Geral e Regimento da Unidade [...]. (UFSC, 1982)

Observando que dispõe o inciso IX, faz parte das atribuições dos Diretores de Centros de Ensino, enquanto presidentes dos conselhos de unidades, a atuação em decisões de ações preventivas, corretivas ou supressivas de atos de indisciplina coletiva, sendo necessária a

³⁸ CPPD – Órgão de assessoramento ao Conselho Universitário, Colegiados e ao Dirigente Máximo, para a formulação e o acompanhamento da execução da política de pessoal docente (UFSC, 2008a).

³⁹ O Programa de Formação Continuada – PROFOR tem por objetivo proporcionar o aperfeiçoamento pedagógico continuado aos Docentes da Universidade Federal de Santa Catarina, obrigatório para professores em estágio probatório e facultativo aos demais docentes da instituição (CAA, 2019).

compreensão dos elementos que caracterizam situações assediosas incluindo a distinção entre o que é assédio e o que não é AMT, para que então possam atuar de maneira efetiva no que estabelece o inciso.

As matérias relacionadas à gestão de pessoas que envolvem desenvolvimento e aperfeiçoamento dos docentes são geridas e deliberadas pelos próprios docentes em colegiado e conselhos. Já as matérias de desenvolvimento e aperfeiçoamento de TAEs são geridas pela PRODEGESP e deliberadas de forma autocrática se o servidor estiver lotado em unidade administrativa, ou pelo conjunto de maioria docente, caso esteja lotado em Centro de Ensino.

Sobre desenvolvimento de gestores, a PRODEGESP criou a Escola de gestores em 2016 para a “formação de gestores mais qualificados, responsáveis e comprometidos socialmente com ações que, efetivamente, possam levar a UFSC a cumprir seus princípios e finalidades”. Porém está justificada como parte do atendimento ao Decreto n. 5.825/2006, que estabelece que os Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e Direção, ou seja, para os TAEs, não mencionando os docentes (UFSC, 2016b).

São essas, portanto, as características da Instituição que deverão ser observadas nas análises desta dissertação.

4 APRESENTAÇÃO DAS ANÁLISES

Neste capítulo serão demonstradas inicialmente as análises das entrevistas e dos questionários e, na sequência, serão apresentadas as análises da metodologia da Análise de Políticas Públicas, que contempla a Análise do Problema e a Análise da Solução, conforme apresentado na Figura 7.

4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas tiveram o propósito de verificar a percepção dos entrevistados sobre três categorias: o AMT, o papel do gestor como gestor de pessoas e as ações e políticas de AMT na UFSC para fomentar a etapa de diagnósticos. Com relação aos conhecimentos sobre AMT, dois dos entrevistados (E1 e E4) informaram que leram a respeito do tema, se preparando para a entrevista. Os entrevistados E2, E3 e E4 declararam que não poderiam ajudar muito na pesquisa porque “nunca” vivenciaram uma situação de AMT. Quando foram questionados sobre o que é AMT, seu conceito, suas características, todos os cinco entrevistados informaram que se sentem desconfortáveis para responder com propriedade sobre o tema, revelando pouco conhecimento e dúvidas por meio de frases como:

- a) **E1:** Até que ponto é assédio moral e até que ponto não é?
- b) **E3:** O que é exatamente isso? É o que mexe com tua moral?
- c) **E3:** O que caracteriza um assédio moral? E o que não caracteriza assédio moral?

No decorrer das entrevistas, outras manifestações de incertezas foram emergindo, por exemplo: “[...] é necessário saber diferenciar o que é e o que não é [...]” (E1); “[...] esclarecer qual é o limiar, entre o que é e o que não é [...]” (E2) (E3) “[...] está tendo um conflito ali! Mas, assim, é ou não é [...]”? (E4). “Bom, identificar o que é e o que não é!!” (E5). “O que é assédio moral e o que não é”?

O verbo “esclarecer” surgiu entre suas falas da seguinte forma: *“tem que esclarecer”, “é preciso esclarecer”, “não é esclarecido”* contabilizando 15 manifestações, o que confirma a constatação de que o conhecimento sobre o tema é baixo. Das dúvidas sobre os conceitos e

características, constatou-se que a ambiguidade⁴⁰ entre o **que é e o que não é AMT** é um problema apresentado por todos os entrevistados, podendo ser essa a causa da dificuldade em atuar mais efetivamente na prevenção e no combate ao AMT. Essa dificuldade também foi apontada por Salin (2018) e se estende às vítimas ou aos alvos e a todos os trabalhadores. Afirmção que vai ao encontro dos argumentos de Bergue (2011), quando ele menciona que essa dificuldade é característica da visão fragmentada e da herança cultural, pois tenta banalizar e naturalizar a violência dentro da Instituição, a afirmação de Bergue (2011) está alinhada aos argumentos de Santos (1997), Fretas, Heloani e Barreto (2008) e de Nunes (2016).

Embora considerem ter pouco conhecimento, os entrevistados percebem e compreendem que o assédio pode acontecer de todas as formas, entre colegas, entre subordinados/chefes e chefes/subordinados, entre aluno e professor e entre professor e aluno, ou de grupos que assediam apenas um indivíduo, corroborando com o que foi encontrado na literatura nos estudos de Cowie (2000), Einarsen (2011) e Salin (2003a; 2018).

Com relação ao conhecimento das características do AMT, um dos entrevistados, (E1), identificou a frequência como uma característica importante (resultado de suas leituras para a entrevista), e E4 atribuiu como característica os atos e “Atitudes constrangedoras desagradáveis e insistentes com as pessoas que trabalham com você”, apresentando, além dos atos negativos, o fator persistência, o que está de acordo com o apresentado pelos autores. Porém há dúvidas no que concerne às características devido à sutileza que o tema apresenta. Em seus relatos, foi possível destacar uma das características apontadas pelos autores pesquisados no capítulo da fundamentação teórica: O desequilíbrio de poder. Essa característica se manifesta na UFSC, sob o olhar dos membros do CUn, de três formas distintas, quais sejam: a) entre categorias; b) entre gêneros; e c) entre gerações.

a) Desequilíbrio de poder entre categorias: docentes *versus* TAEs. Essa característica foi apontada por todos os entrevistados. O Entrevistado E1 apresentou a expressão “luta de classes” dentro de um lamento que expressa a dominação da classe docente sob as demais classes de trabalhadores e de discentes, indicando que, naquele ambiente, ocorrem atos e atitudes negativas e conflitos desequilibrados. Todavia,

⁴⁰ Para este estudo, definiu-se ambiguidade como a Imprecisão que se origina principalmente de um conhecimento ou entendimento vago de algo. O que representa incerteza ou dúvida (MICHAELIS, 2019; AURÉLIO, 2019).

ele desaprova que tais situações ocorram dentro de um ambiente acadêmico.

O Entrevistado E4 fala em disputa de classe, isso para explicar as relações entre as categorias docentes e os TAES. Essa relação de trabalho entre docentes e técnico-administrativos, historicamente, é percebida como prática de discriminação, ou seja, é uma relação de poder entre as carreiras docentes e a carreira de TAE (NUNES, 2011). Contudo, o Entrevistado E5 relatou que os professores da carreira EBTT também são discriminados pelos docentes da carreira do magistério superior. Assim, os conflitos gerados a partir das diferenças entre carreiras são percebidos pelos cinco respondentes. Eles relatam que os conflitos podem ter diferentes causas: pelo desconhecimento das atribuições dos técnicos e pelo abuso de poder. Alguns servidores docentes se sentem hierarquicamente superiores aos servidores TAES, herança da relação de poder estabelecida no surgimento das primeiras universidades do mundo que, culturalmente, é mantida por parte de alguns docentes da UFSC.

b) Desequilíbrio de poder entre gênero: homens *versus* mulheres. A **desigualdade de gênero** foi apontada por duas mulheres e um homem, e isso pode ser um fator da cultura nacional, estimulada e ressaltada pela cultura organizacional, pois grande parte dos principais cargos de gestão são ocupados por homens e, dessa forma, quando uma mulher alcança tal posição, ela precisa ser testada todos os dias se suporta a pressão de um grupo que insiste em manter seu *status quo*, como foi relatado pelo Entrevistado E5 sobre as agruras de sua Diretora no cargo.

Entrevistado E5 – Ela não tinha apenas que organizar uma assembleia e discutir um tema polêmico junto com a comunidade, ela tinha que, além disso, respirar fundo e rebater as violências do assédio moral que ela recebia publicamente por parte do seu corpo docente [...].

A relação de gênero indica que, ao enfrentar as dificuldades diárias de um cargo de gestão, a mulher gestora, executando suas atividades do cargo, tem que administrar as hostilidades diárias de seus subordinados que também são seus colegas docentes. De acordo com Einarsen *et al.* (2009), quando se naturaliza a questão de gênero, os atos negativos, normalmente, passam despercebidos nas investigações sobre o AMT, porque esses atos são demonstrados de forma sutil e velada, como se fizessem parte da rotina culturalmente aceita. Na percepção dos entrevistados E3 e E5, é comum na UFSC observar os homens exercerem

(sutilmente) sua condição de gênero para intimidar as colegas mulheres e também suas chefes.

c) Desequilíbrio de poder entre Geração: decano⁴¹ *versus* novato. Apontado por três dos cinco entrevistados, trata-se de uma característica das Universidades, visto que o que está em jogo é o capital universitário, capital científico e capital político, fatores que contribuem com a hierarquia da autoridade do mais antigo, “o decano” (E5), sobre o mais novo. O que corrobora com o que foi apresentado por Bourdieu (2017) e Alkimin (2006). Então, “[...] em muitos casos a ideia ou a opinião do mais velhos se sobressai sobre [a opinião] dos mais novos” (E5). Ainda, conforme dito pelo Entrevistado E5, é comum ouvir nas reuniões frases intimidativas sendo usadas como “*credenciais*” para ter suas ideias aprovadas em detrimento de outras:

Entrevistado E5 – [...] porque eu tenho 25 anos de UFSC ou, porque eu tenho 35 anos de UFSC.

O relato demonstra a prática organizacional na qual o docente mais novo sabe antecipadamente que o projeto a ser aprovado vai considerar o critério da antiguidade, em detrimento da melhor técnica ou eficiência. Essa é uma situação observada que difere com relação às práticas de AMT em organizações privadas onde os mais velhos são os mais assediados como Barreto (2005) conclui em sua pesquisa.

Nas universidades, entre os docentes, o mais experiente é dotado de maior autoridade sobre os demais. A autoridade é um poder legítimo, diferente do poder abusivo, que está em usar de sua posição como único critério de disputa para obter vantagens pessoais, o que pode comprometer a qualidade dos projetos e de ações institucionais.

O choque de cultura apontado como causa também pode ser reflexo das mudanças ocorridas nos últimos anos. Um dos fatores a se destacar é o fato de servidores fundadores da UFSC estarem se aposentando, o que abre vagas para servidores da geração Y, essa “troca” impacta nas novas relações entre profissionais de gerações com características distintas.

Também foi relatada por todos os entrevistados a condição em que o chefe é o alvo e o subordinado, ou o grupo de subordinados, é o agressor. Fato que vai ao encontro do que dizem Gillen (2008) e Cowie (2000) sobre a autoria das agressões atribuídas aos subordinados. Nas

⁴¹ Decano: catedrático, professor, mais antigo de uma instituição de ensino (DICIO, 2018).

Universidades, em decorrência da disputa de poder, esse fator pode diferenciar-se do que ocorre em empresas privadas. Em determinadas situações, os subordinados possuem maior conhecimento técnico/acadêmico, mais poder de influência política, um bom prestígio científico ou outra condição que socialmente estaria em maior vantagem que sua chefia.

Cabe destacar que o serviço público é guiado pela CF/88, artigo 37, por princípios, como o da moralidade, da impessoalidade, da eficiência, da legalidade e da publicidade. Além disso, essa é uma evidência de que nem sempre o assédio é direcionado a uma única pessoa, ele pode estar na prática e na cultura organizacional, percebida em termos de competição interna, conforme alegam Heloani e Barreto (2018). Na percepção do Entrevistado E5, a universidade pode estar perdendo e deixando de realizar um trabalho mais técnico, com tecnologia mais avançada, pelo fato de que boa parte dos projetos dos mais novos não é priorizada em detrimento do “decano”. Evidências que estão alinhadas com os conceitos de característica do AMT: o **“desequilíbrio de poder”**, apresentada pelos autores pesquisados (LEYMANN, 1990; 1996; EINARSEN; SKOGSTAD, 1996; HOEL; COOPER, 2000; ZAPF *et al.*, 2003). Isso reflete nas deficiências da organização dos trabalhos, provocando injustiças, como estabelecem os fatores preditores de Bradaschia (2007) e Nunes (2016).

Com relação às principais causas do AMT, obteve-se, de acordo com os relatos dos entrevistados, o seguinte: *“falta de respeito”*, fator individual (pessoa), baixo conhecimento sobre o que é e o que não é assédio, choque de cultura, imputação de tarefas que não são atribuições do cargo, abuso de poder; cultura organizacional, baixo conhecimento sobre a legislação. Posto isso, ressalta-se que a falta de respeito e as grosserias, a impolidez e os momentos pontuais não são considerados pelos autores como AMT, porém, ao apresentarem persistência, frequência e duração de episódios, essas situações deixam de ser isoladas passando para um processo que configura o AMT, o que está de acordo com a afirmação de Alkimin (2006) e de Tolfo e Oliveira (2013). Todavia, as definições de assédio moral no trabalho, conforme dizem Heloani e Barreto (2018), possuem uma referência explícita aos atos negativos que ocorrem durante o evento. Assim, se o desrespeitar faz parte da prática diária, afetando o bem-estar do trabalhador, então há indícios fortes de AMT.

O desrespeito às regras está diretamente ligado aos conflitos, isso porque, ao servidor público, seja ele gestor ou não, quanto mais seu comportamento e atitudes estiverem em conformidade com a legislação,

menos possibilidades de surgirem situações que sejam identificadas com o AMT. O desrespeito às regras e a falta de cumprimento do que é legalmente previsto ferem um dos artigos da Lei n. 8.112/90, que foi analisado por esta autora no capítulo 4.3.1.1.3 da Análise da Legislação.

Uma das causas do AMT apontada pelo Entrevistado E2 diz respeito às características individuais, tanto do agressor quanto da vítima, revelando seu entendimento sobre o AMT, alinhado à dimensão PESSOA, como apresentado na sequência:

Entrevistado E2 – [...] deve ser uma característica das pessoas e também, se a situação for propícia, quem tem a intenção de assediar vai fazer [...] não sei se o ambiente favorece o assédio [...].

Assim como o Entrevistado E2, há gestores que compreendem o AMT como questão individual, mesmo com os avanços das pesquisas, percebe-se, ainda, a dificuldade de os gestores distinguirem fator individual de fator organizacional, impactando negativamente no nível de decisões sobre a prevenção, principalmente quando se conhece pouco do assunto, afirmação que está fundamentada em Leymann (1990), D'Cruz; Noronha (2010), Einarsen *et al.* (2011) e Salin (2018). Se os gestores não reconhecem os fatores organizacionais como causas de AMT, dificilmente seus subordinados terão orientações corretas e uma boa condução de suas queixas ou denúncias.

A percepção do Entrevistado E2 também vai ao encontro do que diz Salin (2018), ele alega que os profissionais da área de gestão de pessoas estão fora do debate a respeito do AMT. Supõem-se que acontece o mesmo com os gestores da UFSC. Não perceber a organização como fator determinante caracteriza o baixo conhecimento, considerando a evolução das pesquisas apontadas por Einarsen *et al.* (2011), Heloani e Barreto (2018).

Essas manifestações acontecem quando o AMT na instituição é comumente entendido e confundido com características pessoais de agressores, vítimas ou alvos (Dimensão PESSOA); porém, quando se discute o AMT na Dimensão ORGANIZAÇÃO, percebe-se que tais condutas podem estar relacionadas à cultura organizacional, à má organização do trabalho, às mudanças organizacionais, à liderança fraca ou autoritária, refletindo na percepção de “baixo custo” da impunidade e perpetuando e estimulando práticas antiéticas, hostis e violentas dentro da instituição, conforme apresentaram Salin e Hoel (2011).

Os relatos dos entrevistados demonstram baixo conhecimento sobre a legislação ou má interpretação, e isso reflete nas ações e nas atitudes dos gestores com relação à prevenção ou à perpetuação do AMT. Ressalta-se que as ações do servidor público e seu desenvolvimento na carreira devem ser pautados nos instrumentos legais, os quais contemplam os princípios da administração pública, direitos e deveres, conforme está estabelecido na CF/88, na Lei n. 8.112/90 e em todas as legislações e orientações correlatas.

As leis e também as tecnologias mudaram desde a criação da UFSC, isso exige uma nova forma de gestão, mais transparente e eficiente como é apontado por Souza (2009). Sobre essa questão, Grillo (2002) sugere 15 princípios norteadores para as Universidades, entre eles o aperfeiçoamento continuado, a orientação aos recém-chegados e a preparação dos dirigentes para assumirem chefias são alguns princípios que se relacionam diretamente com as ações proativas para mitigar o AMT.

Os gestores informaram que não recebem capacitação sobre o AMT ou sobre quaisquer outros assuntos correlatos. No entanto, há o programa (PROFORM) de caráter obrigatório aos professores em estágio probatório e facultativo aos demais docentes da instituição. Além disso, a PRODEGESP inaugurou em 2017 a escola de gestores que

[...] visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção. (BRASIL, 2006b, artigo 7º, Inciso IV)

Embora seja recente, os pesquisados desconhecem a escola de gestores, além disso, os professores não são preparados para a prevenção de problemas, ficando distantes da orientação dos procedimentos administrativos, contudo, eles ocupam os principais cargos de gestão, o que envolve esta matéria, respaldados legalmente a ocuparem 70% dos assentos nos colegiados e nos conselhos, locais onde são discutidas as diretrizes e as estratégias de curto, médio e longo prazo da Universidade, conforme estabelecido em Brasil (1996). Por outro lado, resta a dúvida de que o problema pode não ser resolvido pelo baixo interesse em buscar capacitação para a execução de suas atividades após o período do estágio probatório.

Com relação aos docentes que ingressam por concurso público na UFSC, os critérios de avaliação, nas provas, estão relacionados ao campo

pedagógico na área de concentração em que eles atuarão, embora o ensino, a pesquisa, a extensão e a atuação na gestão da Universidade sejam atividades docentes, conforme estabelece o Estatuto da UFSC: “São privativas dos integrantes da carreira do magistério superior as funções de administração universitária afetas a atividades-fim.” (UFSC, 1978, art. 70).

Diante do que foi exposto, a preocupação existe porque, indiretamente, esses docentes exercerão atividades de gestão de pessoas nos cargos de coordenadores, chefes, diretores, secretários Pró-Reitores e de Reitor (VARTIA, 2003a). Além disso, os docentes que ingressam na UFSC por meio do instituto da redistribuição ficam ainda mais distantes das capacitações e do aperfeiçoamento relativo aos procedimentos administrativos, supondo ser obrigação já cumprida. Souza (2009, p. 24) destaca que, para a função de gestores, é necessária a “[...] aquisição de competências administrativas, técnicas e humanas”. Pelo mesmo raciocínio, apoia-se em Barreto (2005) e Bergue (2011), quando eles indicam que a postura gerencial voltada para a mitigação do AMT necessita de uma evolução tecnológica que compreenda mudanças estruturais, de comportamento e de capacitação.

O desconhecimento sobre o que é e o que não é AMT pode ser a causa para que os gestores tenham dificuldade em atuar mais efetivamente na sua prevenção. Essa dificuldade também foi apontada por Salin (2018), pois, segundo ela, falta uma política que contemple conceitos e diretrizes. Além disso, a falta de conhecimento ou a ausência de capacitação são reflexos da má organização do trabalho já evidenciada por Bradaschia (2007) e Nunes (2016) como fatores preditores de AMT. Por isso, Richards e Daley (2003) orientam sobre as ações relacionadas à política de prevenção e de combate ao AMT informando que as responsabilidades devam estar explícitas com deveres e consequências em documento formalizado.

Na segunda etapa das entrevistas, o objetivo foi verificar a atuação do gestor, suas ações e comportamentos diante da prevenção e do combate ao AMT e como ele atuaria diante de uma situação de queixa ou de denúncia, se eles se colocam como gestores de pessoas.

Quando questionados: *“se alguém se sente assediado, na UFSC, a quem poderá recorrer para buscar assistência administrativa e de saúde?”* – todos de alguma forma indicaram o chefe ou se incluíram para dar assistência, contudo, não há um padrão nas respostas, evidenciando falta de um fluxo (institucional) de procedimentos, além disso, não estão totalmente seguros se agem da forma correta evidenciada pela expressão: **“Eu acho que”**:

Entrevistado E3 – [...] em relação ao professor, eu não saberia, **eu acho que**, ele precisa procurar o seu chefe, o departamento dele, na minha visão, se discutir e tomar uma decisão se abre um processo administrativo ou não, mas eu não sei se esse é o caminho certo [...].

Observa-se que o entrevistado desconhece o que dispõe a Lei n. 8.112 com relação às responsabilidades dos chefes, desconhece as competências dos setores da Corregedoria, da Comissão de Ética e do PRODEGESP (temas que estão detalhados no Capítulo 4.3.1.1). Já o Entrevistado E5, apesar de usar a expressão (**Eu acho que**), compreende essas responsabilidades corretamente. Segundo ele, caso se sinta assediado pelo seu chefe, recorrerá ao seu Diretor de Centro, isso porque, para ele, o assédio deve ser identificado no contexto, assim como foi orientado por Salin e Hoel (2011).

Quando foram questionados sobre: *Qual o setor ou grupo (formal ou informal) atuam na UFSC com vistas a combater e/ou prevenir o AMT?* Em resposta, o Entrevistado E1 reconhece a Corregedoria e a Ouvidoria e a própria chefia. O Entrevistado E2 concorda com o Entrevistado E1 e acrescenta a PRODEGESP. Já os entrevistados E3, E4 e E5 informaram que desconhecem qual atitude tomar. O Entrevistado E4 sugere que o setor de capacitação da PRODEGESP poderia realizar ações preventivas.

Entrevistado E4: Existe um setor de capacitação de desenvolvimento pessoal, na PRODEGESP, se não me engano, poderia partir daí, [esse setor] que lida com pessoal, os técnicos e docentes. Poderia ter um outro setor dentro da PRODEGESP. Poderia ser, talvez, um órgão centralizador, mas não sei se deveria [ter] somente um órgão [com] mais braços desse setor espalhado pelas unidades acadêmicas, como fiscal, ou um setor de apoio.

Assim evidencia-se que três dos cinco entrevistados desconhecem setores estratégicos da UFSC para uma melhor atuação em gestão. Ainda, segundo o relato do Entrevistado E4, há certa dificuldade em perceber que a prevenção não é realizada somente com capacitação. Todavia, a questão da necessidade de esclarecimento vincula-se à capacitação sobre o tema. Dessa forma, quando se compara a ação de capacitação com os tipos de intervenção que Vartia e Leka (2011) classificam no Quadro 9, constata-se que as sugestões dos gestores ainda estão em nível individual,

evidenciando novamente uma percepção voltada mais para Dimensão PESSOA como fator causador de AMT e menos para a Dimensão ORGANIZAÇÃO.

Além disso, a sugestão oferecida pelo Entrevistado E4 indica que ele desconhece os setores da Instituição. Mesmo já existindo setores e profissionais que já atuam em matérias relacionadas à prevenção e ao combate ao AMT, porém não há informação em suas páginas relacionando às atividades com o tema. O fato de alguns não saberem da existência desses setores indica uma baixa divulgação das atividades relacionadas ao AMT nos *sites* ou em outros veículos de informação. No Capítulo 4.3.1.1 foi apresentado o Quadro 24 com informações dos setores da UFSC que atuam em atividades relacionadas ao AMT.

Quando questionados *sobre como combater o AMT*, destaca-se o relato do Entrevistado E3, no qual se percebe que há mais dúvidas do que propostas de soluções:

Entrevistado E3 – Ok, aconteceu, como eu faço agora? Como gestor, que medida eu tomo? [...] o que eu, como gestor, posso fazer? Ter essa instrução é importante também. O que a gente tenta fazer é conversar [...] às vezes botar panos quentes [...] releva aqui [...] releva ali [...] isso nunca mais vai acontecer [...] e depois? Quando acontecer de novo, e de novo? [...] Mas se a coisa continua, e não se resolve? Porque eu acho que o bom senso é legal. Uma conversa [...] tentar esclarecer as coisas, mas a coisa quando não se resolve? Essa é uma situação que não sei resolver!

Atitudes como as relatadas, “botar panos quentes, relevar”, são indícios de uma liderança tipo *laissez-faire*, favorecendo o escalonamento dos conflitos que sucumbem em AMT, tornando-se visíveis a toda a Instituição somente quando a situação extrapola ao controle como foi apresentado na fundamentação teórica (LEYMANN, 1990; EINARSEN, 2000; GILLEN *et al.*, 2017). Assim, constata-se que o fator organizacional LIDERANÇA pode ser parte do problema na UFSC, como já identificado por Nunes (2016) e corroborado por Fischer (2002), quando este último diz que os limites ou os estímulos que os chefes estabelecem sobre suas equipes determinam os padrões de comportamento.

Ainda com relação à **atuação dos gestores** o Entrevistado E2 forneceu uma informação que vai ao encontro das afirmativas de Gillen *et al.* (2017), a de que os gestores nas instituições ainda atuam de forma

reativa, porém deveriam atuar de forma proativa, segundo afirma Bergue (2011).

Entrevistado E2 – A gente acaba discutindo isso [...] normalmente [...] quando o problema acontece.

Sobre a forma de atuação dos gestores, Salin (2018) sugere que deve ser um ponto focal para a Instituição desenvolver ações de prevenção e, especialmente, manter os padrões da Instituição, focar nos dirigentes que devem ser preparados para assumir, tanto as chefias administrativas quanto as chefias acadêmicas, conforme sugerido por Grilo (2002) – afirmações que também estão de acordo com as sugestões dos cinco entrevistados para a prevenção ao AMT na UFSC.

Ainda, sobre o fato de **se colocar no papel de gestor de pessoas**, foram respondidas às seguintes perguntas: Como se pode combater? Se alguém se sente assediado na UFSC, a quem poderá recorrer para buscar assistência administrativa e de saúde? Quem é o responsável por receber queixas de AMT na UFSC? Qual é o papel do gestor diante do combate e da prevenção ao AMT? Dois entrevistados, E1 e E2, indicaram a PRODEGESP para auxiliar em situações que envolvam questões de saúde, indicando a Corregedoria e a Ouvidoria para assuntos administrativos. Sendo que não estão claras as competências dos setores na UFSC para que o gestor possa buscar auxílio e esclarecimentos. Os demais gestores apresentaram dúvidas a respeito dos procedimentos para buscar assistência administrativa e de saúde.

Um dos entrevistados informou que recebe a pessoa, conversa e tenta resolver o problema, porém, quando encontra dificuldades, ele a encaminha para a PRODEGESP, setor que trata da gestão de pessoas.

Entrevistado E1 – [...] eu recebo, converso, quando necessário, encaminho para a PRODEGESP e para a corregedoria, em se tratando de servidores docentes ou técnicos.

Esse relato demonstra que o Entrevistado E1 de fato se coloca no papel de gestor de pessoas. Por outro lado, o Entrevistado E2 se coloca como gestor, porém, informa que não está preparado para lidar com assuntos de relacionamentos interpessoais, contradizendo Souza (2009), que argumenta que os gestores de universidades precisam ter competências administrativas, técnicas e humanas. Souza (2009) sugere

que, para mitigar o AMT, é preciso interação de todos para não banalizar o tema, é preciso diferenciar o AMT de outras situações.

Entrevistado E2 – [...] Eu me coloco como gestor [...] Eu acho que todos nós devemos estar trabalhando nisso constantemente, temos que trabalhar sobre vários aspectos para que não se crie, não se banalize. Saber diferenciar o que é e o que não é. A banalização [...] essa é a grande preocupação que tenho! Nós, a administração tem que estar preparada para distinguir [...] eu acho que tem que ter muita cautela, para quem sofre e para quem é acusado pra evitar erros [...] os conceitos devem estar bem definidos [...] isso é muito delicado [...]. Eu, como gestor, não estou preparado pra tratar de ações de relação pessoal, então ele deve encaminhar para o setor que esteja mais preparado [...] eu acho que todo esse fluxo deverá estar alinhado.

O Entrevistado E2, apesar de manifestar-se como gestor e atuar como gestor a mais de 20 anos, indica que não está preparado para lidar com assuntos relacionados às relações interpessoais, embora seja parte de suas funções, pois, segundo alega Vartia (2003), todo gestor é gestor de pessoas. O Entrevistado E2 demonstra estar preocupado com a banalização que a incompreensão sobre o tema é capaz de provocar. Assim como ele, outros gestores podem estar apresentando a mesma dificuldade, a de não estarem preparados para enfrentar o AMT. Ele, ainda, faz menção a respeito da dificuldade de diferenciar o AMT de outras situações.

Já o Entrevistado E1 se considera parte do problema, visto que cabe ao chefe receber as queixas dos subordinados, segundo ele, se não conseguir resolver o problema, então deverá ser levado às instâncias superiores, como a PRODEGESP, a Comissão de Ética ou a Corregedoria. De acordo com o artigo 116, VI, da Lei n. 8.112/90, as irregularidades deverão ser levadas para a autoridade superior, nesse caso, o chefe imediato. Caso houver o envolvimento do chefe, a demanda deverá ser recebida por outra autoridade competente para apuração.

O Entrevistado E3 apresenta a resposta avaliada como baixo conhecimento sobre o assunto, demonstrando sua incerteza. Não sabe responder o que fazer se o caso envolver docente, porém acredita que o docente poderá procurar seu chefe, o que corresponde com o procedimento estabelecido na Lei n. 8.112/90.

Entrevistado E3 – Eu sei que os alunos recorrem muito à ouvidoria, agora, o professor [...] eu não saberia! Eu acho que ele precisa procurar o seu chefe de departamento imediato, né?

Há dúvidas de que o gestor, seja ele membro do CUn ou Diretor de Centro, deveria estar preparado para atuar na prevenção ou combate ou até mesmo para informar aos seus subordinados como agir diante de situações identificadas como abusivas. Ao analisar a Lei n. 8.112/90 percebe-se que essa situação já está clara. É o chefe imediato que deve tomar as providências em caso de queixas ou denúncias, apoiado e auxiliado pelos setores como Corregedoria, Ouvidoria, Comissão de Ética e PRODEGESP, cujas competências e orientações a respeito de AMT deveriam estar mais claras em seus *sites* e seus documentos deveriam informar com maior eficiência os procedimentos.

Com relação às **ações ou políticas** institucionais, o Entrevistado E1 informa que iniciou um levantamento da literatura a respeito do assunto em seu Centro de Ensino evidenciando ações isoladas sobre o tema.

Entrevistado E1: Foi realizado um levantamento na literatura sobre o conceito de assédio [...] etc., a nossa ideia era disponibilizar no site questionando: o que você acha que é assédio? Onde ocorreu? Para a gente tentar agrupar em tipos de situações, onde aconteceu [...].

Trata-se de uma ação isolada de um setor para resolver o problema que é institucional, contudo o problema deve resolvido de forma integrada com políticas que contemplem intervenções de todos os níveis, conforme avaliam Vartia e Leka (2011). Os outros entrevistados desconhecem as ações institucionais, sendo que o Entrevistado E2 informou que tem percebido algumas ações por parte da instituição, mas não soube apontar nenhuma especificamente. Contudo, ele destacou que nunca participou dessas ações, apenas ouviu falar sobre elas e, também, não soube informar sobre o trabalho divulgado da área de gestão de pessoas. Ainda, para o Entrevistado E2, não há muito o que se fazer sobre o assunto, para ele, a prevenção se resume em capacitação.

Entrevistado E2 – [...] Essa temática faz parte da ordem do dia, se [...] essas ações estão no nível ideal ou adequado eu não sei dizer, mas sei que está sendo bem debatido.

Essa afirmativa não foi confirmada pelos demais gestores, além disso, se essa informação estiver correta, estará alinhada com as conclusões de Salin (2018), pois, segundo ele, os gestores estão fora desse debate. Na busca por sugestões para ações de prevenção e combate ao AMT, todos os entrevistados compreendem que a melhor ação para a prevenção é a capacitação direcionada para todos os servidores, destacando-se a capacitação específica para os gestores. Como observou o Entrevistado E1.

Entrevistado E1 – O gestor tem que trabalhar na prevenção com o apoio da instituição [...] a prevenção se trabalha assim [...] com a informação, conceituação **do que é** [...] e a própria conscientização de eventuais assediadores, de que na instituição existe de fato algo rígido, que implique em consequências para alguém que delinquir [...]. A gente na universidade, de um lado precisa conhecer, só assim vai saber prevenir.

Assim também opinam Richards e Daley (2003), pois, segundo os autores, os gerentes/líderes deverão ser treinados para reconhecer o AMT e tomar a atitude mais adequada para lidar com o fato.

Entrevistado E2 – [...] as pessoas tendo consciência, isso ajuda a evitar. [...] Uma capacitação [...] a explicação, trazer pessoas que entendam do assunto e explicar o que é o AMT [...].

Entrevistado E3 – Com informação, tanto sobre o que é assédio, assim como as formas como ele aparece, suas consequências e suas causas [...], primeiro passo é essa informação, [pois] eles raramente têm esse tipo de esclarecimento! [...] eles precisam conhecer.

Entrevistado E4 – Primeiro, identificar o que é e o que não é, então, eu vou dar o exemplo [...], no PROFOR, eu acho que seria importante que nesse momento de entrada as pessoas tivessem consciência de como prevenir, como identificar não se deixar intimidar.

Os próprios entrevistados indicam que o principal problema está na ambiguidade em que o AMT se apresenta na UFSC. Além disso,

Alkimin (2006) e Tolfo e Oliveira (2013) elencam outras situações que devem ser levadas em consideração para não serem confundidas com o AMT, como situações conflituosas, condições inadequadas de trabalho, cobranças de trabalho, momentos pontuais, acrescentando as situações previstas em leis e as normativas, conforme menciona Heloani (2005).

Das falas dos gestores sobre as capacitações, foram identificadas duas variáveis: a primeira é sobre o que, na opinião deles, precisa ser feito para resolver o problema; e a segunda é sobre quais elementos são necessários para atuar na prevenção.

Do que precisam? Esclarecer; ter consciência sobre o tema, capacitação, explicação, informação; conhecer; e identificar.

O que precisam compreender? As formas de manifestações do AMT, as consequências, as causas, precisam diferenciar o que é e o que não é AMT e aprender a não se deixar intimidar.

Assim, percebe-se que as respostas dos gestores convergem para uma política Institucional, conforme já apresentado por Richards e Daley (2003), quando eles contemplam conceitos, características e fluxos e orientação para procedimentos. Contudo foram sugeridos também: “*Política ampla para toda a Instituição*” (E1), na qual a sugestão estaria dentro da classificação de intervenção primária em nível de organização, conforme apresentado no Quadro 9, a partir dos conhecimentos de Vartia e Leka (2011). Também foi sugerida a criação de “*setores de fiscalização*” (E2), ação que deve ser exercida por todos como servidores e responsáveis por padrões de qualidade, conforme estabelecem a CF/88 e a Lei n. 8.112/90, especialmente chefes e dirigentes.

Percebe-se que não existem normas, diretrizes ou protocolos que os gestores possam seguir, cada um procede da maneira como entende ser melhor, podendo, dessa forma, incorrer em equívocos, excessos ou em omissões provocadas pela complexidade do tema. Nessa direção, Richards e Daley (2003) sugerem que a política para prevenir e combater o AMT deve ser integradora, deve ser elaborado um documento escrito que contenha orientações e responsabilidades de cada setor e de cada um, e que seja uma ação devidamente divulgada para todos os trabalhadores e gestores. Além disso, na UFSC, os setores da Ouvidoria, Corregedoria, Comissão de Ética e PRODEGESP fazem ou devem fazer o papel de informar, assistir ou mediar e de aplicar medidas disciplinares quando for o caso. Esses são os setores já estabelecidos que devem atuar na fiscalização sugerida pelo Entrevistado E2.

Com o intuito de identificar uma política de AMT, questionou-se o que poderia motivar as instituições a combater e a prevenir o AMT? Institucionalmente, quais ações são adotadas na UFSC para combater e

prevenir o assédio moral? A UFSC já conta com alguma política que contemple o problema? Se sim, como você a percebe? No caso da implementação de uma política específica sobre AMT, quais atores, na UFSC, poderiam apoiar e quais poderiam ser contrários?

Com relação à motivação para combater e prevenir o AMT na UFSC, foram apontados estes: a produtividade, o impacto na saúde do servidor, pois o novo perfil de alunos e servidores ingressando nos últimos concursos e vestibulares indicam ser importante discutir as relações profissionais e, para além disso, trata-se de uma Universidade cuja missão é o desenvolvimento da sociedade.

Com relação à **política Institucional**, se existe, os respondentes desconhecem, pois não identificaram. Com relação aos atores políticos apoiarem ou negarem uma política a ser desenvolvida, os entrevistados responderam ser mais provável que haja aprovação e apoio, desde que sejam elaborados argumentos bem fundamentados, pois corre-se o risco de que quem avalie o documento também desconheça o assunto.

No atual contexto da UFSC, seus gestores já percebem o AMT como problema a ser tratado institucionalmente, como no caso do Entrevistado E1. Ele concorda que o assédio moral na UFSC é um problema, “porque não tem um rito normal”, dificultando os “ritos administrativos”, e apresenta-se no dia a dia das atividades, impactando na rotina diária e na imagem da instituição. Para ele, o AMT se enquadra nos problemas institucionais de âmbito administrativo.

Do ponto de vista organizacional é um dado relevante, pois o gestor consegue fazer a relação entre saúde *versus* trabalho. Diferente das conclusões de Salin (2018) as quais os gestores relacionavam os problemas do AMT com a produtividade e com os custos, desconsiderando os problemas de ordem social, como a saúde mental dos trabalhadores. Apesar de o entrevistado estar se referindo a um campo administrativo, ele entende que a instituição deve preservar a pessoa e seu bem-estar; além disso, para o entrevistado, a ausência de uma das pessoas da sua unidade compromete a atividade e afeta o desenvolvimento do trabalho de toda a unidade se for um técnico administrativo. Se for um professor, uma turma de estudantes poderá ficar sem aulas por no mínimo um mês, tempo que levaria para a substituição. Se fosse no caso um técnico administrativo não há possibilidade de substituição como a de um professor que se afasta. Segundo ele, ainda, tanto o AMT como o assédio sexual fazem parte das demandas do cotidiano do seu Centro.

Diante do exposto, percebe-se que o AMT não deve ser tratado como problema isolado na UFSC, ele deve ser entendido e compreendido no contexto da Instituição.

Isso posto, a seguir, serão analisados os questionários respondidos pelos Diretores dos Centros de ensino, nos quais pretende-se verificar se eles compartilham ou divergem da percepção dos membros do CUn na perspectiva de identificar o AMT como um problema que precisa ser resolvido.

4.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Após a realização da análise das entrevistas, as respostas dos membros do CUn foram confrontadas com as respostas dos Diretores dos Centros (Grupo 2). A partir disso, procurou-se identificar se a opinião desses Diretores divergia ou convergia com as percepções dos gestores membros do CUn, no que concerne ao conhecimento sobre o tema e setores da UFSC, suas ações no sentido de prevenção. Para isso, foi solicitado aos Diretores dos Centros de Ensino que respondessem a um questionário *on-line*. Importa saber que os 14 diretores de Unidades Acadêmicas que responderam às questões são professores eleitos⁴² para representar suas unidades e representam uma liderança formal. São, conforme o Estatuto (UFSC, 1978), autoridades máximas dentro dos Centros de Ensino; são prepostos da UFSC, respondendo administrativamente e juridicamente por um conjunto de servidores (docentes e TAEs), pelos trabalhadores terceirizados e pelos discentes.

Primeiramente questionou-se a respeito do conceito de assédio moral apresentando uma situação hipotética: *Você saberia conceituar o assédio moral no trabalho, caso você estivesse em uma reunião com seus colegas de trabalho, para resolver um problema em sua unidade/setor referente ao assunto?*

Em resposta, dois diretores disseram saber conceituar com segurança o AMT, observando-se que a maioria (12) dos respondentes indicou não estar seguro o suficiente para enfrentar o problema. Sabendo que esses diretores lideram de 70 a 500 servidores, é possível supor que

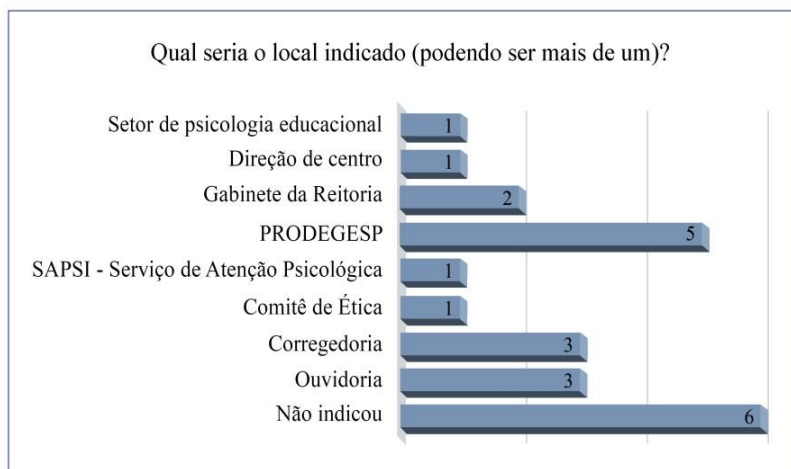
⁴² O perfil dos respondentes foi traçado com base nos dados das páginas das unidades acadêmicas e com informações extraídas do boletim oficial da UFSC. Apenas dois deles são do sexo feminino; cinco deles têm menos de 10 anos na UFSC; e três possuem experiências anteriores em outras IFES. Sete do total desses diretores estão na UFSC há mais de 20 anos de efetivo exercício como docentes, além de terem passado por outros cargos de direção, vice-direção, coordenadorias/subcoordenadorias de cursos de graduação e coordenadorias de pós-graduação. Dois deles possuem experiências também na carreira de TAE na UFSC, sendo que um deles atuou como diretor de recursos humanos (BOLETIM OFICIAL UFSC/SISTEMA NOTES, 2019).

o AMT pode estar sendo negligenciado na UFSC por falta de conhecimento. Sem o devido entendimento sobre o assunto, não há uma efetiva aplicação de políticas e ações para prevenir o AMT, conforme o que dispõe a Norma Operacional de Saúde do Servidor Público Federal (NOSS): “Prevenção é a disposição prévia dos meios e conhecimentos [...]” (BRASIL, 2010c, grifo nosso). Em comparação às respostas dos membros do CUn (Grupo 1), percebe-se convergência, visto que eles mencionaram desconhecer o tema e se sentem desconfortáveis em responder sobre o assunto.

Com relação às características de AMT, questionou-se: *Você saberia caracterizar o assédio moral no trabalho, para promover ações de prevenção, na sua unidade/setor?* Percebeu-se que a maioria (9) não está segura para identificar características de AMT. Ao analisar essa pergunta com as respostas da questão anterior, torna-se evidente o pouco conhecimento sobre o assunto. Essa situação leva a crer que dificilmente uma ação preventiva será realizada por esses gestores, restando tão somente ações reparadoras após o ocorrido (EINARSEN, 2000). Como informou o Entrevistado E2: “A gente acaba discutindo isso [...] normalmente [...] quando o problema acontece”. A dificuldade de compreender o que envolve o AMT pode incorrer em omissão, banalização, naturalização, como já foi descrito por Nunes, Tolfo e Espinosa (2017), quando eles atribuem as consequências desse problema às relações de trabalho – devido à falta de entendimento, à má interpretação ou à incompreensão do termo – e à descrição dos comportamentos desejados.

Na questão sobre: *Você saberia caracterizar o assédio moral no trabalho, para promover ações de prevenção, na sua unidade/setor?* A pergunta pretendia verificar se os diretores percebem algum fluxo de atividade para atender a uma queixa ou denúncia relacionada ao AMT. A intenção foi saber se eles indicariam um setor na UFSC para um colega que lhe pedisse ajuda caso estivesse se sentindo assediado. Dos 14 respondentes, dois informaram que não saberiam indicar; quatro responderam que saberiam indicar, porém não estavam seguros. Por fim, oito respondentes informaram que saberiam indicar com segurança um setor dentro da UFSC para auxiliar um colega que se sentisse assediado. Complementando a questão anterior, solicitou-se aos respondentes que informassem um ou mais setores, supondo a situação apresentada. Suas indicações estão apresentadas no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Setores da UFSC indicados pelos Diretores de Ensino



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Diante das informações do Gráfico 2, pode-se perceber que, embora sete dos 15 diretores de Centro de Ensino estejam na UFSC há mais de 20 anos e possuem experiências em cargos de chefia, eles desconhecem setores estratégicos para suas atuações. Eles indicaram setores como da Psicologia Educacional, que está ligado à área da assistência estudantil, portanto, não atende a servidores e também não é o local adequado para informações e orientações de AMT. Identificou-se que apenas um diretor se inclui como parte dos procedimentos para informação e resolução do problema, a própria direção do Centro de Ensino, colocando-se, assim, como gestor de pessoas, conforme recomenda Vartia (2003). De acordo com o que dispõe o artigo 116 da Lei n. 8.112/90, cabe à autoridade superior receber as queixas e as denúncias de irregularidades. Embora esses diretores sejam a autoridade superior em questão, apenas um se identificou como parte do fluxo de procedimentos em recebimento de queixas ou denúncias. Eles não associaram o problema com sua competência como chefia de unidade acadêmica.

Dois dos respondentes mencionaram que indicariam o Gabinete da Reitoria, o que evidencia o desconhecimento da criação da Corregedoria

em 2014 e de suas competências. O Comitê de Ética⁴³ foi indicado por um Diretor, evidenciando-se mais uma vez a dificuldade em reconhecer as atribuições dos setores na UFSC. Isso porque o Comitê de Ética tem atribuições distintas das atribuições da Comissão de Ética, esta sim voltada para analisar e julgar os casos de desvios éticos baseados no código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Uma das funções da Comissão de ética é dirimir dúvidas a respeito de interpretações de normas e atuar em casos omissos (UFSC, 2009).

O Serviço de Psicologia de Atenção à Saúde (SAPSI), também indicado, desenvolve seu trabalho como atividade de extensão e não atende exclusivamente aos servidores, embora haja a possibilidade disso, porém, o atendimento é exclusivamente focado na saúde mental do indivíduo. O que leva a crer que tal entendimento possa ser reflexo do volume de pesquisas dos últimos 30 anos, aplicadas mais intensivamente às áreas da saúde e da psicologia e menos à área das ciências sociais e organizações. Isso faz com que se acredite que as causas do AMT estão relacionadas às características individuais e de saúde (LEYMANN, 1999; EINARSEN, 2000; LEKA *et al.*, 2008; SALIN, 2018).

Verifica-se que apenas cinco dos diretores indicariam a PRODEGESP, setor que desenvolve atividades relacionadas à informação, assistência administrativa e de saúde. Destaca-se que seis dos respondentes não indicaram nenhum setor, supondo-se, assim, que desconhecem setores que possam auxiliar uma suposta vítima de AMT.

Nas respostas dos membros do CUn sobre esses setores, identificou-se que, embora eles tenham mencionado os setores como a Corregedoria, a Comissão de Ética, da Ouvidoria, do PRODEGESP, eles têm dúvidas sobre as atribuições desses setores. Inclusive dúvidas de suas próprias atividades como chefes, evidenciando baixo conhecimento e convergindo em parte com as respostas dos membros do CUn.

Questionou-se se na sua unidade de direção havia algum tipo de ação preventiva, e, em caso positivo, se eles poderiam indicar quais. Três diretores responderam que **há**, indicando:

- a) Diálogo constante entre Direção e Departamentos.
- b) Publicidade de normas e descrição de atividades das funções dos servidores nos setores de lotação.

⁴³ Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC) é um órgão criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

- c) Poucas ações de prevenção, além da conscientização e esclarecimento, mas, com denúncias ou suspeitas de ocorrências, os envolvidos são contatados e também os chefes/coordenadores.

Analisando as três indicações e relacionando-as com os autores pesquisados, é possível descobrir:

- a) O diálogo constante entre Direção e Departamentos, uma ação que pode ser classificada como preventiva se o objetivo é evitar os fenômenos nocivos, emergentes que podem reduzir riscos provocados pelos fatores organizacionais e se enquadram como intervenções primárias ou proativas, como avaliam Vartia e Leka (2011).
- b) A publicidade de normas e descrição de atividades das funções dos servidores nos setores de lotação. Instituir regras e atribuições de tarefas claras é uma ação considerada positiva para a prevenção. Por outro lado, evidencia-se que o respondente percebe o AMT como um fator organizacional, conforme apregoam Bradachia (2007) e Nunes (2016).
- c) Há poucas ações de prevenção além da conscientização e do esclarecimento. Tal afirmação está de acordo com a pesquisa de Salin (2018), que concluiu que a ausência de uma política que aborde o problema está relacionada à insuficiência de conhecimento dos gestores, à medida que aumenta a conscientização aumenta também o leque de possibilidades de ações e de níveis de ações, como apresentado por Vartia e Leka (2011), por isso, é o investimento em diminuir o baixo conhecimento é fundamental para ações proativas.

Por fim, questionou-se sobre o assédio moral como um problema a ser resolvido na UFSC. Essa questão pretendia verificar se esse é um problema cuja resolução é de interesse dos gestores.

Dos 14 diretores, 11 consideram um problema que merece atenção, convergindo dessa forma com os pesquisados do Grupo 1, porém, três responderam negativamente. Comparando essas respostas com as demais questões, observa-se que, dos 14 diretores, dois informaram saber conceituar e cinco disseram saber caracterizar seguramente o AMT. O que leva a crer que em seus Centros de Ensino ou não existe de fato o problema ou o fato de não reconhecer o AMT como um problema é característica da cultura da banalidade ou da naturalidade apontada pelos gestores membros do CUn, ou seja, é consequência do baixo conhecimento do assunto, visto que a questão não tratou de aprofundar o quão era verdadeiro o conhecimento dos Diretores sobre o conceito e as

características de AMT. Ainda, dos três que responderam negativamente, supõe-se que pelo menos um informou ter dúvidas a respeito de conceitos e características, mas mesmo assim desconsidera o problema e não tem interesse em resolvê-lo, uma questão de escolha como afirma Secchi (2017), pois perpassa pelo interesse subjetivo do ator político de querer manter o *status quo*. Por isso, a inclusão dos gestores em políticas organizacionais voltadas para a prevenção é importante, visto que o estilo de liderança é um fator propiciador e perpetuador do AMT (SALIM, 2018; HOEL; GIGA 2006; NUNES, 2016; BRADASCHIA, 2007).

Por fim, percebe-se que os gestores da UFSC pesquisados consideram o AMT um problema a ser resolvido, porém, as dificuldades relacionadas ao conhecimento do assunto limitam as ações de prevenção e também do reconhecimento como problema público. Corroborando com essa evidência, apresenta-se o que Bergue (2011, p. 195) já mencionou, “A compreensão de um fenômeno nesses termos deriva de um esforço [...] constante de conhecimento das partes para o todo”. Além disso, acredita-se que as dificuldades apresentadas pelos membros do CUn também são compartilhadas pelo conjunto de diretores dos Centros de Ensino. Isso posto, o ponto focal das políticas organizacionais deve ser direcionado aos gestores e chefes, que devem ser capacitados para reconhecer e tomar atitudes mais efetivas no sentido de prevenir e também combater o AMT.

4.3 ANÁLISE DO PROBLEMA

Retomando a Figura 7 e após a **Etapa Preliminar** abordada no item 3.5.1.1 passa-se para a segunda fase da Análise do Problema que contempla os Diagnósticos do Problema:

4.3.1 Diagnóstico do Problema

Esta etapa corresponde aos diagnósticos do problema que identificam o contexto, a amplitude, a intensidade e a tendência do problema para compreender os aspectos relacionados à ocorrência do AMT na UFSC (P1).

4.3.1.1 Diagnóstico do Contexto

Para compreender um problema complexo e dinâmico como o AMT, Salin e Hoel (2011) argumentam que ele deve ser analisado e compreendido dentro do contexto social. Assim sendo, buscou-se analisar

quando o problema (P1) passou a refletir o interesse da Instituição, quais são os documentos que o legitimam como problema público? Quais as causas e consequências? Quais os atores políticos envolvidos? Quais os prejuízos econômicos e sociais? Legalmente, há documento que abriga tal problema como política governamental, ou institucional?

Na análise da Origem e do histórico são apresentadas evidências que comprovam o momento pelo qual o AMT passou a ser considerado um problema público na UFSC e sua evolução.

No ano de 2007, diante de demanda social e pela necessidade de atendimento aos denunciante de casos de assédio moral no trabalho (AMT), o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) assinou um termo de cooperação técnica com o Departamento de Psicologia da UFSC para a criação de um projeto de extensão, com o intuito de promover o atendimento à comunidade geral e, assim, dar o apoio psicológico necessário às vítimas do AMT (UFSC, 2016a).

O Grupo de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho do Departamento de Psicologia do Centro de Filosofia e Humanas (CFH) tornou-se uma referência no estado e na instituição. O projeto incentivou a realização de vários estudos, incluindo a discussões para a implantação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), que faz parte da política de saúde do servidor público federal. Porém, a UFSC não via o problema como um problema institucional, por isso, os dados extraídos das áreas de ensino pesquisa e extensão não foram compartilhados com a área de gestão de pessoas (UFSC, 2016a).

A partir do ano de 2008, devido ao grande número de aposentadorias dos servidores que fundaram a Instituição, à ampliação de vagas pelo programa REUni⁴⁴ e à abertura de novos *Campi*, uma nova geração de TAEs e docentes deu entrada na UFSC renovando quase 50% do quadro de pessoal , conseqüentemente alterando o perfil dos servidores, especialmente os da carreira TAE. Essa nova geração é mais qualificada e busca mais capacitações e qualificações. Esses novos colaboradores se posicionam diante de questões políticas e sociais da Universidade, se colocando nas disputas pelo capital Universitário, capital político e pelo capital científico, aumentando os conflitos entre carreiras e gerações (SCHMITZ JUNIOR, 2015; BOURDIEU, 2017).

Para os membros do CUn (Grupo 1), essa nova geração de servidores tem contribuído para o problema P1 se tornar mais evidente:

⁴⁴ Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUni), instituído pelo Decreto n. 6.096, de 24 de abril de 2007, Decreto n. 6.096, de 24 de abril de 2007.

Entrevistado E3 – [...] essa nova cultura que está chegando, na UFSC, tanto de novos alunos, como os novos trabalhadores, o perfil deles, vem com outra visão. Eles vêm um pouco mais cientes de seus direitos e começam a questionar algumas coisas. E eu percebo aí um conflito, porque os mais antigos com pensamento *jurássico*, eles têm outra forma de agir. É outra geração, outra realidade. Eu acho que o assédio moral pode estar aí, entrelaçado.

Tal afirmativa está de acordo com o que acreditam Schmitz Junior (2015) e Bourdieu (2017), pois, segundo eles, os próprios gestores percebem os conflitos que a mudança pela introdução de novos membros está ocasionando.

A ocorrência de AMT na UFSC se tornou mais evidente a partir da descoberta de dados apresentados em relatórios institucionais, em reivindicações de representantes de classes e em pesquisas acadêmicas. Também pelas dificuldades que os profissionais da área de gestão de pessoas vinham apresentando para resolver problemas referentes a conflitos interpessoais que sucumbiam em adoecimento, licenças médicas, remoções, desmotivações nos ambientes de trabalho e judicialização (NUNES, 2016; PEREIRA, 2017; FREITAS, 2017).

Um estudo realizado em 2013⁴⁵ com servidores TAEs pela própria gestão da UFSC, mas por força de um movimento político, incluiu o tema AMT e obteve as seguintes informações institucionais, extraídas do Reorganiza UFSC (UFSC, 2013):

- a) Com relação a se identificar como vítima de AMT, compreendendo um período de 12 meses, 13% dos pesquisados afirmaram que se sentiam vítimas; e 2% afirmaram que a situação era frequente. Com relação ao assediador, 167 pessoas informaram que foram ou são assediadas pela chefia; 104 alegam ser por colegas de trabalho; 19 afirmaram ser o subordinado o assediador e 10 responderam que os usuários dos serviços foram os assediadores.
- b) Com relação aos atos hostis, a maioria informou nunca ter vivenciado humilhações ou constrangimentos relacionados ao trabalho; 21% informaram que algumas vezes sofreram

⁴⁵ Estudo realizado pelo Grupo de Trabalho Reorganiza UFSC: isonomia para todos, instituído pela Portaria n. 1.580/GR/2012.

- AMT, sendo que 34 TAEs (2%) informaram sofrer humilhações com frequência.
- c) Com relação ao estágio probatório, 3% dos participantes indicaram que frequentemente são alvos de intimidações e ameaças sobre o estágio probatório; 12% verificaram a ocorrência algumas vezes e a grande maioria (77%) diz nunca ter sofrido AMT.
 - d) Com relação a ter sua opinião ignorada, 40% afirmaram que algumas vezes aconteceu e 6% disseram que tal situação ocorre com frequência.
 - e) Sobre a insatisfação por ser pouco valorizado por superiores, 50% informaram estar satisfeitos com a valorização do seu trabalho por parte dos superiores; porém, 31% se manifestaram insatisfeitos com a valorização que recebem.

Na pesquisa desenvolvida na UFSC, observa-se que o agressor pode ser o colega, o subordinado ou até mesmo os usuários dos serviços, o que deve despertar a atenção dos gestores sobre o desequilíbrio de poder, já que nem sempre é o chefe o assediador, fato confirmado por Cowie (2000), Einarsen (2011) e Salin (2003a). Contudo, a maioria dos TAEs indicou ser o chefe o assediador. Ressalta-se o fato de que quando se muda o perfil dos pesquisados de TAES para docentes, é possível notar que o perfil do agressor também muda. No caso dos docentes, o agressor geralmente apresenta-se com o mesmo nível hierárquico (NUNES, 2011), indicando que em carreiras com características mais democráticas o desequilíbrio de poder não é a relação hierárquica e sim a relação de poder político, como já havia sido apresentado por Bourdieu (2017).

Supõem-se que essas pesquisas possam ter colaborado para a inclusão do tema AMT no processo⁴⁶ de criação da Corregedoria da UFSC por meio da Resolução Normativa n. 42/CUn/2014, apresentando em seu regulamento, as competências para a tomada de “[...] providências cabíveis, após a Comissão de Ética apontar indícios de assédio moral” (UFSC, 2014 p. 2).

Tal normativa torna-se um marco no reconhecimento do AMT, como Problema Público possibilitando novos estudos sob esta perspectiva como apregoa Einarsen (2000), quando ele destaca que os problemas que não são reconhecidos não são estudados e, raramente, são geridos.

⁴⁶ Processo n. 23080.015938/2013-18 – Diretrizes para criação de uma Corregedoria da UFSC, disponível no sistema de processo administrativo – SPA/UFSC – Não fica claro no processo quais foram as razões para a inclusão do tema na minuta de resolução gerada para apreciação do CUn.

Com relação às reivindicações, os servidores participaram da greve nacional, ocorrida em 2015, a qual apresentava pautas, tanto a nível nacional quanto a nível local, com reivindicações para uma política de combate ao assédio moral, informação contemplada no Boletim Informativo de Greve, (2015) (Anexo A), solicitada por docentes, discente e TAEs, considerados nesta dissertação como atores políticos relevantes; embora os discentes não sejam foco deste estudo, eles também são atores que influenciam para que políticas institucionais sejam geradas. Isso posto, com intuito de finalizar a greve dos servidores, foi firmado acordo entre o comando unificado de greve e a Reitoria, resultando na criação de um Grupo de Trabalho (GT₁) instituído pela Portaria n. 142/2016/GR, com o objetivo de estudar e propor uma política institucional de prevenção e de combate ao AMT. Tal documento (Anexo A) caracteriza e evidencia o AMT como um problema público na UFSC, como afirma Secchi (2016).

Os estudos do (GT₁)⁴⁷ levaram em consideração informações sobre demandas e profissionais que atuam na UFSC e que apresentavam dificuldades em resolver certas situações, as quais necessitavam de orientação institucional (UFSC, 2016a).

Sobre as denúncias e as demandas, o sindicato dos servidores da carreira TAEs informou ao GT₁ que, em média, duas vezes por semana, o sindicato recebia servidores que solicitavam apoio alegando terem sido assediados, destacando que:

[...] A questão de assédio moral é muito mais que uma questão jurídica, é um tema relacionado à necessidade de uma política pública de saúde do servidor e de relacionamento dos servidores públicos. Nas denúncias recebidas são relatadas muitas vezes, problemas de relacionamento interpessoal, e que às vezes não se configuram com assédio, mas envolve esta temática. (SINTUSFC, 2016a, p. 1)

⁴⁷ Grupo heterogêneo formado por: um representante da Gestão/Ouvidor (Administrador); dois Representantes da Carreira TAE (1 especialista em Gestão de Pessoas, 1 engenheiro Civil); um representante da Carreira Docente; um representante do Ministério do Trabalho (Administrador/Pesquisador; um representante da PRODEGESP (Assistente Social); um pesquisador/docente/grupo de pesquisa NEPPOT /UFSC;

O relato revela que as políticas na UFSC não são claras, o fato de o servidor procurar o sindicato para questões de relacionamento mostra uma falha na área da gestão de pessoas, embora as associações de classe sejam locais para buscar apoio em caso de AMT. Um ponto a ser destacado é que já havia naquele período uma política pública de saúde do servidor do MPOG (BRASIL, 2010a), porém não percebida como ação efetiva, podendo ser um indício de falha de implementação das políticas existentes.

A Seção Sindical ANDES-UFSC em manifestação por ofício informou ao GT₁ que no período de 12 meses aquela associação havia recebido cinco denúncias de assédio moral envolvendo docentes:

Temos a certeza de que o número de assédio moral envolvendo servidores docentes em nossa universidade é muito maior do que o número de denúncias recebidas pela diretoria da ANDES-UFSC. Muitos professores não formalizam a denúncia por não acreditarem que algo será feito para resolver o problema, ou mesmo que seja possível resolver a situação. (SEÇÃO SINDICAL DO ANDES, 2016)

O relato demonstra a falta de apoio institucional às denúncias provocando o descrédito na solução do problema e o sentimento de impunidade e de paralisia com relação ao tema. O exemplo apresentado sugere que tal situação se perpetue devido a fatores organizacionais, como a liderança omissa, o corporativismo, o baixo custo da impunidade e o apadrinhamento, estando alinhado com a literatura pesquisada (NUNES, 2016; SALIN; HOEL, 2011).

Dados do relatório do GT₁ informam que profissionais da área de gestão de pessoas da UFSC relatam dificuldades em atuar em casos de AMT por falta de política que defina os conceitos, as características e o fluxo de ações. Essa afirmação é comprovada com o trecho do relatório do GT₁ (UFSC, 2016a, p. 9):

[...] evidenciou-se a necessidade de se definir o assédio moral em âmbito institucional. Essa necessidade foi observada a partir de entrevistas com profissionais ligados à área de saúde, bem como com profissionais que, de alguma maneira, atuam em atividades as quais possibilitam uma provável identificação de casos de assédio moral na UFSC. Essa definição possibilitaria ações

preventivas baseadas em dados epidemiológicos [...].

Segundo Salin (2018), a dificuldade nas ações dos profissionais que atuam na área para resolução do problema está relacionada com a falta de diretrizes para ações efetivas. Algumas dessas ações estão contempladas em orientações dos órgãos de controle, por exemplo, na Norma Operacional de Saúde do Servidor – NOSS.

Em contradição com as normas, as ações são realizadas somente de forma reativa, como indicado pelo Entrevistado E2. Com relação às ações da UFSC, o GT₁ concluiu que a Instituição possui vários setores que já atuam em atividades relacionadas ao combate, porém em ações fragmentadas ou sobrepostas, sem uma definição de fluxo de atividades, o que pode ser observado no Quadro 24.

Quadro 23 –Setores na UFSC relacionando com o tema AMT

Unidades	Departamentos	Setores
PRODEGESP	Departamento de Saúde do Servidor (DAS)	Junta Médica Oficial (JMO);
		Divisão de Serviço Social (DISS);
		Divisão de Saúde e Segurança do Trabalho (DSST);
	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas	Coordenadoria de Promoção e Vigilância em Saúde (CPVS);
		Divisão de Movimentação (DIM);
		Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP);
		Serviço de Avaliação de Desempenho (SAD);
	Coordenadoria de Admissões e Concursos;	
Ouvidoria		
Comissão de Ética		
Corregedoria		
Secretaria de Ações Afirmativas		Coordenadoria de Diversidade Sexual e Enfrentamento da Violência de Gênero (CDGEN); Coordenadoria de Relações Étnicas Raciais (CRER); Coordenadoria de Ações de Equidade.

Fonte: UFSC (2016a)

Entre os setores analisados, os que registravam as queixas relacionadas ao AMT são: a Divisão de Serviço Social (DISS), a Ouvidoria da UFSC, a Corregedoria e a Comissão de Ética, porém, não se obteve informações sobre a existência de ações de prevenção com base nos dados registrados, supondo então que o foco de suas atividades aparentemente está relacionado com ações mais reativas e menos proativas, conforme afirma Bergue (2011), do que proativas (UFSC, 2016a).

Os demais setores apresentados, além de não possuírem um fluxo de trabalho definido, não registram seus dados pelo fato de não identificá-los como ações assediosas ou supostamente assediosas. De acordo com os relatos dos profissionais, isso acontece porque na UFSC não há amparo nem instrução para a atuação em caso de AMT (UFSC, 2016a). Richards e Daley 2003 sugerem que uma vez ocorrido o AMT torna-se importante definir o papel de quem atuará nos procedimentos de queixas, mediações e nas análises dos processos disciplinares.

Embora a UFSC tenha setores e profissionais que possam auxiliar aos demais gestores em ações proativas, percebe-se que há gestores que desconhecem a existência de atividades de atuação. Dos 14 diretores de centro que responderam ao questionário para esta pesquisa, dois não saberiam indicar setores a algum colega que lhe pedisse ajuda relacionada ao AMT. Sendo que uma das funções dos diretores é de receber as denúncias e tomar as providências cabíveis. Supõe-se que a ausência dessa orientação implica na falta de providências reativas, e o distanciando do gestor, no debate sobre o tema, dificulta ações de prevenção.

Questionados sobre qual setor ou grupo (formal ou informal) atuam na UFSC com vistas a combater e/ou prevenir o AMT? Os membros do CUn (Grupo 1) relataram:

Entrevistado 3 – Eu sei que os alunos recorrem muito à ouvidoria, agora, o professor [...]

Entrevistado 4 – [...] seria o primeiro passo: identificar se existe um setor que trate sobre assédio moral... né! Que eu desconheço! Realmente eu desconheço. Hoje eu não saberia dizer se existe [...].

Uma das propostas do GT₁ incluiu o tema AMT na agenda política da instituição que foi evidenciado no documento *Plano de Logística Sustentável (PLS)* (UFSC, 2017f). No que se refere à qualidade de vida

do servidor, a proposta estabelece ações, responsabilidades e prazos, cujo objetivo é, entre outros, fomentar boas práticas de gestão (UFSC, 2015). É possível conferir as propostas no Quadro 25.

Quadro 24 – O AMT e o compromisso institucional – PLS

	Ação	Responsável	Prazo
1	Realizar e incentivar capacitações, palestras, seminários, campanhas de divulgação, para o combate e prevenção de assédio moral permanentemente para toda a comunidade da UFSC.	PRODEGESP/PRAE/ CORREGEDORIA/ COMISSÃO DE ÉTICA	12 meses
2	Implementar ações de capacitação específicas sobre assédio moral para os gestores e demais servidores no Plano Anual de Capacitação (PAC).	PRODEGESP	6 meses
3	Capacitar os profissionais das unidades de saúde e administrativas, ligadas à PRODEGESP, para a identificação e encaminhamento de demandas relacionadas ao assédio moral.	PRODEGESP	6 meses
4	Elaborar e implementar canal exclusivo de denúncias relacionadas ao assédio moral.	PRODEGESP/ Corregedoria	12 meses
5	Elaborar e monitorar indicadores de controles estatísticos relacionados a Assédio Moral.	PRODEGESP/ Corregedoria	12 meses
6	Estabelecer protocolo com fluxos para o recebimento e o encaminhamento de denúncias e casos percebidos como assédio moral.	PRODEGESP/ Corregedoria	12 meses
7	Elaborar e instituir Resolução Normativa de Prevenção e Combate ao Assédio Moral na UFSC para estabelecer procedimentos e responsabilidades no âmbito da UFSC.	PRODEGESP/ Corregedoria	18 meses

	Ação	Responsável	Prazo
8	Realizar campanhas educativas abordando as temáticas: preconceito racial, de gênero, idosos, jovens, diversidade.	PRODEGESP/SAAD/PRAE/Corregedoria/Comissão de ética	18 meses

Fonte: Plano de Logística Sustentável (UFSC, 2017f)

O documento apresentado traz ações no sentido de estabelecer uma política institucional, conforme orientações da Política de Assistência da Saúde do Servidor (BRASIL, 2013a), devendo ser um documento orientador, uma declaração e com proposições amplas, (RICHARDS; DALEY, 2003; KUNSCH, 2003; BETHLEM, 1981).

No final dos trabalhos em 2016, na reunião em que estavam presentes o Reitor da Universidade, a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, o Corregedor, o Presidente da Comissão de Ética, os membros de sindicatos de classes e as demais autoridades, os presentes receberam e testemunharam a entrega do Relatório do GT₁, com indicação da necessidade de criar uma política de combate e de prevenção ao AMT na UFSC, colocando, assim, o assunto na agenda política de trabalho da Universidade.

Em 2017 foi instituída a Comissão GT₂⁴⁸ conforme a ação de n. 7, apresentada no Quadro 26. Destaca-se que essa ação é a primeira a ser realizada a partir do compromisso Institucional, podendo ser classificada como ação de intervenção primária em âmbito organizacional (GILLEN *et al.*, 2017).

Os resultados do trabalho do GT₂ foram apresentados a partir de consultas, pesquisas, *brainstorm* com profissionais⁴⁹ da própria UFSC. É importante destacar que o Quadro 26 é uma amostra do conjunto de

⁴⁸ Grupo heterogêneo formado para propor o delineamento de uma política institucional de prevenção e de combate ao AMT, cujos membros foram: Diretora do DDP/PRODEGESP; Aluna de Mestrado/ PPGAU/UFSC; Docente/grupo de pesquisa NEPOT /UFSC; Psicóloga Organizacional DDP/PRODEGESP; Assistente Social DAS/PRODEGESP;

⁴⁹ Participaram das pesquisas por meio de questionários os profissionais dos seguintes setores: DDP, DAS, Corregedoria, Ouvidoria, SAAD, Comissão de Ética, representantes de classes, além de dois especialistas e pesquisadores do Núcleo de Estudos de Processos Psicossociais e de Saúde nas Organizações e no Trabalho (NEPOT/UFSC) (UFSC/2019). Foram enviados 51 questionários e 50 foram respondidos.

sugestões de temas para capacitações, visando à política institucional. Tais sugestões foram indicadas por profissionais de diversas áreas da instituição que atuam nas demandas que envolvem AMT. Os temas estão consolidados em três categorias, a saber: AMT, Legislação e Chefias.

Quadro 25 – Temas para capacitação propostos pelos profissionais da UFSC

AMT	Legislação	Chefias
O que é o AMT, quais as estratégias utilizadas ou comportamentos que podem caracterizar o assédio moral no trabalho, quais os procedimentos em caso de estar sendo assediado ou em caso de testemunhar o fenômeno.	Capacitação com a legislação referente ao tema;	Capacitar chefias em relação às atividades que realizarão e no que tange ao comportamento interpessoal com seus subordinados.
Debates sobre o tema para melhor compreensão e exemplificação de como ocorre na prática, bem como orientação de como proceder em situações de assédio.	Ética nas relações interpessoais/Código de ética.	Como receber o servidor; saber as funções atribuídas ao cargo do servidor; empatia, gestor saber como conversar com o servidor de forma clara e educada.
Ações de sensibilização que esclareçam e desmitifiquem o AMT.	Valores, ética e princípios.	As chefias devem estar qualificadas além destes conteúdos básicos em como proceder em caso de conflito e ter fundamentação básica em negociação e mediação.
O que é assédio moral? Como identificar? Políticas de comunicação para prevenção de assédio.	Estudo da Legislação /Constituição Federal/Lei n. 8.112/Lei n. 8.429/92.	Acho importante capacitar os servidores que são gestores e também aqueles que são candidatos a assumir alguma função.

AMT	Legislação	Chefias
Promover cursos de capacitação que visem instruir servidores a identificar situações de assédio.	Apresentação e fiscalização do código de ética do servidor público federal	Cursos específicos aos gestores sobre o assunto.
Como agir diante de situações de assédio; onde o servidor pode procurar ajuda.	Direitos e deveres dos servidores públicos, ética no serviço público.	Definir o que é assédio moral e informar os gestores sobre identificação do assédio.
Assédio moral/tipos/informar não ocorre somente entre chefes e subordinados, mas também entre colegas de trabalho.	Ética e valores na administração pública/Código de ética.	Capacitação dos gestores, diretores e chefias imediata levando conhecimento e definições de assédio moral no trabalho.
Formas de identificar assédio moral.	Legislação (direitos e deveres do servidor); ética; princípios do serviço público.	Definição de competências atribuições no trabalho, capacitação das chefias.
Como Identificar/definir o assédio moral no trabalho.		Capacitar chefias e chefes de departamento sobre prevenção a assédio com orientação da PRODEGESP, para que sejam identificadas as políticas de gestão de pessoas.

Fonte: Adaptado de UFSC (2019)

Os temas foram indicados por médicos do trabalho, psicólogos, assistentes sociais e por um conjunto de profissionais multidisciplinares, supondo que esses temas sejam parte das dificuldades encontradas por eles em suas atividades do cotidiano para resolver os problemas que possam estar relacionados ao AMT.

Em 2018, o tema **“Assédio moral e suas implicações na saúde do servidor”** esteve entre os mais debatidos durante a campanha eleitoral para a escolha do novo Reitor (2018-2022). Nesse caso, todos os candidatos se mostraram sensibilizados comprometendo-se a enfrentar o

problema e revelando disposição Institucional para manter esse tema na agenda política (UFSC, 2018).

Em janeiro de 2019 foi entregue à Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e aos demais representantes da gestão a sugestão de minuta para uma política que contemple servidores docentes e técnico-administrativos pertencentes ao quadro da Universidade Federal de Santa Catarina.

Diante do exposto, na sequência, estão apresentados, sinteticamente, o histórico cronológico das ações e os documentos que comprovam que o AMT é um Problema Público.

Quadro 26 – Assédio moral: evolução histórica como Problema Público na UFSC

Data	Evidências	Atores em destaque	Resultados
2007	Início dos estudos acadêmicos.	MPT e UFSC	Dados acadêmicos não conversam com administração.
2013	Primeiro Estudo de Grupo Reorganiza/UFSC, identificando o AMT como problema.	Servidores TAEs	Culminando no documento que cria a Corregedoria.
2014	Primeiro documento oficial (Problema Público).	Gera dados	Relatórios anuais a partir de 2019
2015	Acordo de Greve (ANEXO A)	TAEs/Docentes e Discentes	Portaria n. 142/2016/GR
2016	Aprovação pela Reitoria do relatório indicando ações e política de prevenção e combate ao AMT.	Reitoria/Gestores	Inclusão na agenda política da UFSC
2017	Inclusão das ações no PLS.	GT ₁	Ainda não analisados
2017	Grupo de estudos específico.	GT ₂	Estudos, pesquisas e entrevistas.
2018	Debates de campanha para novo Reitor.	Comunidade geral	Carta de reivindicação de pós-graduandos.
2019	Minuta da Política de Prevenção e Combate ao AMT.	GT ₂ /PRODEGESP	Relatório.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

Por fim, essas informações mostram um caminho que conduz ao estabelecimento de uma política de prevenção e de combate ao AMT, seguindo na direção de criar alternativas que devem ser implementadas para resolver problemas estruturantes de nível estratégico e problemas operacionais (DAGNINO, 2002; SECCHI, 2013).

Com relação às causas e às consequências do problema, as evidências destacadas pelos gestores pesquisados dizem respeito às diferenças que permeiam as carreiras existentes na UFSC ou ao desequilíbrio de poder entre elas (COWIE, 2000). Essas diferenças podem contribuir para o aumento de conflitos institucionais, o que fica evidente quando se observa as leis e as normas que regem a carreira de forma diferenciada, favorecendo mais ao docente no que concerne à vantagem de participar do processo decisório, à possibilidade de deliberar sobre sua evolução na carreira e ao destino da UFSC (BRASIL, 1996)⁵⁰.

Nunes (2011) descreveu que a relação de trabalho entre as categorias, docentes e técnico-administrativos, historicamente é percebida como prática de discriminação, relação de poder entre hierarquia e subordinados. O autor concluiu que existem situações de discriminação aos técnico-administrativos, mesmo não sendo intencional, o que, por vezes, se transformam em situações de assédio moral. Em situações como essas, é necessário que a instituição faça uma intervenção. Assim, um plano de procedimento deve ser traçado, pois, do contrário, o problema pode crescer agravando-se cada vez mais (HIRIGOYEN, 2012) e culminando em práticas assediosas.

Os conflitos gerados a partir das diferenças entre carreiras docentes e TAEs são percebidos pelos professores/gestores da Instituição e relatados em entrevistas (Grupo 1):

Entrevistado E1 – [...] às vezes as coisas acontecem num sentido assim: o professor acha que o servidor *tem que fazer* [...] mas não é [...] não é assim, não é *o cara* [...] *tem que fazer* [...] vai fazer se estiver na atribuição dele fazer [...] e se naquele momento ele tiver no tempo de fazer [...] se não, segue o rito administrativo [...] às vezes, o pessoal reclama nesse sentido [...]

⁵⁰ Art. 56 Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes.

O entrevistado menciona que há, em certas, ocasiões, abuso pela condição da carreira de professor, exigindo que o técnico largue seus afazeres para atendê-lo imediatamente, desprezando as prioridades e a organização do trabalho. Analisando o relato do Entrevistado E1, que evidencia que tais situações ocorrem pela falta de conhecimento das atribuições dos cargos dos TAEs, pela deficiência no desenho da função e pela falta de objetivos claros, parece que tudo nesse ambiente é permitido, mas isso traz consequências devido à deficiência na organização do trabalho, criando fatores organizacionais preditores de conflitos; o que pode gerar eventos de assédio moral, caso essas atitudes não sejam identificadas e corretamente (BRADASCHIA, 2007; NUNES, 2016).

Além disso, o tratamento isonômico é um direito constitucional, independentemente de posição ou cargo. Tratar as pessoas com urbanidade ou imputar ao servidor atribuições estranhas ao cargo que ocupa são dispositivos dos artigos 116 e 117 da Lei n. 8.112/90 que deverão ser observados com maior cautela.

Situações de abusos e desequilíbrio de poder são relatadas parecendo corriqueiras:

Entrevistado E3 – [...] situações que circulam, não que eu presenciei, mas a impressão que eu tenho é que muito do assédio vêm do entendimento de alguns professores [...] e aí eu vou colocar a classe dos docentes nessa situação. Muitos professores entendem como sendo hierarquicamente superiores (risos) à classe dos técnico-administrativos [...] de novo [...] é só um relato que eu ouvi e não que presenciei. Mas que assédio por parte dos docentes em relação aos técnicos é com relação às suas atividades, ou seja, o técnico administrativo tem as atividades muito claras descritas em suas atribuições e, muitas vezes, se exige que eles façam além do que é sua atribuição, é quase como uma situação, de novo de hierarquia, o professor exige que eles façam determinadas atividades, esse é o fato que eu poderia relatar [...].

Pode estar associado ao desconhecimento e ao desrespeito à legislação. O respeito à autoridade e à hierarquia deve estar atrelado ao ordenamento jurídico dos cargos (TEIXEIRA, 2018). No suposto caso relatado, parece haver desconhecimento da legislação, atribuindo

atividades estranhas ao cargo, em descumprimento do artigo 117, XVII da Lei n. 8.112/90 (BRASIL, 1990).

No relato seguinte é apresentado outro caso com características de desequilíbrio de poder entre carreiras, observado pelo entrevistado:

Entrevistado (E5) – [...] eu percebo claramente que essas pessoas sofrem o assédio moral é na relação docente e técnico.
[...]

Diante desses relatos parece haver convergência ou um padrão sob as experiências relatadas de cada gestor. Sobre o constatado, Richards e Daley (2003) já alertaram sobre a cultura organizacional ser parte dos comportamentos que geram o AMT, exigindo da instituição a adoção de estratégias preventivas incidindo sobre práticas culturais e gerenciais (VARTIA, 2003).

Diante do que foi exposto, percebe-se que o desequilíbrio de poder é um fator organizacional evidenciado quando se analisa a distribuição de cargos na Instituição.

Na atual gestão administrativa da UFSC, dos 22 cargos de maior autoridade, somente quatro são ocupados por TAEs e 18 cargos são ocupados por docentes. Com relação à distribuição por gênero, seis dos cargos (22%) são ocupados por mulheres e 16 (78%) por homens. Com relação à ocupação dos cargos de direção de Centros de Ensino (15), apenas dois são ocupados por mulheres, os demais (13) são ocupados por homens, sendo 100% docentes (UFSC, 2018).

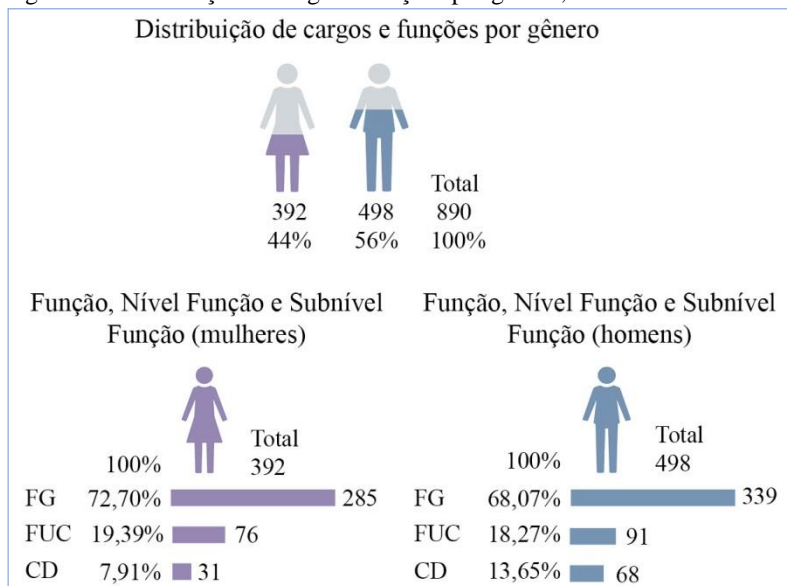
A **questão do gênero** é outra evidência apontada por dois dos representantes do CUn (Grupo 1) como fator que favorece a perpetuação do AMT na UFSC. Apesar de alguns pesquisadores classificarem a questão de gênero como elemento dentro do perfil sociográfico (BARRETO, 2005), nesta dissertação, essa questão será tratada como uma “[...] categoria social que permeia as organizacionais e as práticas cotidianas.” (SALIN; HOEL, 2013, p. 238).

O Entrevistado E5 relata que essa questão é percebida no cotidiano quando as mulheres possuem pouco espaço para falar em comparação aos homens. Segundo seu relato, na UFSC, os homens possuem mais espaços de fala do que as mulheres. Essa situação, de acordo com a percepção do entrevistado, é mais evidente na composição dos conselhos e dos colegiados na Instituição. Assim, na UFSC, a maioria dos conselhos e dos colegiados é ocupada por docentes do sexo masculino, porém, a gestão

democrática prevê que haja a representatividade de um coletivo (UFSC, 1978).

Corroborado com a fala do Entrevistado E5, dados do Ministério da Economia (2018)⁵¹ indicam certa discrepância por gênero, o que é possível perceber na distribuição dos cargos de chefia, como mostra a Figura 9.

Figura 9 – Distribuição de cargos e funções por gênero, na UFSC



Fonte: Ministério da Economia (2019)

Do total de 832 cargos e funções gratificadas, 350 (42,1%) são ocupados por mulheres e 432 (57,9%) são ocupados por homens. Dos cargos mais altos na hierarquia, apenas 31 são ocupados por mulheres e 68 por homens. Dos cargos de chefia que as mulheres ocupam, 72% são relativos às chefias mais baixas ou mais operacionais. Fato que corrobora com o relato a seguir

Entrevistado E3 – O que eu percebo no CUn, é que as mulheres são ouvidas, sim, mas me parece assim [...] quando é um trabalho mais operacional, elas são mais solicitadas, e quando é um trabalho mais político, aí não!

⁵¹ Dados extraídos em novembro de 2018.

Parece haver uma divisão de tarefas que expressa traços de uma cultura em que cada um dos gêneros desenvolve certo tipo de atividade, contrariando o que a CF/88 preconiza: que homens e mulheres são iguais perante as leis (BRASIL, 1988).

Em se tratando do CUn, observa-se que, considerando somente as cadeiras titulares, 38 delas são ocupadas por homens e apenas 13 por mulheres. Do conjunto de TAEs, de seis cadeiras, uma é ocupada por mulher, embora a diferença entre homens e mulheres no quadro funcional seja muito pequena⁵², o número de mulheres nos espaços de decisão não as representa.

Pode-se afirmar que os docentes possuem maior poder de decisão. Os docentes homens predominam em posição de comando e no processo decisório, podendo estar aí um fator a ser estudado quando se trata de AMT, pois está relacionado ao desequilíbrio de poder, à ascensão ou à dificuldade de ascensão das mulheres e à participação dos TAEs nessa dinâmica.

Ainda sobre o assunto de distribuição de cargos por gênero, poucas mulheres ascenderam aos cargos majoritários, como o de Reitor e de Vice-Reitor, desde a fundação da UFSC, em 1960, até os dias de hoje. Analisando dados históricos, observa-se que do total de 14 períodos de Gestão, apenas um período (2012-2016) foi ocupado por uma Reitora, sendo que, com relação ao cargo de Vice-Reitora, apenas três mulheres ocuparam o cargo (1992-1996/2012-2016).

De acordo com o relato a seguir,

Entrevistado E3 – [...] quando há mulheres no alto escalão da UFSC, pode haver maior resistência na aceitação de suas ideias e de suas decisões, o que provoca problemas de relacionamentos, conflitos e combates, os quais poderiam ter sido provocados pelo simples fato de que o mais alto cargo está sendo ocupado por uma mulher em uma instituição cuja tradição centra-se no comando masculino.

Na percepção dos membros do CUn de gênero feminino, isso fica evidente. Apesar de o direito à igualdade de gênero ser adotado pelo país, são visíveis as práticas discriminatórias, também, na UFSC (ALVES,

⁵² Do total de 5.682 servidores ativos, 2.831 são mulheres e 2.851 são homens, conforme dados do mês de agosto do MPOG (2018).

2016). A percepção do Entrevistado E5 é apresentada na sequência a partir do relato de sua experiência quando seu departamento foi comandado por mulheres.

Entrevistado E5 – Quando entrei, nós tivemos a gestão de um diretor e depois uma diretora. Pra mim é claro! Nas reuniões gerais e nas assembleias que tínhamos que discutir assuntos complexos, que exigiam um olhar de toda comunidade, quando era sobre a direção da ex-diretora [...], a violência era muito maior do que quando era sobre a direção de um diretor. Elas⁵³ recebiam um ataque muito maior, uma resistência muito maior e, talvez, essas pessoas, homens e mulheres, professores e professoras, que atacavam não se davam conta que era uma questão de gênero. Mas está aí [...] está dado, está incorporado na gente.

Tal exemplo ratifica as afirmações de Salin (2018) com relação às questões de gênero, que poderão ser consideradas assediosas, já que contrariam até mesmo ações governamentais, como o Plano Nacional de Políticas para Mulheres (PNPM), que possui como meta fortalecer e estimular a participação das mulheres nos cargos de poder, incluindo as IFES, gerando ações para fortalecer a participação igualitária, contribuindo para mudanças culturais e institucionais e visando à geração de valores, atitudes democráticas e equitativas sob um novo prisma, sendo uma de suas metas de 2013/2015:

[...] aumentar e monitorar o número de mulheres nos cargos de direção (DAS 3, 4, 5 e 6)⁵⁴ do Poder Executivo, considerando a proporção das mulheres brancas, negras e indígenas na população. (PNPM, 2013, p. 54)

Diante do exposto, é possível afirmar que a questão de gênero é um tema a ser discutido, principalmente quando se trata de uma instituição que é responsável pela luta da democracia e dos direitos iguais, como preconiza a Constituição de 1988. “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se [...] à igualdade [...]”

⁵³ Referência à ex-diretora e à ex-vice-diretora.

⁵⁴ Correspondência de cargos DAS 3, 4, 5 e 6 com cargos das IFES está estabelecida na Orientação Normativa n. 11 MPOG/2013.

(BRASIL, 1988, art. 5º), destacando, ainda, que não há diferença entre homens e mulheres quando se trata de direitos e deveres dos trabalhadores.

O gênero⁵⁵ é uma categoria que permeia a interação social e, portanto, a interação laboral. A desigualdade na ocupação dos altos cargos na UFSC está relacionada com a cultura imposta sobre os papéis que homens e mulheres ocupam na sociedade (SANTOS, 1997). É um ponto a ser discutido quando se trabalha com a política de combate e prevenção ao assédio moral, como apresentado por Salin e Hoel (2013). O fator gênero tem relevância na prevenção e na perpetuação do AMT, visto que homens e mulheres percebem e são afetados de formas diferentes. Há um risco de que as experiências apresentadas pelas mulheres possam ser banalizadas pelos gestores do sexo masculino (SALIN, 2013).

A Entrevistada (E3) disse “*nunca ter sofrido assédio*” moral no trabalho, mas que já se sentiu desvalorizada e com pouca competência, pois, quando assumiu um cargo de chefia, seus colegas continuaram a se reportar ao seu antecessor (gênero masculino) durante quase um ano. Outra percepção relatada por ela dizia respeito às suas opiniões e decisões, que foram desconsideradas pelos colegas subordinados por algumas vezes em reuniões que coordenou.

Entrevistado E3 – Eu vejo a UFSC como uma instituição machista, ainda é muito forte eu sinto isso. Eu senti isso quando assumi o cargo de gestão!

No caso apresentado, há evidências de fatores culturais relacionados à questão de gênero, além de problemas relacionados ao fator organizacional, referentes à mudança na composição do grupo de trabalho percebida na ocupação do cargo de chefia por uma mulher, ignorada pelo grupo de trabalho.

O desequilíbrio de poder, nesse caso, pode ser interpretado por duas características, a primeira: homens excluindo o chefe pela condição de gênero; a segunda: um grupo de subordinados ignorando o chefe (LEYMANN, 1990; 1996; EINARSEN; SKOGSTAD, 1996; HOEL; COOPER, 2000; ZAPF *et al.*, 2003).

⁵⁵ Gênero – Conjunto de valores socialmente construídos que define as diferentes características (emocionais, afetivas, intelectuais ou físicas) e os comportamentos que cada sociedade estabelece para homens e mulheres que vem determinado como o nascimento, o gênero se aprende e se pode modificar (UFSC, 2017d).

Entrevistado E3 – [...] simplesmente você nem é considerada coordenadora do curso, você é ignorada! Muitos professores te ignoram, em reuniões, a tua ideia ou mesmo até para conversar se dirigem ao outro que era [chefe] anterior. E eu não tinha vivenciado isso, foi um choque pra mim, eu fui me dando conta aos poucos, a UFSC é machista, mesmo não parecendo.

O Entrevistado E3, iniciou a conversa informando que nunca sofreu AMT, porém, seus relatos apresentam indicação de que foi vítima da discriminação por parte de seus colegas quando assumiu o cargo de gestão. No relato ela percebe ser vítima de machismo, porém não associa esta situação com características de AMT, parecendo conformar-se com a situação de uma cultura estabelecida. Informou que no período mencionado sentiu-se desconfortável, desmotivado e desqualificado, sentindo-se culpada por não conseguir se colocar em posição de chefe, embora tivesse no comando de dois grandes grupos de pesquisas anteriormente. Essa é uma situação comum que a vítima não deveria se sentir culpada, mas a situação a leva a este sentimento (HELOANI, 2004; HIRIGOYEN, 2011; LEYMANN, 1996).

Por outro lado, deve-se prestar atenção na identificação de alvos masculinos, pois devido às expectativas de gênero, que enfatizam sua autossuficiência e independência, eles podem estar menos dispostos a denunciar ou a procurar ajuda nas fases iniciais (SALIN; HOEL, 2013) informação esta que o Entrevistado E2, do gênero masculino compartilhou.

A organização do trabalho gera situações como o desequilíbrio de poder, verificado na relação chefe-subordinado, há relatos dos profissionais da UFSC que indicam casos da relação entre chefia e subordinado que poderiam ser avaliadas como situações de assédio.

A Coordenadora da CCP relatou, na época, ser frequente a reclamação dos servidores selecionados para participarem de cursos de formação, sobre as dificuldades que suas chefias impunham para liberá-los para a atividade, sendo que a capacitação é oferecida para desenvolver suas atividades laborais de acordo com o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE – Lei n. 11.091/05. Outro caso relatado trata da solicitação de um servidor, pela própria CCP, para ministrar curso aos demais servidores, considerando tratar-se de um

conhecimento específico e técnico, sendo este negado por sua chefia sem apresentar justificativa plausível para o impedimento. Relatou também casos em que aquele setor era solicitado a resolver conflitos em decorrência dos afastamentos para capacitação, sendo que esta é atividade necessária para aumentar a competência para as atividades do cargo. Informando ainda que seus subordinados não foram preparados para atuar nessas situações. Por fim, relatou que apesar de ser frequente os casos, não saberia dizer quantas situações, dessa natureza observou e quais foram seus desfechos. (UFSC, 2016a)

Os relatos apresentados acima são exemplos de conflitos na relação mais facilmente identificada, chefia *versus* subordinado (BARRETO, 2005), a situação apresentada pode estar relacionada com conflitos de ordem organizacional, iniciados pela baixa compreensão da legislação e das normas institucionais por parte da chefia e, supostamente, pela má organização do trabalho associada ao abuso de autoridade (BRADASCHIA, 2007; NUNES, 2016), a frequência desse comportamento é que poderá indicar indícios de uma situação de AMT. Ignorar os relatos e desconhecer o impacto de seus comportamentos ou atitudes sobre os trabalhadores e as regras institucionais pode gerar tensão ou conflito, culminando em AMT (ADAMS, 2018).

O Desequilíbrio de poder também aparece na relação avaliador e avaliado. Todo servidor público, ao ingressar em cargo público, obrigatoriamente passa por um período de três anos de instabilidade, adquirindo a estabilidade somente após os períodos de avaliação. É um período que boa parte dos servidores se sente vulnerável e com medo de reprovação (BRASIL, 1990c; REYNAUD, 2016).

Em seu estudo, Reynaud (2016) avalia o desempenho dos TAEs, na UFSC, e identifica problemas ocasionados por fatores organizacionais, o que também foi analisado nos estudos de Bradaschia (2007) e Nunes (2016).

A insatisfação, a desmotivação, a intimidação, o medo de falar livremente e a repressão em tom de piadinhas são palavras coletadas pela autora que expressam os sentimentos dos servidores em estágio probatório. A percepção é a de que os servidores em estágio probatório compreendem esse período não como de avaliação e de aprendizado, mas sim como um período de “[...] controle e punição caso não andem conforme as regras do superior imediato”. Por outro lado, seus chefes,

percebem como “[...] troca de favores, imputando o estilo de líder abusivo, baixo padrão moral.” (REYNAUD, 2016, p. 123).

A reclamação por parte desses servidores recai nos fatores organizacionais, como dificuldade de comunicação com a chefia e falta de instrução, de objetivo e de expectativa clara para o desempenho das tarefas, o que foi apontado por Bradaschia (2007) e Nunes (2016), que associaram tal comportamento com o pouco entendimento de legislações, tanto pelo avaliado quanto pelo avaliador. Esse comportamento é um fator que podem gerar situações assediosas.

Por outro lado, identificou-se nos estudos de Reynaud (2016) a fala de um gestor da área de gestão pessoas que convém analisar. Evidencia-se que esse gestor tem ciência de que abusos acontecem. É o próprio gestor que ressalta que há casos em que o servidor não se manifesta, não denuncia, por medo de não ter êxito no estágio probatório. Essa fala vai ao encontro dos argumentos de Heloani (2005), que diz que o medo de falar ou de denunciar está relacionado ao medo de perder seu emprego, por isso, o assediado se submete a passar pelo período de estágio probatório (três anos) em silêncio.

A omissão do gestor é evidenciada diante dos abusos percebidos, talvez pela baixa compreensão do que significa o AMT. Para Soboll (2008), isso indica que o gestor se torna responsável pela ocorrência e pela perpetuação de práticas abusivas.

Para confirmar o que foi exposto, apresenta-se um trecho da entrevista realizada por Reynaud (2016, p. 120) sobre a fala do gestor em relação aos resultados das avaliações de estágios probatórios:

[...] ele dificilmente se manifesta, mesmo a gente sabendo que ele não tá concordando com aquilo ali, ele nunca se manifesta, então isso é um indício de que ele tem receio, de que ele tem medo. [...] Ele sabe que aquele processo, aquela avaliação, aquilo dali depende pra ele se tornar estável, não perder o seu emprego. [...] Então, por aí se vê que não é um processo tranquilo, e que as pessoas não encaram como isso, as pessoas tem receio, se sentem refém da chefia por causa disso, por causa do processo de estágio probatório.

O servidor não percebe que tem apoio da Instituição para se manifestar, isso acontece porque quem deveria zelar “[...] por princípios básicos de convivência pode estar exercendo a política do avestruz [...]”, não tomando para si a responsabilidade que o cargo impõe (FREITAS;

HELOANI; BARRETO, 2008, p. 42). A área de gestão de pessoas deve oferecer outras possibilidades de receber queixas ou reclamações, é preciso explicar os procedimentos para fazer reclamações, canalizar as queixas aos responsáveis apropriados, esses são alguns dos procedimentos que levam e geram dados para a prevenção, como indicado por Richards e Daley (2003).

Contudo, o gestor que se omite pratica duas irregularidades: a primeira da própria omissão da qual ele não pode se esquivar em razão de suas atribuições legais, já que é sua obrigação apurar as irregularidades de abuso de poder de acordo com o artigo 117 da Lei n. 8.112/90 (BRASIL, 1990c). A segunda contribui para o baixo custo da agressão e para a sensação de que no ambiente onde não existem regras claras tudo parece permitido (BRADASCHIA, 2007; NUNES, 2016; NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2017).

Essas são características que possibilitam o estabelecimento de comportamentos hostis que se propagam e se mantêm cobertos pelo véu de uma cultura organizacional (REYNAUD, 2016). Percebe-se que o gestor espera pela manifestação do servidor para tomar medidas no sentido de prevenir e de evitar um suposto conflito num processo no qual ele se sente vulnerável e ameaçado (HELOANI, 2005).

A partir do que foi exposto, pode-se dizer que o AMT encontra terreno fértil para se prosperar, perpassa pelas próprias práticas de gestão, cultura organizacional, liderança e organização do trabalho e, por isso, credita-se a responsabilização aos gestores, reforçando os argumentos de que, se o assédio acontece e se perpetua, é também pela omissão ou pelo incentivo dos gestores (SOBOLL, 2008; HELOANI, 2008).

4.3.1.1.1 Análise Política

Trata-se da descrição dos atores políticos envolvidos com o problema, os quais podem ser classificados como Apoiadores (A); Contrários (C) ou neutros (N) de uma política pública. Essa análise é baseada nas experiências empíricas da autora e nas entrevistas com os gestores do CUn (Grupo 2)⁵⁶. Isso posto, compreender como os atores políticos se organizam é uma oportunidade para a construção de alternativas mais viáveis.

A UFSC é composta de atores políticos com maior, menor ou com nenhum poder de decisão. Há grupos de poder que não decidem, no

⁵⁶ Apresenta-se no Apêndice G, quadro organizado com todas as respostas do roteiro de entrevistas.

entanto, eles detêm o poder de influenciar nas decisões. Neste sentido, quando se discute a implementação de uma política de prevenção e de combate ao AMT, essas informações devem ser levantadas, conforme mostra o Quadro 28.

Quadro 27 – Atores políticos e perspectivas de interesses

	Atores políticos	Perspectiva de interesse
1(A)	Conselho Universitário	Compromisso de campanha. Desejam manter-se nos cargos
	Reitoria	
	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PRODEGESP demais Pro – Reitores; Diretores de Centros /Conselho de Unidade	
2(A)	Órgãos de Controle Externo (TCU, CGU, MP, MPOG, MEC)	Desejam que os gestores cumpram suas responsabilidades
	Órgãos de Controle Interno Corregedoria, Comissão de ética, Ouvidoria, Auditoria Interna	Desejam que os gestores cumpram suas responsabilidades
3(A)	Servidores Docentes	Reivindicam/ Demandantes da política
3(A)	Servidores TAEs	
3(A)	Discentes	
4(A)	Sindicatos e Associação de Classes.	Lutam por políticas que beneficiem os servidores
5(A)	Grupos de Pesquisas	Desejam capital científico, capital político; Alto grau de influência
6(A)	Representantes da Comunidade em geral/ Mídia	Desejam que a Universidade faça seu trabalho com qualidade e eficiência
7(N)	Fornecedores	Desejam se manter fornecedores
8(N)	Pessoal Terceirizado	Desejam trabalhar em um ambiente livre de AMT

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

No Quadro 28, os atores políticos foram divididos em grupos de um a oito indicados com as iniciais de cada classificação: Apoiadores (A); Contrários (C); ou Neutros (N), relacionados com perspectiva de interesse de cada grupo diante da política pública para mitigar o AMT na UFSC.

Conforme prevê o Estatuto da Universidade (UFSC, 1978), o processo decisório na Instituição é realizado de forma colegiada e autocrática, de acordo com a competência e a matéria a ser tratada, enquadra-se nas competências e responsabilidade dos atores do Grupo 1(A). São atores da alta cúpula que, para essa política, a princípio, se manifestam favoráveis, pois se trata de um problema social e indicado como compromisso durante a campanha de Reitor (2018-2022), sendo assim, são considerados apoiadores.

Para concordar com a afirmação, o Entrevistado E1 relata:

Entrevistado E1 – Eu não acredito que teria alguém contrário [...] Eu acredito que a única coisa que [se] tem que tomar o cuidado, na minha visão, é que ações administrativas com essa visão [...] não caiam no lado político ideológico [...] esse é meu receio.

Isso porque os atores desse Grupo 1(A) nutrem interesses em manter suas posições e disputam o capital universitário e político, utilizando, para isso, suas posições dentro da gestão (BOURDIEU, 2017).

Atores políticos do Grupo 2(A) se dividem em atores externos e internos. Os atores externos – fiscalizam, normatizam, auditam e sugerem alterações nos procedimentos administrativos realizados, pela sua atuação, com caráter impositivo alinhado ao ordenamento jurídico no que se refere ao cumprimento da legislação, observando os atos administrativos, as condutas, as atitudes gerenciais e as ações realizadas ou não realizadas. Por suas características, são classificados nesta pesquisa como atores apoiadores.

Os atores internos do Grupo 2(A), além de fiscalizar e de auxiliar no processo decisório, atuam na elaboração das normativas institucionais e trazem elementos e argumentos dos órgãos externos que aumentam o poder de influência nas decisões. São classificados de apoiadores em decorrência das vantagens em favorecer a estrutura de seus setores. Por competência, eles atuam diretamente no combate e na prevenção ao AMT, sendo, assim, atores apoiadores.

Os atores do Grupo 3(A) e do Grupo 4(A) são aqueles que reivindicam a política e as ações de prevenção e de combate, por si só são apoiadores.

Os atores dos grupos Discentes⁵⁷ são também afetados pelo problema e reivindicam ações preventivas. Como são a grande maioria, eles possuem poder político de influenciar decisões que os representem, são considerados atores políticos apoiadores, no entanto, podem se tornar contrários, caso suas reivindicações não estejam contempladas.

Com relação aos Grupos 5(A), eles também têm uma relação de trabalho em que há uma hierarquia entre o pesquisador líder e os demais participantes, além disso, outras relações de hierarquia e de poder são desenvolvidas no campo da pesquisa, sendo: a relação professor e aluno, a relação entre as carreiras e a relação docentes e técnicos administrativos. Esse grupo disputa o capital político, o capital científico e o capital universitário. Seu poder de influência, muitas vezes, pode não ser perceptível, omitindo seus “[...] interesses, ambições e tradições particulares” (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013, p. 180). Esse grupo possui grande poder político e científico sobre os demais, contudo é considerado apoiador, visto que é de interesse comum o fortalecimento das atividades de gestão.

O Grupo 6(A) é formado por representantes da comunidade em geral e pela mídia, eles desejam receber serviços de boa qualidade já que prevenir o AMT no âmbito da UFSC significa dar visibilidade ao tema para as demais organizações. A mídia em especial é um ator influenciador e de controle, oferece para a opinião pública as boas e más práticas dos administradores públicos (SECCHI, 2013), apoia ações que visam à ampliação das boas práticas, por isso, é considerada nesta análise como atores apoiadores.

Por fim, os atores do Grupo 7(N) e do Grupo 8(N) podem sofrer ou cometer o assédio, porém, possuem baixo poder de influência no que se refere a decisões para uma política. Sendo assim, são considerados atores políticos neutros.

Diante do exposto, há indícios de que uma política institucional teria o maior número de apoiadores do que contrários ou neutros, porém, esse assunto pode trazer uma série de interesses não revelados, como a perda de poder, a mudança organizacional e a manutenção do *status quo*.

⁵⁷ Os alunos desejam que o assédio na UFSC seja mitigado conforme (Anexo A) Acordo de greve ano 2015 e (Anexo B) Carta de Reivindicações Discentes da Pós-Graduação aos candidatos à Reitoria ano 2018. No tema democracia e gestão universitária, eles solicitam: políticas e campanhas de combate ao assédio moral e psicológico por parte dos docentes, investigação e sanção relacionadas ao assédio e à discriminação, formação docente sobre assédio e opressões.

Tal intenção é um evento privado e subjetivo (EINARSEN, 2000; SALIN, 2003a; EINARSEN *et al.*, 2011).

Pelo nível de subjetividade que o problema engloba, alguns atores poderão demorar um pouco mais para compreender a necessidade de mitigação. Como observado no relato a seguir:

Entrevistado E3 [...] essa política seria aceitável, agora se vai demorar [...] é outro departamento, não sei, porque é complexo, até pelo desconhecimento das pessoas [...].

O desconhecimento mencionado é uma barreira evidente que deverá ser transposta, é um risco político, por isso, essas serão resistências que deverão ser avaliadas e superadas. Porém, manter tudo como está, ou não tomar nenhuma atitude, é uma opção válida, especialmente para quem detém o poder ao longo de um determinado período, possuindo como característica pessoal um viés mais alinhado com a razão instrumental e menos com a razão substantiva (RAMOS, 1989). É o que revelou Bourdieu (2004), quando argumenta que a fonte de poder diz respeito à distribuição do capital Universitário, cuja obtenção se dá pela divisão do comando dos maiores cargos da Universidade. Essa disputa gera situações de conflito, acarretando em AMT (HELOANI, 2005). E como consequência, é um fator que leva os atores políticos a se sentirem sob ameaça, preferindo manter o *status quo*.

Para avaliar a distribuição de poder na UFSC, realizou-se uma análise referente ao controle de comando desde sua fundação até os dias atuais, de acordo com os grupos formados por Centro de Ensino. Destacando-se aqueles que tiveram seus representantes no comando por mais tempo, evidencia-se a predominância do poder masculino observado anteriormente pelos Entrevistados E3 e E5. Essas informações fazem crer que, na UFSC, historicamente há desequilíbrio de poder, além daqueles já observados (homens/mulheres; TAEs/docentes; decano/novo), existe o poder entre os grupos políticos estabelecidos nos Centros de Ensino.

Ao observar como foi a distribuição do poder durante seus 58 anos, percebe-se que os centros que mais se revezaram no comando foram:

- a) CCJ – 7 períodos de gestão, somando 29 anos no comando;
- b) CTC – 3 períodos de gestão, somando 12 anos no comando;
- c) CCS – 2 períodos de gestão, somando 8 anos no comando;
- d) CFH – 1 período de gestão, apenas 4 anos no comando.

Percebe-se certa tradição no revezamento dos cargos pelos representantes de três centros, os quais dois, CCS e CTC, também se destacam em maior número de professores, de alunos e de pesquisa científica, acumulando, além do capital universitário, o capital científico e político.

Do ponto de vista da análise política, dos dados supracitados com os dados que apresentam o revezamento desses centros e do CCJ, supõem-se que tais centros concentram maior volume de capital universitário, capital científico e capital político, podendo, assim, influenciar mais e obter maiores vantagens para seus integrantes, aumentando seus poderes de barganha em um jogo político estabelecido (BOURDIEU, 2004).

Dessa forma, há evidências de que grupos de poder podem ser formados em prol de um interesse comum. Os elementos apresentados podem ser o motivo para uma tendência na manutenção do *status quo*, na cultura tradicionalista da dominação masculina e de grupos que se revezam, não permitindo outras configurações.

4.3.1.1.2 Análise Econômica

Os custos referentes ao AMT, como já mencionado por Hoel *et al.* (2003), são muito particulares e, na grande maioria, são verificados como custos indiretos, isso porque ainda não há uma fórmula que expresse quantitativamente o que se gasta e o que se deixa contabilizar. Esse pode ser um fator que dificulte ao gestor perceber os prejuízos causados à Instituição, muitos gestores não visualizam os prejuízos sociais, conforme apontado por Salin (2018).

Nessa direção, realizou-se o levantamento de custos indiretos em decorrência dos problemas que envolvem o AMT, de acordo com Salin (2018), como a rotatividade de pessoal (*turnover*), a recolocação de pessoal e o absenteísmo (SALIN, 2018), tendo como base trabalhos acadêmicos anteriores cujo objeto centrava-se na UFSC, na experiência empírica da autora⁵⁸ e nas entrevistas realizadas com os representantes do CUn.

Na pesquisa sobre a **rotatividade** de servidores TAEs (PEREIRA, 2017), os motivos de desligamento, a pedido de servidores que não

⁵⁸ A autora possui experiência nas áreas de pagamento de pessoal, elaboração e execução de concursos públicos, incluindo custos, atividades de promoção à saúde do servidor, dirigente da área responsável pelo ingresso de servidor, movimentação de pessoas, avaliação de estágio probatório, entre outras.

ingressaram em outro órgão público e, tampouco em outro emprego, alteraram o seu *status* de empregado para desempregado. O que teve como justificativa para a decisão, entre outros motivos: passar por desvio de função e enfrentar o assédio moral. Na pesquisa de Pereira (2017) chama a atenção o fato de que três participantes apontaram o combate ao assédio moral na UFSC como sugestão de contribuição para as melhorias na gestão das atividades. Pereira (2017, p. 216) também extraiu de sua pesquisa as seguintes declarações que colaboram com a permanência ou com o desligamento do servidor, sendo elas:

[...] melhorias nas condições e ambiente de trabalho, bem como no clima organizacional “[...] Servidores relatam que os motivaria a vivência em um “[...] ambiente organizacional sem terrorismo (pressão psicológica)” (R38), “[...] clima organizacional de permanente guerra [...]” R70, e mencionam que o “[...]O ambiente de trabalho era muito ruim [...]” (R89), indicando que esse é um aspecto necessário para melhora, indicando que dever-se-ia ter “[...] ambientes de trabalho menos hostis”[...]

O desligamento de um servidor, seja ele docente ou TAE, gera custos operacionais e reflete diretamente e indiretamente no conjunto de trabalhadores da unidade de lotação. A chefia fica com o encargo de redirecionar e dividir as atividades com os demais que permanecem. Sobrecarregando, com isso, a equipe ou o servidor que assume a atividade do ex-colega de trabalho (PEREIRA, 2017).

Os custos indiretos serão contabilizados levando em consideração a qualidade de trabalho, dependendo das atividades realizadas, os prejuízos podem ocorrer, por exemplo: alunos sem aulas práticas devido à falta do laboratorista; realização de aquisição de materiais essenciais; pagamento de bolsas para alunos, que, muitas vezes, é sua única fonte de renda, matrículas de alunos, e atendimento diminuído em certas especialidades médicas no Hospital Universitário.

Ressalta-se que há casos em que a reposição de um servidor com cargo específico (médico, engenheiro, técnico de laboratório) pode se estender além do previsto, já que a reposição dos servidores passa por procedimentos burocráticos, podendo levar de dois meses a um ano, caso não tenha concurso vigente.

Os custos de **recolocação** levam em consideração os custos de concursos públicos, de capacitação e de desenvolvimento para as atividades rotineiras, além do prejuízo diário pelo posto de trabalho vago.

Para o caso dos docentes, os concursos tornam-se mais onerosos pela complexidade, necessitando de pessoal qualificado, e um período de provas que varia de três a 10 dias, dependendo do número de candidatos inscritos (UFSC, 2013).

Outro problema levantado por Salin (2018) e verificado na UFSC diz respeito ao custo do **absenteísmo**, que isoladamente pode ser pouco expressivo ou perceptivo, porém acumulado pode se revelar significativo. Como os dados levantados por Freitas (2017)⁵⁹, a autora estudou o **absenteísmo por doença**⁶⁰, considerando somente os afastamentos que possam ter relação direta com doenças provocadas pelo ambiente de trabalho..

Com relação ao custo indireto do absenteísmo, são contabilizadas as paralizações das atividades incluindo aí, como exemplo, os dias letivos sem professores, o que acarreta em prejuízo direto aos alunos e indiretamente às famílias desses alunos e à sociedade. O afastamento por adoecimento e, em especial, o adoecimento mental, é um dos prejuízos apontados pelos gestores (Grupo 1). O Entrevistado E5 relata a ação do departamento em decorrência do aumento de casos de afastamento por saúde em sua unidade de trabalho,

Entrevistado E5 – Em função do número de adoecimentos, e do número de atestados, [...]de técnicos e de docentes [...] o ex-diretor solicitou de um setor de saúde da UFSC que viesse fazer um trabalho conosco, então no início do outro ano, fizeram e aplicaram [...] eles não deram retornos, nem os resultados [...]

A ação relatada pelo Entrevistado E5 poderia ser classificada como intervenção primária, que também é apresentada por Gillen *et al.* (2017) no Quadro 29, porém não se mostrou efetiva, devido à falta de respostas e de implementação de alternativas para gerar mudanças, frustrando as expectativas dos participantes (SALIN, 2018).

⁵⁹ Destaca-se que Leticia Santos de Freitas é médica do Departamento de Atenção à Saúde do Servidor, atuante na junta médica oficial da UFSC, realizou sua dissertação de mestrado com o estudo intitulado: *Absenteísmo causado por transtornos mentais e comportamentais: perfil epidemiológico de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina de 2012 a 2016*.

⁶⁰ O termo absenteísmo por doença é empregado quando a ausência ao trabalho é motivada por alguma doença, problema de saúde ou licença médica. Contempla fatores individuais e relacionados ao próprio ambiente e à organização do trabalho causando custos sociais e financeiros substanciais para a sociedade, principalmente os afastamentos de longa duração (FREITAS, 2017, p. 29).

O Entrevistado E4 percebe o prejuízo, além do impacto na saúde, e ressalta que afeta também a produtividade do servidor.

Entrevistado E4 – [...] o assédio começa a causar esse tipo de problema, [adoecimento] eu não tenho dúvida, tanto os afastamentos médicos como a vontade dos servidores de prestar um bom trabalho, isso é impactado.

A produtividade está relacionada diretamente aos dias de labor *versus* os resultados obtidos, fator que se comprova com a ausência do servidor em seu posto de trabalho informação e avaliação que os gestores necessitam ter em mente.

Considerando que o AMT afeta a saúde física e mental do trabalhador, dados do subsistema SIASS/UFSC trazem elementos que poderão ser utilizados, na UFSC, como estratégias para ações preventivas. De acordo com o relatório do SIASS, referente ao período de 2012 a 2016, das ocorrências de afastamentos do trabalho na UFSC, em média, 25% foram por motivo de doenças do tipo Transtorno Mental e Comportamental (TMC), que incluem as doenças relacionadas ao trabalho, como crise de estresse, ansiedade, depressão entre outras que podem estar relacionadas com a deficiência na organização do trabalho e, por consequência, aos conflitos não resolvidos (UFSC, 2016a; FREITAS, 2017).

Os transtornos mentais e comportamentais relacionados ao processo e ao ambiente de trabalho representam um problema de Saúde Pública, pois aumentam a demanda aos serviços de saúde e geram impactos econômicos e sociais relevantes. Há de se considerar a dificuldade de elaboração de indicadores de saúde, o que prejudica a realização de ações adequadas voltadas à saúde mental no trabalho (FREITAS, 2017).

Até o ano de 2016, a área de Gestão de pessoas não utilizava esses dados para compreender o problema, tampouco para elaboração de ações preventivas (UFSC, 2016a), embora os estudos de epidemiologia estejam indicados como ação para prevenção à saúde do servidor (BRASIL, 2010c).

No entanto, essa situação pode se modificar, considerando os avanços e os estudos nessa área e na UFSC. Freitas (2017) realizou um levantamento dos dias de afastamentos por Licença de Tratamento à Saúde (LTS)⁶¹ de TAEs e docentes relacionados aos Transtornos Mentais

⁶¹ LTS – Licença para Tratamento da Saúde.

e de Comportamentos (TMC)⁶², compreendendo o período de 2012 a 2016, cujo resultado poderá gerar mais informações sobre a relação entre afastamentos por saúde e o AMT (Quadro 29).

De acordo com os resultados de Freitas, (2017), as duas categorias de profissionais com maior risco de absenteísmo por TMC foram os Técnicos-Administrativos em Educação e professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT). Com relação aos docentes, os professores da carreira EBTT apresentaram aproximadamente 6,5 vezes mais chance de se afastar do trabalho por TMC por ano, em comparação com os professores do ensino superior. A categoria de docentes, apesar de apresentar menos LTS, apresentou licenças significativamente mais longas, variando de 101 a 105 dias respectivamente, mais do que os TAEs, com uma média de 70 dias de afastamento por ano (FREITAS, 2017).

Tomando como base os dados levantados por Freitas (2017), realizou-se uma simulação dos custos dos afastamentos por LTS, Quadro 28, apresentando, ao final, o montante do prejuízo financeiro e utilizando valores diários da tabela salarial⁶³ das categorias (BRASIL, 2018).

Quadro 28 – Simulação de custos por LTS por TMC

Cargo	Dias afastamento 2012-2016	Média Servidor Por ano	Custo 2012-2016
Professor Magistério Superior	10.399	103	4.007.670,61
Professor Ensino Básico, Técnico, Tecnológico	3.668	35	820.274,84
Assistente Administração	67.050	962	5.469.268,50

⁶² TMC – Transtornos Mentais Comportamentais.

⁶³ Os valores tiveram como base os seguintes níveis da tabela: Prof. ADJ.I Dedicção Exclusiva – Doutor, Prof. EBTT - Aux. D I Mestre, TAE apenas sobre o vencimento básico dos níveis E, D e C. Foram computados somente os valores fixos, como o vencimento básico; não foram incluídos os valores de retribuição por titulação dos docentes (RT) ou o incentivo à qualificação dos servidores, pois se trata de valores variáveis dependendo da titulação de cada servidor, por isso, a média calculada é uma média mínima.

Cargo	Dias afastamento 2012-2016	Média Servidor Por ano	Custo 2012-2016
Auxiliar Enfermagem	8.052	91	515.328,00
Auxiliar de Saúde	339	12	21.696,00
Cozinheiro	1692	20	108.288,00
Enfermeiro/Área	6551	97	912.916,79
Auxiliar Nutrição e Dietética	495	8	32.095,80
Técnico Enfermagem	9039	150	737.311,23
Técnico em Assuntos Educacionais	2637	24	367.480,01
Técnico Radiologia	891	12	72.678,87
Copeiro	443	8	28.724,12
Nutricionista	120	8	16.722,64
Total dias	111.376	1.522	13.110.455,41
Total Custo referente a um ano: 2.622.091,08			

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação com base em Freitas (2017)

Dos resultados constatou-se que durante um ano a UFSC despendeu o valor, médio mínimo anual, de **R\$ 2.622.091,08**, ainda, considerando o período 2012-2016 (cinco anos) os valores tomam uma proporção expressiva de **R\$ 13.110.455,41**. Ressalta-se que essa simulação foi utilizada para gerar evidência, com intuito de transformar os prejuízos invisíveis em valores concretos, ressaltando que foram considerados somente os valores referentes aos afastamentos por TMC e desprezados os valores da contratação de professores substitutos, de processo seletivo, de concursos públicos e outras atividades afetadas pelos problemas decorrentes do assédio moral.

Ressalta-se que os custos e os prejuízos são relevantes e que merecem mais atenção dos gestores. Além disso, evidencia-se uma correlação entre o trabalho, o processo saúde/doença e as consequências que eles podem causar, tanto para os trabalhadores quanto para a instituição/sociedade. O alto número de ausências ou de absenteísmo pode ser um sinal de alerta, principalmente quando se observam os resultados das pesquisas realizadas pelos próprios servidores da UFSC.

Os dados apresentados no Quadro 29 são subsídios importantes que favorecem a política de combate e prevenção ao AMT; ajudam os gestores a focar em ações, tanto para a área da saúde como para a área da gestão, caminhando na direção do que afirmam Vartia e Leka (Quadro 9) sobre as pesquisas dentro da instituição como intervenções primárias, que contribuem também para o avanço das pesquisas apontadas por Einarsen *et al.* (2011) e Heloani e Barreto (2018).

4.3.1.1.3 Análise da Legislação

Ao estudar a Política Pública envolvendo a temática do AMT, torna-se primordial identificar a *política* como diploma legal, conforme apregoam Dagnino *et al.* (2002), quando apresentam a empregabilidade dessa palavra.

A análise da legislação nesta dissertação perpassará por três áreas do direito, da saúde e da gestão ou administração, pois são áreas que aplicam o que está estabelecido.

Dessa forma, foram analisados quais os documentos formais que abarcam condições para mitigar a *ocorrência do AMT na UFSC* (P1), se há indícios de política de Governo, de Estado ou Institucional. Essa análise foi realizada com base na Constituição Federal de 1988, em Leis, Decretos, Portarias, *sites* e, ainda, nas opiniões e percepções dos entrevistados do Grupo 1, quando confrontados com os autores apresentados na fundamentação teórica.

Partindo-se da Constituição como política de estado e analisando a Lei n. 8.112/90, a Portaria Normativa n. 3, de 25 de março de 2013, e as Instruções Normativas Internas, que orientam a UFSC e os setores, como a Ouvidoria, a Comissão de Ética, a Corregedoria e o PRODEGESP, na condução das atividades relacionadas ao assunto.

a) A Constituição Federal (CF/88)

Embora na esfera federal ainda não haja instrumento legal específico para enquadrar o AMT, isso não significa que o indivíduo

assediado esteja desprotegido (ASSEDIOMORAL.ORG [20--]). Em boa parte dos processos que chegam à via judicial, quando o impetrante é servidor público federal, a análise do caso é baseada nos instrumentos legais que indiretamente abarcam o assunto (TEIXEIRA, 2018). Isso porque o caso pode estar relacionado com a inobservância do conjunto do ordenamento jurídico. Como exemplo: a Constituição Federal de 1988, a Lei n. 8.112/90 e seus artigos 116, 117 e 132 V, a Lei n. 8.429/92, o Código de Ética do Servidor do Poder Executivo Federal, além de normas, regulamentos, portarias, resoluções internas e específicas de cada instituição.

Ao comparar as definições de AMT, trazidas pela literatura, com os dispositivos da CF/88⁶⁴, percebe-se que tais dispositivos contemplam imperativos que se enquadram com situações assediosas, visto que, em decisões judiciais, já há consenso de entendimento. Exemplo disso é o Acórdão n. 9.029/2002 que define o que é AMT e indica que as Instituições/organizações e as condições de trabalho provocam e comprometem a qualidade de vida do trabalhador (TRT – 17ª Região, 2002).

A Constituição Federal (BRASIL, 1988) prevê que homens e mulheres possuem os mesmos direitos e obrigações e que ninguém terá tratamento desumano ou indigno e, tampouco, ter sua imagem degradada. Por isso, normas e regulamentos deverão reduzir riscos inerentes ao trabalho, elementos que se alinham com as definições dos autores desta dissertação (LEYMAN, 1996; EINARSEN, 2000; BARRETO, 2005; HIRIGOYEN, 2012; SALIN; HOEL, 2011).

Considerando as opiniões dos Entrevistados E3 e E5 sob esse prisma, com relação à isonomia entre homens e mulheres, são percebidas desconformidades que podem estar ocorrendo de acordo com as percepções e situações apresentadas:

Entrevistado 5 – [...] esse assédio moral só existia na minha leitura, obvio, só existia tão explicito porque ela era mulher!

⁶⁴ A Constituição Federal estabelece os princípios fundamentais da cidadania, dignidade da pessoa humana e os valores sociais da livre iniciativa (art. 1º, incisos II, III e IV). Sendo que a sociedade deve ser construída de forma livre, justa e solidária promovendo o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação segundo artigo 3º, incisos I e IV (BRASIL, 1988).

Entrevistado E3 – [...] eu fui me dando conta aos poucos, a UFSC é machista, mesmo não parecendo! [...] Muitos professores te ignoram, em reuniões, a tua ideia ou até para conversar, se dirigem ao outro, o que era anterior [...].

Essas são evidências da falta de tratamento isonômico para homens e mulheres na UFSC, em desacordo com o que rege a CF/88.

Ainda em contraste com os dispositivos da CF/88, em pesquisa realizada com servidores da UFSC, por Nunes (2016, p. 296), tendo como base a classificação de Hirigoyen (2006), foram identificados quatro grupos em situações as quais os pesquisados indicaram a frequência de ocorrência dentro do ambiente laboral, como:

- a) Deterioração proposital das condições de trabalho (nove situações).
- b) Isolamento e recusa de comunicação (três situações).
- c) Atentado contra a dignidade (sete situações).
- d) Violência verbal, física ou sexual (três situações).

As situações apresentadas pelos servidores infringem o direito à vida, à segurança, à honra, à saúde, à segurança do trabalho e à integridade física e psíquica do trabalhador, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho, como diz Hirigoyen (2006), sendo essa condição suficiente para adotar medidas que a mitiguem o AMT na UFSC.

b) A Lei n. 8.112/1990

Para subsidiar as vítimas, os profissionais que atuam na prevenção e combate ao AMT aos gestores das instituições públicas federais, será analisada a Lei n. 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Focando-se especificamente nos artigos 116 e 117 que tratam dos deveres e das proibições do servidor público. Ainda que a referida Lei, não aborde clara e diretamente a questão do assédio moral, ela nutre uma relação ambígua com o AMT,

As interpretações foram realizadas com base nas definições de dicionários da Língua Portuguesa, em estudos de profissionais no cargo de Procuradores Federais e em manuais de processos administrativos da Agência Reguladora da União, AGU, e do Ministério da Transparência, CGU.

Por si só, os incisos do artigo 116 da Lei supracitada já indicam como o servidor deve se orientar na condução de suas atividades e como

ele deve se relacionar com o público, colegas e chefias e com as demais autoridades.

As entrevistas com os gestores apontaram algumas causas de assédio moral iniciado por conflitos que, segundo os próprios gestores, se confundem com o desrespeito às leis e com o descumprimento de suas obrigações, como mostra o relato a seguir:

Entrevistado E4 – Infelizmente, muitos não fazem suas atribuições, estou falando tanto de docentes como dos técnicos. Eu acho que isso é uma causa de conflitos que pode desencadear em assédio.

Tal relato pode ser enquadrado com a inobservância do inciso II: “Ser leal à instituição a que servir”, porém, o que é ser leal à instituição? Pontes (2007, p. 8)⁶⁵ elaborou uma interpretação desse inciso:

[...] ser leal à instituição é ter compromisso público com ela; é, em suma, assumir conduta que vai beneficiar a instituição e o desenvolvimento da sua função. O servidor público leal e comprometido com a sua instituição fica preocupado todos os dias com a imagem dela. Fica preocupado com as críticas que a sociedade faz a ela, e se realmente há razão. Dá dicas, observa o dia-a-dia dentro da instituição, e verifica se algo está errado. Reclama com o Chefe do servidor que maltrata alguma pessoa, que não é cortês. Fica indignado quando fazem chacota com a sua instituição, porque está verdadeiramente preocupado com a grandiosidade dela.

Portanto, entende-se que tal interpretação significa demonstrar postura colaborativa ao reportar à autoridade competente eventuais falhas detectadas e passíveis de acarretar prejuízo à Administração. Lealdade aqui entendida não à pessoa do cargo, e sim à instituição à qual o servidor público está vinculado (TEIXEIRA, 2018). Nesse caso o servidor quando testemunha ou tem ciência de algo que julgue incorreto na administração pública, deve relatar o fato para evitar possível agravamento da situação,

⁶⁵ Bruno César da Luz Pontes é Procurador Federal, em Goiás, publicou o artigo *Ética e Compromisso do Servidor Público Federal* na *Revista Virtual*, n. 62, da AGU, em março de 2007.

visto que ser leal para o servidor público é uma obrigação não uma possibilidade (TEIXEIRA, 2018).

Com relação ao inciso III, este aponta para um fator determinante, inobservância⁶⁶ de atos administrativos (atos ordinatórios⁶⁷, decisórios, interpretativos ou enunciativos ou atos de comunicação), decretos, regulamentos, regimentos, instruções normativas, pareceres normativos, portarias normativas, orientações normativas, normas de execução, ordens de serviço e editais, configurando-se em ato ilícito (MICHAELIS, 1998; PONTES, 2007; TEIXEIRA, 2018).

O inciso VI orienta como se deve proceder quando se está ciente de suposta irregularidade, de qualquer natureza por parte de qualquer indivíduo ou de suposto ato, como:

- a) Ato ilegal – sendo qualquer ação ou omissão contrária às normativas, geral ou específica.
- b) Ato omissivo – qualquer conduta de omissão diante de deveres, atribuições ou competências do dever público.
- c) Ato de abuso de poder – qualquer forma de abuso de autoridade.

O inciso guarda relação direta com o AMT de acordo com os atores, portanto, Barreto (2005) identifica o abuso de poder prolongado como uma das características de AMT e Hirigoyen (2005) afirma que o abuso do poder, associado à omissão ou à demora na resolução das situações conflituosas, pode, com o tempo, favorecer a ocorrência do AMT.

Ainda sobre esse inciso, as denúncias às autoridades estão diretamente relacionadas com a lealdade ao serviço público. Por outro lado, a autoridade precisa dar o devido encaminhamento sobre o acontecido e manter sigilo, quando for o caso, e registro para posterior avaliação (TEIXEIRA, 2018). Assim, o desvio do poder hierárquico e de finalidade é a passagem para um possível AMT. E o correto tratamento às denúncias deve ser realizado pelos gestores sob pena de responsabilização legal.

O Inciso IX traz a seguinte recomendação: “manter conduta compatível com a moralidade administrativa” e, também, faz relação direta com as condutas assediosas. A moralidade administrativa é

⁶⁶ A inobservância é a falta de cumprimento do que é legalmente previsto; desrespeito à lei (DICIO, 2018).

⁶⁷ Atos Ordinatórios são aqueles que disciplinam o funcionamento da Instituição e a conduta funcional dos servidores. São oriundos do poder hierárquico, como: circulares, avisos, portarias, ordens de serviços, ofícios e despachos (MEIRELLES, 2013).

estabelecida como um padrão de conduta a ser seguido pelos servidores públicos, de forma que qualquer ação que se desvie desses padrões é passível de medidas disciplinares. No entanto, deve se ter claro que a moralidade administrativa está relacionada com a legalidade e não com a moral íntima de cada indivíduo. É nesse ponto que se percebe a diferença entre o interesse pessoal e o interesse de chefias ou de subordinados (TEIXEIRA, 2018).

Na mesma direção, o Inciso XI rege que se deve “tratar com urbanidade as pessoas”, pois, a rudeza e a pouca polidez no trato pessoal estão baseadas em baixa formação, falta de educação e baixo nível de instrução e de cultura, mas não, necessariamente, se revela como o ilícito disciplinar. Porém, Teixeira (2018) sugere que se dê atenção ao contexto no qual o caso acontece isso porque ele pode ocorrer sem a intenção, sendo que o fato de ter reconhecido o excesso e de tentar se redimir por ausência de danos não é considerado assédio. O comportamento frequente e intencional causa prejuízos de desestabilidade ao ambiente laboral, então, nesse caso, caracteriza-se o AMT, ensejando-se medidas disciplinares, (TEIXEIRA, 2018). Partindo do que foi exposto, ressalta-se que os autores pesquisados nesta dissertação já confirmaram que um ato isolado, em momentos pontuais, não configura o AMT (HELOANI, 2005; EINARSEN *et al.* 2011; HIRIGÖYEN; 2011, TOLFO; OLIVEIRA, 2013).

No inciso XII, representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder, trata da obrigatoriedade de denúncias quando há indícios de irregularidade. Ou seja, fazer a denúncia por escrito ou verbalmente para uma autoridade, informando-lhe sobre a irregularidade de quem tiver ciência em razão do cargo, supondo que a apuração seja realizada (BRASIL, 2011)⁶⁸. Ressalta-se que o servidor que denunciar ou representar não será punido por isso, deve-se dar a este servidor o encorajamento para as denúncias, competindo à Instituição apurar os fatos, observando o que já foi mencionado por Teixeira (2018) sobre os atos comissivos no inciso IX.

Todavia, se é obrigação do servidor denunciar casos irregulares, é a Instituição que precisa informar aos seus servidores como serão realizadas e recebidas essas denúncias. Por oportuno é necessário que haja a divulgação dos termos mais adequados para tratar de cada caso. Isso porque representar em termos jurídicos significa levar à autoridade competente o conhecimento de um fato criminoso. Já a queixa pode ser

⁶⁸ Os artigos 43 e 44 da Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011, alteraram os artigos 116 e 126A da Lei n. 8.112/90.

uma queixa-crime⁶⁹ ou uma reclamação, discordância e insatisfação, cabendo à Instituição a obrigação de apresentar normativas de procedimentos e de conceitos para o alinhamento de entendimentos (MICHAELIS, 1998; RICHARDS; DALEY, 2003; TEIXEIRA, 2018).

A falta de orientações relacionada aos conceitos e aos procedimentos permite aos gestores atuarem de forma subjetiva, cada qual à sua maneira, de acordo com suas vivências e experiências, colocando em risco a obrigação das conformidades, o rito e o rigor exigido por lei. As Instituições públicas devem conduzir suas atividades sob os princípios da Lei e seguir práticas de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Sobre a análise do artigo 116, Soboll (2008) argumenta que o AMT se perpetua pela omissão daqueles que devem agir, os gestores/chefes, conforme exemplo apresentado por Reynaud (2016, p. 120). O exemplo apresentado de omissão já é a evidência da inobservância da lei pelo próprio gestor, que assume junto ao seu cargo a subordinação jurídica, enquanto é preposto da Instituição, como já foi dito por Freitas, Heloani e Barreto (2008) e por Teixeira (2018).

Por outro lado, quando fica evidente que os gestores estão omissos, é natural que surjam reivindicações coletivas para os problemas, caracterizando-se como um problema público (SECCHI, 2016).

Dos deveres dos servidores instituídos pela Lei n. 8.112/90, pode-se inferir **o que não se considera assédio moral no trabalho** de acordo com o referido documento. Os casos que se assemelham com características assediosas devem ser rigorosamente avaliados e identificados, principalmente quando apresentarem as características de frequência e duração estabelecendo um processo (LEYMANN, 1990; EINARSEN, 2000; HIRIGOYEN, 2012; TOLFO; OLIVEIRA, 2013).

Na continuidade da análise da Lei n. 8.112/90, o **artigo 117** apresenta 19 situações proibitivas que merecem atenção por parte dos

⁶⁹ A queixa pode representar diferentes sentidos dependendo do viés pelo qual é observada, pode expressar dor ou sofrimento; lamento queixume: Exemplo: é tão hipocondríaca que ninguém mais presta atenção às suas queixas. Pode ser a expressão de ressentimento ou de desagrado. Exemplo: tem sérias queixas do ex-chefe. Pode expressar a perda ou ausência de contentamento; desagrado, descontentamento. Exemplo: seus constantes atrasos têm sido motivo de diversas queixas. E também é usada para comunicar à autoridade competente ou ao chefe imediato de alguma ofensa ou dano recebido, para que se tome as providências cabíveis; querela, queriam, queridona: muitas mulheres que denunciam a violência doméstica não mantêm a queixa para que o processo seja encaminhado ao Judiciário.

servidores e, em especial, dos chefes e técnicos da área de gestão de pessoas, visto que são temas em boa parte com teor subjetivo semelhante ao que ocorre em algumas situações denunciadas como assediosas.

As proibições estão alinhadas aos deveres que cada servidor deverá seguir rigorosamente, por exemplo, não basta ser assíduo e pontual (Inciso I), o servidor também deve informar à sua chefia o motivo de suas ausências em seu posto de trabalho. Destaca-se nesse ponto que o objetivo é proteger a hierarquia e o funcionamento da instituição, embora, não se descarta que pequenos incidentes no cotidiano possam acontecer (TEIXEIRA, 2018).

O Inciso II, recusar fé a documentos públicos, tenta evitar a intenção **do não fazer**, de procrastinação, da falta de zelo e de presteza, salvo se houver indícios de ilegalidade do documento. Retoma o dever da lealdade à instituição e à hierarquia. Deixar de dar a devida tramitação, omitir-se diante de respostas aos interessados, deixar documentos ou processos parados sem a devida justificativa, diz respeito à proibição do inciso IV e tal cobrança não pode ser tomada como abuso de poder. Por outro lado, essa cobrança pode estar diretamente relacionada com ações assediosas, quando, intencionalmente for deixado de fazer algo com interesse, mesmo que indiretamente, em prejudicar alguém (chefe, colega ou a Instituição) ou a própria atividade de trabalho (TEIXEIRA, 2018).

Com relação ao inciso V, este reforça a obrigatoriedade vinculada à Constituição Federal de 1988, que é tratar a todos sem distinção, remetendo-se ao desequilíbrio de poder observado pelos entrevistados do Grupo 1, entre gênero, geração, carreira e pares.

Destaca-se o inciso XV, que aduz sobre o impedimento de **proceder de forma desidiosa**, trata-se de um comportamento que possui características semelhantes ao AMT com relação à frequência e à duração.

Como define Piacentini (2015)

[...] é a ideia de negligência, desatenção, desinteresse por parte do trabalhador em relação aos seus serviços. Para que fique caracterizada a desídia, porém, é necessário que tal comportamento do trabalhador seja reiterado, comum, habitual, um único dia em que o trabalhador tenha prestados os seus serviços com desatenção, por exemplo, não caracteriza esta falta grave e impossibilita a dispensa por justa causa.

O suposto alvo ou vítima, muitas vezes, pode acusar alguém de assediador para mascarar seu desleixo, sua falta de colaboração ou sua incompetência. A desídia também apresenta a frequência como característica e prejuízos para a eficiência e pode se parecer, dependendo das peculiaridades do caso, ao conceito de ilícito continuado (TEIXEIRA, 2018), pois é vista como comportamento culposo.

Todavia, a prática ou o exercício habitual de qualquer ilícito, em princípio, configuram enquadramentos previstos na Lei n. 8.112/90, cabe ao gestor, a partir de que ele tenha conhecimento, que lhe seja dada à devida atenção para a não repetição no futuro (TEIXEIRA, 2018).

É diante desse contexto legal que o gestor público deve pautar suas ações preventivas, sobretudo, quando o caso não for relacionado com AMT, possivelmente há uma ilicitude a ser observada no rigor de suas atribuições como gestor público, devendo agir na apuração e na medida disciplinar, conforme já mencionado em Brasil (1990).

Tais demandas de ilícitos ou de supostos ilícitos devem ser recebidas pela chefia imediata, Ouvidoria, Corregedoria, Comissão de Ética ou pelo PRODEGESP, cada qual em sua área de competência, analisará e deverá tomar as providências cabíveis, respeitando e observando os instrumentos legais. Contudo, a Instituição poderá orientar qual será o fluxo de atendimento e as providências a partir de declarações ou normas institucionais (RICHARDS; DALEY, 2003).

Cabe aqui fazer uma distinção, a Ouvidoria e a Corregedoria são setores de controle e de fiscalização que atendem às orientações do Ministério da Transparência, da Comissão de Ética e respondem a orientações do Gabinete da República, a PRODEGESP responde e recebe orientações do MPOG/SRH. Além disso, todos, em comum, seguem os preceitos da Constituição Federal de 1988 e da Lei n. 8.112/90.

Portanto, serão analisados primeiramente os instrumentos legais relacionados à PRODEGESP, visto que o MPOG apresenta uma política de governo para a saúde do servidor (BRASIL, 2003).

Compreendendo aqui que o AMT está relacionado diretamente com a saúde mental, há o entendimento jurídico sobre esse aspecto, observado no Acórdão n. 9.029/2002, que dispõe que:

A humilhação repetitiva e de longa duração interfere na vida do assediado de modo direto, comprometendo sua identidade, dignidade e relações afetivas e sociais, ocasionando graves danos à saúde física e mental, que podem evoluir para a incapacidade laborativa, desemprego ou mesmo a morte, constituindo um risco invisível,

porém concreto, nas relações e condições de trabalho. (TRT/17ª REGIÃO, 2002, grifo nosso)

Assim serão analisadas primeiramente as normativas e as orientações do MPOG como política de governo para ações da área da gestão de pessoas contemplando especificamente ações com viés para a saúde mental à qual está diretamente relacionada ao AMT.

4.3.1.1.4 A Política de Atenção à Saúde do Servidor (PASS)

Sob o guarda-chuva da política nacional de saúde e vinculada a área de gestão de pessoas como política de governo e de acordo com as instruções da Secretaria de Recursos Humanos /MPOG está contemplada a Política de Assistência à Saúde do Servidor (PASS). Tal política contempla os eixos de Promoção e Vigilância da Saúde, Assistência e Perícia do Servidor Público Federal (BRASIL, 2013b) relacionando os efeitos do trabalho na vida do servidor.

Indicando que a Portaria n. 1.261, de 5 de maio de 2010, apresenta princípios, diretrizes e ações que orientam as instituições públicas federais sobre a saúde mental dos servidores, devendo ser adotados os seguintes procedimentos:

I – estar em consonância com as políticas públicas de saúde mental e de saúde do trabalhador, considerando os pressupostos nacionais (Ministério da Saúde) e as 26 recomendações dos organismos internacionais, como a Organização Mundial da Saúde – OMS, a Organização Pan-Americana da Saúde – OPAS e a Organização Internacional do Trabalho – OIT, respeitando a realidade local.

II – basear-se em princípios humanitários e éticos de igualdade, equidade e não discriminação, do direito à privacidade e à autonomia individual, da abolição do tratamento desumano e degradante, garantindo o tratamento adequado. (BRASIL, 2010b, cap. I, art. 1º)

Identifica-se que há orientação, para as universidades, na direção de abolir tratamento desumano, degradante, desigual e discriminatório, elementos que estão relacionados com os conceitos de AMT já apresentados pela literatura (LEYMAN, 1996; EINARSEN, 2000; BARRETO 2005; HIRIGOYEN, 2012; SALIN; HOEL, 2011) e que

reforçam o artigo 5º da Constituição Federal de 1988. São orientações governamentais que indicam políticas como ação para a saúde mental, que, por associação, previnem e combatem o AMT (FREITAS, 2017). Essas orientações são aquelas em que o artigo 116, da Lei n. 8.112/90, prevê que é dever do servidor observar as orientações normativas, ou seja, cumpri-las. Por essa perspectiva, há indícios de falha de implementação de um ato administrativo emitido pelo órgão ao qual a área de Gestão de Pessoas está subordinada.

Outra normativa é a Norma Operacional de Saúde do Servidor Público Federal (NOSS)⁷⁰, que visa a criar um instrumento orientador para a implantação de serviços e o desenvolvimento de ações inerentes às áreas de Vigilância e Promoção à Saúde do Servidor Público Federal. Entre os conceitos apresentados por essa norma, destaca-se a definição de prevenção:

[...] Prevenção é a disposição prévia dos meios e conhecimentos necessários para evitar danos ou agravos à saúde do servidor, em decorrência do ambiente, dos processos de trabalho e dos hábitos de vida. (BRASIL, 2010a, art. 4º)

A referida norma incentiva os gestores a desenvolver práticas e atitudes voltadas para a proteção dos servidores. Entretanto, pode-se estar diante de uma barreira, além de interesses individuais e vontade de agir, então, o próprio desconhecimento do problema impede que sejam tomadas atitudes proativas.

De modo geral e sobre a prevenção, a PASS apresenta outros conceitos a serem observados por parte dos gestores que se relacionam diretamente com o AMT, são eles: **multiprofissional, transversalidade e Epidemiologia**, considerando-se que o AMT é um problema causado por multifatores (LEYMANN, 1999; EINARSEN, 2011) é estudado por multidisciplinas, como as ciências sociais aplicadas, o direito, a psicologia e a medicina (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; ALKIMIN, 2010). O AMT deve ser tratado por profissionais de várias áreas de atuação e em equipes **multiprofissionais**, que são grupo de profissionais de diferentes formações e especialidades, tecnicamente habilitados e organizados para atuar no âmbito da vigilância, da promoção de saúde, das ações pedagógicas, das ações gerenciais e das ações corretivas, resguardadas suas competências numa relação de

⁷⁰ A NOSS foi criada a partir da Portaria Normativa n. 3, de 7 de maio de 2010.

interdependência e de complementaridade (RICHARDS; DALEY, 2003; SALIN; HOEL, 2011; BRASIL, 2010c).

Ainda de acordo com a PASS, é necessário que haja uma atuação integrada e coordenada para que se conheça o problema e que suas propostas de resolução sejam abrangentes, considerando vários pontos de vista da dimensão biopsicossocial, interdependentes e complementares. A integração das ações e das políticas institucionais precisa estar na mesma direção e se relacionando entre si, isso fica claro com o conceito da transversalidade, que significa traspassar, transcender. Temáticas que perpassam por diferentes níveis de conhecimento já mencionadas nesta dissertação e conforme entendem Andion (2003), Fischer (2002), incluindo o Decreto n. 6.833, de 29 de abril de 2009 (BRASIL, 2009), e Vartia (2003), que defende que a área de gestão de pessoas deverá receber atenção e contar com recursos que ofereçam condições para tratar da prevenção do AMT de forma estratégica, criando uma política integradora que envolva todas as suas atividades e todos os ambientes administrativos e acadêmicos.

A prevenção ao AMT necessita de registros e de estudos para identificar, dentro da UFSC, quais suas verdadeiras causas, sua natureza, seus sintomas, formas, frequência, seu desenvolvimento e meios de tratamento, a epidemiologia é a área da medicina que estuda esses fatores e deve ser estimulada como determina a PASS (BRASIL, 2010a). Nota-se que a PASS traz informações suficientes para se enquadrar ações de prevenção e de combate ao AMT, tomando-o como risco psicossocial abordado pelos autores (GONZÁLEZ; COCKBURN; IRASTORZA, 2010).

Não obstante as orientações e as diretrizes de promoção da saúde do servidor público federal foram estabelecidas por meio da Portaria Normativa n. 3, de 25 de março de 2013, apresentando entre suas atribuições, a programação de estratégias para o recebimento de informações sobre casos que caracterizam assédio moral no trabalho, além de adoção de providências e de medidas para prevenção e combate, reconhecendo que o de assédio comumente tem repercussões na saúde mental do servidor público e nas instituições (BRASIL, 2013b).

Comparando as orientações da PASS, evidencia-se que essas são diretrizes e ações que se convergem em semelhanças na direção das sugestões de Richards e Daley (2003) e de Gillen *et al.* (2017). Diante da PASS, pode-se afirmar que o AMT na UFSC já possui guarita para as ações de prevenção.

Figura 10 – Política de AMT e a evidência de guarida



Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação

Em resumo: a UFSC em matéria de gestão de pessoas é subordinada ao SIPEC/MPOG sendo de competência da PRODEGESP executar as orientações daquele órgão (BRASIL, 1970). Assim sendo, há indícios de falha na implementação de política que possa favorecer a mitigação da ocorrência do AMT na UFSC. Isso posto, na Figura 10, é possível observar a relação de subordinação entre o órgão de controle a UFSC e entre eles os documentos de orientação para ações preventivas.

4.3.1.1.5 Das Instruções Normativas Internas

Seguindo para a investigação das normas institucionais identifica-se que no que concerne às orientações fiscalizações e controle relacionado ao AMT, a UFSC conta com três setores com essas competências: a Ouvidoria, a Comissão de Ética e a Corregedoria, pois são os setores responsáveis por receber denúncias, realizar as investigações e aplicar medidas disciplinares, cada qual com sua competência. Com relação à **Ouvidoria**, esta foi criada a partir da Portaria n. 671/GR/96, de 28 de maio de 1996, e está subordinada ao Ministério da Transparência da CGU, sendo responsável pelas seguintes atividades; receber, dar tratamento e responder, em linguagem simples, clara e objetiva: a) aos requerimentos de adoção de providências por parte da Administração; b) as reclamações que demonstram insatisfação relativa ao serviço público; e c) a denúncias de prática de ato ilícito, cuja solução dependa da atuação do órgão de controle interno ou externo. As denúncias e as reclamações são repassadas para outras unidades da UFSC para responderem às demandas sobre as suas competências (UFSC, 1996).

A **Ouvidoria** é responsável pelo tratamento das manifestações do público, interno e externo, relativas às políticas e aos serviços públicos prestados sob qualquer forma ou regime, com o propósito de avaliar a efetividade e o aprimoramento da gestão pública, porém, não compete a ela investigar ou aplicar medidas disciplinares (BRASIL, 2017). É uma unidade reconhecida na Universidade, tanto para registros de

reclamações, sugestões e denúncias, quanto para as solicitações de informações (UFSC, 2016a).

Por essa razão, também, é comum que diversos membros da comunidade universitária procurem pela ouvidoria quando o assunto envolve assédio moral (e, em muitos casos, é a primeira unidade da UFSC a ser procurada), porém, não há informação ou fluxo definido sobre sua atuação nesse sentido. Também não se tem dados sobre o recebimento de queixas ou de denúncias encaminhadas para a chefia imediata do servidor acusado para que ele se esclareça (UFSC, 2016a).

Das ocorrências em que os queixosos não ficam satisfeitos com a resposta, a orientação é dada para que encaminhem à demanda à Comissão de Ética ou à Corregedoria dependendo do caso. Porém não foram encontradas informações sobre os dados gerados mediante as ocorrências (UFSC, 2016a).

Já a **Comissão de Ética** foi criada pela Portaria n. 518/GR/2009 a partir do Decreto n. 6.029, de 1º de fevereiro de 2007, que estabeleceu o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Constituiu as normas de funcionamento e de rito processual para as Comissões de Ética, das Instituições públicas, sendo sua principal função, dentro do fluxo de procedimentos, em se tratando de AMT, a apuração mediante denúncias ou de ofício (UFSC, 2009). Isso significa dizer que o servidor em especial, o gestor, ciente, de uma irregularidade deve apurar o caso, sem a necessidade do recebimento de uma denúncia formal.

São competências da Comissão de Ética:

I – atuar como instância consultiva de dirigentes e servidores no âmbito de seu respectivo órgão ou entidade;

II – aplicar o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, aprovado pelo Decreto 1.171, de 1994, devendo: dirimir dúvidas a respeito da interpretação de suas normas e deliberar sobre casos omissos; apurar, mediante denúncia ou de ofício, conduta em desacordo com as normas éticas pertinentes; e recomendar, acompanhar e avaliar, no âmbito do órgão ou entidade a que estiver vinculada, o desenvolvimento de ações objetivando a disseminação, capacitação e treinamento sobre as normas de ética e disciplina. (UFSC, 2009)

Embora parece ser clara suas competências, na UFSC, há gestor que desconhece essa instância, podendo receber de orientações em casos de AMT. A afirmação que diretores de Centros de Ensino desconhecem a diferença entre as atribuições da Comissão de Ética e as do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, foi identificada nas respostas dos questionários (Gráfico 5).

Especificamente sobre assédio moral, em caráter mais amplo, a Universidade publicou a Resolução Normativa n. 42/CUn/2014, que institui a **Corregedoria** e estabelece um fluxo relativo à atividade no que tange a sua competência: “III – Tomar as providências cabíveis após a Comissão de Ética apontar indícios de assédio moral.” (UFSC, 2014, grifo da autora).

Apesar de se perceber um fluxo estabelecido indicando que será a Comissão de ética quem apontará os indícios de assédio moral para então a corregedoria avaliar a questão da aplicação da medida disciplinar, na prática, isso não é percebido pelos participantes da pesquisa (Grupo 1 e Grupo 2), deixando dúvidas aos usuários, conforme identificado nos relatos dos gestores.

Após análise nas páginas oficiais da UFSC, das três instâncias supramencionadas, verificou-se que estas apresentam dispositivos para receber denúncias/queixas de qualquer ordem, porém não há informação específica sobre a matéria AMT. Sendo que essas instâncias possuem em comum, além de receber denúncias/queixas, a função de disseminar as regras, instruir os usuários e os gestores, fornecer informações que deverão guiar as atividades e condutas dos servidores dentro do ambiente laboral.

Há evidências, diante da análise da Legislação de elementos (CF/88 e artigo 116 e 117 da Lei n. 8.112/90) que distinguem *o que é assédio moral no trabalho e o que não é AMT*. Nesse caso, é importante que a Instituição defina os conceitos e as características, elementos que deverão ser avaliados numa ocorrência ou suspeita de AMT dentro do contexto da UFSC.

Outrossim, há evidências de que a inobservância do regramento legal ocorre, desencadeando uma série de conflitos organizacionais que podem sucumbir em AMT, conforme o relato a seguir:

Entrevistado E3 – Com relação a assédio moral eu percebo algumas coisas [...] há uma evolução clara no nível de exigências [normas] que antigamente não era tão exigido. Então[...]os professores mais antigos, ainda tentam fazer os

mais novos seguir a regra antiga, [...] atitudes que não cabe mais [...]

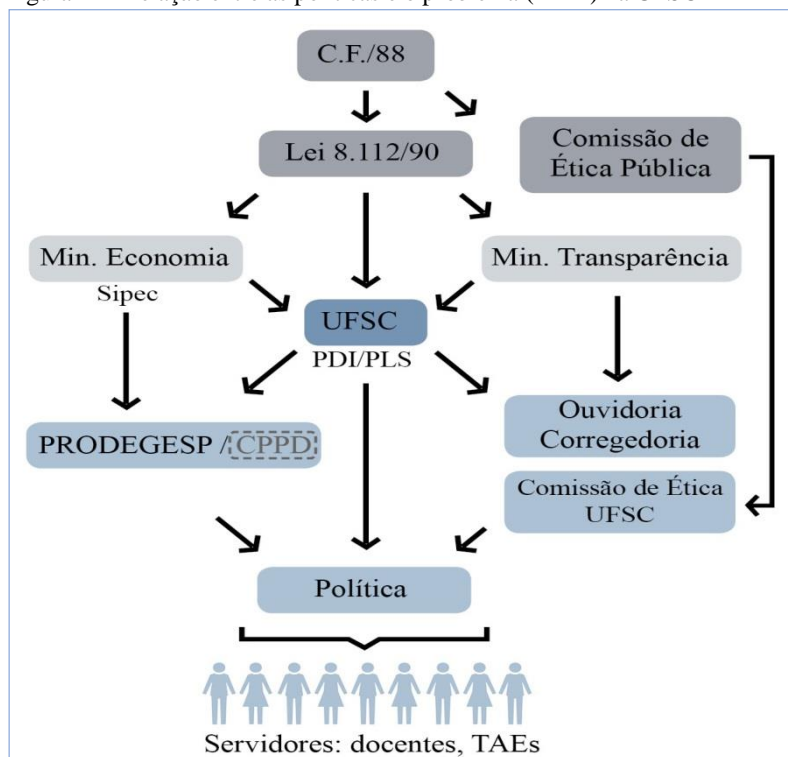
Elementos revelados na fala do Entrevistado E3 sustentam a evidência de que o caso se remete ao descumprimento e à desconformidade da legislação, que pode sim se transformar em casos de assédio moral, se não houver intervenções da Instituição.

Ao finalizar a análise da legislação, identifica-se um conjunto de diplomas legais que se denomina *política*, a partir dos termos empregados por Dagnino *et al.* (2002), que sustenta a *política* como ação de prevenção e combate ao AMT, ressaltando, ainda, que é preciso fazer sua devida implementação.

Ante o exposto, para a análise do que não é AMT, o gestor deve se debruçar nas condutas que estão relacionadas aos deveres e obrigações do servidor público, tanto na Lei n. 8.112 como no Código de Ética e a CF/88.

Por fim, apresenta-se o que as evidências esclarecem sobre o caminho da política de governo de estado e institucional, observando que a política é o conjunto de ações que os gestores aplicam ou deixam de aplicar para resolver os problemas públicos (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013), conforme apresenta-se na Figura 11.

Figura 11 –Relação entre as políticas e o problema (AMT) na UFSC



Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação

A Política que abarca o AMT pode ser definida da seguinte forma: Política de Governo, representada pela CF/88, Política de Estado: Lei n. 8.112/90, que envolve dois Ministérios: a) Ministério da Transparência, que contempla ações de prevenção, fiscalização, controle e medidas disciplinares, o qual orienta as ações da UFSC perante a Ouvidoria e a Corregedoria; b) Ministério da Economia que se refere às ações da área de gestão de pessoas desenvolvidas pela PRODEGESP e CPPD. E, ainda, o Gabinete da Presidência da República, ao qual a Comissão de ética está subordinada. Os documentos se convergem em orientações para a política institucional, as quais devem estar integradas por meio de planos e metas institucionais (PDI/PLS), sendo que tais orientações não são percebidas pelos gestores ou pelos profissionais que atuam em situações que envolvem o AMT.

Finalizando, dessa forma, a análise da legislação e passando, então, para a elaboração do diagnóstico da amplitude.

4.3.1.2 Diagnóstico da Amplitude

A análise de amplitude visa a identificar quantos e quais atores são ou podem ser afetados com o problema (P1). A amplitude é demonstrada pelo número e pelas proporções de pessoas e comunidade política (SECCHI, 2016).

A UFSC contava até 2017 com 2.320 servidores docentes; 3.194 TAEs⁷¹; 178 professores substitutos; 1.151 colaboradores da área de pessoal em prestação de serviço temporário, totalizando 6.843 pessoas. O conjunto de alunos é formado por 44.992, divididos da seguinte forma: 1.164 alunos do ensino básico ao ensino médio; 29.595 alunos de graduação (2.361 a distância e 28.420 presencial); e 14.233 pós-graduandos (6.381 especializações, 3.764 mestrados, 573 mestrados profissionais e 3.770 doutorados) (UFSC, 2017e), perfazendo uma população de mais de 50 mil pessoas que circulam no ambiente universitário diariamente.

Somados a essa comunidade estão, ainda, os aposentados da UFSC, os pensionistas, os servidores de órgãos partícipes⁷², que são atendidos pelo Sistema de Atendimento da Saúde do Servidor (SIASS), e os candidatos de concursos os quais despertam interesse em participar de certames para provimento de cargos públicos, fornecedores de insumos que atendem diversas atividades e especificidades de trabalho (UFSC, 2016a).

A Universidade desenvolve ações de extensão e oferece serviços à comunidade por meio da biblioteca, escritório modelo de assistência jurídica, laboratórios multiusuários, museu e hospital universitário (HU), este último realiza mensalmente 11.000 consultas à comunidade, entre outras atividades, aumentando, assim, o número de relações profissionais diariamente. Observando que os usuários dos serviços também podem

⁷¹ Uma pequena discrepância entre o número de servidores apresentados pelo MPOG (2018) e os dados da UFSC (2017), observando que o MPOG considera o número de códigos de vagas disponibilizados para a UFSC.

⁷² São órgãos atendidos pelo SIASS/UFSC: Polícia Federal em Santa Catarina (DPF/SC), IBAMA – Santa Catarina, Polícia Rodoviária Federal (DPRF/SC), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Departamento Nacional de Infraestrutura e Transporte- DNIT, Instituto Chico Mendes (ICMBio), Procuradoria Federal (PF).

apresentar atitudes desrespeitosas e atos hostis e discriminatórios (UFSC, 2013h).

Esses dados possibilitam visualizar a dimensão das inúmeras relações de trabalho que se formam na UFSC e que se alinham aos resultados apresentados por Barreto (2005), concluindo que o AMT acontece com maior incidência em grandes empresas e no setor público. Percebe-se, então, que a UFSC se enquadra nessas duas categorias como uma grande organização pública. Ainda, corroborando com Barreto (2005), o Entrevistado E2 argumenta que o fato de a Universidade ser complexa e de possuir inúmeras redes de relacionamento faz com que o AMT se apresente no seu cotidiano.[...] isso (o assédio) [...] faz parte do nosso dia a dia [...] a Universidade é complexa [...] considerando o número de pessoas, e relações [...].

Ao considerar apenas o número de servidores do quadro efetivo da UFSC, foco deste trabalho, pode-se concluir que é um número relevante somando mais de 5.000 servidores, porém, de acordo com os dados dos entrevistados do Grupo 1, alunos, terceirizados e usuários, também sofrem e cometem o assédio diariamente.

Essa é a realidade da UFSC, evidência que o AMT atinge ou pode atingir um grande número de pessoas, podendo comprometer diretamente ou indiretamente o desenvolvimento de ações considerando o quanto sua imagem pode ser abalada com situações às quais os organismos internacionais já se manifestaram contrários e que estão nas orientações trazidas pela Portaria n. 1.261/2010 no sentido de que as ações de políticas públicas de saúde e de saúde mental devem seguir recomendações dos organismos internacionais, como a Organização Mundial da Saúde (OMS), a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), respeitando a realidade local (BRASIL, 2010b).

Os impactos podem se refletir em números futuros negativos vistos atualmente, a imagem internacional é fator de orgulho para a comunidade local sendo destaque nacional e internacional em várias áreas de atuação, alcançando em 2018 a posição 800ª, de acordo com World University Rank (2018), e está entre as posições 101º-150º, figurando entre as 250 universidades consideradas como as melhores instituições de ensino superior com mais de 50 anos, englobando 55 países, ficando em segundo lugar entre as brasileiras (UFSC, 2018i). Essas posições podem ser atribuídas aos 3.600 projetos de pesquisa em andamento e desenvolvidos por aproximadamente 600 grupos de pesquisa e mais de 7.300 ações de extensão. De acordo com o relatório anual, esses resultados são

decorrentes do nível de excelência científica e acadêmica do seu corpo funcional, além de sua infraestrutura instalada (UFSC, 2017e).

Os números apresentados revelam e ampliam a dimensão de pessoas e de serviços, que podem ser afetados em termos de saúde e qualidade dos serviços, e não se restringem somente aos servidores e sim toda à comunidade.

Além disso, a imagem institucional é um fator a ser destacado considerando-se que problemas de ordem social, como no caso do AMT, são rechaçados pela sociedade. Conseqüentemente a imagem institucional passa por um risco como já havia dito Salin (2018). Sendo que zelar pela imagem Institucional é parte das atribuições do servidor público conforme o artigo 116 da Lei n. 8.112/90 (BRASIL, 1990).

Diante do exposto, há indícios, a partir das entrevistas realizadas, de que os gestores/chefes ou candidatos a gestores/chefes não compartilham das informações supracitadas, o que pode resultar na baixa compreensão da relação entre AMT e suas atribuições como criando barreiras para ações preventivas e a mitigação do AMT.

4.3.1.3 Diagnóstico da Intensidade

Ao ser mencionada a imagem Institucional, a mídia é um dos atores políticos relevantes a serem considerados quando se estuda uma política para atender reivindicações sociais. Por isso, a análise da intensidade do problema neste estudo está baseada na expressão midiática que o assunto vem apresentando nos últimos dois anos, isso porque os prejuízos do AMT também afetam a imagem da Instituição (SALIN, 2018).

O AMT foi tema de matéria no *site* oficial da UFSC destacando-se o período de 2017/2018. As informações variaram entre anúncios de palestras, seminários, além de o AMT ser citado como um dos principais temas de debates apresentados durante a campanha eleitoral para Reitor em março de 2018. Sobre essas informações serão apresentados a seguir os títulos em destaques:

- a) **Gênero e assédio são temas de aula inaugural aos estudantes do Centro de Ciências da Saúde** – Para abrir o semestre letivo de 2018, foram abordados, entre os temas, a questão de gênero e o assédio, diferenciando assédio sexual de assédio moral no trabalho – Data: 03/08/2018.
- b) **Corregedoria-Geral da UFSC promove reunião com servidores sobre o assédio na UFSC** – Com objetivo de discutir o tema e propor uma padronização de fluxos e tratamento institucional da questão – Data: 16/07/2018.

- c) **Assédio na Universidade** – “Silenciamento de uma violência” é tema de palestra no dia 27 de abril – 16/04/2018. Foi também assunto de reportagem na TV UFSC.
- d) **TV UFSC apresenta reportagem Giro UFSC – Assédio na Universidade – Assédio!** Palestra promovida pelo Laboratório Floripa em Composição Transdisciplinar (LABFLOR) pretende orientar pessoas que sofrem com o todos os tipos de assédio – Publicado em 20/04/2018 (TV UFSC, 2018a).
- e) **Controle social, 30 horas e assédio moral foram principais temas do primeiro debate entre candidatos a reitor** – Data: 20/03/2018.
- f) **5º Seminário Catarinense de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho** – no Centro de Eventos da UFSC – Data:17/11/2017.
- g) **Grupo de apoio psicológico na UFSC para trabalhadores que sofrem assédio moral** – do Departamento de Psicologia (UFSC)– Chamamento para iniciar novo grupo de apoio psicológico aos trabalhadores que sofrem Assédio Moral no Trabalho (intimidação, humilhação e/ou constrangimento no ambiente de trabalho) – Data – 25/05/2017.
- h) TV UFSC apresenta reportagem com o título: **Assédio na UFSC: o que fazer?** Publicado em 20/07/2018 – (TV UFSC, 2018b).

Embora sejam apresentados exemplos de matérias relacionadas ao AMT no *site* oficial da UFSC, somente as notícias dos itens **b** e **e**, são ações que envolvem as atividades de gestão, sendo que as demais envolvem as atividades acadêmicas. No item **c** e **d**, a notícia da palestra foi assunto para reportagem da TV UFSC em abril de 2018, na qual uma professora e uma mestranda do Curso de Letras explicam os motivos da palestra. De acordo com o professor, existe a necessidade de debater direitos, deveres e responsabilidades perante a violência do assédio. Além disso, há evidências de negligência da UFSC, visto que ela relata que o tema “*foi jogado para debaixo do tapete*” por muito tempo (TV UFSC, 2018).

Convém destacar que embora a notícia do item **f** esteja indicando atendimento aos trabalhadores assediados, essa é uma ação de um projeto acadêmico que não está disponível atualmente, de acordo com a informação obtida pelo Serviço de Atenção Psicológica (SAPSI/2018).

No item **h**, são mencionadas as matérias da TV UFSC, promovidas por alunos do jornalismo, apresentando a ocorrência do assédio na UFSC.

A primeira reportagem trata de questionamentos como: o que fazer em caso de assédio? É o que todas as vítimas se perguntam quando ele acontece em ambiente institucional. Mas qual a resposta da universidade para esses assuntos? Mas o que é assédio? Como se caracteriza o AMT? O que significa assédio institucionalizado? Considera-se relatos de alunos estagiários, pesquisas com profissionais e relatos de professores na tentativa de se buscar soluções para o problema da UFSC.

Não obstante, as mídias nacionais também deram ênfase ao problema, que se intensificou nos últimos anos envolvendo universidades, fato que pode estar relacionado com o aumento das denúncias e devido a uma conscientização da população e/ou pela dificuldade de se resolver a questão por meio de ações internas e institucionais.

Elencou-se no Quadro 30 uma amostra das notícias publicadas na mídia, as quais trazem à tona o assédio moral no trabalho como problema no período 2017/2018.

Quadro 29 – Notícias envolvendo AMT nas instituições de ensino

Data	Site Publicado	Notícia
13/09/2018	Jornal O Dia – Coluna do Servidor	Título: CPI do Assédio Moral na Educação do Rio ouve especialistas nesta quinta.
09/09/2018	Sul 21	Título: A promessa da terceirização: atrasos, assédio moral, salários defasados e empresas que somem. Terceirizados relatam experiências: salários menores e empresas que somem.
03/09/2018	G1 – Zona da Mata	Título: Estudantes denunciam professor da UFJF por assédio moral e sexual dentro da universidade Instituição disse que prestou atendimento às alunas e encaminhou processo para a Procuradoria Federal. Ouvidoria da universidade acompanha o caso.
22/08/2018	Senado notícias	Título: Assédio moral no trabalho deve ser crime, defendem convidados de audiência.
22/08/2018	Jornal o Estadão SP	Título: Assédio moral e sexual no ambiente de trabalho: as mais recentes notícias sobre assédio moral e sexual no ambiente de trabalho trouxeram a lume a necessidade de reflexão sobre o tema, principalmente sobre os atos de controle e punição praticados pelas grandes corporações.

Data	Site Publicado	Notícia
18/06/2018	G1 – Bahia	Título: UFBA apura denúncia de racismo e assédio moral praticado por estudantes contra funcionárias de restaurante universitário.
28/08/2018	G1 – Minas Gerais	Título Coletivo de mulheres recebe mais de 100 casos de assédio no campus Saúde da UFMG.
04/09/2017	G1 – Campinas e região	Título: Fundação da Unicamp faz acordo com MPT para coibir assédio moral a funcionários Documento estabelece que FUNCAMP terá de aprimorar canais para receber denúncias e apurações de casos. TAC é decorrente de acerto feito com a universidade em 2015.
16/09/2017 - Atualizada em 16/09/2017- 17h4min	NSC: DC Clicrbs	Inquérito da PF fala em assédio a professores por organização criminosa na UFSC.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

Das notícias citadas no Quadro 30, destaca-se a do *site* do Senado Federal, o qual informa sobre o debate realizado pela Comissão Senado do Futuro (CSF), que discute a criminalização do AMT. Enquanto o Senado discute isso, a Câmara aprova, em março de 2019, um projeto que torna crime e define assédio moral no trabalho, a proposta inclui assédio moral no Código Penal e prevê pena de 1 a 2 anos (G1, 2019). Esse é um dado relevante e a Universidade, como organização de trabalho, pode estar deixando escapar a oportunidade de tratar o assunto de uma forma mais pedagógica e construtiva por meio de seus mecanismos pedagógicos e administrativos.

Outro ponto que essas notícias trazem para a discussão está relacionado com a direcionalidade do AMT, que demonstra que a hierarquia apresentada na legislação não significa apenas a relação direta de chefe e subordinado. O exemplo caracteriza-se pelo desequilíbrio de poder social, conforme avalia Cowie (2000), a relação de hierarquia está no contexto social, no grau de poder que cada um possui. Embora não seja caracterizado como relação de trabalho, não deixa de ser assédio moral dentro de uma relação de hierarquia entre o atendido e o atendente, um ato praticado por alunos dentro da instituição de ensino, evidenciando que tal situação ocorre em qualquer relação entre as pessoas, conforme já

apresentado por Cowie (2000) e Gillen (2008). Com o exemplo da UFBA fica evidente que a política para o AMT deve contemplar a todos e não apenas aos servidores do quadro efetivo.

O Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) firmado entre o Ministério Público e a Unicamp também vem alertar aos gestores para rever suas atividades, sua cultura e o tratamento dado às denúncias e às queixas sobre AMT.

Na Universidade de Minas Gerais, um grupo de mulheres criou em agosto de 2018 o Coletivo de Mulheres Alzira Reis para dar voz às mulheres que foram vítimas de assédio de qualquer tipo dentro da universidade. Esse grupo recebeu mais de 100 denúncias num período de seis dias (G1, 2019), destaca-se que os grupos de denúncias e de ajuda nas redes sociais estão aumentando e divulgando cada vez mais atitudes hostis, contudo, não é foco desta dissertação avaliar o aumento desses grupos.

Por fim, é importante ressaltar a notícia apresentada e repercutida nacionalmente com relação ao inquérito da Polícia Federal envolvendo servidores da UFSC como exemplo do prejuízo que a ingerência de situações conflituosas e complexas causam à Instituição em especial os prejuízos de ordem social e econômica.

Em entrevista realizada verificou-se a preocupação do gestor com o evento de forma geral, mas também com a reputação da própria Instituição e, em suas palavras, o assédio é “recorrente”.

Entrevistado E1 – [...] nós aqui somos uma instituição de ensino [...] isso é no **mínimo, no mínimo** é inaceitável [...] como é que dentro de uma instituição educacional tu vai aceitar uma coisa dessa? Então tu vê [...] é um assunto que permeia o nosso cotidiano [...] e eu acho que isso tem que ser tratado de uma maneira exemplar. (grifo nosso)

Na interpretação da fala do Entrevistado E1, percebe-se um tom sério, aumentando sua voz, enfatizando e considerando as características da instituição de ensino, incompatíveis com atos hostis, sendo ela (a UFSC) responsável por debater e sugerir políticas públicas para os problemas da sociedade desvirtuando-se da finalidade e da missão (TEIXEIRA, 2018), podendo sofrer sanções de órgãos de controle como o Ministério Público e a Controladoria Geral da União (CGU), além de enfrentar inquéritos judiciais e exposições nas mídias, como ocorrido em 2017 com a UFSC (DIÁRIO CATARINENSE, 2017).

4.3.1.4 Diagnóstico da Tendência

Esse diagnóstico visa a analisar o AMT como um problema incremental, ou seja, observando sua evolução na agenda política governamental e na agenda da mídia, conforme presume Secchi (2016).

A sociedade está evoluindo e, conseqüentemente, a percepção dos impactos negativos que emergem a partir da relação do trabalho *versus* saúde, especialmente na saúde mental do trabalhador/servidor, como já foi identificado pela Política de Atenção a Saúde do Servidor, evolui também (BRASIL, 2010a; BRASIL, 2013b).

A Universidade está vivendo essa evolução a partir da entrada de novos servidores docentes e técnico-administrativos mais capacitados e instruídos, substituindo àqueles que estão se aposentando (UFSC, 2017e). A alteração do perfil desses servidores traz um novo desafio para a área de gestão de pessoas, considerando-se a substituição dos profissionais que iniciaram suas atividades há 30 ou 40 anos por novos profissionais pertencentes à geração Y⁷³; geração que estabelece uma nova forma de se posicionar no mercado de trabalho, baseada num contrato psicológico diferente daquilo que esteve estabelecido por outras gerações. Esse cenário exige novas práticas, formas e políticas de gestão de pessoas (CALLIARI; MOTTA, 2012; NECKEL; KUCHLER, 2010).

Refletindo sobre essa geração e sobre a mudança da sociedade, a UFSC inclui a diversidade em sua missão alinhada com os objetivos da sociedade, argumento reforçado pela Secretária da SAAD: [...] a Universidade [...] não pode ser um espelho dos preconceitos [...] existentes na sociedade e que contribuem para um mundo de discriminação e violência (UFSC, 2017c, p. 5).

A violência e o assédio no trabalho foram temas de abertura da 107ª Conferência Internacional do Trabalho, realizada em Genebra em junho de 2018 (ILO, 2019). Esse evento obteve como resultados a construção de uma minuta a ser discutida em convenção para tratar do tema específico: “Violência e assédio moral no mundo do trabalho”. O teor do documento apresenta ações a serem e discutidas por cada país

⁷³ As pessoas nascidas a partir 1980 e 1995, conforme analisam Calliari e Motta (2017), cujas características relacionadas com as mudanças aceleradas com necessidade e grau de interatividade, com volume de informações instantâneas resultando numa compreensão do mundo que “[...] definem uma nova forma de ser e de agir na sociedade, com reflexos significativos no mundo do trabalho.” (VASCONCELOS *et al.*, 2010).

integrante, incluindo o Brasil, e ratificadas na convenção, destacando-se três pontos dos mais relevantes, a saber:

- a) Proibição por lei de todas as formas de violência e de assédio.
- b) Afirmção de que as políticas relevantes abordem a violência e o assédio.
- c) Adoção de uma estratégia global para implementar medidas destinadas a prevenir e a combater a violência e o assédio.

O Brasil manifestou-se favorável à convenção destacando que essa é uma oportunidade para a sensibilização e para o debate do tema no país (PANCHERI, 2018).

Nessa direção, em audiência pública na comissão do senado do futuro, o presidente da Comissão, destacou o tema: “[...] o assunto precisa ser debatido para que a legislação seja aperfeiçoada e o assédio eliminado das relações de trabalho” (SENADO NOTÍCIA, 2018).

Ainda sobre o assunto, na mesma audiência, o procurador do Trabalho e membro da Coordenadoria Nacional de Promoção de Igualdade de Oportunidades sugeriu que o assédio seja tipificado como crime:

É fundamental que se tipifique o crime relacionado com o assédio moral. O Ministério Público do Trabalho é a favor da criminalização do assédio moral que atenda tanto ao setor público quanto ao setor privado – afirmou. (SENADO NOTÍCIA, 2018)

Ao avaliar essas notícias, percebe-se a efetiva inclusão nas agendas políticas, tanto em nível internacional (ILO, 2018) quanto em nível nacional. A preocupação é que a definição do assédio moral no trabalho seja ampla, o que abre espaço para a interpretação da lei ficar a cargo de juízes; por isso, as universidades precisam urgentemente discutir sua forma de atuar sobre essa matéria, a fim de que suas ações administrativas sejam resolvidas nas instâncias internas.

Percebe-se também uma tendência nas ações das universidades com relação à aplicação de políticas institucionais, seja para atender a uma demanda social, ou seja, para cumprir o imperativo dos órgãos de controle externo. No Quadro 31 apresenta-se a relação das universidades que possuem, ação relacionada á política de prevenção e combate bem como os atores demandantes. A informação foi obtida por meio da Lei n. 12.527/2011 de acesso à informação utilizando-se os sistemas e-OUV e e-SIC do Governo Federal.

Quadro 30 – Relação de Universidades e suas ações de acordo com a demanda

Instituição	Demandante	Ação de Prevenção
Universidade de Brasília (UnB)	Órgão de controle externo	Plano de combate ao Assédio Moral e outras violências ao trabalho.
Universidade Federal do Amazonas (UFAM)	Órgão de controle externo	Possui Comissão de combate ao assédio moral, disponibiliza ferramenta aos servidores para receber relatos de AMT, sendo anônimo e sem necessidade de provas. Os casos são recebidos pela comissão e pela Defensoria Pública da união.
Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)	TAC	Instrução Normativa DGRH n. 002/2016, que estabelece orientações e procedimentos para apuração de denúncias de Assédio Moral – Combate.
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	Não identificado	Ações para melhorar as condições das mulheres na universidade.
Universidade Federal de Pelotas	Não identificado	Designação de Comissão/2018 para tratar do assunto.
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)	Não identificado	Comissão de Humanização nas Relações de Trabalho para estudos, recebimento de solicitações para mediação de conflitos e melhoria das relações de trabalho, e suas competências; e institui ações objetivando a melhoria da qualidade nas relações de trabalho e práticas para a prevenção do assédio moral – Resolução n. 03/2018.
Universidade Federal de Goiás (UFG)	Demanda da comunidade universitária	Resolução CONSUNI n. 12/2017 Instituir normas e procedimentos a serem adotados em casos de assédio moral, sexual e quaisquer formas de preconceito, no âmbito da Universidade Federal.
Universidade Federal Fluminense (UFF)	Não identificado	Resolução n. 049/2014, estabelecer ações de prevenção às situações de Assédio Moral nas relações de trabalho no âmbito da Universidade Federal Fluminense e procedimentos a serem adotados quando de sua ocorrência.
UTFPR	Demanda da comunidade universitária	Houve um estudo realizado por comissão entre 2013 e 2013 até 2015 com o lançamento de uma cartilha

Instituição	Demandante	Ação de Prevenção
UFMG	Demanda da comunidade universitária	Resolução n. 09/2016, de 31 de maio de 2016 – Cartilha e vídeo informando o que é o assédio.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

Destaca-se que as universidades UNB, UFAM e Unicamp passaram a adotar medidas de prevenção e de combate ao AMT pelo imperativo de acordos firmados entre órgãos de controles externos e as universidades, após reiteradas denúncias ao Ministério Público. Embora, na Unicamp, as medidas visem apenas ao combate, a instituição passou a preparar suas lideranças para negociação e gestão de conflitos e para combater o AMT, além de capacitar os profissionais que atuam com essa questão. Já a UNB parece ter sua política melhor definida, planejada para ações de prevenção dentro do plano de trabalho denominado “Plano de combate ao Assédio Moral e outras violências no trabalho”, contemplando três fases: diagnósticos, ações de prevenção e ações de intervenções. De acordo com Bergue (2011), Richards e Daley (2003), o AMT deve ser compreendido dentro do contexto organizacional, com diagnósticos, ações e com intervenções.

Na UFAM foi criada uma comissão para receber, avaliar e resolver situações de AMT, disponibilizando um questionário *on-line* para que o próprio servidor possa informar sobre qualquer situação, sem que haja necessidade de comprovação, visto que a Comissão e a Defensoria Pública (órgão de controle) farão a triagem das informações recebidas para combate ao AMT e também ações preventivas.

A UFRJ não possui política formalizada, mas entende que promover ações para melhorar as condições das mulheres na universidade faz parte das medidas preventivas ao AMT. Essa é uma atitude positiva importante, visto que o desequilíbrio de poder entre gêneros passa despercebido nas investigações sobre AMT, conforme se descobriu na literatura pesquisada (EINARSEN *et al.*, 2009; SALIN; HOEL, 2013).

A UFPEL criou uma comissão em 2018 para tratar do assunto, considerando as várias denúncias e a pressão da comunidade para uma atuação mais efetiva. Contudo, em fevereiro de 2019, o Ministério Público determinou o afastamento de um dirigente, intimando o Reitor Pedro Hallal para esclarecer fatos narrados em denúncias de assédio moral, ocorridos naquela Instituição de Ensino (JORNAL AMIGOS DE PELOTAS, 2019).

A UFG informou que sua política foi construída com base em reivindicações de servidores, porém, o enfoque está nas explicações de

conceitos e características e nos procedimentos de denúncias, sem mencionar ações para prevenção.

A UFF alega ter uma política para AMT, porém sua resolução se restringe a informar procedimentos para formação de comissão após as denúncias, sem mencionar ações de prevenção.

A UFES possui comissão para mediação de conflitos e melhoria das relações de trabalho e suas competências; e institui ações objetivando a melhoria da qualidade nas relações de trabalho e nas práticas para a prevenção do assédio moral, conforme prevê a Resolução n. 03/2018 (UFES, 2018).

A UTFPR realizou um estudo entre 2013 a 2015 por comissão, resultando na indicação de um regulamento Institucional, além disso, uma cartilha foi enviada a cada servidor com um vídeo, apresentado pelo o próprio Reitor, Carlos Eduardo Cantarelli, declarando ser aquela ação “[...] o primeiro passo na direção de uma UTFPR livre de Assédio Moral” (UTFPR, 2015). Tal declaração reconhece o assédio como uma questão organizacional, que está alinhada com os ensinamentos de Richards e Daley (2003). Contudo, até o presente momento, a política, como documento orientador, não foi implementada.

A UFMG Apresenta a Resolução n. 09/2016, que repudia toda forma de discriminação, violência e assédio, sexual, moral e psicológico. Direcionada a toda comunidade, essa resolução foi construída a partir de um grupo formado pela Faculdade de Medicina, após diversas denúncias envolvendo professores e estudantes. De acordo com a cartilha distribuída para toda a comunidade, a UFMG entende todo tipo de assédio como crime (UFMG, 2019). Porém há indícios de que seja uma ação isolada por meio da Faculdade de saúde, pois não se identificou a participação da área de gestão de pessoas ou de outros setores da área administrativa.

Na UFSC, a partir dos estudos e das ações já mencionadas, verifica-se que a Corregedoria apresenta dados importantes que poderão fomentar outros estudos. A partir de 2018⁷⁴, esse setor passou a divulgar em seu *site* os temas e assuntos dos processos que são avaliados naquela unidade com base em denúncias formalizadas. De acordo com a Corregedoria, esses registros são denominados pelo viés da reclamação da suposta vítima. Somente após a conclusão final, os processos são classificados de acordo com os elementos característicos. Para o

⁷⁴ Apesar da Corregedoria da UFSC apresentar dados de processos abertos cujo assunto estava relacionado com assédio moral no trabalho, foi identificado, dados apenas no mês de fevereiro.

Corregedor⁷⁵ da UFSC, o ideal é o denunciante registrar como entende o que está sofrendo ou sentindo, o ponto central está na avaliação, quando é realizado o enquadramento correto para cada situação. Contudo, não foram obtidos os dados de processos analisados e/ou classificados.

No Quadro 31, apresenta-se a quantidade de processos de Assédio Moral no Trabalho contabilizados nos meses de janeiro a maio de 2019. É importante esclarecer que a contabilidade do total de processos foi realizada mensalmente.

Quadro 31 – Processos de Assédio Moral e/ou Sexual registrados na Corregedoria da UFSC entre janeiro a maio de 2019

Mês de referência	Assédio Moral	Total de processos (incluindo todos os assuntos)	Percentual de processo de assédio moral e sexual
Janeiro	9	140	6,22%
Fevereiro	6	136	4,41
Março	7	130	5,38
Abril	6	99	6,06
Maio	5	89	5,61

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação com base em informações da Corregedoria (UFSC, 2019)

De acordo com o Corregedor, a cada mês é realizada a contagem dos processos que estão aguardando admissibilidade, análises e conclusões. Assim, em janeiro, a corregedoria estava com 140 processos aguardando tramitações. Desses 140, nove foram incluídos na categoria de AMT por denominação dos denunciante. Já no mês de fevereiro, seis processos estavam aguardando os trâmites. Isso significa dizer que do mês anterior, três foram retirados da fila de trabalho por inadmissibilidade ou por admissibilidade, seguindo o rito do Processo Administrativo Disciplinar (PAD). Porém não foram obtidos os resultados da classificação final. Nos meses de abril e maio, o número foi diminuindo, assim como o número total de processos.

Esses dados são o resultado das ações que a UFSC passa a adotar como política de prevenção e combate ao assédio moral, mas também envolvem o *querer fazer* do Gestor que ocupa determinado cargo.

Apesar de os números nos relatórios estarem em declínio, não significa que os problemas estão sendo resolvidos. O destaque para a atividade está na possibilidade de mais pesquisadores terem acesso aos

⁷⁵ Informação fornecida pelo Corregedor Geral da UFSC, Ronaldo David Viana Barbosa, em 27 de junho de 2019.

números e aos dados. Embora esses dados não representam o que é retratado da situação atual.

As informações apresentadas revelam uma tendência na formalização de Políticas Institucionais, realizadas a partir de reconhecimento institucional ou pelo imperativo dos órgãos de controle.

Com intuito de criar tendências a respeito de uma Política de Prevenção e Combate ao AMT, na UFSC, o que se observa nos relatos dos gestores (Grupo 1) é que a ocorrência do AMT é evidenciada no cotidiano da universidade, identificado como problema, e que pode estar relacionado com a inobservância das Leis e das normativas, despreparo dos professores para as questões administrativas, entre outras. Os entrevistados do Grupo 1 informaram que todos os gestores e membros do CUn seriam atores apoiadores na decisão de se estabelecer uma política nesse sentido. Os representantes do CUn foram questionados sobre o que aconteceria a respeito da ocorrência do AMT? Se nada seria feito? Então, foi obtida esta resposta:

Entrevistado E1 – [...] haveria a deterioração da qualidade do trabalho da universidade, deterioração das relações interpessoais isso tudo vai piorar a performance da universidade como instituição esse é o cenário que consigo fazer esse prognóstico [...] se nada for feito sob este tema [...]

Por outro lado, outro entrevistado percebe o momento como oportunidade de atuação:

Entrevistado E2 – [...] acho que é o momento de investir nisso, para que isso possa fazer parte da nossa cultura, do respeito das ideias do modo de ver de cada um sem impor nada... e vai chegar um momento que não vamos precisar falar sobre isso porque foi uma questão superada. Mas nesse momento ainda acho que não foi superado.

Caso se mantenha o *status quo*, o Entrevistado (E3) comenta: “Ficaria como está e as pessoas ficariam desestimuladas!”. Já o Entrevistado E5 sugere uma reflexão sobre o assunto para depois decidir se manter o *status quo* seria a melhor opção para a UFSC diante do cenário que está apresentado.

Entrevistado E5 – Temos que pensar sobre o assunto[...]quais os efeitos colaterais para a universidade? O que pode acontecer

quando a gente inviabiliza um grupo ou uma categoria ou [...] quando o professor mais novo não consegue se colocar? O que de prejuízo pode causar para a universidade? [...] pensar nesse lado [...] pensar não no combate e sim na prevenção!

Diante do exposto, percebe-se uma tendência positiva para a aprovação de uma política que estabeleça ações e responsabilidades para que a UFSC possa mitigar ou até mesmo eliminar o problema que outrora era reconhecido como problema Institucional.

São apresentados, sinteticamente, os principais argumentos que tornam urgente o debate do assunto na UFSC: os gestores da UFSC indicam que esse é um cenário propício para iniciar a discussão, é um problema que atinge a rotina administrativa dos Centros de Ensino, concordam que o assunto é de interesse institucional e que teria apoio de todos os membros do CUn na decisão para implementação de política institucional. As universidades já apresentam estudos avançados, como a UNB, embora três delas sob o imperativo de órgão de controle. Por fim, o grande argumento é a aprovação do projeto que criminaliza o AMT.

4.3.2 Definição ou Redefinição do Problema da APP

Ao final do escrutínio dos diagnósticos, foi possível conhecer os aspectos que envolvem o problema a partir das variáveis: contexto, amplitude, intensidade e tendência, como apresentado na Figura 7. Como resultado foram identificadas quatro causas principais (C)⁷⁶ para a ocorrência do AMT na UFSC (P1), ou as mais expressivas como apresentado a seguir:

- a) **C1:** a ambiguidade na compreensão das características do que é e do que não é assédio moral no trabalho;
- b) **C2:** a desigualdade de gênero;
- c) **C3:** o desequilíbrio de poder entre servidor novo e servidor antigo e entre docentes e TAEs; e
- d) **C4:** a banalidade e a naturalidade atribuída ao AMT.

Constata-se que para a mitigação do AMT na UFSC, (neste recorte de tempo), P1 não é o problema com maior potencialidade de resolução imediata. Identifica-se nas causas apresentadas acima, potencial para

⁷⁶ Neste momento atribui-se (C1, C2, C3, C4) para identificar as causas que estarão referenciadas na técnica da Árvore do problema.

análise e proposições caso sejam elevados à classe de problemas utilizando-se da técnica da Árvore de Problemas sugerida por Secchi (2016). Com o auxílio da técnica foram consolidadas as causas e as consequências de (P1) extraídas da literatura apresentadas no quadro 06 (BRADASCHIA, 2007), relacionando-as com as percepções dos entrevistados (Grupo 1) indicadas no Quadro 32.

Quadro 32 – Consolidação das causas e das consequências na percepção dos entrevistados

Causas	Consequências	Percepção dos entrevistados
Mudanças Organizacionais	Aumento de estresse	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo conhecimento da legislação;
	Mudanças na composição do grupo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança de gestão gera aumento dos conflitos, com relação o aumento do descontentamento de certos subordinados diante da nova direção;
	Mudanças organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Percebem mudança com relação a novos servidores, gerando conflitos sobre a forma de trabalho dos mais antigos;
Organização do trabalho	Baixo “custo” da agressão/ambiente onde não existem regras claras, onde tudo parece permitido	<ul style="list-style-type: none"> • Identificam a falta de respeito; • Identificam a falta de civilidade; • “Colocam panos quentes”;
	Desequilíbrio de poder	<ul style="list-style-type: none"> • Percebem docentes x TAEs • Homens x Mulheres; • Servidor antigo (decano) x Servidor Novo;
	Falta de procedimentos para a resolução de conflitos	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos sem resolução/sem respostas; • Desconhecem procedimento mais adequado;
Cultura e clima organizacional	Baixa qualidade do ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Desconsideração, incivilidade;

Causas	Consequências	Percepção dos entrevistados
	Baixos padrões morais no departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Desrespeito, tratamento machista;
	Conflitos dentro da equipe Competição interna Conflito de papéis	<ul style="list-style-type: none"> • Descumprimento das tarefas; • Disputa de poder; • Não se percebem gestores de pessoas, não se identificam como coautores, desconhecem suas responsabilidades na relação de AMT e o chefe;
	Injustiça organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Relata que os docentes mais novos são prejudicados em detrimento dos mais velhos; • Abertura de Processo • Imagem afetada; • TAEs sofrem;
	Insatisfação e frustração com o trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Percebem na dificuldade de se resolver os conflitos; • Adoecimentos;
	Qualidade dos relacionamentos interpessoais dentro do grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Desmotiva, gera afastamento por doença;
Comportamento dos líderes	Deficiências no comportamento dos líderes	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitação, desconhecimento das legislações e normas;
	Líderes abusivos	<ul style="list-style-type: none"> • Percebem poder formal confundido com poder abusivo.

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

Na sequência, elaborou-se o Quadro 33 consolidando as causas e as consequências extraídas das mais expressivas entrevistas realizadas (Grupo 1) e relacionando-as com os autores pesquisados da fundamentação teórica.

Quadro 33 – Causas e consequências na percepção dos entrevistados e da literatura

Causas	Consequências	Autores
A ambiguidade na compreensão das	<ul style="list-style-type: none"> • Banalidade, naturalidade; • Falta de resposta aos denunciantes e queixosos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Hirigoyen (2011); • Einarsen <i>et al.</i> (2011);

Causas	Consequências	Autores
características do que é e do que não é assédio moral no trabalho na UFSC (C1).	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade para os trabalhadores que atuam na linha de frente ao problema; • Falta de confiança; • Imagem abalada; 	<ul style="list-style-type: none"> • Nunes, Tolfo e Espinosa (2017); • Salin (2018);
A desigualdade de gênero (C2).	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção do <i>status quo</i>; • Banalidade; • Aumento do estresse; • Compromete a qualidade de vida; • Desequilíbrio de poder; • Não reconhece o colega como seu chefe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Einarsen <i>et al.</i> (2009); • Salin e Hoel (2013); • Salin (2013; 2018).
Desequilíbrio de poder entre Servidor novo e servidor antigo e entre docentes e TAEs (C3).	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos; • Desmotivações; • Adoecimento; • Desequilíbrio de poder; • Afastamentos do trabalho; • Baixa colaboração. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leymann (1990); • Hirigoyen (2005); • Salin e Hoel (2013).
Banalidade Naturalidade (C4).	<ul style="list-style-type: none"> • Perpetuação do problema, insatisfação, adoecimento, rotatividade de pessoal, Processos Administrativos Disciplinares, Judicialização; • Redução da capacidade operacional; • Imagem abalada; • Queda na qualidade dos serviços prestados; • Redução dos atendimentos à comunidade em geral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hirigoyen (2011); • Einarsen <i>et al.</i> (2011); • Salin e Hoel (2013); • Nunes, Tolfo e Espinosa (2017); • Salin (2013; 2018) • Heloani e Barreto (2018).

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

A Árvore de Problema é o resultado das causas e consequências que se sobressaíram nas análises dos diagnósticos e das entrevistas, que foram relacionadas com o problema (P1).

Quadro 34 – Árvore do Problema da APP

Causas	Problema (P1)	Consequência
A ambiguidade na compreensão das características do		<ul style="list-style-type: none"> • Banalidade; • Naturalidade; • Falta de resposta aos denunciante

Causas	Problema (P1)	Consequência
que é e do que não é assédio moral no trabalho na UFSC (C1).	A ocorrência do assédio moral no trabalho na UFSC:	e queixosos; <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade para os trabalhadores que atuam na linha de frente ao problema; • Falta de confiança, imagem abalada.
A desigualdade de gênero (C2).		<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção do <i>status quo</i>; • Banalidade; • Aumento do estresse; compromete a qualidade de vida; • Desequilíbrio de poder; • Não reconhece o colega como seu chefe.
Desequilíbrio de poder: Servidor novo e servidor antigo; Docente e técnico (C3).		<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos; • Desmotivações; • Adoecimento; • Afastamentos do trabalho; • Baixa colaboração.
Banalidade; Naturalidade (C4).		<ul style="list-style-type: none"> • Perpetuação do problema; • Insatisfação; • Adoecimento; • Rotatividade de pessoal; • Processos Administrativos Disciplinares; • Judicialização; • Redução da capacidade operacional; • Imagem abalada; • Queda na qualidade dos serviços prestados; • Redução dos atendimentos à comunidade em geral.

Fonte: Elaborada pela autora desta dissertação

Isso porque, ao observar o problema, as causas e as consequências sobre outras perspectivas, percebe-se que, elevando a causa “C1”, *A ambiguidade na compreensão das características do que é e do que não é assédio moral no trabalho na UFSC*, à condição de Problema (P2), é possível verificar as potencialidades para as demais causas e consequências de redução *se* (P2) reduzir. Pela mesma lógica, ao elevar

uma causa à categoria de problema, o problema inicial (P1) é rebaixado para categoria de consequência, como apresentado no Quadro 35.

Quadro 35 – Resultado da Análise do Problema

Causas	Problema (P2)	Consequência
Baixo conhecimento;	A ambiguidade na compreensão das características do que é e do que não é assédio moral no trabalho na UFSC;	A ocorrência do assédio moral no trabalho na UFSC; (P1)

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

A redefinição de (P1) para (P2) é adequada considerando que a ambiguidade na compreensão das características do que é e do que não é assédio moral no trabalho na UFSC é uma barreira a ser enfrentada. E ao enfrenta-la como um problema público, sua resolução contribuirá diretamente para melhorar a condição de (P1). Na continuidade e ao realizar ação para diminuir a causa de P2 (Quadro 35), aumenta-se a compreensão das características do que é e do que não é assédio moral no trabalho na UFSC, diminuindo (P1). Isso porque para realizar ações preventivas para (P1) há que se ter claro a compreensão do tema Assédio Moral no Trabalho (SALIN, 2018).

Por fim, a análise da **Árvore de Problema** não se esgota aqui, poderá ser ampliada ou diminuída na medida em que as ações forem colocadas em prática, retomando as causas C2, C3, C4 para análise subsequente. Obtendo-se como conclusão de que a ambiguidade na compreensão do tema AMT é uma barreira para que a UFSC possa mitigar o AMT. Sendo assim, os esforços devem se voltar para aumentar o conhecimento sobre o tema.

4.3.3 Definição do Objetivo da APP

Analisando a Árvore de problema, na perspectiva de propor ações preventivas, identifica-se como causa do problema (P2) o *baixo conhecimento* dos gestores sobre o assunto, o que dificulta a resolução dos problemas que envolvem o AMT na UFSC.

Dessa forma, para resolver o problema (P2) na etapa da **Análise da Solução**, o objetivo para a elaboração de alternativas será de:

Aumentar a compreensão na distinção do que é e do que não é assédio moral no trabalho

Com a definição do objetivo da APP, conclui-se a fase da **Análise do Problema** e passa-se para a fase da **Análise da Solução** conforme a Figura 7.

4.4 ANÁLISE DA SOLUÇÃO

Neste subcapítulo apresenta-se a Análise da Solução, conforme já informado anteriormente. A fase iniciou logo após a identificação da abordagem argumentativa, indicando a técnica do Fórum para elaboração de alternativas para resolução do problema (P2). Contemplando atividades de planejamento e organização (atividades já abordadas no capítulo dos procedimentos metodológicos item 3.3.2, alínea “c”). Assim sendo, resta a apresentação do relato da mediação e das discussões do Fórum. Logo na sequência continuidade será apresentado o Mapa de Argumentos. Técnica que escrutina as seis alternativas elaboradas durante o Fórum, finalizando com os resultados da **Análise de Políticas Públicas (APP)**.

4.4.1 Relato das Discussões do Fórum

O Fórum deu início com a apresentação da mediadora/pesquisadora e os esclarecimentos aos participantes do papel de cada ator político naquele evento. Foram informados que as ações de AMT já guardam abrigo em documentos institucionais como por exemplo: o Plano de Logística Sustentável (PLS). Documento que dos nove participantes, dois informaram conhecer. Evidenciando que as ações de prevenção não são compartilhadas com os gestores/chefias e demais servidores. Em não havendo o conhecimento é seguro afirmar que são ações não concretizadas. Confirmando a evidência percebida junto aos participantes do Grupo 1. Diante disso, foram fornecidos os devidos esclarecimentos sobre o documento que compartilha responsabilidades e providências com alguns dos setores ali representados.

Na sequência, passou-se a discutir sobre o AMT, fazendo relação direta com os artigos 116 e 117 da Lei n. 8.112/90, havendo concordância de que tais artigos necessitam de esclarecimentos para alinhar as interpretações. São imperativos que por vezes são mal interpretados. Como exemplo a interpretação de ser *leal* à instituição como um dever do servidor, diferente do entendimento de ser leal a uma pessoa que ocupa determinado cargo. Ou a interpretação de *desídia*, que por vezes, o subordinado assedia seu chefe para esconder problemas que poderiam ser classificados como tal, invertendo a lógica do assédio praticado (esses

foram discutidos na análise da legislação – subcapítulo 4.3.1.1.3, alínea c).

As discussões seguiram no sentido de sanar dúvidas percebidas sobre o AMT identificadas como comuns, comparadas com as dúvidas dos pesquisados dos Grupos 1 e 2. Percebe-se que há certa preocupação dos chefes para não serem acusados de assediar os subordinados. Um dos participantes questionou:

Participante do Fórum – quanto um chefe deve se conter para não ser acusado indevidamente de assediador? O que fazer quando um chefe está sendo acusado, quando, na realidade, ele é a vítima?

Essas dúvidas mostram que, nas Universidades, por suas características, o desequilíbrio de poder entre chefia e subordinado deve ser observado de forma cuidadosa, visto que nem sempre quem está em posição hierárquica inferior é o mais fragilizado. Essa a discussão foi direcionando o assunto para uma das principais características do AMT, o desequilíbrio de poder. O tema girou em torno de exemplos e de propostas de como empoderar as pessoas (chefes e subordinados) para que não se submetam a atitudes e comportamentos assediosos. De acordo com os presentes, os exemplos de desequilíbrio de poder entre as carreiras criam situações que fazem parte do cotidiano e são quase imperceptíveis.

Participante do Fórum – Ontem, em um evento da abertura de um novo laboratório [...], falou-se sobre a importância dos técnicos, técnico em administração, técnico de laboratório, mas a mesa foi formada só por professores! Então, eles chamaram dois técnicos e eu pensei: [...] Puxa! Eles vão chamar os técnicos para compor a mesa [...] nada! Os técnicos foram lá para levar presentinhos e só [...].

Tal situação é característica da cultura que impera na Instituição e que ocorre sem as pessoas se darem conta, indo ao encontro dos estudos. Como resolver isso? Com ações de sensibilização e capacitação, essas foram as palavras e ações mais fortemente discutidas, isso porque as pessoas precisam saber exatamente as características do AMT para poder reconhecer em seus atos e também no comportamento alheios.

Em grande parte dos assuntos, estes finalizavam com sugestões de capacitação. Foi colocado como exemplo o caso dos policiais que ao entrar em suas instituições passam por um período de capacitação antes

de assumir suas funções, o que não acontece na UFSC. Identificou-se, portanto, como uma falha organizacional especialmente pelo fato de que serão os docentes que ocuparão os cargos de diretores, coordenadores e chefes de departamentos. Sobre o exposto, o diretor participante do Grupo 3 se manifestou:

Diretor participante – Eu nunca tinha ouvido falar na escola de gestores aqui na UFSC, se a gente tivesse essa oportunidade! Eu não tive isso quando assumi o cargo.

Nesse comentário sugere-se que a UFSC possa ter critérios como capacitação sistemática promovida pela escola de gestores para que o docente possa candidatar-se a cargos administrativos mediante aquisição de competências preestabelecidas. Estando consciente de suas responsabilidades e da sua capacidade para atuar de maneira efetiva em conflitos e em situações cotidianas das relações interpessoais.

Como política de capacitação para docentes, há o PROFOR, porém, o foco está em suprir as necessidades pedagógicas, que os recém-chegados necessitam para enfrentar a sala de aula, negligenciando competências de cunho administrativo e legal, permitindo que os docentes assumam cargos de coordenadores, chefes de departamento e diretores de centros sem que estejam instrumentalizados para a nova responsabilidade. A sugestão é a de que se ofereça conteúdos relacionados à administração da UFSC e à gestão de pessoas, como o que prevê a Lei n. 8.112/90 e seus artigos referentes aos direitos e deveres dentro do PROFOR.

Novamente a Lei n. 8.112/90 foi trazida para o debate, em decorrência da falta de exigência desse conteúdo nos concursos para a carreira docente do servidor público e a legislação correlata competência negligenciada nos concursos para a carreira docente.

A atividade seguiu conforme o previsto, finalizando-se sem ter esgotado o assunto, porém, o objetivo foi alcançado: elaborar alternativas visando:

Aumentar a compreensão na distinção do que é e do que não é assédio moral no trabalho

Os participantes avaliaram a atividade como positiva e criativa, sugerindo que a dinâmica do Fórum possa ser aplicada também como uma alternativa, estimulando reflexões e conhecimento da legislação. Os tópicos dos assuntos discutidos foram registrados em Ata (Apêndice J).

4.4.2 Mapeamento dos Argumentos

Após coordenar, registrar e analisar o material gerado passa-se para as análises dos argumentos informando critérios estabelecidos para analisar as alternativas definidos com base em Secchi (2016).

- a) **Alternativas do tipo *status quo*** – Opção do gestor de manter tudo como está, não realizar nenhuma alternativa.
- b) **Alternativas do tipo *óbvias*** – Alternativas que foram citadas pela literatura ou legislação.
- c) **Alternativas do tipo *criativas*** – Alternativas inusitadas que emergiram a partir do Fórum.

As alternativas geradas no Fórum estão elencadas no quadro 36 juntamente com suas classificações, incluindo a alternativa do tipo *status quo*.

Quadro 36 – Alternativas Propostas

Alternativas Propostas	Classificação
a) Sensibilizar;	Óbvia
b) Divulgar material/cartaz cartilha Manual explicando o que é e o que não é assédio moral no trabalho;	Óbvia
c) Capacitação direcionada para gestores. Incluindo Legislação e tema de psicologia e organização no trabalho. Incluir o tema no PROFOR e na escola de gestores;	Óbvia
d) Intervenções nos colegiados e conselhos para debater sobre o que é e o que não é AMT no contexto da UFSC.	Criativa
e) Inclusão da Lei n. 8.112/90 em concurso público para os cargos de docentes;	Criativa
f) Realizar ação de empoderamento diminuindo o desequilíbrio de poder;	Óbvia
g) Não optar por nenhuma das alternativas anteriores	<i>status quo</i>
Alternativa escolhida: Alternativa “c” identificada como a mais viável considerando sua simplicidade de implementação.	

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

Quadro 37 – Mapa de Argumentos

Mapa de Argumentos				
Conclusão	Argumento	Evidência	Objeção	Tréplica
Sensibilizar	Servidores e Gestores têm dificuldades de distinguir situações assediosas de outras situações que podem possuir semelhanças, dificultando as medidas preventivas.	A dificuldade na distinção do que é e do não é AMT em comparação com normas, regulamentos e legislação é evidência suficiente para a aplicação desta alternativa.	Será pouco efetiva	Para tornar mais efetiva deve apresentar exemplos práticos. É importante apresentar também quais os problemas posteriores, como as penalidades e impactos nas vidas das pessoas assediadas.
Divulgação de material/cartaz cartilha Manual explicando o que é e o que não é assédio moral no trabalho. Entregar material explicativo, manuais e cartilhas após capacitação, reuniões, fóruns e cerimônia de posse incluindo posse de chefias e Direção de Centro.	Facilita a identificação de setores, ajuda a fixar o assunto, incentiva os debates.	Dificuldade de identificação de setores para apoio.	O resultado pode não ser alcançado por se tratar de um convencimento unilateral, com poucas oportunidades de interação com o público-alvo.	Podem ser efetiva se acompanhada de explicação por especialista, (servidor capacitado) de modo a oferecer exemplos práticos. É funcional quando reforçar outras ações, o público deve ser os servidores em geral estando em cargo de gestão ou não.
Capacitação direcionada para gestores, incluindo Legislação e tema de organização no trabalho. Incluindo o tema no PROFOR e	Há unanimidade nas dissertações pesquisadas, nos documentos institucionais e diante dos pesquisados a indicação de	Nova geração de servidores, novas leis, baixa compreensão do tema.	Baixa disponibilidade de tempo, pouco interesse em participar de capacitação. Acreditam que AMT é assunto para a área de gestão de pessoas.	Sem Manifestação.

na escola de gestores.	capacitação para gestores da UFSC.			
Intervenções nos colegiados e conselhos para debater sobre o que é e o que não é AMT no contexto da UFSC.	Locais onde se reúnem o maior número de professores, coordenadores, diretores de centros, chefes.	Pouca disponibilidade de tempo e interesse.	Possibilidade de atingir alguém que sofre em silêncio	Podem ser solicitadas pelos diretores de Centros e chefes de Departamentos, conforme plano de atividades semestrais. Pode produzir melhor resultado sob a mediação de um profissional especializado que conduzirá um debate construtivo.
Inclusão da legislação Lei n. 8.112/90 em concurso público para os cargos de docentes.	Locais onde se reúnem o maior número de professores, coordenadores, diretores de centros, chefes de departamentos.	O conhecimento do docente é medido apenas na área de atuação. Porém ele também é servidor público e também precisa dessa competência.	Inicia processo de sensibilização com os temas e a distinção entre lei e assédio.	Colocar questões nos concursos de forma a que as pessoas já entrem sabendo principalmente o conceito de assédio moral e os impactos dele nas pessoas e na instituição. Acredito que todos os cargos.
Ação de empoderamento diminuindo o desequilíbrio de poder em duas vertentes: Empoderamento feminino e empoderamento do TAEs.		Baixo número de mulheres e TAES nos Conselhos e cargos de gestão.	dificuldade em perceber desequilíbrios de poder dessa natureza devido ao baixo conhecimento sobre o assunto	UFSC deve criar procedimento para que se inclua em todas as mesas de discussões um representante TAE, uma mulher e as demais representações

				de minorias, conforme o tema abordado.
--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

As análises dos argumentos foram realizadas a partir das discussões do fórum, da literatura e do conhecimento gerado nesta jornada sob os preceitos de Triviños (2012).

Primeiramente, a alternativa de manter o *status quo* diante da ocorrência do assédio moral na UFSC significa manter a atual política, não fazer nada. Essa é uma opção aceitável para o ator político responsável por decidir a aplicação da melhor alternativa para o enfrentamento de um problema. Porém, os participantes do Fórum, acreditam que essa é uma alternativa que também tem suas consequências e responsabilidades que, nesse caso, recai sobre os gestores da UFSC.

Nesse sentido, constatou-se que a política institucional referente ao AMT na UFSC está caracterizada pela ausência de ações no enfrentamento, tal situação poderá apresentar mudanças caso sejam aplicadas uma ou mais alternativas propostas pela análise do mapeamento dos argumentos (Quadro 36).

a) **Alternativa: Sensibilizar**⁷⁷

Argumento: *Servidores e Gestores têm dificuldades de distinguir situações assediosas de outras situações que podem possuir semelhanças, dificultando as medidas preventivas.*

A sensibilização engloba muitas ações, considerando-se a própria definição da palavra *Sensibilizar*: como a ação no sentido de apresentar os meios e os procedimentos que as façam perceber novas possibilidades e lhes permitam enfrentar as mudanças e as transformações necessárias quando se adota uma nova postura frente a um problema (MOURA, 2004).

É a mais indicada por autores como Salin (2018), que diante das respostas de representantes de RH, foi também a mais indicada pelos profissionais da UFSC que atuam na área (UFSC, 2019) e pelos gestores pesquisados (Grupo 1). Além disso, a literatura também indica que deva existir sensibilização ou educação, em sessões que irão incentivar os trabalhadores a refletir e a reconsiderar seu comportamento (GILLEN *et*

⁷⁷ Utilizando-se da definição de Houaiss (2001): sensibilizar é tornar (-se) sensível; comover (-se); emocionar; tornar-se emocionalmente consciente e compreensivo.

al., 2017). Dessa forma baseada na definição de Moura, (2004) todas as demais alternativas passam a figurar como complemento desta primeira, porém seguirão nas análises de forma independentes.

Evidência: os gestores da UFSC se sentem inseguros e desconfortáveis ao lidar com assunto dessa natureza, justificando ser pelo baixo conhecimento do assunto. Por outro lado, há programas de capacitação e escola para gestores. Identificado o documento institucional, vigente, Plano de Logística Sustentável da UFSC (Quadro 25) apresentando ações de sensibilização e indicando responsabilidades e prazos para a concretização, porém ainda não foram implementados.

Objecção: a sensibilização por si só é subjetiva. Será pouco efetiva se não houver um detalhamento de qual ação a realizar, como acontecerá cada ação, quando acontecerá?

Tréplica: para tornar mais efetiva as ações devem apresentar exemplos práticos que ajudem as pessoas a visualizar e a dimensionar o problema e as ações. É importante apresentar também os prejuízos causados e os impactos na vida das pessoas assediadas e as punições para os assediadores.

Classificação: destaca-se que a sensibilização é vista como alternativa óbvia, sendo o conhecimento e a compreensão do assunto o primeiro passo para o enfrentamento do problema.

b) Alternativa: *Divulgação de material/cartaz cartilha Manual explicando o que é e o que não é assédio moral no trabalho.* Entregar material explicativo, manuais e cartilhas após capacitação, reuniões, fóruns e cerimônia de posse, incluindo posse de chefias e Direção de Centro.

Argumento: manter cartaz indicando a política de prevenção e combate facilita a identificação de setores, ajuda a fixar o assunto e incentiva os debates. Especialmente para os novos servidores e os novos chefes, apresentando as orientações daquilo que a UFSC espera deles como servidores e como chefes.

Evidência: reconhecimento pelos gestores de que o assédio é um problema cotidiano. Dificuldade em identificar setores para apoio.

Objecção: a ação pode não ter alcance prático. Essa afirmação é apoiada por Rozemberg, Silva e Vasconcellos-Silva (2002), e o resultado pode não ser alcançado por se tratar de um convencimento unilateral, com poucas oportunidades de interação com o público-alvo.

Tréplica: pode ser efetiva se acompanhada de explicação por especialista (servidor capacitado), de modo a oferecer exemplos práticos.

Essa ação tem maior eficácia quando reforçar outras ações, como capacitação por exemplo (Apêndice M).

c) Alternativa: *Capacitação direcionada para gestores, incluindo Legislação e tema de organização no trabalho. Incluindo o tema no PROFOR e na Escola de Gestores.*

Argumento: A sugestão de tema capacitação emergiu de forma veemente nas análises dos diagnósticos, destacando os relatórios do GT1 e GT2, nas entrevistas com os membros do CUn, pela literatura e pelos participantes do Grupo 3. O desenvolvimento de habilidades humanas e relações interpessoais, procedimentos administrativos, e assédio moral no trabalho, foram sugestões de temas para capacitação indicados por profissionais da área de gestão de pessoas, entre eles, médicos do trabalho, psicólogos, psiquiatras assim como pelos representantes da Corregedoria, Comissão de Ética e Ouvidoria (UFSC, 2019), indicando esta alternativa como relevante para a mitigação do AMT na Instituição. A indicação de incluir o tema no PROFOR e na Escola de Gestores trata-se de uma complementação que garantirá a institucionalização dessa ação. Considerando a UFSC já ter toda a estrutura para a implementação considera-se a alternativa com grande potencial de aplicação imediata. Essa alternativa está mais detalhada no item 4.2.4 (Descrição, Justificativa e Recomendação de Capacitação).

Evidência: a nova geração de servidores, mais qualificados, novas leis, normativas e orientações, que geram maior controle e obrigatoriedade de transparência. A dificuldade na distinção do que é e do que o que é o AMT em comparação com a Lei n.8112/90, e demais legislação, reflete na atuação preventiva. O fato de que o gestor também é assediado é uma realidade da UFSC, que merece a atenção da área de gestão de pessoas.

Objecção: baixa disponibilidade de tempo, pouco interesse em participar de capacitação, acreditam que o AMT é assunto para a área de gestão de pessoas.

Tréplica: se a capacitação for opcional, talvez haja resistência, esvaziamento, por isso, deve fazer parte do planejamento institucional, a partir de programas atrelados a ocupação e distribuição dos cargos de chefia e de direção e planos de trabalho das unidades acadêmica e administrativas.

Classificação: alternativa é classificada como óbvia.

d) Alternativa: *Intervenções nos Colegiados e Conselhos para debater sobre o que é e o que não é AMT no contexto da UFSC.*

Argumento: os Colegiados e os Conselhos são os locais onde se reúnem o maior número de professores, Coordenadores de Cursos, Diretores de Centros de Ensino e Chefes de Departamentos. Presencialmente, há maior possibilidade de dirimir problemas e dúvidas de interpretação atingindo uma quantidade maior dessa categoria. Contribuindo para o aprimoramento das relações entre os participantes, sendo um forte argumento a possibilidade de atingir alguém que esteja sofrendo em silêncio. Essa alternativa pode ser incluída no plano de atividade e na pauta das reuniões dos Centros de Ensino, planejadas no início de cada semestre. Essa ação pode servir para o Centro de Ensino preparar planos de ação e de procedimentos, evitando que situações corriqueiras se agravem (HIRIGOYEN, 2012).

Evidência: nos colegiados, os docentes julgam recursos sobre atos e procedimentos de seus colegas, propõem medidas disciplinares a outros órgãos, deliberam sobre ações corretivas ou supressivas de atos de indisciplina coletiva. Não recebem orientação dessa natureza nos cursos do PROFOR, os diretores e gestores do CUn são indicados a prestar auxílio de natureza administrativa e de matéria relacionada à gestão de pessoas, a seus subordinados. Além disso compete aos Conselhos de Unidades conhecer e deliberar sobre assuntos de natureza técnica, administrativa e funcional (UFSC, 1979), porém, os docentes alegam ter dificuldades quando o assunto envolve o AMT.

Objecção: pode haver resistência dos docentes mais antigos, e dos resistentes às mudanças para a inclusão do tema na pauta das reuniões, alegando ter assuntos mais relevantes para discutir. O tema pode ser ignorado sem a manifestação e a participação espontânea da maioria.

Tréplica: os diretores dos Centros de ensino podem convocar reuniões para tratar de temas específicos, também devem fazer cumprir as decisões dos Órgãos Superiores da Universidade. Podem propor reuniões, conforme plano de atividades semestrais. Sendo que essas intervenções poderão produzir melhor resultado sob a mediação de um profissional especializado no assunto, conduzindo um debate construtivo.

Classificação: é considerada alternativa criativa uma proposição para driblar a objeção apresentada na alternativa “c”.

e) Alternativa: *Inclusão da Lei n. 8.112/90 em concurso público para os cargos de docentes.*

Argumento: o objetivo do concurso público é encontrar os profissionais melhor preparados considerando as atividades que irão desempenhar: de ensino, pesquisa extensão e também de administração Universitária.

Evidência: atualmente em concursos públicos para provimento de cargos, apenas para a carreira TAE é exigido conhecimento em legislações que regem as atividades do servidor público federal e da Universidade, entretanto para o docente não há essa exigência. Esses tomarão conhecimento e aprenderão as atividades por meio de suas chefias. Um paradoxo se considerar que as chefias não são preparadas para o assunto aqui tratado. Considerando que são os docentes que assumem grande parte dos cargos de chefia na UFSC, passa-se a identificar tal exigência como uma ação preventiva visando à mudança de comportamento. Essa é uma ação com grande possibilidade de aumentar a compreensão sobre o tema a médio e longo prazo.

Objecção: é uma ação que requer maior poder de argumentação, a alteração de regras para concurso docente é assunto que envolve interesses individuais e de grupos de poder.

Tréplica: não há impedimento legal, as regras, as características e os critérios eliminatórios dos concursos devem ser definidos e realizados pela própria instituição, devendo constar em edital (BRASIL, 2013a).

Classificação: a alternativa foi classificada como criativa, pois foi a primeira vez que esta pesquisadora se deparou com a sugestão.

f) Alternativa: *Ação de empoderamento*⁷⁸; *Trata-se de duas situações, do empoderamento feminino e do empoderamento dos TAEs.*

Argumentos: para esse argumento recorre-se aos relatos dos entrevistados, membros do CUn (Grupo 1), que afirmam que a “UFSC é machista” (E3), além disso, há disparidade na distribuição dos assentos dos conselhos e na distribuição de cargos de direção e de chefia entre

⁷⁸ Empoderamento utilizado aqui, conforme Baquero (2012), que classifica três categorias de empoderamento, individual organizacional e social. No nível individual, empoderamento refere-se à habilidade das pessoas de ganharem conhecimento e controle sobre forças pessoais, para agir na direção de melhoria de sua situação de vida, enfatizando a dimensão psicossocial. O empoderamento organizacional é as ações geradas pela organização que objetiva a delegação do poder de decisão, autonomia e a participação dos funcionários desenvolvendo decisões mais coletivas e horizontais. Por último, empoderamento social que perpassa noções de democracia, direitos humanos e participação, mas não se limita a estas. É mais do que trabalhar em nível conceitual, envolve o agir, implicando processos de reflexão sobre a ação, visando a uma tomada de consciência a respeito de fatores de diferentes ordens – econômica política e cultural – que conformam a realidade, incidindo sobre o sujeito. É uma conquista coletiva de emancipação das minorias. Por isso, um processo de empoderamento eficaz precisa envolver tanto as dimensões individuais quanto as coletivas.

homens e mulheres. Por outro lado, os TAEs sofrem assédio por parte dos docentes, considerando o baixo poder de participação no processo decisório. Existe uma falta de esclarecimento sobre a relação do desequilíbrio de poder e sobre o assédio moral. É baixa a representação das minorias, de mulheres e de TAES nos debates, nas mesas e nos conselhos, o que colabora para a manutenção da situação.

Evidência: baixo número de mulheres e de TAEs nos conselhos e cargos de gestão.

Objecção: existe a dificuldade perceber desequilíbrio de poder dessa natureza devido ao baixo conhecimento sobre o assunto, de cada indivíduo. Além disso, há uma legislação que indica que a formação dos conselhos será realizada com 70% do corpo de docentes (BRASIL, 1996).

Tréplica: como possibilidade, a UFSC deve criar procedimento para que se inclua em todas as mesas de discussões um representante TAE, uma mulher e as demais representações de minorias, conforme o tema abordado. Abrir debates e discussões sobre o empoderamento das minorias.

Classificação: a alternativa foi classificada como óbvia, visto que o fortalecimento de ações, visando à equidade, faz parte da missão e dos valores da Secretaria de Ações Afirmativas da UFSC. Finalizando-se com isto as análises do mapa de argumentos passando-se para os resultados da Análise da Solução.

4.2.3 Resultado da Análise da Solução

Como resultado do objetivo proposto na subseção 4.3.3 que tratava de encontrar soluções para:

- a) *Aumentar a compreensão na distinção do que é e do que não é assédio moral no trabalho.*

A alternativa foi considerada a mais viável por sua simplicidade na implementação, sem impedimento legal, com estrutura física e de profissionais habilitados, com potencial de aplicação imediata e havendo demandas para sua execução de uma capacitação:

- b) *Capacitação direcionada para gestores, incluindo Legislação e tema de organização no trabalho.*

Considerando que há possibilidade para eliminar o problema encontrado também na subseção 4.3.3 da **Análise Problema**, qual seja:

c) *A ambiguidade na compreensão das características do que é e do que não é assédio moral no trabalho na UFSC.*

A alternativa “c” foi considerada pelos participantes do Fórum a mais viável, considerando a sua simplicidade e o potencial para implementação em curto prazo, além disso, possui baixo custo financeiro, pode atender demandas já solicitadas ao PROFOR e à Escola de Gestores, sendo incluída a capacitação na programação semestral dessas unidades, oferecendo os cursos, tanto para os novos docentes, que se tornarão os futuros diretores de Centros de Ensino, Chefes de Departamentos e Coordenadores de Cursos, além de outros cargos como para os gestores das áreas administrativas e acadêmicas.

Com a escolha da alternativa a Análise de Políticas Públicas finaliza-se restando a apresentação da descrição, justificativa e recomendação de capacitação.

4.2.4 Descrição, Justificativa e Recomendação de Capacitação

Diante do diagnóstico, foi identificado que os docentes que assumem cargos de coordenação de cursos, na direção de departamentos, na direção de centros de ensino, nas Secretarias e nas Pró-Reitorias estão desprovidos dos conhecimentos relativos à AMT. Eles também desconhecem os preceitos legais correlacionados, o que dificulta a compreensão e a diferenciação deste problema e de outras situações de relacionamento interpessoal.

Dessa forma, justifica-se a indicação de capacitação para este público inicialmente fundamentando-se em Salin (2013), argumentando que quando os gestores ganham conhecimento a respeito do AMT, isso refletirá em ampliar a probabilidade de elaboração de outras ações preventivas. Evidentemente que o conhecimento e a consciência são necessários em todos os níveis da organização para combater tal comportamento antiético (SALIN, 2008; 2013), contudo esta estratégia visa alcançar em especial os docentes, que atualmente ocupam a maioria dos cargos de maior expressão na UFSC, possibilitando disseminar o aprendizado com seus subordinados e colegas, incentivando-os também a ampliar seus conhecimentos, num processo de reverberação positiva. Ao capacitar 15 gestores inicialmente e cada um possuir 50 (suposição) subordinados, estima-se que 750 servidores poderão ser conscientizados de que a UFSC possui ações, políticas e capacitação para mitigar o AMT. Sendo essa a avaliação desta pesquisadora que seguiu os caminhos da

Análise de Políticas Públicas para prescrever uma alternativa possível de ser aplicada.

Considerando que a ação de capacitação também é ação de sensibilização, esta autora elaborou material de divulgação apresentado no Apêndice M que possa ser utilizado e distribuído após capacitação e outros eventos. O material foi criado pensando no alcance do público alvo e na possibilidade de gerar e ampliar o assunto para o debate. Em ação de capacitação o conteúdo servirá para apoiar e estimular a estratégia de aprendizado e discussão em grupo fomentando novas alternativas preventivas. Após a capacitação o servidor poderá levar o material para seu setor promovendo a disseminação do conteúdo. Por fim, o material é versátil e poderá ser impresso em tamanhos diferentes dependendo da proposta de utilização (Apêndice M).

Ante o exposto passa-se a detalhar a ação de capacitação a qual o gestor responsável pela área de gestão de pessoas pode aceitar a sugestão e incluí-la em seus programas de capacitação.

4.2.4.1 Recomendação: Ação de Capacitação

TEMA: Assédio Moral no Trabalho, suas implicações na organização no trabalho e a legislação correlata.

PERÍODO PARA REALIZAÇÃO: de acordo com a demanda.

HORÁRIO: a ser definido.

PÚBLICO-ALVO: docentes candidatos a assumir cargo de chefia, Diretores de Centros/ Chefes de Departamentos/Coordenadores/ Chefes em geral (Dependerá do objetivo proposto para esta ação o objetivo é direcionado aos docentes).

OBJETIVO:

- Capacitar o docente preparando-o para assumir cargos de chefia na UFSC, visando o reconhecimento do tema AMT, conceitos características, e o que não é AMT, denúncias, queixas. Fazendo as devidas relações e diferenciações com as normas e regras de condutas dos Servidores Públicos Federais Lei n. 8.112/90 (art. 116 e 117).
- Apresentar os setores e profissionais que atuam na área para suporte à chefia no que se refere à relacionamento interpessoal.

- Ao final o servidor deve ser capaz de reconhecer suas competências responsabilidades enquanto chefia no que se refere aos artigos 116 e 117 da Lei n. 8.112/90 diferenciando de situações assediosas.

CONTEÚDO:

- **Assédio Moral no Trabalho:** tipos, conceitos, características, situações ou casos de assédio no local do trabalho, consequências, distinção do que não é caracterizado assédio.
- **Lei n. 8.112/90: Art. 116 e 117** – Direitos e deveres do servidor público federal e a relação com o assédio moral no trabalho.
- **Outros Instrumentos legais:** CF/88, Estatuto da UFSC, Portaria de criação da Corregedoria, Comissão de Ética e Ouvidoria. Portaria n. 1.261/2010, diretrizes e ações em Saúde Mental ao Servidor Público.
- **Gestores/Chefias na Prevenção e combate na UFSC:** setores para denúncias e queixas, profissionais para apoio nos conflitos de relacionamento interpessoal. Como proceder diante de denúncias, responsabilidades, consequências administrativas e legais.

MODALIDADE: presencial e a distância;

ESTRATÉGIA DE APRENDIZADO:

- exposição oral dialogada;
- apresentação de casos;
- vídeo (opcional);
- discussão em grupo fomentando novas alternativas, a partir do material preparado constante do Apêndice M;
- fórum eletrônico, atividades no Ambiente Virtual de Aprendizagem via *Moodle* (opcional);

AVALIAÇÕES:

- avaliar os conhecimentos dos participantes antes do início da capacitação;
- avaliar os conhecimentos dos participantes ao final da capacitação;
- avaliar conhecimento após seis meses da realização da capacitação.

Obs. Serão aplicados questionários nas três fases para medir e avaliar a própria ação de capacitação verificando possibilidades de melhoria e de novos conteúdos, além de obter dados para novas ações preventivas.

Cronograma:

Eixo	Conteúdo	Carga Horária	Período
Capacitar servidores que estejam em cargos de chefia ou que são candidatos a chefe para reconhecer e atuar em situações de AMT.	Assédio Moral no Trabalho	4 horas	a definir
	Lei n. 8.112/90	3 horas	a definir
	Outros Instrumentos legais	3 horas	a definir
	Gestores/Chefias na Prevenção e combate na UFSC	2 horas	a definir
Total		12 horas	

Obs. A carga horária poderá ser ampliada ou diminuída, dependendo da proposta e do objetivo da capacitação.

5 CONCLUSÕES

Este capítulo faz um resgate dos objetivos e dos resultados encontrados na pesquisa, que teve em foco a Universidade Federal de Santa Catarina, finalizada em maio 2019. Retratando o contexto vivenciado, percebido e interpretado pela autora, identificando como eficiente a relação entre o tema Assédio Moral no Trabalho e a disciplina de Análise de Políticas Públicas para compreender como resolver esse problema. Ao atingir o objetivo, esta pesquisa fortalece a ciência, mas, também, seus resultados geram propostas que aproximam a teoria da prática e o pesquisador do ator político, o que possibilita a mitigação do problema cotidiano.

Esta autora considera como principal resultado obtido a desconstrução de que o Assédio Moral Trabalho é um problema complexo de difícil resolução. A solução se encontra antes de o problema aparecer, reconhecer os sinais e os elementos que o caracterizam é uma alternativa preventiva eficiente. Investir no conhecimento sobre o tema é um custo que supera todos os prejuízos, mas os gestores ainda não contabilizaram essa relação. Porém, são os gestores com os trabalhadores que precisam discutir e estabelecer regras claras para alinhar as condutas de grupos de trabalhos que são diversos e distintos, por isso, eles devem comungar direitos e deveres igualitários.

Na literatura, com relação à formação da teoria sobre o AMT, identificou-se a evolução das pesquisas classificadas em três grupos, enquadrando este estudo dentro das pesquisas primárias com características prescritivas voltadas para as políticas e as ações concretas para que seja possível responder ao problema de pesquisa: **“Como a Universidade Federal de Santa Catarina pode mitigar a ocorrência do assédio moral no trabalho?”**

Utilizou-se a metodologia de APP como ferramenta para encontrar não a **exata**, mas uma alternativa com o melhor potencial de implementação para mitigar o AMT na UFSC, considerando o contexto observado no período entre 2017-2018. Isso porque a APP permite mudar a perspectiva sobre um problema, observando-o por outros ângulos. Nesse sentido, partiu-se do pressuposto de que a ocorrência do AMT na UFSC é um problema público que precisa de análises para compreendê-lo sob essa perspectiva.

Por conseguinte, estabeleceu-se como objetivo geral: **Recomendar alternativas para mitigar o problema público identificado por meio da metodologia da Análise de Políticas Públicas.** Para tanto, foram elaborados três objetivos específicos:

- a) Diagnosticar o assédio moral no trabalho como um problema público.
- b) Identificar políticas de assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina.
- c) Analisar alternativas a partir da abordagem argumentativa.

Para subsidiar o trabalho, foram utilizados dados secundários e primários, destacando-se as entrevistas com cinco gestores membros do CUn, os questionários *on-line*, realizados com 14 dos 15 Diretores de Centros de Ensino, além de obter informações do fórum realizado com nove servidores que atuam na UFSC em áreas estratégicas, formando um grupo multidisciplinar, heterogêneo e apropriado para a aplicação da abordagem argumentativa. O conjunto dos participantes da pesquisa totalizou 28 atores políticos, envolvidos diretamente com atividades que os credenciam como atores políticos relevantes para tratar um problema público, conforme a metodologia de APP.

Das opiniões e percepções dos atores políticos entrevistados, foram obtidas informações preponderantes para as conclusões iniciais que subsidiaram os diagnósticos, das quais destacam-se:

- a) não se sentem “confortáveis” em responder a questões sobre AMT;
- b) relatam que não foram preparados para assumir cargos de chefia;
- c) narram que não há obrigatoriedade dos candidatos aos cargos de chefia em se capacitar para tal;
- d) acreditam que estamos vivendo um período propício para debater o assunto com vista à elaboração de ações concretas.

Mesmo cientes das deficiências e das limitações dos gestores para a ocupação dos cargos que exigem profissionais com habilidades de liderança; que saibam mediar relacionamentos interpessoais; que tenham conhecimento das leis e normas que regem o serviço público e a Instituição, até a presente data, os pesquisados não identificaram uma ação institucional que pudesse reverter essa situação. Embora a preparação de dirigentes para assumir cargos de chefia devesse ser um dos fatores principais para as universidades conquistarem seus objetivos e o permanente desenvolvimento da sociedade.

As respostas dos questionários confirmaram que as dúvidas e os equívocos apresentados pelos entrevistados do Grupo 1 são compartilhados pelos pesquisados do Grupo 2, assim como pelos participantes do Fórum, Grupo 3. Conclui-se, então, que, *se* os gestores têm dificuldades em reconhecer e compreender as questões relacionadas

ao AMT, dificilmente haverá política preventiva eficiente, ou seja, política como ação concreta. A compreensão do problema (AMT) decorre do esforço em conhecer todos os aspectos aplicando o máximo de objetividade e o mínimo de subjetividade, para isso, quanto mais se falar (pedagogicamente) em assédio na instituição, mais se saberá sobre ele e, portanto, mais ações preventivas poderão surgir.

Além disso, se os docentes (Diretores, Pró-Reitores, membros do CUn), que supostamente são os mais preparados e experientes e que conduzem as ações da UFSC, não se sentem preparados para opinar sobre esse assunto, supõe-se que os demais docentes, em especial com menos tempo de instituição, terão dificuldades em resolver seus problemas favorecendo situações de conflitos escalonadas que desencadeiam em AMT.

Com base na metodologia de Análise de Políticas Públicas, atingiu-se o **primeiro objetivo**: Diagnosticar o assédio moral no trabalho como um problema público, reconhecendo os aspectos que o envolvem, fornecendo subsídios para esta autora concluir que a dificuldade em realizar ações preventivas na UFSC está na deficiência, por parte dos dirigentes, em diferenciar quais são as características de AMT, quais os direitos e os deveres do cidadão e do servidor público federal e, principalmente, quais são as atribuições e as competências que o gestor deve assumir diante da Instituição, conforme a legislação pertinente.

A partir dos diagnósticos da origem e do histórico do problema, identificou-se que o AMT na UFSC passou a ser reconhecido como problema público, a partir de reivindicações e de um acordo de greve no ano de 2015, destacando-se seus servidores docentes e TAES como atores relevantes nesse processo. O tema passou a fazer parte de documentos institucionais e foi incluído como parte das competências da Corregedoria e da Comissão de Ética.

Da **análise do Contexto**, o desequilíbrio de poder foi identificado como uma das principais causas de ocorrência de AMT na UFSC destacando-se de três formas: a) a supremacia da carreira docente, fato já constatado em pesquisas anteriores cujo objeto de estudo também foi a UFSC; b) a sobrepujança do servidor mais antigo sobre o servidor mais novo, dificultando a inserção de novas ideias, novas formas de realizar a mesma atividade e de novas formas de gerir a Instituição; c) a prevalência masculina, evidenciando características que colaboram para a perpetuação do AMT, apontando a UFSC como uma Instituição machista, que segue na direção contrária ao Plano Nacional de Políticas para Mulheres (PNPM, 2013) enquadrando-se e perpetuando-se como consequência da cultura organizacional. Fato que esta autora considera

contraditório, visto que a cultura é dinâmica e não estática, mudando a partir dos novos entendimentos e das mudanças de atitudes das pessoas e da sociedade. Um paradoxo, se observado que o local que desenvolve a sociedade se agarra em justificativas convenientes e corporativistas para manter seus *status quo*.

O desequilíbrio de poder, apontado como causa, é uma das principais características do AMT, é justamente a presença desse elemento em comportamentos hostis, somado com a frequência em um determinado período de tempo, que fornece condições para que se possa diferenciar um conflito saudável de um evento de assédio.

Em se tratando de universidades brasileiras, estas apresentam uma particularidade, visto que a manutenção do desequilíbrio de poder faz parte da disputa pelo capital universitário e/ou capital científico. Supondo ser esse elemento uma das razões para a permanência do *status quo*, ou da dificuldade de implementar políticas preventivas ao AMT na UFSC.

Com relação às principais causas de AMT na UFSC ainda, são apontados pelos entrevistados: a má organização do trabalho, o desconhecimento e a desconformidade com a legislação. São apresentados como consequências: a omissão (de gestores, chefes e da Instituição), a falta de respostas para queixas ou denúncias, as atribuições de atividades estranhas ao cargo e o abuso de poder. Os exemplos de desconhecimento e desconformidades perante as leis, apontados pelos membros do CUn, não se confundem com o AMT, o que não é claro para os administradores públicos da UFSC. Ao assumir um cargo de chefia/gestão não cabe alegar desconhecimento da legislação, pois esse conhecimento é condição necessária para o desenvolvimento das atividades do serviço público e pode gerar outros problemas que possivelmente serão levantados pelos órgãos de controle e de fiscalização.

Com relação às **análises dos atores políticos**, constatou-se que, além do desconhecimento sobre o assunto, os interesses subjetivos podem se tornar barreiras para ações preventivas. Contudo, na percepção dos pesquisados (Grupo 1), pode haver maior número de apoiadores do que de opositores para que a UFSC mude seu *status quo* e implemente, não somente um documento elaborado como política, mas as ações concretas para mitigar o assédio moral no trabalho.

Da análise econômica, conclui-se que os custos financeiros relacionados ao assédio moral no trabalho são elevados, supondo-se que os gestores não possuem esses dados para tomada de decisões. No Brasil, não foram encontrados dados sobre os custos diretos, apenas custos relacionados aos procedimentos judiciais. Todavia, quando são estimuladas pesquisas dentro da instituição, é possível realizar cálculos

sobre os custos diretos e indiretos do AMT. Dessa forma, ao computar os gastos com absenteísmo por doença, foram obtidos valores bastante expressivos. Considerando que se tratou somente dos casos de afastamentos por transtornos mentais em decorrência do trabalho, portanto, não foram computados outros gastos, como capacitação, reposição de servidor e a paralisia de certas atividades. O conhecimento desses dados poderá facilitar a compreensão na relação entre o AMT e uma gestão eficiente.

As análises da legislação revelaram a existência de política governamental que abarca indiretamente o AMT, como a CF/88, a Lei n. 8.112, a Política de Saúde do Servidor (PASS), além das orientações dos órgãos de controle, como Ministério da Economia e Ministério da Transparência, entendendo a definição de política como ações diretrizes específicas para resolver problemas da sociedade.

Concluiu-se que há falhas na implementação das políticas públicas e de alternativas já propostas pela própria instituição. Assim como descumprimento de legislações, destacando-se a inobservância dos direitos e deveres da Lei n. 8.112/90, que, segundo relatos dos gestores, é uma prática, o que poderá acarretar prejuízos institucionais diante dos órgãos de controle e da imagem da Instituição perante a sociedade.

No que concerne ao diagnóstico da Intensidade, percebeu-se que recomendações dos organismos internacionais, como a Organização Mundial da Saúde (OMS), a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), respeitando a realidade local, não são compartilhadas entre gestores e chefes, dificultando a compreensão da relação trabalho e satisfação pessoal, assim como trabalho e adoecimento físico e mental, o que dificulta a compreensão dos gestores sobre assuntos correlatos às suas competências.

O AMT está no cotidiano das atividades e essa é a realidade da UFSC que foi apontada pelos pesquisados. Em **amplitude**, o AMT pode afetar um grande número de pessoas comprometendo o desenvolvimento de ações consideradas de impacto negativo, tanto da imagem institucional quanto da saúde de seus servidores, levando-se em consideração que atualmente a UFSC figura em posições nacionais e internacionais de destaque positivo.

Nos últimos anos (de 2016 a 2018) surgiram debates na mídia apresentando casos de AMT, o que aumentou as denúncias no Tribunal Superior do Trabalho e evidenciou maior conscientização dos trabalhadores que exigem seus direitos, mas, em contrapartida, foi observada a dificuldade das Instituições em lidar e em resolver seus

conflitos interpessoais de forma a não extrapolar sua competência administrativa.

Assim sendo, serão destacados os principais argumentos que tornam urgentes os debates sobre o assunto na UFSC: os gestores indicam que esse é um cenário propício para iniciar a discussão, é um problema que atinge a rotina administrativa dos Centros de Ensino; os gestores concordam que o assunto é de interesse institucional e que teria apoio dos membros do CUn na decisão de implementar uma política institucional. Outras Universidades públicas já apresentam políticas institucionais nesse sentido, embora três delas sob o imperativo de órgão de controle. Por fim, o grande argumento é a criminalização do AMT, que, observado na perspectiva de gestão, pode ampliar os problemas justamente pela dificuldade na compreensão do tema.

O segundo objetivo foi realizado a partir das ações da UFSC, identificou-se dois estudos realizados de forma colaborativa envolvendo os períodos de 2015 a 2019, (GT₁) e (GT₂), resultando em propostas estabelecidas no Plano de Logística Sustentável (PLS), entre elas, a elaboração de uma minuta para a política de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho. Outra constatação que aponta para política como ação foi a realização, em julho de 2018, da reunião promovida pela Corregedoria da UFSC, com cerca de 50 pessoas com objetivo de discutir o tema e propor uma padronização de fluxos e o tratamento institucional da questão. Apesar de a UFSC apresentar ações que apontem para uma política, evidencia-se que tais informações não são compartilhadas com os demais gestores, visto que os pesquisados desconhecem essas ações.

O terceiro objetivo foi realizado a partir da abordagem argumentativa da proposta feita pela APP, utilizando-se da técnica do Fórum com a participação de nove profissionais que atuam em áreas estratégicas, como setor de capacitação, setor de concurso público, Corregedoria, Direção de Centro de Ensino, Comissão de Sindicâncias, setor de avaliação e desenvolvimento de carreira e da Comissão Gestora do PLS. Como resultado, foram apresentadas seis alternativas, sendo elas tipificadas como: **óbvios**: a) sensibilização, que apresenta meios e procedimentos para promover mudanças e transformações; b) divulgação de materiais pedagógicos (cartaz/cartilha/manual); c) capacitação direcionada para gestores; e as alternativas **criativas**: d) realizar intervenções nos colegiados e conselhos para debater o tema com os docentes, considerando que, dessa forma, atingirá um grande número de professores; e) inclusão da Lei n. 8.112/90 em concurso público para os cargos de docentes; f) realização de ação de empoderamento para TAEs, mulheres e servidores novos, que foram identificados pelos entrevistados

como minorias acometidas pelo desequilíbrio de poder estabelecido e perpetuado na UFSC.

A capacitação dos gestores foi sugerida e identificada como a alternativa mais viável para implementação em curto prazo e com maior alcance. Emergiu de forma veemente nas análises dos diagnósticos, destacando os relatórios do GT₁ e GT₂, nas entrevistas com os membros do CUn e na literatura. Entretanto, todas as demais alternativas são possíveis de implementação e podem ser fortalecidas se associadas às ações contidas na PASS, no PLS e no relatório do GT₂, favorecendo a mitigação do AMT na UFSC.

Após todas as análises realizadas e por meio dos objetivos específicos, alcançou-se o objetivo geral do estudo: Recomendar alternativas para mitigar o problema público identificado por meio da metodologia da Análise de Políticas Públicas, apresentado no item 4.2.4.1 *Recomendação: Ação de Capacitação*, sugerindo como tema: **O Assédio Moral no Trabalho, suas implicações na organização e no trabalho e a legislação correlata.**

Diante do trabalho realizado a partir desta pesquisa, o AMT é entendido como um **problema público**, podendo ser resolvido, em partes, como demonstrado na metodologia da Análise de Políticas Públicas, alterando o *status quo* para uma situação melhorada, caso haja vontade política na aplicação de alternativas apresentadas por pesquisadores ou analistas políticos.

Com o intuito de contribuir para a ciência, sugere-se para futuros trabalhos os seguintes temas:

- a) Realizar pesquisas do tipo prescritivas relacionando o assédio moral no trabalho com a metodologia de análise de políticas públicas, considerando a abordagem racionalista.
- b) Realizar estudos que avaliem os impactos das ações adotadas pelas Universidades Federais, considerando a PASS e o Projeto de Lei aprovado que tipifica o AMT como crime.
- c) Levantar os custos diretos relacionados ao AMT, visto ser um tema pouco explorado.
- d) Realizar levantamento de grupos de denúncias em redes sociais dentro dos espaços das universidades federais.
- e) Avaliar as ações de prevenção e combate ao AMT, das universidades federais, por meio da metodologia de análise de políticas públicas utilizando critérios de aplicabilidade e de efetividade.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, A. **The Andrea Adams Consultancy**. Página institucional. [2018]. Disponível em: <http://www.andreaadamsconsultancy.com>. Acesso em: 22 mar. 2018.
- ALKIMIN, M. A. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2006.
- ALKIMIN, M. A. **Assédio moral na relação de trabalho**. Curitiba: Juruá, 2010.
- ALMEIDA, P. R. de. **Sobre políticas de governo e políticas de estado: distinções necessárias**. Instituto Milenium, 2016. Disponível em: <https://www.institutomillennium.org.br/artigos/sobre-politicas-de-governo-e-politicas-de-estado-distincoes-necessarias/>. Acesso em: 5 maio 2018.
- ALVES, J. E. D. Desafios da equidade de gênero no século XXI. **Revista Estudos Feministas**, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 629-638, 2016.
- ANDION, C. Análise de redes e desenvolvimento local sustentável. **Revista de Administração Pública**, [S.l.], v. 37, n. 5, p. 1033-1054, 2003.
- ANDRADE, N. A. **Contabilidade pública na gestão municipal: novos métodos após a LC n. 101/00 e as classificações contábeis advindas da SOF e STN**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ASSEDIOMORAL.ORG. **Assédio Moral no trabalho: chega de humilhação!** [20--]. Disponível em: <http://www.assediomoral.org/spip.php?article3>. Acesso em: 14 jan. 2018.
- AURÉLIO, B. de H. **Novo Dicionário Eletrônico Aurélio**. Editora Positivo, versão 5.0.40, 2004. Disponível em: <https://dicionariodoaurelio.com/zelo>. Acessado em: 2 dez. 2018.
- AZEVEDO, I. N. *et al.* O acesso à UFSC à luz da teoria da gestão social: uma perspectiva das cotas e da evasão. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA DO SUL*, 11. 2011, Florianópolis. **Anais** [...] Florianópolis: INPEAU,

2011. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/30818/7.12.pdf?sequence=1>. Acesso em: 19 jul. 2017.

BANCO DE SAÚDE. CID 10. **Classificação Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde**. Capítulo V – Transtornos mentais e comportamentais (F00-F99). [2018]. Disponível em: <http://cid10.bancodesaude.com.br/cid-10/capitulo-v-transtornos-mentais-e-comportamentais>. Acesso em: 26 maio 2018.

BAQUERO, Rute Vivian Angelo. A Situação das Américas: Democracia, Capital Social E Empoderamento. **Revista Debates**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p. 173-187, jan.-abr. 2012. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/debates/article/viewFile/26722/17099>. Acesso em: 15 fev. 2019.

BARRETO, Margarida. **Assédio moral: a violência sutil – análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil**. 2005. 236f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

BARRETO, Margarida. Assédio moral: risco invisível no mundo do trabalho. **Jornal da Rede Feminista de Saúde**, [S.l.], n. 25, junho de 2002. Disponível em: <http://www.redesaude.org.br/home/conteudo/biblioteca/biblioteca/jornal/009.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2018.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, [S.l.], v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990. Disponível em: http://discoverthought.com/Leadership/References_files/Bass%20leadership%201990.pdf. Acesso em: 5 abr. 2018.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BESWICK, J. *et al.* Bullying at work: a review of the literature. Health and Safety Laboratory. **Working Paper Series**, [S.l.], v. 6, n. 4, 2006. Disponível em: www.hse.gov.uk/research/hsl_pdf/2006/hsl0630.pdf. Acesso em: 15 jun. 2018.

BETHLEM, A. S. **Política e estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1981.

BICALHO, R. N. M.; OLIVEIRA, M. C. S. L. O processo dialógico de construção do conhecimento em fóruns de discussão. **Interface – Comunicação, Saúde, Educação**, Botucatu, v. 16, n. 41, p. 469-483, 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-32832012005000028&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 28 jan. 2018.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, [São Paulo], v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

BOLETIM INFORMATIVO [da] GREVE DOCENTE NA UFSC 2015. **Boletim n. 14**, 2015. Disponível em: <https://greveufsc2015.files.wordpress.com/2015/09/termo-de-acordo-com-a-reitoria-b.pdf/>. Acesso em: 22 mar. 2018.

BOLETIM OFICIAL UFSC/SISTEMA NOTES. **Boletim Oficial**. [2019]. Disponível em: http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf/boletim?OpenView&Count=30&ResortDescending=0&BaseTarget=_top. Acesso em: 24 abr. 2019.

BOURDIEU, P. **Homo academicus**. Trad. Ione Ribeiro Valle e Nilton Valle, Rev. Téc. Maria Tereza de Queiroz Piacentini. Florianópolis: EdUFSC, 2017.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Trad. Fernando Tomaz. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998. Disponível em: http://lpeq1.quimica.ufg.br/up/426/o/BOURDIEU__Pierre._O_poder_simb%C3%B3lico.pdf. Acesso em: 9 set. 2018.

BOURDIEU, P. **Os usos sociais da ciência**: por uma sociologia clínica do campo científico. São Paulo: UNESP, 2004. Disponível em: https://cienciastecnologiasociedades.files.wordpress.com/2011/10/piere_bourdieu_-_os_usos_sociais_da_cic3aancia.pdf. Acesso em: 29 jan. 2018.

BRADASCHIA, C. A. **Assédio moral no trabalho**: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção. 2007. 230f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2231/50849.pdf?sequence=2>. Acesso em: 13 out. 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Decreto n. 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 22 jun. 1994. Seção 1, p. 9.295. Disponível em:

<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1994/decreto-1171-22-junho-1994-449441-norma-pe.html>. Acesso em: 2 dez. 2018.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 fev. 2006a. Seção 1, p. 3 Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato20042006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 2 out. 2017.

BRASIL. Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 jun. 2006b. Seção 1, p. 64. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 2 out. 2017.

BRASIL. Decreto n. 6.029, de 1º de fevereiro de 2007. Institui Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2 fev. 2007. Seção 1, p. 2. Disponível em:

<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2007/decreto-6029-1-fevereiro-2007-550363-norma-pe.html>. Acesso em: 2 dez. de 2018.

BRASIL. Decreto n. 6.833, de 29 de abril de 2009. Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal – SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 30 abr. 2009a. Seção 1, p. 4. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6833.htm. Acesso em: dez. de 2018.

BRASIL. Decreto n. 9.473, de 16 de agosto de 2018. Altera o Decreto n. 67.326, de 5 de outubro de 1970, que dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, e o Decreto n. 93.215, de 3 de setembro

de 1986, que dispõe sobre o controle e a fiscalização das atividades a cargo das unidades organizacionais integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 16 ago. 2018a. Seção 1, p. 1. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9473.htm#art2. Acesso em: 3 set. 2018.

BRASIL. Decreto n. 9.492/2018. Regulamenta a Lei n. 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública federal, institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, e altera o Decreto n. 8.910, de 22 de novembro de 2016, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 6 set. 2018b. Seção 1, p. 3-4. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9473.htm#art2. Acesso em: 3 mar. 2019.

BRASIL. **Decreto n. 9.661, de 1º de janeiro de 2019**. Regulamenta a Lei n. 13.152, de 29 de julho de 2015, que dispõe sobre o valor do salário mínimo e a sua política de valorização de longo prazo. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9661.htm. Acesso em: 20 abr. 2019.

BRASIL. **Decreto n. 94.664, de 23 de julho de 1987**. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei n. 7.596, de 10 de abril de 1987.

BRASIL. Lei n. 12.527, de 18 de Novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei n. 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm. Acesso em: 20 set. 2018.

BRASIL. Lei n. 12.772/2012, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 28 dez. 2012. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm. Acesso em: 2 out. 2017.

BRASIL. Lei n. 12.863, de 24 de setembro de 2013. Altera a Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 set. 2013a. Seção 1, p. 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12863.htm. Acesso em: 1º out. 2017.

BRASIL. Lei n. 13.325, de 29 de julho de 2016. Altera a remuneração, as regras de promoção, as regras de incorporação de gratificação de desempenho a aposentadorias e pensões de servidores públicos da área da educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 jul. 2016. Seção 1, p. 59. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113325.htm. Acesso em: 1º out. 2017.

BRASIL. Lei n. 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário de serviços públicos da administração pública de que trata o §3º do art. 37 da Constituição Federal. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 26 jun. 2017b. Seção 1, p. 4. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2017/lei-13460-26-junho-2017-785098-publicacaooriginal-153203-pl.html>. Acesso em: dez. de 2018.

BRASIL. Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n. 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 jul. 2017a. Seção 1, p. 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm. Acesso em: 6 abr. 2018.

BRASIL. **Lei n. 4.988, de 9 de dezembro de 1965**. Regula o Direito de Representação e o Processo de Responsabilidade Administrativa Civil e Penal, nos casos de abuso de autoridade. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4898-9-dezembro-1965-368996-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 20 set. 2018.

BRASIL. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias

e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Seção 1, p. 23935. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm. Acesso em: 2 out. 2017.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27.833. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm. Acesso em: 10 maio 2017.

BRASIL. **Medida Provisória n. 870, de 1º de janeiro de 2019**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm. Acesso em: 18 abr. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-Territórios n. 74**. Posição: janeiro de 2018c. Disponível em: http://planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/tabela_remuneracao/2018/tabela-de-remuneracao-74-janeiro2018.pdf. Acesso em: 22 jan. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. Secretaria de Recursos Humanos – SRH. **Portaria n. 3 de maio de 2010**. Estabelece orientações básicas sobre a Norma Operacional de Saúde do Servidor – NOSS aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC, com o objetivo de definir diretrizes gerais para implementação das ações de vigilância aos ambientes e processos de trabalho e promoção à saúde do servidor. Brasília, DF, 2010a. Disponível em: <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/legislacao/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=7771>. Acesso em: 23 mar. 2018.

BRASIL. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Florianópolis: UFSC, 2017g. Disponível em: <http://pdi.ufsc.br/>. Acesso em: 18 abr. 2018.

BRASIL. Portaria n. 1.261, de 5 de maio de 2010. Institui os Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil – SIPEC da Administração Pública Federal sobre a saúde mental dos servidores. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 6 de maio 2010b. Seção 1, p. 97. Disponível em: <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/legislacao/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=7838>. Acesso em: 22 jan. 2018.

BRASIL. Portaria normativa n. 3, de 25 de março de 2013. Institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 março de 2013b. Seção 1, p. 77. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/files/2013/03/Portaria-Normativa-SEGEP-MPOG-No-3-2013.pdf>. Acesso em: 2 maio 2018.

BRASIL. **Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. Secretaria de Recursos Humanos – SRH. Departamento de Saúde, Previdência e Benefícios do Servidor – DESAP. [2010c]. Disponível em: http://www.periciamedicadf.com.br/publicacoes/diretrizes_de_saudemental_SIAP.pdf. Acesso em: 10 de out. 2018.

BRATEFIXE JR., Antonio Carlos. **O Assédio Moral Digital**. Setembro de 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/o-assedio-moral-digital/57955/>. Acesso em: 2 fev. 2019.

CALLIARI, M.; MOTTA, A. **Código Y**: decifrando a geração que está mudando o país. 2. ed. São Paulo: Évora, 2012.

CARAN, Vânia Claudia Spoti et al. Riscos ocupacionais psicossociais e sua repercussão na saúde de docentes universitários. **Rev. Enferm. UERJ**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 255-261, 2011. Disponível em <http://www.facenf.uerj.br/v19n2/v19n2a14.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2019

CEARÁ. (Estado). **Instituições se unem contra assédio político**. Fortaleza: Ministério Público do Estado, 2012. Disponível em: <https://mpce.jusbrasil.com.br/noticias/100164334/instituicoes-se-unem-contra-assedio-politico>. Acesso em: 10 maio 2018.

CGU – CONTOLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Atividade Disciplinar**: Coletânea Legislação. [2018]. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/atividade-disciplinar/curso-de-pad>. Acesso em: 18 abr. 2019.

CHAPPELL, D.; DI MARTINO, V. *Violence at work*. Third edition. Geneva, International Labour Office. **Workplace violence, occupational safety, developed countries, developing countries**. 2006. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--->

publ/documents/publication/wcms_publ_9221108406_en.pdf . Acesso em: 21 maio 2018.

CNPq – CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO. **Perguntas frequentes**. 2012. Disponível em: <http://dgp.cnpq.br/diretorioc/html/faq.html#lp1>. Acesso em: 16 set. 2018.

COWIE, H. *et al.* Comparing the nature of workplace bullying in two European countries: Portugal and the UK. **Transcending the boundaries: Integrating people, processes and systems**. Proceedings of the 2000 Conference. 2000. p. 128-133. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Ashly_Pinnington/publication/43484011_The_evidence_for_high_performance_HRM_systems_in_professional_service_firms/links/54196abd0cf2218008bf761c.pdf#page=146. Acesso em: 2 fev. 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, J. P. da. **Análise do processo de socialização de novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC**. 2016. 247f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DAGNINO, R. *et al.* Metodologia de Análise de Políticas Públicas. In: DAGNINO, R. *et al.* **Gestão estratégica da inovação: metodologia para análise e implementação**. Taubaté, Editora Cabral Universitária. 2002.

D'CRUZ, P.; NORONHA, E. The exit coping response to workplace bullying: the contribution of inclusivist and exclusivist HRM strategies. **Employee Relations**, [S.l.], v. 32, n. 2, p. 102-120, 2010.

DEJOURS, Christophe et al. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DELEON, Peter. The historical roots of the field. **The Oxford Handbook of Public Policy**, [S.l.], p. 39-57, 2006.

DI MARTINO, V.; HOEL, H.; COOPER, C. L. Preventing violence and harassment in the workplace. **European foundation for the improvement of living and working conditions**. Dublin: [s.n.], 2003.

DIÁRIO CATARINENSE (Jornal). **Inquérito da PF fala em assédio a professores por organização criminosa na UFSC**, de 16 de setembro de 2017. Disponível em:

<http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2017/09/inquerito-da-pf-fala-em-assedio-a-professores-por-organizacao-criminosa-na-ufsc-9902565.html>. Acesso em: 10 set. 2018.

DICIO. **Ambiguidade**. 2018. Disponível em: DICIO. **Dicionário Online de Português, definições e significados 2009-2018**. [2018]. Disponível em: <https://www.dicio.com.br>. Acesso em: 20 jul. 2018.

DYNIEWICZ, A. M. Metodologia da pesquisa em saúde para iniciantes. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

ECHER, I. C. A revisão de literatura na construção do trabalho científico. **Revista gaúcha de enfermagem**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 5-20, 2001. Disponível em:

<http://seer.ufrgs.br/index.php/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/4365/2324>. Acesso em: 23 jan. 2018.

EDUCALINGO. **O dicionário para pessoas curiosas: Hostilidade**. [2018]. Disponível em: <https://educalingo.com/pt/dic-pt/hostilida>. Acesso em: 2 dez. 2018.

EINARSEN, S. *et al.* The concept of bullying at work: the european tradition. In: EINARSEN, S. *et al.* (ed.). **Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. p. 3-30.

EINARSEN, S. Harassment and bullying at work: a review of the scandinavian approach. **Aggression and violent behavior**, [S.l.], v. 5, n. 4, p. 379-401, 2000. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1359178998000433>. Acesso em: 22 ago. 2017.

EINARSEN, S.; HOEL, H. The Negative Acts Questionnaire: Development, Validation and Revision of a Measure of Bullying at Work. **Paper presented at the Tenth European Congress on Work and Organizational Psychology**, Prague, Czech Republic: [s.n.], 2001.

EINARSEN, S.; RAKNES, B. I.; MATTHIESEN, S. B. Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study. **European work and organizational psychologist**, [S.l.], v. 4, n. 4, p. 381-401, 1994.

EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A. AMT at work: epidemiological findings in public and private organizations. **European journal of work and organizational psychology**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 185-201, 1996.

ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. (org.). **Teorias da administração**: introdução ao estudo do trabalho do administrador. São Paulo: Saraiva, 2010.

ESPÍRITO SANTO. Tribunal Regional do Trabalho. Assédio Moral. Embratel – Empresa Brasileira de Telecomunicações e Jarbas Machado. Relator: Juiz José Carlos Rizk. Conclusão: mantido o valor da condenação. **Diário Oficial**, Vitória, ES, 15 de outubro de 2002, p. 7.884. Acórdão n. 9029/2002 – TRT 17ª Região. Disponível em: <http://www1.trtes.jus.br/sic/sicdoc/DiarioViewer.aspx?id=36&cn=132173559>. Acesso em: 1º nov. 2018.

FERENHOF, H. A.; FERNANDES, Roberto Fabiano. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SFF. **Revista ACB**, [S.l.], v. 21, n. 3, p. 550-563, 2016.

FIGUEIREDO, P. M. **Assédio moral organizacional contra mulheres no trabalho**: um estudo de caso na indústria do plástico, 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. *et al.* (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FOX, S.; COWAN, R. L. Revision of the workplace bullying checklist: the importance of human resource management's role in defining and addressing workplace bullying. **Human Resource Management Journal**, [S.l.], v. 25, n. 1, p. 116-130, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1748-8583.12049>. Acesso em: 20 jan. 2018.

FREITAS, L. S. de *et al.* **Absenteísmo causado por transtornos mentais e comportamentais**: perfil epidemiológico de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina de 2012 a 2016. 2017. 87f.

Dissertação (Mestrado profissional em Saúde Mental e Atenção Psicossocial) – Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FUKS, M. Definição de agenda, debate público e problemas sociais: uma perspectiva argumentativa da dinâmica do conflito social. **Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, n. 49, 2000. Disponível em: <http://anpocs.com/index.php/universo/acervo/biblioteca/periodicos/bib/ib-49/510-definicao-de-agenda-debate-publico-e-problemas-socais-uma-perspectiva-argumentativa-da-dinamica-do-conflito-social/file>. Acesso em: 10 maio 2018.

G1 CAMPINAS E REGIÃO. **Fundação da Unicamp faz acordo com MPT para coibir assédio moral a funcionários**. Por G1 Campinas e região. São Paulo, Campinas, 4 de set. 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/fundacao-da-unicamp-faz-acordo-com-mpt-para-coibir-assedio-moral-a-funcionarios.ghtml>. Acesso em: 28 nov. 2018.

G1 MINAS GERAIS. **Coletivo de mulheres recebe mais de 100 casos de assédio no campus Saúde da UFMG**. Por Thais Pimentel, G1 MG, Belo Horizonte, 28/08/2018 [2018]. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2018/08/28/coletivo-de-mulheres-recebe-mais-de-100-casos-de-assedio-no-campus-saude-da-ufmg.ghtml>. Acesso em: 13 mar. 2019.

G1 POLÍTICA. **Câmara aprova projeto que torna crime e define assédio moral no trabalho Proposta inclui assédio moral no Código Penal e prevê pena de 1 a 2 anos**. Por Fernanda Vivas, TV Globo. Brasília, 12/03/2019. [2019]. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2019/03/12/camara-aprova-texto-base-de-projeto-que-torna-crime-e-define-assedio-moral.ghtml>. Acesso em: 13 mar. 2019.

GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida, São Paulo: Idéias & Letras, 2007.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 10 maio 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GILLEN, P. A. *et al.* **Interventions for prevention of bullying in the workplace**. The Cochrane Library, 2017. Disponível em: <http://cochranelibrary.com/cdsr/doi/10.1002/14651858.CD009778.pub2/full>. Acesso em: 08 mai. 2018.

GILLEN, P.; SINCLAIR, M.; KERNOHAN, W. G. **The nature and manifestations of bullying in midwifery**. [S.l.]: Research Summary, 2008.

GLINA, D. M. R.; SOBOLL, L. A. Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura. **Rev. Bras. Saúde Ocup.**, [S.l.], v. 37, n. 126, p. 269-283, 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0303-76572012000200008&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 26 maio 2018.

GONZÁLEZ, E. R.; COCKBURN, W.; IRASTORZA, X. European survey of enterprises on new and emerging risks: managing safety and health at work. **European risk observatory report**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010. Disponível em: [www.https://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener1_osh_management](http://www.osha.europa.eu/en/publications/reports/esener1_osh_management). Acesso em: 5 fev. 2018.

GRILLO, A. N. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades**: em busca da qualidade do ensino superior. Florianópolis: Insular, 1996.

GRILLO, A. N. **Gestão de pessoas**: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis: FEPESE, 2002.

GUAL – REVISTA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA LATINA. Portal do periódico. [2017]. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/issue/archive>. Acesso em: 3 nov. 2017.

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

HEIDEMANN, F. G. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (org.). **Políticas públicas e desenvolvimento**: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília, DF: UnB, 2010. p. 23-40.

HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (org.). **Políticas públicas e desenvolvimento**: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2014.

HEIJMANS, R. D. Universidade, produção do conhecimento e avaliação. **Educação Unisinos**, [S.l.], v. 9, n. 3, p. 205-215, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449644421003>. Acesso em: 28 ago. 2018.

HELOANI, J. R. **Assédio moral no trabalho**. [2018]. Disponível em: <http://www.assediomoral.org/spip.php?article218>. Acesso em: 18 jan. 2018.

HELOANI, J. R. Assédio moral: a dignidade violada. **Aletheia**, [S.l.], n. 22, p. 101-108, 2005.

HELOANI, J. R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

HELOANI, J. R.; Barreto. M. **Assédio Moral**: gestão por humilhação. Curitiba: Editora Juruá, 2018.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. Tradução de Maria Helena Kühner. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

HIRIGOYEN, M.F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

HODGINS, M.; MACCURTAIN, S.; MANNIX-MCNAMARA, P. Workplace bullying and incivility: a systematic review of interventions. **International Journal of Workplace Health Management**, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 54-72, 2014. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJWHM-08-2013-0030>. Acesso em: 15 jan. 2018.

HOEL, H.; BEALE, D. Workplace bullying, psychological perspectives and industrial relations: Towards a contextualized and interdisciplinary approach. **British Journal of Industrial Relations**, [S.l.], v. 44, n. 2, p. 239-262, 2006. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8543.2006.00496.x>. Acesso em: 24 ago. 2017.

HOEL, H.; COOPER, C. L. **Destructive conflict and bullying at work**. Manchester School of Management – Institute of Science and Technology. University of Manchester, 2000. Disponível em: <http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/19764Destructiveconfl.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2018.

HOEL, H.; COOPER, C. L. The role of intent in perceptions of workplace AMT. *In: EUROPEAN CONGRESS ON WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY: INNOVATIONS FOR WORK, Anais [...]*, Organization and Well-being, 1999, Espoo-Helsinki, 1999.

HOEL, H.; EINARSEN, S.; COOPER, C. L. Organisational effects of bullying. *In: EINARSEN, S. et al. (ed.). Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis, 2003. p. 145-162.

HOEL, H.; GIGA, S. I. **Destructive interpersonal conflict in the workplace: the effectiveness of management interventions**. Manchester: The University of Manchester, 2006. Disponível em: <http://bohrf.org.uk/downloads/bullyrpt.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2018.

HOUAISS, A. **Dicionário Eletrônico da Língua Portuguesa**. Versão 1.0. Curitiba: Objetiva, 2001.

HOWLETT, M.; RAMESH, M.; PERL, A. **Política pública: seus ciclos e subsistemas: uma abordagem integral**. Tradução de Francisco G. Heidemann. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

<https://www.dicio.com.br/ambiguidade/>. Acesso em: 18 abr. 2018.

IAWBH – INTERNATIONAL ASSOCIATION ON WORKPLCE BULLYING & HARASSMENT. **About the IAWBH**. [2017]. Disponível em: <https://www.iawbh.org/>. Acesso em: 8 abr. 2018.

ILO – INTERNATIONAL LABOUR OFFICE; ICN – INTERNATIONAL COUNCIL OF NURSES; WHO – WORLD HEALTH ORGANIZATION; PSI – PUBLIC SERVICES INTERNATIONAL. **Framework guidelines for addressing workplace violence in the health sector**. Joint programme on workplace violence in the health sector. Geneva: ILO/ICN/WHO/PSI, 2002.

ILO – INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. 107^a Conferência Internacional do Trabalho. Conferencia Internacional do Trabalho abre com um convite para a discussão sobre violência e assédio no local de trabalho, 28 de maio de 2018. Disponível em: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/audio/WCMS_631183/lang--en/index.htm. Acesso em: 18 abr. 2019.

KERR, C. **Os usos da universidade**: universidade em questão. Brasília, DF: Editora da UnB, 2005.

KRZYZANOWSKA, K. **Workplace bullying**: aggressive behavior and the impact on job satisfaction and productivity of employees in Ireland. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – National College of Ireland, 2016. Disponível em: <http://trap.ncirl.ie/2310/1/katarzynakrzyzanowska.pdf>. Acesso em: 10 maio 2018.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus editorial, 2003.

LEKA, S. *et al.* **Guidance on the European framework for psychosocial risk management**: a resource for employers and worker representatives, 2008. Disponível em: <http://apps.who.int/iris/handle/10665/43966>. Acesso em: 12 maio 2018.

LETIERI, R. Reforma trabalhista entra em vigor em meio a polêmicas sobre precarização. **Jornal do Brasil**, [S.l.], 21 nov. 2017. Disponível em: <http://www.jb.com.br/pais/noticias/2017/11/11/reforma-trabalhista-entra-em-vigor-em-meio-a-polemicas-sobre-precarizacao/>. Acesso em: 28 mar. 2018.

LEYMANN, H. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and Victims**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European journal of work and organizational psychology**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

LIMA, T. A. P. **Indicadores de desempenho para sistema de auditoria de recursos humanos em uma universidade federal**. 2010. 136f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010. Disponível em: http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_482.pdf. Acesso em: 26 abr. 2017.

MACHADO, Cassiano; SCANAVINI, Fernando. **Evolução do assédio moral nas empresas brasileiras**. [2018]. Disponível em: <https://ictsoutsourcing.com.br/assets/files/Publication/78/Infografico-Assedio-Moral.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2019.

MARCONI, M.de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. 1999. Disponível em: <http://197.249.65.74:8080/biblioteca/handle/123456789/471> . Acesso em: 1º fev. 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Conselho Universitário: membros**, 2018. Disponível em: <http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/files/2011/11/membros-Site-1.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 39. ed. São Paulo: Malheiros, 2013. 925 p.

MICHAELIS. **Ambiguidade**. 2019. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/ambiguidade/>. Acesso em: 18 abr. 2018.

MICHAELIS. **Dicionário brasileiro da língua portuguesa: comutação**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/busca?id=k58y>. Acesso em: 23 fev. 2018.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais** 2. ed. São Paulo, Atlas 2009.

MILCZAREK, M. **Workplace violence and harassment: a European picture**. **Publications Office of the European Union**, 2010. Disponível em: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/violence-harassment-TERO09010ENC>. Acesso em: 20 jan. 2018.

MORETTO NETO, Luís. **Gestão de Universidades – estratégica e social – desafios e perspectivas: Oficinas de Gestão**, 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=YBic8Uf7aE4>. Acesso em: 10 maio 2018.

MPOG. **Painel estatístico de pessoal**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, Brasília, 2018d. Disponível em:

<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em: 29 abr. 2018.

NECKEL, R.; KÜCHLER, A. D. C. (org.). **UFSC 50 anos: trajetórias e desafios**. Florianópolis: UFSC, 2010.

NIELSEN, M.B; EINARSEN, Ståle. **What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying**: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and violent behavior*, 2018.

NUNES, T. S. **A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2016. 432f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

NUNES, T. S. **Assédio moral no trabalho**: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. 2011. 281f. Dissertação (Mestrado Programa de Pós-Graduação em Administração) – Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2011.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. A compreensão de servidores universitários em relação ao assédio moral no trabalho. *In: CONFERENCE: VI ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO ENGPR*, 2017. **Anais** [...] Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/319112541_A_compreensao_de_servidores_universitarios_em_relacao_ao_assedio_moral_no_trabalho. Acesso em: 21 dez. 2017

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. A prática e o discurso institucional sobre o assédio moral no trabalho: a percepção de servidores universitários. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO*. **Anais** [...] 1, 2017, Florianópolis, 2017. Disponível em: <http://cidesp.com.br/index.php/Icidesp/1cidesp/schedConf/presentations>. Acesso em: 14 dez. 2017.

OBSERVATÓRIO BRASIL DA IGUALDADE DE GÊNERO. **Mulheres em espaços de poder e decisão**. [2018]. Disponível em: <http://www.observatoriodegenero.gov.br/menu/areas-tematicas/poder-e-decisao>. Acesso em: 21 out. 2018.

OLIVEIRA, R. J. de. Contribuições da racionalidade argumentativa para a abordagem da ética na escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 115-130, 2012. Disponível em:

<http://www.revistas.usp.br/ep/article/view/28329>. Acesso em: 10 maio 2018.

ORTIZ, R. *et al.* As ciências sociais e o inglês. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, 2004. Disponível em:

https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=AS+CI%C3%84NCIAS+SOCIAIS+E+O+IN+GL%C3%84S+Renato+Ortiz&btnG=. Acesso em: 29 jun. 2018.

PANCHERI, Ivanira. **107ª Conferência Internacional do Trabalho**.

Coluna Assédio Moral no Trabalho, 11 de junho de 2018. Disponível em: <http://estadodedireito.com.br/107a-conferencia-internacional-do-trabalho/>. Acesso em: 18 abr. 2019.

PEREIRA, L.E. M. **Fatores determinantes da rotatividade de servidores técnico-administrativos em educação na Universidade Federal de Santa Catarina**.

2017. 276 p. Dissertação (Mestrado profissional) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2017. Disponível em:

<http://www.bu.ufsc.br/teses/PPAU0156-D.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2019

PIACENTIL, Felipe. **O que é a desídia que gera dispensa por justa causa?** 24 de setembro de 2009. Disponível em:

<http://direitodetodos.com.br/o-que-e-a-desidia-que-gera-dispensa-por-justa-causa/>. Acesso em: 18 abr. 2019.

PINTO, R. M. C. **Assédio moral no ambiente de trabalho e a política empresarial de metas**. Belo Horizonte: RTM, 2012. Disponível em:

http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Direito_PintoRMC_1.pdf. Acesso em: 8 abr. 2016.

PONTES, B. C. da L. Ética e Compromisso do Servidor Público Federal. **Revista Virtual da AGU**, [S.l.], Ano VII, n. 62, março, 2007. Disponível em:

http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/80133. Acesso em: 19 set. 2018.

PRIVITERA, C.; CAMPBELL, M. A. Cyberbullying: the new face of workplace bullying? *In*: LIEBERT, M. A. **Cyberpsychology &**

behavior: the impact of the internet, multimídia and virtual reality on behavior and society, 2009. p. 395-400.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAYNER, C. The incidence of workplace bullying. **Journal of Community and Applied Social Psychology**, [S.l.], v. 7, n. 3, 199-208, 1997. Disponível em: <https://onlinelibrary-wiley.ez46.periodicos.capes.gov.br/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291099-1298%28199706%297%3A3%3C181%3A%3AAID-CASP416%3E3.0.CO%3B2-Y>. Acesso em: 23 abr. 2018.

RESENDE, V. de M. Análise interdiscursiva de políticas públicas: reflexão epistemológica. **Ámbitos Revista Internacional de Comunicación**, [S.l.], n. 39, p. 6, 2018.

REYNAUD, P. D. **Avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores técnico-administrativos em educação:** um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. 2016. 215f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

RICHARDS, J.; DALEY, H. Bullying policy: development, implementation and monitoring. *In: EINARSEN, S. et al.* (ed.). **Bullying and emotional abuse in the workplace:** International perspectives in research and practice. London: Taylor & Francis, 2003. p. 127-144.

ROZEMBERG, B.; SILVA, A. P. P.; VASCONCELLOS-SILVA, P. R. Impressos hospitalares e a dinâmica de construção de seus sentidos: o ponto de vista dos profissionais de saúde. **Cad. Saúde Pública**, [S.l.], v. 18, n. 6, p. 1685-94, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csp/v18n6/13265.pdf> Acesso em: 12 dez. 2018.

SALIN, Denise. Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments. **International Journal of Management and Decision Making**, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 35-46, 2003a. Disponível em: <https://helda.helsinki.fi/dhanken/handle/10227/281>. Acesso em: 15 dez. 2017.

SALIN, Denise. *et al.* Prevention of and interventions in workplace bullying: a global study of human resource professionals' reflections on preferred action. **The International Journal of Human Resource Management**, [S.l.], p. 1-23, 2018. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2018.1460857?scroll=top&needAccess=true>. Acesso em: 10 maio 2018.

SALIN, Denise. The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: measures adopted and underlying organizational factors. **Scandinavian Journal of Management**, [S.l.], 2008. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/journal/scandinavian-journal-of-management/vol/24/issue/3>. Acesso em: 24 ago. 2017.

SALIN, Denise. Ways of explaining workplace AMT: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. **Human relations**, [S.l.], v. 56, n. 10, p. 1.213-1.232, 2003b.

SALIN, Denise.; HOEL, H. Organisational causes of workplace bullying. **Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice**. [S.l.]: [s.n.], 2011. v. 2, p. 227-243.

SALIN, Denise; HOEL, H. Workplace bullying as a gendered phenomenon. **Journal of Managerial Psychology**, [S.l.], v. 28, Issue, n. 3, p. 235-251, 2013.

SANTOS, S. C. dos. Notas sobre a construção da antropologia no Brasil. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, v. 3, n. 7, p. 62-69, nov. 1997. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-71831997000200062&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 26 maio 2018.

SEÇÃO SINDICAL DO ANDES. **Resposta ao Ofício número 3/2016CAM/UFSC**. Florianópolis, 5 de julho de 2016.

SECCHI, L. **Análise de Políticas Públicas**: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SECCHI, L. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SECCHI, L.; ITO, L. E. Think tanks e universidades no Brasil: análise das relações na produção de conhecimento em política pública. **Revista Planejamento e Políticas Públicas**, [S.l.], n. 46, p. 333-354, 2015.

Disponível em:

<http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/554>. Acesso em: 10 maio 2018.

SERRANO, P. M. de A. **Assédio moral nas relações de trabalho: uma perspectiva sociológica**. 2011. 71f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=ocorrencia&nrSeq=18436@1&nrseqoc=63023. Acesso em: 16 dez. 2017.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

SILVA, F. L. Reflexões sobre o conceito e a função da universidade pública. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 15, n. 42, p. 295-304, Aug. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142001000200015. Acesso em: 15 abr. 2018.

SINTUFSC – SINDICATO DE TRABALHADORES EM EDUCAÇÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO. **Ofício n. 031/Dir/SINTUFSC/2016**: Informações sobre Assédio Moral da UFSC. Florianópolis: SINTUFSC, 2016.

SOBOLL, L. A. P. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOUZA, I. M. de. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 399f. Tese (Doutorado Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SOUZA, I. M. de; KOBAYAMA, A. R. C. E. Política de Gestão de Pessoas para as universidades federais. *In*: X COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EM LA AMÉRICA DEL SUR. **Anais [...]**, dez. 2010. Disponível em: http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wpcontent/Bd_documentos/coloquio10/201.pdf. Acesso em: 10 abr. 2018.

SOUZA, J. A. J. *et al.* Concepções de universidades no Brasil: uma análise a partir da missão das universidades públicas federais brasileiras e dos modelos de universidade. **Revista Gestão Universitária na América Latina (GUAL)**, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 216-233, 2013.

SOUZA, V. L. de. **A qualificação do conceito assédio moral no Brasil: implicações nas práticas de gerenciamento do capital humano**.

2008. 678f. Tese (Doutorado em Ciências Exatas e da Terra) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

STACCIARINI, M. R. Percepção de suporte organizacional: um estudo de caso na secretaria de recursos humanos do ministério do planejamento, orçamento e gestão. *In*: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, DF: ENAP, 2010. p. 283-300. Disponível em:

<http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>. Acesso em: 8 abr. 2018.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R.

Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 533p.

TAMBUR, M. **Workplace bullying in Estonian organizations: the prevalence and causes**. 2015. Tese (Doutorado) – Faculty of Economics and Business Administration. University of Tartu, 2015.

TEIXEIRA, M. S. **Anotações sobre Processo Administrativo Disciplinar nos termos da Lei n. 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, no Escritório de Direitos Autorais-RJ/Fundação Biblioteca Nacional/Ministério da Cultura, em 04/05/07, sob n. 403.625 (livro 752, fl. 285)**, 2018. Disponível em:

www.cgu.gov.br/Publicacoes/atividade-disciplinar/.../anotacoes-sobre-pad-2018.pdf. Acesso em: 20 de out. 2018.

TOLFO, S. R.; OLIVEIRA, R. T. (coord.). **Assédio moral no trabalho: uma violência a ser enfrentada**. Florianópolis: UFSC, 2013.

TOLFO, S. R.; OLIVEIRA, R. T. **Congresso Iberoamericano sobre Acoso Laboral y Institucional** (3: 2017: São Paulo, SP). Acoso laboral y institucional /Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral y Institucional. Seminário Catarinense de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho; organização Suzana da Rosa Tolfo. 1. ed. São Paulo, SP: [s.n.], 2017. p. 7. Disponível em:

<http://neppot.ufsc.br/files/2017/11/Livro-Iberoamericano.pdf>. Acesso 11 dez. 2018.

TOLFO, Suzana da Rosa. Seminário Catarinense de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho. (org.). *In*: CONGRESSO IBEROAMERICANO SOBRE ACOSO LABORAL Y INSTITUCIONAL. São Paulo, 3, 2017. 1. ed. **Anais** [...], São Paulo, SP: [s.n.], 2017. Disponível em:

<http://neppot.ufsc.br/files/2017/11/Livro-Iberoamericano.pdf> . Acesso em: 12 jun. 2018.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO –TST. **Estatística**. [2018]. Disponível em: www.tst.jus.br/estatística. Acesso em: 20 abr. 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências** sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2012.

TV UFSC. **Giro UFSC**: Assédio na Universidade/E3 e Eficem competem nos EUA. Publicado em 20/04/2018. [1:10]. [2018a]. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=_CuAUFZRd8Q. Acesso em: 3 nov. 2018.

TV UFSC. **Ujá – Assédio na UFSC**: o que fazer? Publicado em 20/07/2018. [2018b]. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=kMkRVIWbHLg>. Acesso em: 3 nov. 2018.

UMEDA, Guilherme Mirage; TRINDADE, Christiane Coutheux. Possíveis definições para as políticas empresariais: um estudo bibliográfico. *In*: VII SEMEAD, 7, v. 7, 2004. **Anais [...]**, 2004. Disponível em: http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE14_-_Poss%EDveis_defini%E7%F5es_pol%EDticas_empres.PDF. Acesso em: 10 maio 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – UFES. **Resolução nº. 03/2018** – Conselho Universitário. Cria, no âmbito da Universidade Federal do Espírito Santo, a Comissão de Humanização nas Relações de Trabalho para Estudos, Recebimento de Solicitações para Mediação de Conflitos e Melhoria das Relações de Trabalho, e suas competências; e institui ações objetivando a melhoria da qualidade nas relações de trabalho e práticas para a prevenção do assédio moral. Disponível em: http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao.n.03.2018assedio_moral.pdf#overlaycontext=resolu%25C3%25A7%25C3%25B5es-de-2018-cun. Acesso em: 20 abr. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC. **Boletim Oficial**, UFSC, SC. 2018a. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 20 abr. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.
Centro de Ciências da Saúde. Florianópolis: CCS-UFSC. 2017a.
Disponível em: <http://ccs.ufsc.br/departamentos>. Acesso em: 18 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.
Centro Tecnológico. Florianópolis: CTC-UFSC, 2017b. Disponível em:
<http://portal.ctc.ufsc.br/ctc>. Acesso em: 18 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.
Estatuto da UFSC. Florianópolis: Conselho Universitário, 1978.
Disponível em:
https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/176820/ESTATUTO_UFSCAnexo_RN98_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
Acesso em: 20 maio 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.
Glossário da Diversidade. Florianópolis: UFSC, 2017c. Disponível em: http://saad.ufsc.br/files/2017/10/Glossario_versaointerativa.pdf. Acesso em: 8 ago. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.
Grupo de Trabalho Reorganiza UFSC: isonomia para todos. (Relatório). Florianópolis: Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP)/UFSC, 2013. Disponível em: <http://reorganiza.ufsc.br>. Acesso em: 12 set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.
Política Institucional de Prevenção e Combate ao Assédio Moral no Trabalho da Universidade Federal de Santa Catarina. **Proposta elaborada pela comissão designada pela Portaria n. 142/2016/GR para propor uma política de combate ao assédio moral na UFSC.** Florianópolis, setembro de 2016. [2016a]. Disponível em: <https://drive.google.com/open?id=0Bwj7SXsN-BfMdnzT1ZOM3VuLVU>. Acesso em: 12 jan. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.
Portal da Capacitação. **O Programa.** 2016b. Disponível em: <http://capacitacao.ufsc.br/o-programa/>. Acesso em: 18 abr. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.
Portaria n. 10/PRODEGESP/2017, de 18 de janeiro de 2017. Instituir Comissão para delinear diretrizes para uma instrução normativa, com vistas a uma política de prevenção e combate ao assédio moral na

Universidade Federal de Santa Catarina. **Boletim Oficial**, Florianópolis, 24 jan. 2017d. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 2 out. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC. Portaria n. 518/GR/2009, de 29 de abril de 2009. Cria a Comissão de Ética Cria a Comissão de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina. **Boletim Oficial**, Florianópolis, 5 de maio de 2009. Disponível em:

<http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf/3f3a06701f450e330325630d004c4e29/0f41b14f27e902e3832575af0065592d?> Acesso em: 13 mar. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.

Regimento Geral. Florianópolis: Conselho Universitário, 1979.

Disponível em:

https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190919/Regimento_Geralcom_altera%C3%A7%C3%B5es_301018_sess%C3%A3o%20especial.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 3 jan. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.

Reitores UFSC. Florianópolis: s/n, 2018b. Disponível em:

<http://estrutura.ufsc.br/reitores/>. Acesso em: 25 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.

Relatório de atividades 2016. Florianópolis: DGP-UFSC, 2016d.

Disponível em: <http://propesq.ufsc.br/files/2009/09/Relato%CC%81rio-de-Atividades-PROPEQ-2016-FINAL.pdf>. Acesso em: dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.

Relatório de Gestão 2017. Florianópolis: UFSC, 2017e. Disponível em:

<http://dpqi.seplan.ufsc.br/files/2018/03/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2017.pdf>. Acesso em: 2 set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.

Relatório monitoramento e revisão do plano de logística sustentável da UFSC. Florianópolis: Comissão Permanente de Sustentabilidade, 2017f. Disponível em:

http://ufscsustentavelufscbr/files/2017/08/MINUTA-elat%C3%B3rio-PLS-2017_vers%C3%A3o-final_19_09_2017-1.pdf. Acesso em: 14 dez. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.

Relatórios de Processos Correcionais, Florianópolis: UFSC, 2019.

Disponível em: <http://corg.ufsc.br/relatorios-informativos-de-processos-correcionais/>. Acesso em: 15 fev. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.

Resolução n. 014/CUn, de 28 de abril de 2008. Aprova o Regimento Interno da Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD.

Florianópolis: Conselho Universitário, 2008. Disponível em:

<http://cppd.ufsc.br/files/2010/06/resolucao14CUn2008.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.

Resolução Normativa n. 42/CUn/2014. Cria a Corregedoria-Geral da UFSC e a regulamentação. Florianópolis: Conselho Universitário, 2014.

Disponível em:

https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/124970/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20Normativa_42_Corregedoria%20UFSC.pdf?sequence=1. Acesso em: 2 out. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.

Resolução Normativa n. 34/CUn/2013, de 17 de setembro de 2013.

(Republicada com alterações promovidas pela Resolução n. 35/CUn, de 26 de novembro de 2013, e pela Resolução n. 13, de 2 de outubro de 2014). Estabelece as normas para o ingresso na carreira do magistério superior da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis:

Conselho Universitário, 2013b. Disponível em:

https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/105688/Resolu%C3%A7%C3%A3oNormativa_34_Ingresso%20Magist%C3%A9rio%20Superior.pdf?sequence=1. Acesso em: 15 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.

UFSC aparece em segundo lugar entre as brasileiras da Golden Age

University Ranking 2018. **Notícias da UFSC**, Florianópolis, janeiro de 2018. [2018c]. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2018/06/ufsc-em-segundo-lugar-entre-as-brasileiras-da-golden-age-university-ranking-2018>. Acesso em: set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.

UFSC atua na conscientização coletiva para uma cultura de

internacionalização. **Notícias da UFSC**, Florianópolis, setembro de

2018. [2018d]. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2018/09/ufsc-atua-na-conscientizacao-coletiva-para-uma-cultura-de-internacionalizacao/>. Acesso em: 13 nov. 2018.

UTFPR – UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Vídeo Reitor**: Cartilha Anti-assédio moral. 2015. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/comissoes/comissao-da-proposta-da-politica-de-prevencao-ao-assedio-moral-na-utfpr/video-reitor-cartilha-anti-assedio-moral/view>. Acesso em: 18 abr. 2019.

VARTIA, M. **Workplace bullying**: a study on the work environment. 2003. 68f. Dissertation (Doctoral Dissertation) – Well-Being and Health. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, 2003.

VARTIA, M.; LEKA, S. Interventions for the prevention and management of bullying at work. **Bullying and harassment in the workplace**: Developments in theory, research, and practice, [S.l.], v. 2, p. 359-379, 2011.

VASCONCELOS, K. C. *et al.* (2010). A geração Y e suas âncoras de carreira. **Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 226-244, maio/ago., 2010. Disponível em: http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Katia%20Cyrlyene%20-%20A%20geracao%20Y.pdf. Acesso em: 16 out. 2018.

VASCONCELOS, Y. L.; BERTINO, R. M. J. Limites do poder diretivo do gestor nas relações de trabalho: uma análise de casos de assédio moral e profissional. *In*: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – ENGPR, 6, 2017, Curitiba, PR. **Anais** [...]. Curitiba, PR, 2017. Disponível em: www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=16ecod_evento_edicao=88ecod_edicao_subsecao=1425ecod_edicao_trabalho=22459. Acesso em: 30 abr. 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER, José L.; RAMBO, Luciana I.; SPACIL, D. R. **Cartilha informativa sobre assédio moral no mundo do trabalho**: SINASEFE. Biênio 2012/2014. [2012]. Disponível em: http://www.sinasefe.org.br/antigo/cartilha_assedio_moral.pdf. Acesso em: 20 abr. 2019.

WESTHUES, K. Preventing Mobbing in Higher Ed, the Waterloo Strategy. **Workplace Mobbingin Academe & Beyond**, [S.l.], 2006. Disponível em: <http://kwesthues.com/waterloostrategy.htm>. Acesso em: 20 jun. 2018.

WORKPLACE BULLYING INSTITUTE – WBI. **Origins of the international workplace bullying movement**: a brief history of the international bullying movement. [S.l.]: [s.n.], 2017. Disponível em: <http://www.workplacebullying.org/the-movement/>. Acesso em: 30 jan. 2018.

WORLD HEALTH ORGANIZATION – WHO. Library Cataloguing-in-Publication. **Health impact of psychosocial hazards at work**: an overview, [S.l.]: [s.n.], 2010. Disponível em: http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44428/9789241500272_eng.pdf;jsessionid=1F68A58F680489D45834E921DC0AF41F?sequence=1. Acesso em: 20 abr. 2019.

WORLD HEALTH ORGANIZATION – WHO. Review of kenneth westhues, eliminating professors: a guide to the dismissal process. **Campus Review**, [S.l.], v. 9, n. 38, p. 12, 1999. Disponível em: <https://www.uow.edu.au/~bmartin/pubs/99BRcr.html>. Acesso em: 30 jan. 2018.

WORLD UNIVERSITY RANKINGS. **Classificações Universitárias Mundiais 2018**. [2018]. Disponível em: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking#!/page/0/length/25/locations/BR/name/universidade%20federal%20de%20santa%20catarina/sort_by/name/sort_order/asc/cols/stats. Acesso em: 2 dez. 2018.

WRZESNIEWSKI, A.; ROZIN, P.; BENNETT, G. Working, playing, and eating: making the most of most moments. *In*: KEYES, C. L. M.; HAIDT, J. (ed.), **Flourishing**: Positive psychology and the life well-lived. Washington, DC, US: American Psychological Association, 2003. p. 185-204. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Amy_Wrzesniewski/publication/232516917_Working_playing_and_eating_Making_the_most_of_most_moments/links/0c96052244c8469983000000.pdf. Acesso em: 15 dez. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Tradução de Cristhian Matheus Herrera. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANETTI, Robson. **Assédio moral no trabalho**. Curitiba, 2008. Disponível em: <http://www.robsonzanetti.com.br/v1/ebook.php>. Acesso em: 28 abr. 2019.

ZAPF, D. *et al.* Empirical findings on bullying in the workplace. *In*: EINARSEN, S. *et al.* (ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace International perspectives in research and practice**: international perspectives in research and practice. London: Taylor e Francis, 2003. p. 103-126.

ZAPF, D. *et al.* Organisational, work group related and personal causes of mobbing/AMT at work. **International Journal of Manpower**, [S.l.], v. 20, n. 1/2, p. 70-85, 1999. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/014377299102686>. Acesso em: 10 maio 2018.

ZIMERMAN, D. E. **Etimologia de termos psicanalíticos**: dados Eletrônicos. Porto Alegre: Artmed. 2012.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Termo de Consentimento Livre Esclarecido

() Questionário (x) Entrevista

Prezado(a) participante,

Meu nome **Bernadete Quadro Duarte**, sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do(a) professor(a) **Dr^a. Alessandra de Linhares Jacobsen**, CAD/PPGAU/UFSC), com orientação do Prof. Thiago Soares Nunes cujo objetivo geral é: Recomendar alternativas para mitigar o problema público identificado por meio da metodologia da Análise de Políticas Públicas. E os objetivos específicos são: a) Diagnosticar o assédio moral no trabalho como um problema público; b) Identificar políticas de assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina; c) Analisar alternativas a partir da abordagem argumentativa.

Para tanto, serão utilizados como ferramenta de coleta dos dados primários entrevista semiestruturada (a ser aplicada junto aos membros do CUn).

Os riscos desses procedimentos serão mínimos, não havendo possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral ou intelectual dos entrevistados,

[] sendo que serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde, visando a manter o sigilo e a privacidade dos participantes em todas as fases da pesquisa e que a gravação dos relatos, no caso das entrevistas, será descartada logo após a conclusão da análise das informações apresentadas. Também cabe esclarecer que o participante pode se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento.

Sua participação é de especial importância sendo que os benefícios dessa pesquisa poderão ser observados nas informações que serão geradas para propor **melhorias para a área da gestão universitária**

O participante não receberá nenhum recurso financeiro, pois a legislação brasileira não permite compensação por participação em pesquisa, mas todas as despesas comprovadamente vinculadas ao estudo, caso houverem, serão ressarcidas em sua integralidade pela pesquisadora.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos. Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas no *e-mail* bernadete.quadro@ufsc.br pelo telefone (48) 999199201 ou pela entidade responsável (PPGAU/UFSC) pelo telefone (48) 3721-6525.

Agradecemos a sua participação.

Assinam abaixo:

Mestranda: Bernadete Quadro Duarte

Orientadora: Prof. Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen

Eu,

_____, CPF
n. _____ declaro ter sido informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa descrito anteriormente e, que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Assinatura _____

____/____/____

Data:

APÊNDICE B – *E-MAIL* AOS REPRESENTANTES DO CU_n – GRUPO 1

Prezado Professor (a)

Sou Bernadete, servidora técnica-administrativa e também aluna de mestrado do PPGAU/UFSC. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do(a) professor(a) Dr^a. Alessandra de Linhares Jacobsen, CAD/PPGAU/UFSC), com orientação do Prof. Thiago Soares Nunes cujo objetivo geral é Recomendar alternativas para mitigar o problema público identificado por meio da metodologia da Análise de Políticas Públicas. E objetivos específicos da pesquisa são: a) Diagnosticar o assédio moral no trabalho como um problema público; b) Identificar políticas de assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina; c) Analisar alternativas a partir da abordagem argumentativa.

Sendo meus sujeitos de pesquisa, o conjunto de representantes dos Diretores de Centros, Representantes das Pro- Reitorias, Representantes das câmaras, representantes dos docentes, os quais sejam membros do CU_n, denominados como atores políticos, na pesquisa.

Gostaria de saber se posso contar com seu apoio no sentido de entrevistá-lo sobre o tema apresentado, (Assédio Moral No Trabalho) para obtenção de informações de acordo com suas concepções, opiniões e vivência na UFSC como professor, servidor da UFSC e membro do órgão maior desta instituição.

A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com duração prevista de no mínimo uma hora e no máximo uma hora e trinta minutos.

Estou encaminhando também em anexo, cópia do termo de livre esclarecimento para a pesquisa, a qual será entregue uma via assinada no início da entrevista. Consulto sobre a possibilidade de gravar a entrevista, garantindo o sigilo e anonimato.

Em caso de aceite, favor indicar seus horários disponíveis e local a ser realizada a entrevista, pois irei até seu encontro.

Fico à sua disposição para maiores esclarecimentos - 999199201 e no aguardo do seu retorno.

Agradeço imensamente sua atenção.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DA MACRO – ETAPA 1

Cópia de Pesquisa visando uma política de prevenção ao assédio

PERGUNTAS RESPOSTAS Total de pontos: 0

Seção 1 de 5

Pesquisa visando uma política de prevenção ao assédio moral no trabalho na UFSC.

Prezado(a) respondente,

Meu nome é Bernardete Quatro Duarte, sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd) da UFSC. Meu objetivo de pesquisa são Diretores de Centro de Ensino na UFSC. Neste sentido, convido -a e contribuir com meu estudo informando que suas respostas serão sigilosas e usadas exclusivamente para o fim proposto.

Meu objetivo é identificar se os Diretores de Centro de Ensino, na UFSC, se sentem seguros para trabalhar com ações relacionadas ao assédio moral no Trabalho, apresentando hipoteticamente algumas situações.

1) Você saberia conceituar o assédio moral no trabalho, caso você estivesse em uma reunião com seus colegas de trabalho, para resolver um problema em sua unidade/setor referente ao assunto?

Não saberia conceituar

Saberia conceituar muito pouco

Saberia conceituar

Saberia conceituar com segurança

2) Você saberia caracterizar o assédio moral no trabalho, para promover ações de prevenção, na sua unidade/setor?

Não saberia caracterizar

Saberia caracterizar muito pouco

Saberia caracterizar pouco

Saberia caracteriza com segurança

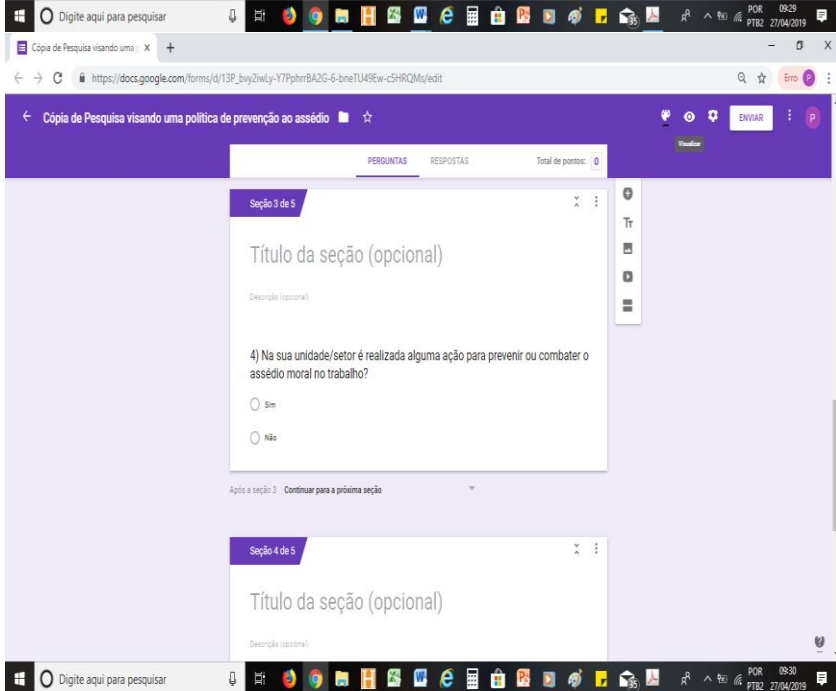
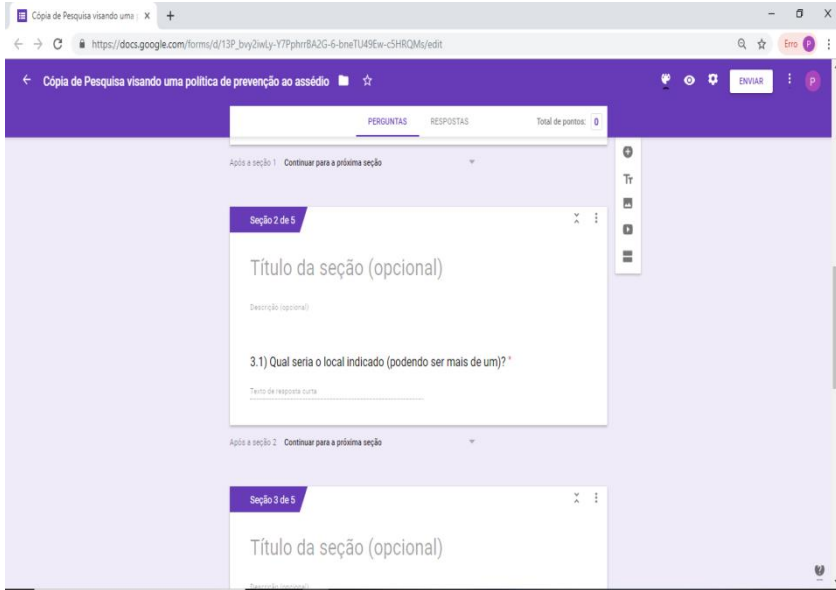
3) Você saberia indicar um setor da UFSC para atender um colega de trabalho que lhe pediu ajuda porque está se sentindo assediado?

Não saberia indicar

Saberia indicar sem segurança

Saberia indicar com segurança

Após a seção | Continuar para a próxima seção



Cópia de Pesquisa visando uma política de prevenção ao assédio

PERGUNTAS RESPOSTAS Total de pontos: 0

Não

Após a seção 3 Continuar para a próxima seção

Seção 4 de 5

Título da seção (opcional)

Descrição (opcional)

4.1) Você poderia informar sobre a ação em poucas palavras?

Texto de resposta longa

Após a seção 4 Ir para a seção 5

Seção 5 de 5

Título da seção (opcional)

Descrição (opcional)

5) Para você, o assédio moral no trabalho na UFSC é um problema para ser resolvido?

Sim

Não

Conta do Google
Fernando Costa
fernando317@gmail.com

Disponível em:
<https://docs.google.com/forms/d/1Bw6E5de4lu2thIlpZwnxeJ2casLgEbyVVEyGLHwcNKY/edit>

APÊNDICE D: E-MAIL ENVIADO AOS DIRETORES DE CENTROS – GRUPO 2

Prezado Diretor de Centro de Ensino,

Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do(a) professor(a) **Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen, CAD/PPGAU/UFSC**, **compreender como ocorre a gestão do problema do assédio moral no trabalho, na UFSC, considerando-se a perspectiva de uma política de prevenção e combate**

Dessa forma gostaria de contar com sua contribuição no sentido de responder 5 questões sobre seu conhecimento a respeito do ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO, considerando sua atuação como gestor. O questionário é bem objetivo, levando pouco mais de dois minutos para preenchê-lo e não há como se identificar. Agradeço imensamente sua colaboração.

Para responder o questionário clique aqui em “responder” a pesquisa.

Qualquer dúvida, informações ou sugestões estou à disposição
Um grande abraço

APÊNDICE E – POTENCIAIS SUJEITOS DE PESQUISA – GRUPO 3

Quadro dos setores com potencial sujeitos de pesquisa

Unidades		Departamentos	Setores que atuam de alguma forma em situações de prevenção e combate	Atividades que possuem relação com prevenção e combate AMT
PRODEGESP		Departamento de Saúde do Servidor (DAS)	Junta Médica Oficial (JMO)	<p>Recebe servidores em afastamentos por saúde. Encaminha os casos enquadrado na classificação de CID F para a Equipe multiprofissional. Avalia processo de pedidos de remoção por condição da saúde, recomenda a remoção do servidor quando necessário para manutenção da saúde. Não há registro de dados relacionado a AMT.</p>
			Divisão de Serviço Social (DISS)	<p>Acolhe o servidor e encaminha-o para JMO. Realiza intervenção nas unidades em alguns casos. Realiza o acompanhamento do servidor em seu tratamento quando o caso requer. Realiza os registro de dados sobre assédio moral nas pastas individuais.</p>

			<p>Atua na prevenção ao risco de acidentes de trabalho.</p> <p>Providencia a investigação e registro de acidente no trabalho, se encarregando dos encaminhamentos legais (registro na Ficha Funcional) e encaminhamento e/ou recomendações à Direção da Unidade para providências de eliminação das causas identificada.</p> <p>Recebe demandas para avaliação do ambiente laboral.</p> <p>Não há registro de AMT.</p>
		<p>Divisão de Saúde e Segurança do Trabalho (DSST)</p>	<p>Atua na prevenção à saúde.</p> <p>Sistematiza e analisar dados gerados nas ações provenientes dos exames de saúde, da perícia, da vigilância, dos registros de acidentes em serviço e da assistência à saúde, com o objetivo de subsidiar propostas de atenção à saúde do servidor, em especial a melhoria das condições de trabalho, prevenção de acidentes, de</p>
		<p>Coordenadoria de Promoção e Vigilância em Saúde (CPVS)</p>	

				agravos à saúde e de doenças relacionadas ao trabalho; Organizar junto aos profissionais os processos e fluxos de trabalho das áreas de perícia, promoção e vigilância em saúde da Unidade SIASS-UFSC. Referenciar as ações da equipe seguindo as diretrizes da Política Nacional de Atenção à saúde dos Servidores Federais (PASS) e demais normativas correlacionadas;
		Departamento de Desenvolvimento de Pessoas	Divisão de Movimentação (DIM).	Recebe o servidor. Em caso de saúde, encaminha para a JMO. Se a resposta for: “Enfermidade não pode ser tratada na atual localização do servidor”, realiza sua remoção de setor. Casos que não envolvam saúde encaminham-se para a avaliação da Direção do DDP. Não há registro de dados sobre assédio moral.
			Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP)	Realiza atividades de capacitação. Recebe reclamações informais a

				respeito de abusos de chefia.
			Serviço de Avaliação de Desempenho (SAD),	Responsável pela avaliação de desempenho do TAEs. Em algumas situações atende a conflitos, descontentamentos, insatisfação de resultados de seus desempenhos.
			Coordenadoria de Admissões e Concursos	Responsável pela inserção de novos servidores na instituição.
Comissão de Ética				Acolhe denúncia, a qual pode ser anônima. Realiza todos os procedimentos considerando o Decreto n. 6.029/2008, o qual instituiu o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal.
Ouvidoria				Acolhe e oferece esclarecimentos da legislação e do funcionamento da Ouvidoria ao cidadão de forma geral. Encaminha demanda para as unidades responderem, com relação às denúncias/queixas. Envia resposta ao demandante. Caso não satisfeito, orienta a buscar outras instâncias na

				UFSC ou fora dela. Registra os dados em relatório bimestral encaminhado ao Gabinete da Reitoria.
Corregedoria				Recebe denúncias/ queixas da comunidade em geral. Recebe processo após ter sido avaliado como desvio de conduta pela Comissão de Ética. Avalia realiza sindicância quando necessário.
			Comissões de Sindicâncias	Grupo de servidores selecionados pela corregedoria para realizar sindicância.
Secretaria de Ações afirmativas			Coordenadoria de Diversidade Sexual e Enfrentamento de Violência de Gênero (CDGEN)	Tem como o objetivo de estabelecer políticas de enfrentamento à LGBT fobia e violência contra a mulher, na luta pela promoção dos direitos da população universitária LGBT e mulheres vítimas de violências. Recebe demanda de servidores sobre AMT, fazendo o seu direcionamento para setores responsáveis. Atende a toda a comunidade.

Direção de Centros				Os diretores de centros recebem queixa e denúncias. Em alguns casos os centros realizam atividades isoladas de prevenção por meio de palestras, conversas, também realizam atendimento à conflitos, violências.
SEPLAN			Coordenadoria de Gestão Ambiental	Responsável pela criação do Plano de Sustentabilidade Logística e de sua avaliação. Contemplando atividades relacionadas a qualidade de vida do servidor contendo ações para a prevenção ao AMT.

APÊNDICE F – E-MAIL ENVIADO PARA COMPOR O GRUPO 3

Convite para participação de pesquisa de Mestrado Profissional

Prezados Colegas,

Sou Bernadete Mestranda do Programa de Administração Universitária PPGAU/UFSC

Atuo na Coordenadoria de Promoção e Vigilância em Saúde/DAS /PRODEGESP, a 14 anos desenvolvendo atividades na área de gestão de pessoas da UFSC.

Minha pesquisa, com orientação da professora Alessandra de Linhares Jacobsen pretende analisar de que forma a UFSC pode desenvolver ações preventivas ao assédio moral no trabalho visando às políticas institucionais.

Utilizando a metodologia de Análise de Políticas Públicas s, venho convidá-lo a participar de uma etapa da pesquisa, que envolve grupos de discussões para levantar ações para mitigar a ocorrência do assédio moral no trabalho atacando uma das causas evidenciadas na pesquisa, qual seja:

“A ambiguidade na compreensão das características do que é e do que não é assédio moral no trabalho na UFSC”

Para atender ao propósito será realizado um FÓRUM (reunião) no qual sua participação é muito importante considerando que a teoria evidencia que o assunto assédio moral no trabalho é melhor tratado quando há discussões e ideias multidisciplinares para gerar ações possíveis de ser concretizadas.

A previsão das reuniões está inicialmente agendada para ocorrer entre os dias 27 e 30 de novembro em horários vespertino ou matutinos.

Aos interessados, favor, responder este e-mail até 16/11/2017, para que possamos agendar e distribuir os grupos de discussões conforme os dias e horários que melhor se adaptam para os participantes.

APÊNDICE G – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevistas
<p>Parte I: Identificar as percepções sobre definições, conceitos características e causas do AMT na UFSC (SALIN, 2018).</p>
<p>1 – Para você, o que é assédio moral? Qual a principal característica desse problema? Quais as principais causas do AMT na UFSC?</p>
<p>Parte II: Identificar suas percepções, atitudes e ações a respeito de prevenção e combate e, por fim, identificar ações e políticas de prevenção na UFSC – Questões de 1 a 8 extraídas de Salin (2018) e questões de 9 a 11 extraídas de Secchi (2016).</p>
<p>2 – O que seria a Prevenção e o Combate de AMT, em sua opinião, considerando as questões a seguir:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Como se pode prevenir o AMT? (2) Como se pode combater o AMT? (3) Se alguém se sente assediado, na UFSC, a quem poderá recorrer para buscar assistência administrativa e de saúde? (4) Quem é o responsável por receber queixas de AMT na UFSC? (5) Qual é o papel do gestor diante do combate e da prevenção do AMT? (6) O que pode motivar as instituições para combater e prevenir o AMT? (7) Institucionalmente, quais ações são adotadas na UFSC para combater e prevenir o assédio moral? A UFSC já conta com alguma política que contemple o problema? Se sim, como você a percebe? (8) Qual setor ou grupo (formal ou informal) atua na UFSC com o intuito de combater e/ou de prevenir o AMT? (9) No caso da implementação de uma política específica sobre AMT, quais atores, na UFSC, poderiam apoiar e quais poderiam ser contrários? (10) Quanto, para você, o problema é grave? (11) Se nada for feito a respeito do AMT, o que acontece?

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação

APÊNDICE H – RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADA⁷⁹

1. O que é AMT?	
E1	[...] eu tomo emprestado o conceito que eles trouxeram nessa reunião: é que o assédio moral é um Campo muito sociológico. A [...] falou, que o direito se apropria, mas não nasce no direito, nasce nas inter-relações, e tem muito do subjetivo. Agora, eu posso te dar um bom dia! E, da maneira como eu te dou um bom dia tu interpretas que eu estou te assediando. Ou, ao não te dar bom dia eu também estou te assediando.
E2	As vezes se fala muito sobre o assunto, mas a definição clara não esteja claramente definida, eu acho que a percepção pode variar muito. [...] é toda ação que extrapola aquilo que está definido previamente em relação ao trabalho.
E3	O que é exatamente é isso? .. é que mexe com tua moral? [...] é que mexe com tua moral?
E4	[...] percebo o assédio moral como atitudes constrangedoras [...] entendo como sendo esse conjunto de atitudes desagradáveis e até constrangedoras que você estabelece eventualmente com “ <i>entre aspas</i> ” com subordinados que muitas vezes vem dessa hierarquia, né.
E5	[...] AMT é todo momento que você se sente coagido no seu ambiente de trabalho por qualquer pessoa em qualquer cargo ou função, porque geralmente as pessoas atribuem o assédio moral sempre ao chefe em relação ao subordinado. [...] eu não entendo AMT só na relação vertical. É toda e qual quer ação que você é coagido no seu ambiente de trabalho quando você não pode expressar sua opinião.
2. Quais as principal característica desse problema?	
E1	[...] eu acho que é um assunto difícil de você criar um parâmetro uma moldura para encaixar como poderia ser caracterizado. Eu já li [...] que diz que uma coisa que caracteriza o assédio é a frequência. [...] Até que ponto é assédio moral e até que ponto não é?
E2	[...] não sei se caracteriza isso [...] as vezes, o que acontece na gestão, pessoas vem conversar contigo e tentam te enganar, te convencer de alguma coisa [...] acho são os limites que caracterizam.
E3	[...] Acho que falta entender o que é! O que caracteriza um assédio moral? E o que não caracteriza assédio moral?
E4	Atitudes constrangedoras desagradáveis e insistentes com as pessoas que trabalham com você.
E5	Acho que é uma forma muito sutil, mas que é uma forma de assédio, porque SEMPRE a última voz é do mais velho. É do decano, que sabe mais. E, nem sempre é isso, a gente pode debater sobre isso! Eu posso inclusive posso concordar com ele, mas não porque ELE é decano [...].
3. Quais as principais causas do AMT na UFSC?	
E1	[...] em alguma questão relacionada ao um desrespeito, às vezes a pessoa se sente desrespeitada aí eu até onde que assédio e respeito caminham juntos. Tu queres ver uma questão que nós temos aqui é, que nos incomodava era a seguinte[...]. Professor solicitando capacitação... [...]e nesse tramite tinha a solicitação do de diárias e passagens e aquele pedido era assinado pelo

⁷⁹ As mensagens deste Apêndice não passaram por revisão ortográfica, foram transcritas *ipsis litteris*.

	<p>ordenador de despesa; mas aí a gente teve que explicar.... [...] E aí a gente teve problemas! [...]mesma coisa com patrimônio criamos um manual patrimonial da unidade a gente está tentando porque isso tudo gera conflito por exemplo. [...]eu vejo também muito isso assim às vezes uma... eu não gosto de falar de luta de classe</p>
E2	<p>[...]ainda acho que deve ser uma característica das pessoas também se a situação for propícia que tem a intenção de assediado vai fazer [...] eu acho que isso pode ser da pessoa não sei se o ambiente favorece o assédio [...] isso eu não sei...não ousa a falar sobre isso porque eu não conheço.</p> <p>Sim, das duas partes [...]</p> <p>[...]às vezes, fico imaginando que o fato de não conhecer uma cultura o modo de viver, isso às vezes a pessoa pode imaginar que está sendo assediada [...]vai mostrar o comportamento que tem aqui...é diferente... vai mostrar o comportamento que nós temos aqui.... [...]</p> <p>[...]Tu trabalhas com seguimento distintos e interesses distintos... mas pelo tamanho da Universidade tu tens uma possibilidade grande de ter problema de relacionamento que envolva essa questão [...]</p>
E3	<p>[...] vezes as pessoas não tem essa consciência, faz uma ação de assédio e nem sabe que tá fazendo isso, ela nem tem consciência disso. [...] a aluna tá sabendo que isso é assédio?</p> <p>Choque de Cultura[...] essa nova cultura que está chegando tanto de novas alunos, perfil deles, tanto de novos trabalhadores eles vem com uma outra visão [...]eles começam a questionar algumas coisas, então tá havendo uma mudança de cultura, está vindo pessoas novas com outras visões, E eu percebo conflito, porque os mais antigos com pensamento jurássico, eles têm uma outra forma de agir [...]. É uma outra geração uma outra realidade. E eu acho que o assédio moral pode estar aí entrelaçado[...]</p> <p>Com relação a assédio moral eu percebo algumas coisas entre os novos e os mais antigos, [...] o que acontece e dá esse conflito[...] porque que esse professor mais velho quer tentar fazer o novo seguir uma regra antiga que não cabe mais. Isso pode levar a uma série de conflitos.</p>
E4	<p>[...]vem do entendimento de alguns professores e aí eu vou colocar a classe dos docentes, nessa situação, como sendo hierarquicamente (risos) superior a classe dos técnico administrativos[...]</p> <p>[...] com relação às suas atividades, ou seja, o técnico administrativo tem as atividades muito claras descritas em suas atribuições e muitas vezes se exige que eles façam além do que é sua atribuição, é quase como uma situação de hierarquia ou seja, professor exige que eles fazem determinadas atividades!</p>
E5	<p>“[...] porque eu tenho 25 anos de UFSC”, porque eu tenho 35 anos de UFSC [...] então isso é uma forma de intimidar o outro no seu olhar sobre esta situação dizendo que: “eu tenho respaldo sobre o meu olhar de 25 ou 35 anos, eu percebo claramente que essas pessoas sofrem assédio moral é a relação docente x técnicos.</p> <p>[...]E esse assédio moral só existia na minha leitura, obvio, só existia tão explicito porque ela era mulher.</p> <p>O poder hierárquico é uma forma de poder! O poder é legítimo porque tem uma hierarquia[...]. Eu tenho uma relação de poder com meus alunos, eu tenho uma autoridade sobre eles! Isso não me dá o direito de exercer um</p>

	poder abusivo, sobre eles, mas esse poder é ilegítimo, e ele é real [...]a diferença está entre o poder legítimo e o poder abusivo
1. Como se pode prevenir o AMT?	
E1	O gestor tem que trabalhar na prevenção com o apoio da instituição [...] a prevenção se trabalha assim [...]...com a informação, conceituação do que é [...] e a própria conscientização de eventuais assediadores, de que na instituição existe de fato algo rígido, que implique em consequências para alguém que delinquir naquela linha ali [...]
E2	A gente na universidade, de um lado precisa conhecer, só assim vai saber prevenir.
E3	<i>Primeiro, tem que esclarecer qual é o limiar, entre o que é e o que não é, isso já ajuda evitar as situações, porque as pessoas têm consciência., isso ajuda a evitar. [...]</i> Uma capacitação [...]a explicação, trazer pessoas que entendam do assunto...e explicar o que é [...]
E4	<i>Com informação, tanto sobre o que é assédio, as formas como ele aparece, as suas consequências as causas [...] primeiro passo é essa informação que eles raramente tem esse tipo de esclarecimento!</i> [...] eles precisam conhecer
E5	<i>Primeiro, identificar o que é e o que não é, então, eu vou dar o exemplo[...]no PROFOR Eu acho que seria importante que nesse momento de entrada as pessoas tivessem consciência de como prevenir, como identificar não se deixar se intimidar.</i>
2. Como se pode combater o AMT?	
E1	Política ampla para toda instituição ou fragmentada, pessoas na prodegesp, aluno na SAAD. [...]eu penso assim, por exemplo uma situação: de assédio servidor/servidor... antes do encaminhamento para a corregedoria a Prodegesp teria algum tipo de setor para ser encaminhado? Que setor? Ai eu penso assim, aluno [...]questão entre alunos, seria primeiro melhor ir na PROGRAD, para a SAAD? A PROGRAD apoiaria antes de ir para outra instancia?
E2	A gente acaba discutindo isso [...] normalmente [...]quando o problema acontece...
E3	Depois [...] ok aconteceu? como eu faço agora? como gestor, que medida eu tomo? [...]o que eu como gestor posso fazer? Ter essa instrução é importante também. O que a gente tenta fazer é conversar [...]as vezes botar panos quentes [...] releva aqui[...] releva ali [...]isso nunca mais vai acontecer [...]e depois? Quando acontecer de novo? e de novo? [...]Mas se a coisa continua, e não se resolve? Por que eu acho que o bom senso é legal. Uma conversa... tentar esclarecer as coisas, mas a coisa quando não se resolve??? Essa é uma situação que não sei resolver!
E4	Com capacitação, informação, criando setores de fiscalização
E5	O grande caminho pra gente desconstruir ou pra tentar combater o assédio moral é ...que as pessoas tenham consciência do que ele é, como ele aparece! [...]Talvez se tivesse uma auditorio aqui, cheio, muitas pessoas iam dizer. [...] "não mas isso não é... isso não é assédio" as pessoas naturalizam o assédio moral .

	Falta um conhecimento profuuuundo ...do que é assédio moral e para que as pessoas possam se colocar sobre o assunto.
Parte 2:	
3. Se alguém se sente assediado, na UFSC, a quem poderá recorrer para buscar assistência administrativa e de saúde?	
E1	[...] qualquer questão de assédio corregedoria, eu acho que talvez o assediado possa também fazer uma registro na ouvidoria. [...]acho que ele vai tratar quem vai encaminhar Corregedoria da parte dede apoio psicológico eu sempre entro em contato com a PRODEGESP.
E2	na maneira de eu ver a estrutura da universidade, eu encaminharia para a PRODEGESP, depois e antes de partir para um processo administrativo... e depois e antes de partir para um processo administrativo...eu acho que as pessoas que estão sofrendo algum tipo de assédio eu acho que elas precisam de apoio... eu acho que acredito no serviço de assistência que a universidade dispõe.. [...]. eu acho que a pessoas precisa ter o amparo institucional... na sequência a gente faz a parte administrativa e institucional.
E3	[...] em relação à professor eu não saberia, eu acho que ele precisa procurar o seu chefe departamento dele, na minha visão, se discutir e tomar uma decisão se abre um processo administrativo ou não, mas eu não sei se esse é o caminho certo, e se seria um órgão na UFSC competente para esclarecer isso. Tem esse órgão? Eu não sei se tem? Tem? A gente fica em dúvida!
E4	[...]. <i>eu não saberia dizer o procedimento ideal e correto[...]. Não sei dizer!</i> [...]. <i>Seria o primeiro passo: identificar se existe um setor que trate sobre assédio moral...né! que eu desconheço! Realmente eu desconheço. Hoje eu não saberia dizer se existe[...].</i>
E5	[...]. o que a gente escuta na maior parte das vezes é como orientação: “ <i>Vai para a Ouvidoria...vai pra Ouvidoria</i> ” [...]. MAS [...]. <i>Suponhamos que estivesse sentindo que minha chefia está me assediando [...].então eu vou procurar o meu Diretor de Centro [...]</i> Eu acho que temos procurar resolver nesse primeiro momento [...].dentro da minha unidade!. Justamente por isso porque o assédio moral deve estar identificado no contexto!
4. Quem é o responsável por receber queixas de AMT na UFSC?	
E1	[...]eu recebo, converso, quando necessário encaminho para a PRODEGESP e para a corregedoria, em se tratando de servidores docentes ou técnicos.
E2	[...]. a universidade tem a ouvidoria e a corregedoria [...]. [...] estamos discutindo duas coisas[...] uma é a questão da assistência, que é na PRODEGESP e seus setores, a outra é onde a pessoa vai reclamar.
E3	Eu sei que os alunos recorrem muito a ouvidoria, agora, o professor [...]eu não saberia! Eu acho que ele precisa procurar o seu chefe de departamento imediato, né?
E4	Então, eu na posição de chefe primeiramente eu tentaria uma forma levantar essas informações, informações de ambas as partes. Tentar uma conversa com os envolvidos. identificar a situação que ocorreu e partir desse conjunto de informações tomar alguma providencia.. [...] [...] Eu nunca tive essa orientação, eu nunca tive um caso para tomar como um exemplo e buscar essa orientação.
E5	Primeiro eu resolveria na pequena instancia. Por que você ir para a ouvidoria você está descontextualizando, a pessoa que vai te ouvir lá nem sabe quem é você, não que você não possa ir, não que ela não possa existir, pelo contrario é essencial, mas para outra situação, e as pessoas em geral vão direto...E aí depois vem um

	documento e o diretor pergunta: <i>porque você não procurou a direção?</i> As vezes um dialogo resolveria[...] aí, você está ocupando outros órgãos com demanda pessoais que poderia ser resolvido com uma conversa
Parte 2: O que seria a prevenção e combate de AMT	
5. Qual é o papel do gestor frente ao combate e prevenção do AMT?	
E1	<p>Informa com uma ação realizada uma pesquisa junto á literatura e construído um formulário para consultar a unidade a qual é gestor.</p> <p><i>O fulano</i> fez um levantamento na literatura [...] conceito de assédio [...] etc. [...] e a nossa ideia era colocar no ar: Questionando: o que você acha que é assédio? onde ocorreu? Para a gente tentar agrupar em tipos de situações...onde aconteceu... mas eu também tinha um certo receito de colocar isso no ar... sem uma conversa entre as instancias, aí fui lá na procuradoria</p>
E2	<p>[...] Eu me coloco como gestor [...]</p> <p>Eu acho que a gente precisa [...] todos nós. estar trabalhando nisso constantemente., temos que trabalhar sobre vários aspecto para que não se crie.. não se banalise. Saber diferenciar o que é e o que não é a banalização... essa é a grande preocupação que tenho! Nós, administração tem que estar preparada para distinguir... [...] eu acho que tem que ter muita cautela, para quem sofre e para quem é acusado pra evitar erros [...] os conceitos devem estar bem definidos.. é muito delicado..</p> <p>Eu como gestor não estou preparado pra tratar de ações de relação pessoal...então ele deve encaminhar para o setor que esteja mais preparado...eu acho que toda essa cadeia deverá estar alinhada.</p> <p>Estimular e incentivar os estudos. que a universidade estimule... esse assunto é importante... que os setores busquem seus problemas para serem trabalhados no mestrado ou doutorado. Por exemplo vamos estudar profundamente determinado assunto...Essa questão é importante? Vamos estudar ...Que fosse planejado também..</p> <p>As vezes não existe regra, tu decide fazer o mestrado... as vezes a pesquisa dá pra aplicar as vezes não.. deveria ser assim quais são as áreas de interesse estratégico?</p>
E3	Não soube responder
E4	<p>Prevenir, informar, criar setores de fiscalização [...]</p> <p>muitas vezes a gente fala em combater ...mas eu acho que é num sentido mais geral... não é só atuar quando existir... é prevenir..... não só coibir mas também punir... e evitar que aconteça!</p>
E5	<p>Eu acho que a primeira coisa que a gente precisa construir enquanto prevenção e gestão é a <i>desnaturalização da violência!</i> E isso leva muuuuito tempo para gente construir! [...]Mas acho que seria fundamental também a identificação <i>do que não é assédio moral</i>... isso é fundamental para a desconstrução daquilo <i>que não é assédio moral</i> porque senão, fica uma <i>demonização</i> e a gente não consegue mais se relacionar</p>
6. O que pode motivar as instituições a combater e prevenir o AMT?	
E1	a produtividade, a saúde , e por ser uma Universidade.
E2	Não respondeu
E3	Essa nova cultura que está chegando, novos alunos e servidores, com novas visões, novo entendimento[...]
E4	O assédio acontece todos dia! Eu não tenho dúvidas que ele impacta na saúde psicológica e na produtividade é preciso discutir sobre as relações profissionais entre as pessoas.
E5	A mudança da cultura, por conta dessa nova geração

7. Institucionalmente, quais ações são adotadas na UFSC para combater e prevenir o assédio moral? A UFSC já conta com alguma política que contemple o problema? Se sim, como você a percebe?	
E1	Olha, eu não percebo essa política institucionalmente
E2	Eu percebo hoje que a PRODEGESP tem feito bastante curso de capacitação.
E3	Sobre a política nunca percebi!
E4	[...] não verifiquei até seria interessante que tivesse!
E5	Desconheço!

8. Qual setor ou grupo (formal ou informal) atuam na UFSC com vistas a combater e/ou prevenir o AMT?	
E1	“Corregedoria e ouvidoria” (Mas o E1 apresenta informação na Questão 5, se colocando como atuante, ele próprio, como chefe, recebe, acolhe e conversa.)
E2	[...]a universidade tem a ouvidoria e a corregedoria e estamos falando de duas coisas diferentes...uma é onde eu reclamo e outra é onde, quem pode ajudar as pessoas em termos de assistência, isso eu acho que precisa de pessoas que tem uma capacitação. Nos setores da PRODEGESP eles tem. O próprio chefe..[...] isso, eu acho se existe um setor.. a ajuda tem que vir de pessoas que tenham capacitação... eu me coloco enquanto gestor me coloco para ouvir e tentar entender .. mas a condução e apoio para as pessoas que estão sendo assediadas merece profissional mais especializados.. [...] mas isso não exige, o gestor de dar o acolhimento às pessoas seja uma reclamação, seja o que for, estou tentando separar as coisa o gestor vai colaborar na questão da tramitação da sequência para evitar que isso vai acontecer novamente.
E3	ok aconteceu! Como é que faço agora, como gestora? Que medida eu tomo? Chegou uma pessoa reclamando, formal ou informal [...].O que eu como gestora posso fazer? Ter essa instrução é importante, as vezes a gente não sabe o que fazer[...]. o que a gente faz hoje, conversar , bota panos quentes[...] releva aqui releva ali[...]. E depois?[...]depois quando acontecer de novo, e de novo? E se a coisa continua, não se resolver? [...]Como eu faço como gestora? Essas são perguntas que eu não sei responder.
E4	Desconhece, no entanto identifica a PRODEGESP como uma possibilidade e sugere criação de setores. Existe um setor de capacitação de desenvolvimento pessoal, na PRODEGESP, se não me engano, poderia partir daí que, lida com pessoal, os técnicos e docentes, poderia ter dentro um outro setor dentro da PRODEGESP ela poderia talvez que fosse um órgão centralizador , mas não sei se deveria ser somente um órgão mais braços desse setor espalhados pelas unidades acadêmicas, como fiscal, ou um setor de apoio.
E5	Não soube responder mas informou sobre uma ação do setor de saúde solicitada pelo diretor: [...] em função do numero de atestados, de adoecimentos de técnicos e de docentes a diretora solicitou de um setor aqui da universidade que vieram as psicólogas as assistentes sociais, [...] diretora solicitou de um setor de saúde da UFSC.

9. No caso da implementação de uma política específica, sobre AMT, quais atores, na UFSC, poderiam apoiar e quais poderiam ser contrários?	
E1	Eu não acredito que teria alguém contrario [...]Eu acredito que a única coisa que tem que tomar o cuidado na minha visão, é que ações administrativas com essa visão... não caia no lado político ideológico... [...]esse é meu receio

E2	Todos apoiariam
E3	[...]Essa política seria aceitável, agora se vai demorar [...]é outro departamento, não sei, porque é complexo, até pelo desconhecimento das pessoas
E4	Todos apoiariam, não tenho dúvidas!
E5	Não respondeu

10. Quanto para você, o problema é grave?	
E1	Temos que separar os problemas em campos diferentes, não podemos comparar problema de assédio com outro de infraestrutura... [...] eu colocaria ele na caixinha dos ritos administrativos [...] no fluxo dos processos administrativos [...] o assédio prejudicaria esses ritos
E2	eu acho que tem que ter muita cautela,... para quem sofre e para quem é acusado pra evitar erros... os conceitos devem estar bem definidos.. é muito delicado... fico pensando na pessoa que deve levar o problema a frente.. claro, ela não deve exitar... isso tem consequências bastante serias para todo o sistema..
E3	Não soube dizer
E4	[...]Sim! É um problema, quão grave é eu não sei, porque tem que entender as estatísticas.
E5	É grave pelos prejuízos: <i>Acho que o primeiro prejuízo é para o indivíduo que sofre essa violência psicológica, que fica nessa situação, é assédio ou não é, eu rebato ou não rebato.</i> Há um sofrimento nesse momento para essa pessoa [...]o segundo prejuízo é para as pessoas que trabalham diretamente com esse indivíduo. Por exemplo, o professor que sofre assédio moral ele vai extravasar isso na sua família, no seus ambiente de trabalho com seus alunos, isso vai se ampliando , e ai vai, isso vai se refletindo, né? [...] até que de repente pode ter um adoecimento institucional [...]um processo de guerra interna... de adoecimento que ninguém consegue ficar ali[...]jai desandou tudo [...]
11. Se nada for feito a respeito do AMT o que acontece?	
E1	deterioração da qualidade do trabalho da universidade, deterioração das relações interpessoais isso tudo vai piorar a performance da universidade como instituição esse é o cenário que consigo fazer esse prognóstico[...]se nada for feito sob este tema[...]
E2	[...] acho que é o momento de investir nisso, para que isso possa fazer parte da nossa cultura, do respeito das ideias do modo de ver de cada um sem impor nada... e vai chegar um momento que não vamos precisar falar sobre isso porque foi uma questão superada. Mas nesse momento ainda acho que não foi superado.
E3	Fica como está!
E4	Ficaria como está e as pessoas ficariam desestimuladas! [...]Eu queria que tu incluisse na tua pesquisa, na tua análise, se a tua proposta tiver haver e tem haver com políticas e mesmo em criação de setores...que se pense nos Campi, Ararangua, Joinville, Blumenau Curitiba nos tem que ser pensada para todos os campi....campi fora da sede, o fato de estar distante da sede eles tem pouquíssimo acesso né.. como você falou da PRODEGESP dos setores de acolhimento...nós não temos acesso...você falou que as portas estão abertas... mas eu estou longe, cada dia que me desloco eu perco um dia de trabalho, então todas as ações devem ser pensadas incluindo os campi, toda política tem que ser pensada para todos e isso complica a situação porque a política deve ser pensada nos campi. É o que sente aqui[...]a distancia da parte de gestão de pessoas, até o conselho universitário,

E5	Temos que pensar sobre[...]quais os efeitos colaterais para a universidade? o que pode acontecer quando a gente inviabiliza um grupo ou uma categoria ou[...]quando o professor mais novos não consegue se colocar? o que de prejuízo pode causar para a universidade [...]pensar nesse lado [...]de pensar não no combate e sim na prevenção!
----	--

APÊNDICE I – MATERIAL PRODUZIDO PARA FÓRUM

1 – Material de Informação: Primeira Etapa



FÓRUM DE DISCUSSÃO

TEMA: ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO (AMT)

PROBLEMA: A AMBIGUIDADE NA COMPRENSÃO DAS CARACTERÍSTICAS DO QUE É E DO QUE NÃO É ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO NA UFSC

• Local: Sala Girassol - Coordenadoria de Capacitação de Pesquisas
 • Data: 29/03/2018 - Quinta-feira
 • Horário: 9:30 às 12:00



REFLEXÕES PARA O FÓRUM

Prezados convidados, agradeço o interesse em participar de minha pesquisa e convido a refletir sobre o assunto AMT, partindo-se das informações preliminares de minha pesquisa.

Sendo que um dos problemas levantados, alinhado com a teoria estudada, é a dificuldade em distinguir o que é e o que não é AMT em nossa rotina diária.

Considerando-se também que para resolver um problema dessa natureza e com tal complexidade, é necessário ações transversais. Autores pesquisados, sugerem uma Política de Prevenção e Combate.

Destaco aqui, política enquanto ação efetiva, visto que para os teóricos a política é feita de elementos como: conceitos, valores, ações transversais, diretrizes e procedimentos claros.

Investigando ações preventivas na UFSC constatou-se a elaboração de resolução propondo a Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral no Trabalho, contemplando os servidores pertencentes ao quadro da instituição.

Isto posto, o AMT (na UFSC) deverá ser prevenido e combatido neutralizando-se as situações que submetem os servidores a atos hostis e que tenham caráter repetitivo e frequente, que impliquem em violação de sua dignidade ou qualquer forma que o suplente às condições de trabalho humilhantes ou degradantes.

Dessa forma conceitua-se o AMT de acordo com os teóricos da seguinte forma:

O AMT é toda conduta abusiva que se manifesta, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos e escritos que tenham idoneidade à personalidade, à dignidade física ou psíquica do apregado. Apresenta caráter processual, possui comportamentos repetitivos e frequentes e práticas abusivas expressas de diferentes formas, que visam diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e desestabilizar psicologicamente um indivíduo ou grupo, com ações diretas (ofensas, insultos, gritos e humilhações públicas ou ações indiretas (propagação de boatos, isolamento, recusa de comunicação, fofocas e exclusão social).

Com relação aos valores, estes, devem convergir para uma universidade atuante em prol da sustentabilidade ambiental, incluindo o espaço laboral, o desenvolvimento humano e social, contemplando seus servidores docentes e técnico-administrativos livres e responsáveis para desenvolver suas competências e suas vocações no ensino, na pesquisa e na extensão (bem como) nas atividades administrativas e de gestão.

Pensando em ações transversais estas deverão envolver pessoas e setores para tornar os ambientes laborais espaços de convivência harmônica e saudável objetivando-se alcançar a missão da universidade no que se refere à construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida.



CONVÊM ESCLARECER QUE...

para a política efetiva, ações devem contemplar abordagens coletivas de divulgação que possam influenciar ou modificar hábitos individuais e a cultura organizacional. De maneira a favorecer os espaços de convivência e de produção, de modo a fortalecer a autonomia dos servidores e contribuir com suas competências e habilidades.

Para os autores estudados, todos deverão ser responsáveis pelas ações, seja na elaboração, implementação, divulgação e/ou participação ativas como gestores ou profissionais das áreas que atuam na resolução de casos de AMT, sendo necessárias diretrizes como:

- Realizar ações próprias à cultura organizacional saudável - Aspectos culturais são considerados como impulsionadores do assédio moral no trabalho como, por exemplo, o preconceito e a discriminação por diversos motivos como raça, origem, nacionalidade, gênero etc. Nesse caso as ações deverão promover o convívio harmônico com a diversidade.
- Clair condições para a gestão de conflitos - o conflito pode iniciar em situações bem corriqueiras, entre necessidades de fazer frente às exigências do trabalho, de prestar serviços ou entre interesses divergentes.
- Realizar revisão nas normas e regras institucionais considerando que regras ambíguas e não declaradas, favorecem o início de um conflito que poderá culminar em assédio moral no trabalho.
- Zelar pela consistência teórica e técnica, por ações com eficácia, além de considerar impactos positivos, preferencialmente por meio da indicação de resultados mensuráveis, sendo estes divulgados periodicamente nas páginas oficiais.
- Sistematizar os dados coletados em diagnósticos, avaliações institucionais, inquéritos, relatórios e documentos institucionais, que deverão ser analisados de modo a proporcionar um monitoramento periódico, adequado para uma avaliação geral dos resultados alcançados, possibilitando assim a evolução e atualização da política implantada.

Investigando ações preventivas e na política de prevenção ao AMT para alcançar mudanças culturais e comportamentais, identifique-se três instrumentos normativos que poderiam contribuir com tais ações e com as mudanças, sendo elas:

- O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI - (Não identificou-se ação relacionada à prevenção ao AMT)
- A Política de Atenção à Saúde do Servidor - PSS - (A possui algumas diretrizes relacionadas à prevenção e combate ao AMT (Não percebidas na UFSC)
- O Plano de Logística Sustentável - PLS - Possui 10 ações específicas para a prevenção e combate ao AMT a serem implementadas considerando o eixo da qualidade de vida.

Uma última constatação é que para distinguir "O QUE É E O QUE NÃO É AMT"

é importante observar as situações conflituosas que vão se intensificando no dia a dia que podem ser confundidas com o incômodo da vida nas regras e leis, destacando-se os artigos 116 e 117 da Lei 8112/90, apresentado no último slide.

Por fim, é neste sentido que lemos discutir:

Quais ações possíveis de implementação para aumentar a compreensão, de dos servidores, na distinção do que é e do que não é AMT nos ambientes laborais da UFSC, contribuindo com a gestão do AMT?

Bernadete
 bernadete.quatro@ufsc.br
 (48) 999199201

2 – Material de Informação: Segunda Etapa

FÓRUM DE DISCUSSÃO

TEMA: ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO (AMT)

PROBLEMA: A AMBIGUIDADE NA COMPREENSÃO DAS CARACTERÍSTICAS DO QUE É E DO QUE NÃO É ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO NA UFSC

• Local: Sala Círculo - Coordenadoria de Capacitação de Pessoas
• Data: 29/11/2018 - Quinta-feira
• Horário: 9:30 às 12:00

APRESENTA-SE ABAIXO SITUAÇÕES DE QUEIXAS E DENÚNCIAS QUE DEVEM SER ANALISADAS JUNTAMENTE COM AS CARACTERÍSTICAS: FREQUÊNCIA, DURAÇÃO E DESEQUILÍBRIO DE PODER

Situações relacionadas ao trabalho

- A comunicação com o chefe é unicamente por escrito;
- Atacam as crenças políticas ou religiosas;
- Atribuem tarefas incompatíveis com a saúde;
- Atribuem contra a vontade, trabalhos perigosos;
- Causam danos no local de trabalho;
- Controlam, monitoram, anotam, registram tudo o que faz visando desqualificar seu trabalho;
- A direção recusa qualquer pedido de entrevistas/audiências/reuniões;
- Algum releva informações que podem afetar o desempenho no trabalho;
- Ameaçam por escrito;
- Criticam o trabalho de forma injusta ou exagerada;
- Não passam tarefas e impedem de encontrá-las ou realizá-las;
- Não levam em conta recomendações de ordem médica indicadas pelo médico do trabalho;
- Obrigam a realizar trabalhos perigosos ou especialmente nocivos para a saúde;
- Ocasionalmente problemas no posto de trabalho;
- Os companheiros são proibidos de comunicar-se;
- Sua fala é interrompida durante reuniões, suas opiniões são sempre desconsideradas;

Situações relacionadas às pessoas

- Os gestos, postura, voz são imitados, ridicularizando;
- Gritam, falam mal e espalham rumores;
- As opiniões e pontos de vista são ignorados;
- Agridem fisticamente, mesmo que de leve, é empurrada, fecham a porta na cara;
- Agridem sexualmente;
- Agridem fisticamente a vítima, mas sem gravidade, a título de advertência;
- Ameaçam verbalmente;
- As decisões são constantemente questionadas;
- Assediam sexualmente, com gestos ou proposições;
- Espalham boatos, rumores;
- Induzem ao erro;
- Interrompem continuamente enquanto fala;
- Ocasionalmente propositalmente gestos com a intenção de prejudicar;
- Impedem de se expressar;
- Não falam nunca com a vítima;

PORÉM ESSAS SITUAÇÕES DEVEM SER AVALIADAS NO CONTEXTO, JUNTAMENTE COM SUAS CARACTERÍSTICAS.

ALGUMAS SITUAÇÕES, DO PONTO DE VISTA ISOLADO, NÃO CARACTERIZAM O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO COMO POR EXEMPLO:

- I- SITUAÇÕES CONFLITUOSAS, II- CONDIÇÕES INADEQUADAS DE TRABALHO, III- COBRANÇAS DE TRABALHO E, IV- DISENTENDIMENTOS PONTUAIS, V- ATOS BASEADOS EM LEGISLAÇÃO, VI DANO MORAL VII DISCRIMINAÇÃO.

ASSIM SENDO, ISOLADAMENTE NÃO CONFIGURA-SE AMT:

I- Situações conflituosas - Em um conflito fala-se abertamente, mantendo a possibilidade dos envolvidos defenderem seus pontos de vista. Algumas situações tais como gerenciamento do servidor, substituição de pessoas em funções de confiança, mudança das atividades a serem desenvolvidas, alterações advindas de novos direcionamentos institucionais, entre outras, podem gerar conflitos, mas, isoladamente, não se configuram como assédio moral. A demora na resolução das situações conflituosas pode com o tempo, favorecer a ocorrência.

II- Condições inadequadas de trabalho - Falta de recursos ou instrumentos de trabalho, iluminação e infraestrutura inadequada, espaço insuficiente e trabalho em situações de risco ou ergonomicamente desfavoráveis, enfim, nas condições de trabalho não caracterizam assédio moral, a não ser que um servidor (ou um grupo) seja tratado dessa forma e sob tais condições com o objetivo de constrangê-lo frente aos demais sem motivo razoável.

III- Cobranças de trabalho - Exige que o servidor exerça suas atribuições e que o trabalho seja executado com zelo e dedicação, assim como exigir que se comporte no ambiente de trabalho de maneira condizente com as normas legais, éticas e regimentais, não se configura em assédio moral no trabalho.

IV- Desentendimentos pontuais - Por si só, uma fala depreciativa, uma ação que gere constrangimento, uma recomendação áspera ou uma eventual humilhação não podem ser considerados assédio moral. Embora esses comportamentos possam produzir algum tipo de sofrimento, para caracterizar-se como assédio moral no trabalho é necessário que haja a repetição ou a permanência da ação ou do ato de hostilidade.

V- Os atos baseados em legislação ou regulamentados por outros dispositivos legais, não são considerados discriminação ou assédio moral no trabalho.

VI- Dano Moral - é o que atinge o ofendido como pessoa, não lesando seu patrimônio, cometido uma única vez/lesão de bem que integra os direitos da personalidade, como a honra, a dignidade, intimidade, imagem, o bom nome, etc. de acordo com art. 1º, inciso III, e § 1º, inciso V e X, da Constituição Federal 1988, e que acarreta ao lesado dor, sofrimento, tristeza, vexame e humilhação. A diferença entre assédio moral no trabalho e dano moral, está na frequência, duração e desequilíbrio de poder.

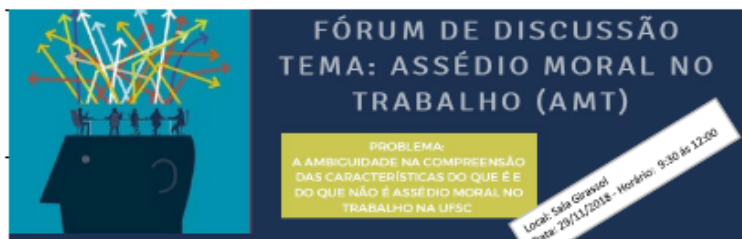
VIII - Discriminação compreende toda distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidade ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão. Condição grave, porém se ocorre uma única vez não deve ser considerado assédio moral no trabalho.

Observação:
Todas essas situações isoladamente não se caracterizam como assédio moral no trabalho, porém ao se permitir sua repetição, contribui-se com a perpetuação do problema e assim, na perpetuação, evidencia-se o AMT.

Sendo esta linha que iremos abordar: Como aumentar a compreensão dos gestores e servidores para que esse problema do assédio moral no trabalho seja mitigado.

Bernadete Quadro Duarte
bernadete.quadro@ufsc.br
999199201

3 – Programação para o Fórum



**FÓRUM DE DISCUSSÃO
TEMA: ASSÉDIO MORAL NO
TRABALHO (AMT)**

**PROBLEMA:
A AMBIGUIDADE NA COMPREENSÃO
DAS CARACTERÍSTICAS DO QUE É
DO QUE NÃO É ASSÉDIO MORAL NO
TRABALHO NA UFSC**

Local: Sala Gravezol
Data: 28/11/2018 - Horário: 9:30 às 12:00

Programação para o Fórum

9:30 - 9:45 Contextualização do problema

9:45 - 10:00 Breve explicação sobre as características do assédio moral no trabalho

10:00 - 10:30 Debate sobre o problema: A ambiguidade na compreensão das características do assédio moral no trabalho.

10:30 - 10:45 Sugestões de alternativas para o problema

11:00 - 11:30 Discutir implementação das alternativas

11:30 - 12:00 Avaliação do Fórum

Bernadete Quadro
bernadete.quadro@ufsc.br
(48) 999159201

APÊNDICE J – APRESENTAÇÃO DO FÓRUM

Fórum 1



FÓRUM DE DISCUSSÃO

TEMA: ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO (AMT)

PROBLEMA:
A AMBIGUIDADE NA COMPREENSÃO DAS CARACTERÍSTICAS DO QUE É E DO QUE NÃO É ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO NA UFSC

- Local: Sala Girassol - Coordenadoria de Capacitação de Pessoal
- Data: 29/11/2018 - Quinta-Feira
- Horário: 9:00 às 12:00

Fórum 2

MOTIVAÇÃO

PESQUISA EMPÍRICA DURANTE 14 ANOS DE TRABALHO

DIFICULDADE DE RESOLVER PROBLEMAS DESSA NATUREZA COMO PROFISSIONAL

PERCEPÇÃO DE QUE PROFISSIONAIS DE RH NÃO SE DEBRUÇAM SOBRE ESTE TEMA

BAIXO INTERESSE EM RELACIONAR O ASSÉDIO COM FATORES ORGANIZACIONAIS E GESTÃO

DADOS ESTATÍSTICOS DEMOSTRAM:

DE 2016 A JAN. 2018: REGISTRARAM-SE 338.976

NOVOS CASOS RELACIONADOS AMT, CONSIDERANDO TODAS AS ENTRADAS NO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO

(WWW.TST.JUS.BR/ESTATÍSTICA).

Aproximadamente :
10.000 por mês
300 por dia

Fórum 3

POLÍTICA

Lois Cancelier está com Helio Rodas De Quadros Júnior e outro: à esquerda em @UFSC - Florianópolis.
27 de novembro de 2018. Privacidade: Ab.

Hoje, entrega do Relatório Final da Comissão designada para propor uma política de combate ao assédio moral no âmbito da UFSC. O estado tem o base para elaborar a legislação a ser encaminhada pela Proreitoria e Conselho Universitário.

**INTEGRADA
VALORES
DIRETRIZES
PROCEDIMENTO
S/FLUXOS
CONCEITOS**

COMO TRANSFORMAR EM AÇÃO?

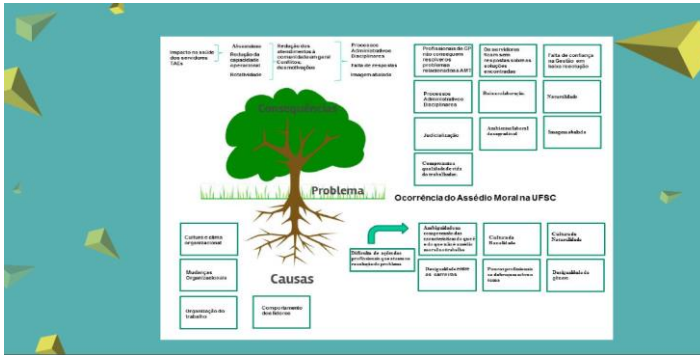
METODOLOGIA DE ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS

**DIAGNÓSTICO
CAUSAS E
CONSEQUÊNCIAS**

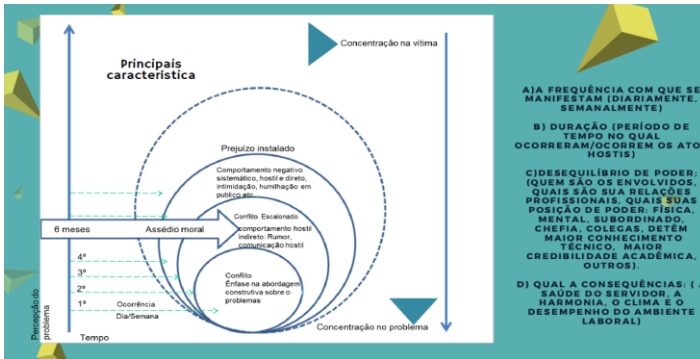
PROBLEMA



Fórum 4



Fórum 5



Fórum 6

A AMBIGUIDADE ENTRE O QUE É E O QUE NÃO É ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

QUAIS AS ALTERNATIVAS PARA RESOLVER?

VAMOS AO DEBATE?

APÊNDICE K – ATA PARA O FÓRUM

ATA de Reunião - Fórum para Propor alternativas de Prevenção ao Assédio Moral no TrabalhoFórum		Parte integrante da Dissertação de Mestrado de Bernadete Quadro	
Local: Sala Girassol			
Data: 29/11/2018	Horário: 9h30-12h	N.: 01	2018

1. Presenças

Presentes	Presentes	Presentes
Membro da comissão para avaliar o PLS	Chefe da Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira, Serviço de Avaliação de Desempenho.	Diretor do CED
Membro de comissões de PAD e Sindicância (CCJ)	Coordenadoria de Admissões, Concursos Públicos e Contratação Temporária	Assistente da Corregedoria
Membro de comissões de PAD e Sindicância (NUMA)	Chefe da Divisão de Afastamento e Apoio a Capacitação	Servidor atua no serviço de estagio probatório de TAEs

2. Pauta: De acordo com a Programação

3. Debate dos assuntos

N.	Assuntos
1	Apresentação dos conceitos e características de AMT
2	Apresentação da Lei n. 8.112/90 – Dirreitos (art. 116) e Deveres (art. 117)
3	<p>Discussão e elaboração de alternativas</p> <p>O que tem de ações no PLS, sobre AMT? Os participantes desconhecem o que é PLS.</p> <p>Os centros possuem alguma ação relacionada a AMT ?</p> <p>Poderia ser uma ação de intervenção como essa</p> <p>Incluir capacitação no PROFOR para gestores.</p> <p>Aos docentes não são exigidos a legislação nos concursos para seu ingresso.</p> <p>Incluir capacitação para empoderamento dos TAEs e das Mulheres e dos novos docentes</p> <p>Escola de gestores- professor desconhece</p> <p>Sensibilizar um trabalho árduo, mas pode iniciar com os debates.</p> <p>Assuntos convergem para capacitação e treinamento.</p>

<p>Como sugerir ações para a área de concursos, para uma nova avaliação, para uma nova reunião de departamento, o que podemos fazer a partir de uma política de combate e prevenção ao AMT? Os exemplos da Lei 8.112 precisa ser esclarecidos, precisa ter isso muito claro. Por exemplo:</p> <p>o que é ser leal? Ser leal a instituição e não ao meu chefe! O que é desídia? O Fórum é uma dinâmica interessante. Essa atividade poderia ser ação de capacitação? O tema (AMT) é interessante e faz refletir, poderia ser realizado com pessoas do mesmo setor. Impositivamente talvez não seria muito interessante, mas desde que seja de forma voluntária. Se for uma proposta dentro de um plano de trabalho a pessoa precisa participar. Compreender o que o servidor precisa discutir. Uma capacitação para o serviço público, nesse formato, deveria sim ser obrigatório. Acho importante que a participação seja voluntária, mas por um policial quando passa no concurso, ele passa um período em capacitação só depois vai atuar. Nós precisamos conversar das nossas avaliações de desempenho, nós precisamos ter planos para saber se estamos cumprindo as metas. Levar intervenção para colegiados e conselhos. Sensibilizar quem? Sensibilizar como? Precisaria de mais uma seção, seria interessante esta dinâmica ser levada para os setores. Essa dinâmica poderia ser levada para o próprio ambiente de trabalho</p>
--

4. Propostas de Ações e classificações

Status quo – Decidir não mudar	Óbvia – De acordo com a fundamentação e legislação.	Criativa - Inusitadas
Manter tudo como está	Sensibilizar	Inclusão da Lei n. 8.112/90 em concurso público para os cargos de docentes.
	Capacitar	Intervenções nos colegiados e conselhos para debater sobre o que é e o que não é AMT no contexto da UFSC
	Realizar ação de empoderamento	
Alternativa que poderá ser aplicado imediatamente: Capacitação		

APÊNDICE L – TABELA DE CÁLCULO DAS LTS

CÁLCULO DO AFASTAMENTO POR LTS					
Professor Adjunto DE - Título Doutor				Referencia Tabela Salarial	
Diária com base na tabela salarial		R\$	385,39	Tabela Salarial mensal)	diária)
Afastamento 5 anos com 103 prof em dias	10.399,00	R\$	4.007.670,61	Prof. ADJ.I DE DOUTOR	11.561,92 385,40
Afastamento 5 anos com 1 prof em	100,96	R\$	38.909,42	Prof. EBTT - Aux.D I Mestre	6708,97 223,63
Afastamento 1 ano com 1 prof em	20,19	R\$	7.781,88	TAE - Nível E	4.180,66 139,36
				TAE - Nível D	2.446,96 81,57
				TAE - Nível C	1.945,07 64,84
Assistente Administração Inicial					
Diária com base na tabela salarial		R\$	81,57		
Afastamento 5 anos com 962 TAE em	67.050,00	R\$	5.469.268,50		
Afastamento 5 anos com 1 TAE em	69,70	R\$	5.685,31		
Afastamento 1 ano com 1 TAE em	13,94	R\$	1.137,06		
Título	Dias afastamento	Média de serv. (ano)	Média de serv. (2012-2015)	Tabela Diário	Custo 5 anos
Prof.Mag. Superior	10.399,00	20,6	103	385,39	4.007.670,61
Prof. EBTT	3.668,00	7	35	223,63	820.274,84
Assis. Administração	67.050,00	192,4	962	81,57	5.469.268,50
Aux Enfermagem	8.052,00	18,2	91	64	515.328,00
Aux Saúde	339,00	2,4	12	64	21.696,00
Cozinheiro	1.692,00	4	20	64	108.288,00
Enfermeiro	6.551,00	19,4	97	139,36	912.916,79
Aux Nutri	495,00	1,6	8	64,84	32.095,80
Téc enfermagem	9.039,00	30	150	81,57	737.311,23
Téc Educ	2.637,00	4,8	24	139,36	367.480,01
Téc radio	891,00	2,4	12	81,57	72.678,87
Copeiro	443,00	1,6	8	64,84	28.724,12
Nutri	120,00	1,6	8	139,36	16.722,64
Total Custo (ano)	22.275,20	61,20	306,00	318,70	2.622.091,08
Total Custo (2012-2016)	111.376,00	306,00	1.530,00	1.593,48	13.110.455,41

APÊNDICE M – E- MAIL ENVIADO PARA EQUIPE SAPSI

Prezada Coordenadora do SAPSI e equipe,

Sou Bernadete, servidora técnica-administrativa e também aluna de mestrado do PPGAU/UFSC

Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do(a) professor(a) Dr^a. Alessandra de Linhares Jacobsen, CAD/PPGAU/UFSC), com coorientação do Prof. Thiago Soares Nunes cujo objetivo geral é: Recomendar alternativas para mitigar o problema público identificado por meio da metodologia da Análise de Políticas Públicas, considerando-se a perspectiva de uma política de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho. Tendo como objetivos específicos da pesquisa: a) Diagnosticar o assédio moral no trabalho como um problema público; b) Identificar políticas de assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina; c) Analisar alternativas a partir da abordagem argumentativa.

Considerando o SAPSI ter sido citado por um de meus sujeitos de pesquisa, (gestor, representante do CUn) gostaria de obter mais informações sobre as atividades desenvolvidas com relação aos trabalhadores da UFSC, que solicitam atendimento por ter sofrido assédio moral no trabalho.

Quando questionado sobre: qual setor da UFSC, ele, como gestor, encaminharia um trabalhador que o informasse que estava sendo assediado moralmente. Obtive como resposta: o SAPSI. Dessa maneira gostaria obter informações mais precisas a respeito das atividades do SAPSI relacionada ao atendimento psicológico de supostas vítimas de assédio moral na UFSC, para que possamos identificar os locais de atendimento e suas ações de combate e de prevenção, sejam elas administrativas, pedagógicas e de saúde.

Dessa maneira elenquei 12 questões que estão em documento anexo para que a Senhora juntamente com sua equipe pudesse me informar para minhas análises tornar-se mais fidedignas.

Fico à sua disposição para maiores esclarecimentos - 999199201 e no aguardo do seu retorno

Resposta Recebida:

Prezada Bernadete

Em retorno ao seu e-mail, a coordenação e equipe técnica do SAPSI considerou importante pontuar:

1) Em nosso site: sapsi.paginas.ufsc.br constam informações de todos os serviços disponíveis para comunidade interna e externa a UFSC.

2) Um dos serviços oferecidos é o Acolhimento, que é um atendimento a pessoas em caráter de urgência psicológica e de forma geral ocorre em duas sessões (sessão inicial e um retorno). Todos os tipos de demandas, dentre elas, de assédio moral, são atendidas nesse serviço.

3) Já existiu (anos anteriores) no SAPSI um projeto de extensão, coordenado pela Profa. Dra. Suzana Tolfo, específico para trabalhadores que sofrem assédio moral no trabalho. O atendimento era realizado em grupo.

4) A maioria das perguntas do questionário enviado envolvem informações sigilosas. O fornecimento de tais dados é vetado aos psicólogos conforme nosso Código de Ética Profissional.

5) Mesmo não sendo possível responder a maioria dos questionamentos, sentimos falta de um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) para participação na pesquisa. Afinal, todo projeto de pesquisa que envolva seres humanos necessita obrigatoriamente ser aprovado pelo comitê de ética (CEPSH-UFSC).

Cordialmente,

Equipe SAPSI

Profa. Dra. Joselma Tavares Frutuoso (coordenadora)

Profa. Dra. Fernanda Machado Lopes

Psi. Carla Schubert Sengl

Psi. Erikson Kazsubowski

Psi. Monica Barreto

APÊNDICE N – MATERIAL PARA SENSIBILIZAÇÃO

ATTITUDES PREVENTIVAS ao ASSÉDIO MORAL

A informação ainda é a melhor forma de prevenir o assédio moral no trabalho.

O assédio moral no trabalho acontece a partir da exposição frequente e duradoura ao risco psicossocial, afetando a saúde física e mental do trabalhador.

PROMOVA E EXIGA BOAS PRÁTICAS:	ATENÇÃO AO SE DEPARAR COM ATITUDES COMO:	TOME ATITUDE PREVENTIVA DIANTE DAS SEGUINTES SITUAÇÕES:	PROCURE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL QUANDO APRESENTADOS ENSES SINTOMAS:
Observância/respeito às leis e normas;	Brincadeiras/piadas ofensivas	Criticam exageradamente suas atividades	Baixa motivação pessoal
Urbanidade;	Boatos/comentários descabidos	Desqualificam de sua atividade em público	Desespero/preocupação
Conduza ética;	Agressões sutis e veladas	Não lhe passam atribuição	Sentimento de inutilidade
Boas Práticas Administrativas;	Sensação de desrespeito	Isolam dos colegas e das atividades	Medo de perder o emprego
Regras claras, transparência;	Ignorar sua presença	Negam informação para sua atividade	Insatisfação com o trabalho
Realização de reuniões periódicas;	Não lhe dirigem a palavra	Privam do acesso aos instrumentos de trabalho;	Aumento da pressão arterial
Conversas sobre assédio	Não lhe comunicam de reuniões ou atividades em grupo	Ameaças de reprovação em estágio probatório	Insônia ou sonolência excessiva
Junto a equipe de trabalho;		Verbalizam termos obscenos ou degradantes;	Sentimento de desamparo
Feedback de desempenho;		Agressões/físicas (verbaes) sexuais;	Baixa concentração no trabalho
Chiefs preparados/capacitados;		Cobrança descabida e abusiva;	Aumento do consumo
Elaboração de plano de trabalho		Cobrança em período de descanso/férias;	de cigarro e bebidas alcoólicas
Avaliação de clima organizacional/riscos psicossociais;		Ameaças de perda de função	Verdade de se vangloriar
			(Esses sintomas não são exclusivos de assédio moral no trabalho, porém são indicadores que algo não está bem)

Fonte: Elmaré (2009,2010); Barreto (2005); Hirigoyen (2002) (UFSC, 2019)

Orientação Profissional

Servidor, você encontrará nos setores da UFSC profissionais que poderão lhe ajudar como: Médicos psiquiatras, psicólogos, assistentes sociais e administrativos;

PRODEGESP

Dep. Desenvolvimento de Pessoas
 Psicologia Organizacional;
 DAFDPC – Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira;
 DIM – Divisão de Movimentação;

Dep. Atenção à Saúde
 DSST – Divisão de Saúde e Segurança do Trabalho;
 DISS – Divisão de Serviço Social;
 CPVS – Coordenadoria de Promoção e Vigilância à Saúde;
 JMO – Junta Médica Oficial;

SAAD – Secretaria de Ações afirmativas;

CDREY – Coordenadoria de Diversidade Social e Entendimento da Violência de Gênero;
 CRER – Coordenadoria de Relações Étnico raciais;
 Coordenadoria de Ações de Equidade;

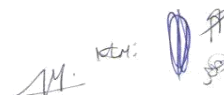
- ▶ Ouvidoria
- ▶ Corregedoria;
- ▶ Comissão de Ética.

ANEXO A – TERMO ACORDO DE GREVE – ANO 2015

TERMO DE ACORDO

A Administração Central da Universidade Federal de Santa Catarina, após a realização de reuniões nos dias 02 e 08 de setembro de 2015 com o Comando Unificado de Greve da Universidade Federal de Santa Catarina, e após apreciação da Assembleia do movimento grevista, firmaram o presente termo com os seguintes acordos estabelecidos nas referidas reuniões, sobre a pauta local:

1. Em relação à efetivação de uma **política para combate ao assédio moral na UFSC**, será constituída uma comissão para propor formas de denunciar, apurar a situação e encaminhar os casos de assédio moral para apoio/tratamento e responsabilização do assediador, com a participação de dois docentes (um na condição de titular e um suplente), dois técnicos-administrativos em Educação (um na condição de titular e um suplente), dois representantes discentes (um na condição de titular e um suplente) e três representantes indicados pela Administração Central, os quais irão compor a comissão como parte da equipe técnica. A indicação dos representantes dos servidores docentes e técnicos-administrativos será feita através de assembleia e os representantes discentes serão indicados através do Conselho de Entidades de Base ou assembleia universitária. A emissão da portaria com a constituição da comissão será feita pelo Gabinete da Reitoria em até 72 (setenta e duas) horas após a finalização do movimento grevista.
2. Será constituído um grupo de trabalho com vistas ao **acompanhamento da criação do sistema de progressão funcional horizontal automática de docentes e à revisão da resolução de progressão de docentes**, com a participação de representantes da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CCPD), da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) e dois representantes docentes (com a indicação de respectivos suplentes), cuja proposta de revisão da resolução será apreciada pelo Conselho Universitário. Em até 72 (setenta e duas) horas após a finalização do movimento grevista deverão ser indicados os nomes dos representantes docentes ao Gabinete da Reitoria para a emissão da portaria com a constituição do grupo de trabalho.
3. Criação de uma **comissão de estudos e acompanhamento sobre o adocencimento de servidores**, com a participação de um técnico-administrativo (com suplente), um docente (com suplente) e dois representantes da Administração Central. A Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) encaminhará à comissão um relato das atividades já desenvolvidas em torno da questão, o qual será desenvolvido após a finalização do movimento grevista. Em até 72 (setenta e duas) horas após a finalização do movimento grevista deverão ser indicados os nomes dos representantes docentes e dos TAEs ao Gabinete da Reitoria para a emissão da portaria com a constituição da comissão de estudos.
4. Em relação ao **Sistema de Processos Administrativos (SPA)**, os professores se comprometem a realizar um levantamento dos problemas encontrados no uso do SPA para ser encaminhado ao Comitê Gestor (Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação – CoTIC) para esclarecimento. Serão também organizados eventos públicos com o Comitê Gestor para esclarecimento acerca do funcionamento do sistema.



5. discentes (um na condição de titular e um suplente) e estes representantes indicados pela administração e de representantes de docentes e alunos, para a **finalização do movimento de greve** e a **elaboração do diagnóstico** e **representantes** orçamentários e de outros representantes dos **órgãos** do Gabinete da Reitoria para a **emissão de uma portaria com o planejamento de ampliação das políticas de permanência estudantil na UFSC**. Após a conclusão dos trabalhos do grupo de trabalho, o relatório com o resultado das atividades será encaminhado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) do Ministério da Educação (MEC), ao Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis (FONAPRACE) e à Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes). Em até 72 (setenta e duas) horas após a finalização do movimento grevista, deverão ser indicados os nomes dos representantes discentes ao Gabinete da Reitoria para a emissão de portaria de inclusão dos cinco representantes discentes ao grupo de trabalho.

6. A Administração Central apresentará um diagnóstico das condições da Ala A do RU e o cronograma para reforma e abertura de **até 20 (vinte) vagas em 2015** em até 60 (sessenta) dias após a finalização do movimento grevista.

7. Em relação à **ampliação da moradia estudantil**, será dada continuidade às atividades do grupo de trabalho já constituído que discute a concepção de moradia para a apresentação de um planejamento de construção de **noventa** para a Universidade. O grupo terá o prazo de 90 (noventa) dias, após a **finalização do movimento grevista**, para a apresentação de um relatório preliminar à **comissão paritária**. Após a conclusão dos trabalhos do grupo de trabalho, o relatório com o **relatório preliminar** será encaminhado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) do Ministério da Educação (MEC), ao Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis (FONAPRACE) e à Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes).

8. O movimento de greve **fará um levantamento de denúncias** referentes à **segurança no trabalho** e o encaminhará à **comissão paritária**. A Administração Central se compromete, após a conclusão dos trabalhos sobre o impacto da Orientação Normativa nº 06 no Hospital Universitário, a **analisar** aos demais setores da Universidade. Representante(s) do Comando Unificado de Greve

9. A Administração Central se compromete a fazer o **levantamento dos cargos extintos e a quantificá-los**, após a finalização do movimento de greve, e encaminhar documento ao Ministério da Educação e ao MPOG solicitando que seja avaliado o impacto da terceirização nas universidades federais.

10. Em relação à **composição paritária no Conselho Universitário**, a Reitora se compromete a encaminhar a pauta à Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes) para avaliação.

11. Sobre a **política de Instituições de Educação Infantil**, será feita a reestruturação e continuidade dos trabalhos do grupo de trabalho sobre creches. O grupo de trabalho será constituído de dois docentes (um na condição de titular e um suplente), dois técnicos-administrativos em Educação (um na condição de titular e um suplente), dois representantes

3 

ANEXO B – CARTA DE REIVINDICAÇÕES DOS DISCENTES DA PÓS-GRADUAÇÃO/MARÇO DE 2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Carta de Reivindicações Discentes da Pós-Graduação Março de 2018

A presente carta de reivindicações foi construída coletivamente por estudantes dos cursos de Pós-Graduação da UFSC a convite da Associação de Pós-Graduandos (APG-UFSC gestão "Quem tem Coragem") e passou por um processo inicial de levantamento de pautas de reivindicações via formulário online e posterior discussão e aprovação das mesmas em assembleia realizada no dia 14 de março de 2018. As reivindicações estão aqui apresentadas aos candidatos à consulta pública para a Reitoria, divididas em quatro eixos: conjuntura (1), acesso e permanência (2), democracia e gestão universitária (3), combate às opressões (4) e educação, ciência e tecnologia (5). Solicitamos dos candidatos posicionamento com relação aos pontos e apoio e suporte político durante seu mandato. A carta e seus pontos, bem como as respostas dos candidatos a estes, serão compartilhados publicamente.

1. Conjuntura

1.1. Frente aos grandes debates nacionais e locais, posicionamento sempre por nenhum direito a menos: contra as reformas de ajuste fiscal, contra os avanços do autoritarismo e repressão dentro e fora da universidade, contra intervenções militares e a entrada da Polícia Militar e de demais agentes do aparelho repressivo do Estado nos campi, bem como em defesa de sua desmilitarização, em defesa da liberdade de pesquisa, ensino, jornalística e artística, contra as privatizações e contra os ataques aos direitos de indígenas, quilombolas, negras e negros, LGBTQTs e das mulheres.

1.2. Ampliação da mobilidade urbana nos campi e fora deles, com ampliação da acessibilidade, construção de bicicletários e vias para ciclistas e incentivo ao transporte coletivo e à redução do uso de automóveis e da sua presença nos campi.

2. Acesso e permanência

2.1. Ampliação (rumo à universalização), com correção imediata e reajuste anual, das bolsas de pós-graduação. Ampliação das bolsas emergenciais como forma de diminuir os problemas a curto prazo (segundo dados mais recentes do Sistema de Controle Acadêmico da Pós-Graduação, apenas 37,6% dos e das estudantes são bolsistas). Priorização imediata de critérios socioeconômicos e de raça/etnia para distribuição de bolsas, bem como a não utilização de critérios meritocráticos para sua distribuição. Implementação de medidas que ampliam a transparência na publicação e concessão de bolsas;

2.2. Ampliação da garantia de moradia estudantil para incluir estudantes da pós-graduação;

2.3. Ampliação da acessibilidade de discentes em todos os Programas, o que inclui a ampliação no número de profissionais para suporte, ambiente acessível e reserva de bolsas para pessoas com deficiência;

2.4. Ampliação do Restaurante Universitário, em sua estrutura física, considerando que o prédio e muitos equipamentos do RU antigo ainda existem, na inclusão de opção vegetariana e café-da-manhã, garantia de RU nas férias, ampliação dos horários de funcionamento. Isenção no RU para quem cumpre critérios socioeconômicos e garantia e facilidade de acesso a crianças de estudantes pais e mães;

2.5. Ampliação e fortalecimento imediatos das políticas de apoio, acolhimento e acompanhamento psicológico. Criação de um programa específico de atendimento para a pós-graduação, tendo em vista suas especificidades;

2.6. Apoio à inclusão de estudantes de pós-graduação no sistema previdenciário, com garantia e ampliação de direitos relacionados à saúde, tais como afastamento por doença e licença-maternidade, com manutenção e prorrogação da bolsa;

2.7. Implantação de Programas de Ações Afirmativas em todos os Programas de Pós-Graduação para estudantes negros e negras, indígenas e com deficiência (conforme Portaria Normativa 13/2016 do MEC);

2.8. Suporte à vida acadêmica de mães e pais estudantes, com ações de conscientização e programas de auxílio-creche ou creche dentro dos campi;

2.9. Ampliação do auxílio para participação em eventos acadêmico-científicos, com agilização do processo, incluindo pagamento antecipado. Inclusão de verbas para traduções, revisões e publicações de artigos;

2.10. Auxílio para o deslocamento e outras despesas inerentes à realização da pesquisa, incluindo a aquisição de livros e materiais com fins de pesquisa;

2.11. Promoção de políticas que impeçam o desvio de função de bolsistas (substituição de professor ou professora durante o estágio docência, assunção de funções nos laboratórios que vão além de sua pesquisa);

2.12. Manutenção e ampliação do SASC/HU (Serviço de Atendimento à Saúde da Comunidade Universitária do Hospital Universitário).

3. Democracia e gestão universitária

3.1. Voto universal nas eleições/consultas públicas à comunidade acadêmica, incluindo pessoal de serviços terceirizados e demais pessoas envolvidas com a universidade;

3.2. Continuidade das obras de reforma do Centro de Convivência e garantia da sua manutenção como um espaço público, das entidades estudantis e aberto para atividades de arte e cultura;

3.3. Aumento da representação discente nas instâncias deliberativas da Universidade e garantia da autonomia discente na escolha e indicação de representantes;

3.4. Por um debate democrático sobre a segurança nos campi que possibilite medidas que atendam às necessidades da comunidade (acadêmica e do entorno da universidade). Melhoria da iluminação dos campi e contratação de trabalhadores efetivos que garantam a segurança da comunidade universitária;

3.5. Defesa da autonomia universitária, nos âmbitos financeiro, didático, pedagógico e científico, dando respaldo às pesquisas realizadas que atendem à função social da instituição;

3.6. Atribuição de créditos à representação estudantil;

3.7. Liberação da realização de festas e confraternizações no espaço dos campi.

4. Combate às opressões

4.1. Implementação plena e reconhecimento na Universidade do direito ao uso do nome social;

4.2. Políticas e campanhas de combate ao assédio moral e psicológico por parte dos docentes, investigação e sanção relacionadas ao assédio e discriminação, formação docente sobre assédio e opressões;

4.3. Efetividade e divulgação dos canais de denúncias anônimas;

4.4. Institucionalização de políticas de equidade de gênero.

5. Educação, ciência e tecnologia

5.1. Estimular projetos de pesquisa e extensão popular;

5.2. Pelo desligamento do Hospital Universitário à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH);

5.2. Combate à privatização da Pós-Graduação nas Instituições de Ensino Superior, assim como a cobrança de taxas;

5.3. Pelo financiamento público e estatal dos programas de pós-graduação e pesquisa. Contra a terceirização e as parcerias público-privadas nas universidades, que comprometem sua autonomia e desviam sua função social;

- 5.4. Mais recursos financeiros públicos para as pesquisas, financiamento para pós-graduação em outros campi, busca por apoio de órgãos de fomento e empresas estatais;
- 5.5. Defesa da formação didático-pedagógica dos e das estudantes de pós-graduação e de sua atuação na extensão universitária, ameaçadas pelo atual caráter produtivista na academia;
- 5.6. Por avaliações da produção de conhecimento que levem em conta as demandas sociais, com caráter qualitativo e não apenas quantitativo;
- 5.7. Formação docente continuada e tempo de planejamento pedagógico nos programas e departamentos;
- 5.8. Mais investimentos em laboratórios e cursos gratuitos de capacitação técnica e informática, com melhoria na infraestrutura dos programas (salas, equipamentos, espaços de estudo, etc);
- 5.9. Aumento de instituições conveniadas para a realização de intercâmbio/sanduíche;
- 5.10. Renovação do acervo das bibliotecas e ampliação do acesso a plataformas digitais e bases de dados.

ANEXO C – OFÍCIO SINTUFSC



Sindicato de Trabalhadores em Educação das Instituições Públicas de Ensino Superior do Estado de Santa Catarina.
Rua João Pio Duarte Silva, nº 241 Córrego Grande
CEP 88037-000 Florianópolis Santa Catarina.
Fone: 48 3331-7900 CNPJ 82 954 710/0001-15
sintufsc@sintufsc.ufsc.br / www.sintufsc.ufsc.br

Florianópolis, 06 de julho de 2016

Of. Nº 031/Dir./SINTUFSC/2016.

RE: Informações sobre assédio moral na UFSC

Ilmo. Sr.

Hélio Rodak de Quadros Júnior

Presidente da Comissão de Assédio Moral CAM/UFSC

Em resposta ao ofício 01/2016/CAM/UFSC, de 29 de junho pp., em que a Comissão presidida por Vossa Senhoria, instituída pela portaria 142/2016/GR com o objetivo de propor uma política de combate ao assédio moral no âmbito da UFSC, temos a informar o que segue:


Em relação ao **item 2**, em que indaga a entidade sobre a existência e registro de casos de assédio moral contra servidores da UFSC, o SINTUFSC, através de sua diretoria colegiada, confirma a ocorrência de, em média, duas visitas por semana de trabalhadores buscando o apoio do sindicato com relatos queixosos de terem passado por algum tipo de constrangimento.

No entanto, informamos que o sindicato não atua como se fosse uma delegacia de polícia, onde se registra um boletim de ocorrência. A questão do assédio moral é muito mais do que uma questão jurídica, é um tema relacionado à necessidade de uma política pública de saúde do servidor público, de relacionamento entre os servidores públicos. Nas denúncias recebidas são relatados muitas vezes problemas de relacionamento interpessoal, e que às vezes não se configuram como assédio mas envolvem essa temática.

Quanto ao **item 3**, em que é questionado o fluxo de trabalho nas hipóteses de recebimento de denúncias de assédio entre servidores da universidade, o SINTUFSC informa que atua em três frentes em que costuma ser procurada: através da direção colegiada, do setor de atendimento e da assessoria jurídica. O trabalho que é feito é de orientação, chamando as partes para conversar, buscando uma mediação do conflito para que se encontre a melhor solução. As pessoas envolvidas não autorizam a divulgação de seus nomes, pois tanto o assediado quanto o assediador não querem ser taxados diante da exposição pública.

Quanto ao **item 4**, em que Vossa Senhoria solicita informações ou dados relevantes sobre o assunto, a direção considera que é preciso evitar que a pessoa vítima de assédio seja duplamente violentada ao ter questionada a veracidade da ocorrência dos fatos. Partimos do pressuposto de legitimidade e de acolhimento às queixas apresentadas pelos que buscam o apoio do sindicato. A entidade, portanto, faz os encaminhamentos administrativos e jurídicos em conformidade com cada situação, sempre respeitando o interesse e o direito dos envolvidos.

Atenciosamente,


Celso Ramos Martins
Coordenação Geral do SINTUFSC
Matr.: UFSC/SIAPE 11572946

ANEXO D – OFÍCIO ANDES-UFSC



SEÇÃO SINDICAL DO ANDES – SN
NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA



Florianópolis, 05 de julho de 2016.

À Comissão para Criar Política de Combate ao Assédio Moral

Assunto: Resposta ao Ofício 03/2016/CAM/UFSC

Em atenção ao Ofício 03/2016/CAM/UFSC, de 29 de junho de 2016, abaixo colocamos as respostas solicitadas:

1 – Nesta ANDES-UFSC há registros de denúncias de assédio moral envolvendo servidores da UFSC? Em caso positivo, quantificar.

Resposta: A Diretoria da ANDES-UFSC recebeu, nestes últimos 12 meses, pelo menos 5 (cinco) denúncias de assédio moral envolvendo servidores docentes.

2 – Qual o fluxo de trabalho que o sindicato apresenta considerando a hipótese de receber uma denúncia de assédio moral envolvendo servidores da UFSC?

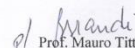
Resposta: A denúncia inicia através do contato com um dos diretores. Após esse contato, o professor é encaminhado para atendimento com nossa Assessoria Jurídica. A partir dessa consulta com nossa Assessoria Jurídica, a diretoria e o assediado são orientados pelos advogados sobre quais os procedimentos que devem seguir. Dependendo do caso, faz-se contato com os envolvidos para conversa buscando resolver a questão, e, se necessário, abre-se procedimentos administrativos e/ou judiciais e recomenda-se acompanhamento psicológico.

3 – Há outras informações ou dados sobre o assunto que julgam ser importante informar?

Resposta: Temos certeza de que o número de casos de assédio moral envolvendo servidores docentes em nossa universidade é muito maior do que o número de denúncias recebidas pela diretoria da ANDES-UFSC. Muitos professores não formalizam a denúncia por não acreditarem que algo será feito para resolver o problema, ou mesmo que seja possível resolver a situação. Há casos em que os professores se sentem constrangidos em realizar a denúncia, ou mesmo temerosos, com receio de que o assédio possa aumentar quando o assediador (seja ele uma pessoa física ou mesmo jurídica, uma vez que o assédio pode vir de forma institucional) tomar conhecimento da denúncia. Não podemos esquecer que, muitos professores, por desconhecimento sobre o tema, sequer se dão conta de que estão sendo assediados.

Colocando-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos, apresentamos nossas

Saudações Sindicais e Universitárias.


Prof. Mauro Titton
Presidente da ANDES-UFSC