



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA  
Especialização em Gestão Pública na EPT

## Assédio Moral no Instituto Federal de Santa Catarina: uma análise das estratégias de combate e prevenção

**Gabriela Mesa Casa**

[gabrielamesacasa@gmail.com](mailto:gabrielamesacasa@gmail.com)

**Renata Scalsavara**

[renatascalsavara@gmail.com](mailto:renatascalsavara@gmail.com)

### RESUMO

Os conflitos nas relações de trabalho podem desencadear casos de assédio moral afetando a saúde do trabalhador, a qualidade de vida, o clima organizacional e o desempenho das atividades. Assim, este trabalho tem por objetivo geral identificar os mecanismos de gestão do assédio moral no Instituto Federal de Santa Catarina e verificar se a Diretoria de Gestão de Pessoas do Instituto possui estratégias de prevenção/combate aos casos de assédio que ocorrem na instituição. Os objetivos específicos são examinar as ações realizadas em torno da temática assédio e propor estratégias de prevenção/combate aos casos de assédio na instituição, por meio de pesquisa diagnóstica. Não foram identificados na instituição mecanismos de gestão ou estratégias de prevenção/combate. Propõe-se a elaboração e divulgação de material informativo sobre a temática do assédio na Instituição e a definição das instâncias/setores que estarão envolvidos com a temática, bem como a definição das atribuições e competências de cada um.

**Palavras-chave:** Assédio Moral. Prevenção. Combate. Estratégias.

### ABSTRACT

Conflicts in work relationships can trigger cases of bullying affecting workers' health, quality of life, organizational climate and performance of activities. Thus, this paper aims to identify the management mechanisms of bullying at the Federal Institute of Santa Catarina and to verify whether the Institute's Personnel Management Board has strategies to prevent / combat harassment cases that occur in the institution. The specific objectives are to examine the actions taken around the subject of harassment and propose strategies to prevent / combat harassment in the institution, through diagnostic research. No management mechanisms or prevention / combat strategies were identified in the institution. It is proposed the elaboration and dissemination of informative material about the subject of harassment in the Institution and the definition of the instances / sectors that will be involved with the theme, as well as the definition of the attributions and competences of each one.

**Keywords:** Moral Harassment. Prevention. Combat. Strategies.

## **1 INTRODUÇÃO**

Conflitos de interesses, hierarquia do serviço público, disputa por funções de confiança podem desencadear situações de assédio moral no ambiente de trabalho, o que pode comprometer a saúde do trabalhador, a qualidade de vida, o clima organizacional e o desempenho das atividades. O assédio moral não é uma problemática apenas das instituições/empresas privadas, mas também está presente nos serviços públicos.

Com base nessa ampla temática e com intuito de contribuir para discussão desta problemática, o principal objetivo desta pesquisa é identificar os mecanismos de gestão do assédio moral no Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC, e, especificamente: verificar se a Diretoria de Gestão de Pessoas do IFSC possui estratégias de prevenção/combate ao assédio moral aos trabalhadores da instituição; examinar as ações realizadas e propor estratégias voltadas especificamente para a prevenção do assédio moral aos trabalhadores da instituição.

Cabe salientar que para este trabalho entende-se como estratégia de gestão “um conjunto de planos feitos ou decisões tomadas num esforço para ajudar as organizações a atingirem seus objetivos” (MILLER E DESS, 1996 *apud* MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2011, p.284). Nesse sentido, buscamos analisar se o Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC possui algum plano de ações ou decisões que tenham como objetivo prevenir ou combater o assédio moral na instituição.

Na primeira parte do artigo abordamos alguns aspectos históricos e legais, além de definições e características do assédio moral. Também, destacamos o assédio moral no serviço público e o assédio moral no serviço público federal. Após essa breve reflexão teórica, verificamos o quanto é importante e necessário que a Diretoria de Gestão de Pessoas do IFSC estabeleça mecanismos de trabalho com os gestores/chefias e servidores para que estes compreendam a configuração de assédio moral e estejam preparados para prevenir a ocorrência destes fatos no dia a dia do serviço público.

## **2 ASSÉDIO MORAL**

### **2.1 Assédio moral**

A Revolução Industrial ocorrida na Inglaterra entre os séculos XVIII e XIX é um importante marco histórico para o Direito do Trabalho. Além da força animal e humana, neste período, novas tecnologias como o gás e a eletricidade impulsionaram a expansão das indústrias. Contudo, este cenário também é marcado pelo descaso com os trabalhadores. “o

proletariado era submetido a jornadas de trabalho de até 16 horas, salários ínfimos, péssimas condições de higiene na sociedade em geral, entre outros absurdos” (TEIXEIRA, s.p, 2016). Desta forma, a única preocupação dos grandes capitalistas era a obtenção de lucros. Cabe aqui destacar, que diante deste contexto surgiram movimentos em prol dos trabalhadores, que aos poucos foram conquistando seus direitos, sendo a Constituição Mexicana, em 1917, a primeira a abordar os direitos trabalhistas.

A partir dos avanços da globalização e do capitalismo “implantou-se uma doutrina de que os homens haviam de trabalhar para conseguir o crescimento pessoal, ou seja, a prosperidade do ser humano dependia exclusivamente de sua conduta” (MELO; MELO; ISAÍAS, s.p., 2017). Essa transformação propiciou que os trabalhadores passassem a produzir cada vez mais com mais pressão psicológica, gerando ambientes propícios ao assédio moral. Conforme Sérgio Pinto Martins (2012, p.33):

Diante da globalização, da automação, da competitividade dos produtos para poderem ser vendidos no mercado, o empregado está sujeito a produzir mais, com mais qualidade, a ser cobrado por metas, resultados, etc. Em razão da maior tensão que passa a existir no ambiente de trabalho, surgem as doenças do trabalho e também o assédio moral.

Diante disso, o assédio moral tornou-se um problema, o qual está presente em muitos ambientes de trabalho, o que resultou na criação de doutrinas e legislações sobre a temática. Pois, conforme Hádassa Ferreira (2004, p.37):

Pode-se afirmar, sem medo de errar, que o assédio moral nas relações de trabalho é um dos problemas mais sérios enfrentados pela sociedade atual. Ele é fruto de um conjunto de fatores, tais como a globalização econômica predatória, vislumbradora somente da produção e do lucro, e a atual organização do trabalho, marcada pela competição agressiva e pela opressão dos trabalhadores através do medo e da ameaça. Esse constante clima de terror psicológico gera, na vítima assediada moralmente, um sofrimento capaz de atingir diretamente sua saúde física e psicológica, criando uma predisposição ao desenvolvimento de doenças crônicas, cujos resultados a acompanharão por toda a vida.

Sobre a definição de assédio moral como a exposição do empregado a situações humilhantes e constrangedoras durante sua jornada de trabalho. De acordo com Sérgio Pinto Martins (2008, p. 434), assédio moral é:

[...] uma conduta ilícita, de forma repetitiva, de natureza psicológica, causando ofensa à dignidade, à personalidade e à integridade do trabalhador. Causa humilhação e constrangimento ao trabalhador. Implica guerra de nervos contra o trabalhador, que é perseguido por alguém.

Na perspectiva de Marie-France Hirigoyen, assédio moral é toda e qualquer conduta “abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho” (2016, p.119).

Quanto a legislação, infelizmente, no Brasil ainda não há uma lei específica para esta conduta. Contudo, há o Projeto de Lei 4.742/2001<sup>1</sup>, o qual introduz art. 146-A no Código Penal Brasileiro sobre o crime de assédio moral no trabalho:

Art. 146-A. Desqualificar reiteradamente, por meio de palavras, gestos ou atitudes, a auto-estima, a segurança ou a imagem do servidor público ou empregado em razão de vínculo hierárquico funcional ou laboral. Pena: Detenção 1 de 3 meses a um ano e multa. Art. 2º Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Apesar de não haver um Lei específica para assédio moral no trabalho a conduta de assédio moral pode ser enquadrada no crime de constrangimento ilegal, Art. 146 do Código Penal: “Constranger alguém, mediante violência ou grave ameaça, ou depois de lhe haver reduzido, por qualquer outro meio a capacidade de resistência a não fazer o que a lei permite, ou fazer o que ela não manda : Pena – detenção, de três meses a um ano, ou multa”.

Segundo Barreto e Heloani (2008, p.555 *apud* GONÇALVES, 2018, p.5) as principais características que definem o assédio moral são: o resultado de uma série de humilhações, que ocorrem tanto de forma direta quanto indireta; há uma repetição sistemática dos atos que humilham e constrangem, evidenciando um conflito entre o agente portador de poder e seus subordinados; temor que iniciado por meio de um ato de intolerância, racismo ou discriminação, que se transforma em perseguição, isolamento, sobrecarga ou esvaziamento de responsabilidade , além de muito sofrimento.

Nesse mesmo sentido, de acordo com Bruginski (2018), há várias formas de praticar o assédio moral, como por exemplo, ao desprezar o empregado, deixando o isolado; ao determinar o cumprimento de metas impossíveis, levando o trabalhador ao descrédito pessoal; exposição a situações vexatórias, entre outras situações.

Deste modo, o assédio moral é uma conduta que se repete no ambiente de trabalho e que afeta a saúde tanto física quanto psíquica do indivíduo alvo. Deste modo, o assédio moral no ambiente de trabalho pode ocorrer, conforme Gonçalves e Oliveira (2017), em qualquer um dos níveis hierárquicos de uma organização, tendo alguns ambientes mais riscos, como as organizações burocráticas, tais como escritórios de serviços públicos.

---

<sup>1</sup> Em março de 2019, a Câmara de Deputados aprovou o Projeto de Lei 4742/01, que tipifica, no Código Penal, o crime de assédio moral no ambiente de trabalho. A proposta foi enviada ao Senado. Para acompanhar mais informações sobre o Projeto de Lei: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=28692>.

## **2.2 Assédio moral no serviço público**

Os trabalhadores do serviço público embora garantida a estabilidade do emprego, prevista na Lei 8112/90, satisfeitas as condições de estágio probatório, não estão ilesos de sofrerem assédio moral.

Nesse sentido, Almeida (2011), aponta que no serviço público o assédio moral decorre de dois fatores: falta de preparo das chefias imediatas e perseguição a determinado trabalhador. No primeiro caso, a autora discorre que os cargos/funções de confiança são na maioria das vezes ocupados por pessoas indicadas pelo gestor, não possuindo formação e/ou conhecimento daquela área que vai gerir. Assim, o despreparo do gestor, pode desencadear comportamentos/attitudes, visando compensar suas limitações, que caracterizam assédio moral. No segundo caso, a autora enfatiza que o fato de o chefe não ter o poder demitir o trabalhador, dada a estabilidade, passa a humilhar e/ou sobrecarregar.

Para Oliveira (2015), a cultura organizacional é o principal fator que resulta em casos de assédio moral nas organizações, sendo, esta, então, o alvo para intervenção. Para isso, entende o autor, é necessário a implantação de práticas gerenciais que visem acrescer a competência, o conhecimento e habilidade dos gestores/chefias para que consigam averiguar e solucionar os conflitos em seus setores.

Observamos que Almeida (2011) e Oliveira (2015) atentam para a questão da necessidade de o chefe/gestor possuir competência e conhecimento sob sua área de gerência. Conclui-se, então que há necessidade de se trabalhar, principalmente, com as chefias/gestores o entendimento e a prevenção do assédio moral no ambiente de trabalho que estão gerindo. Para que esse trabalho de prevenção ao assédio possa ser feito, faz-se necessário conhecer a política de gestão sobre assédio moral que permeia o serviço público federal.

## **2.3 Gestão do assédio moral no serviço público federal**

No serviço público federal não há uma legislação específica que tipifica o assédio moral. O enquadramento dado a essa prática é vinculado a jurisprudência do Supremo Tribunal Federal (STF) tendo como base legal a Constituição Federal de 1998 (CF/88), o

Código Penal, o Código Civil, a Lei de Improbidade Administrativa (Lei n. 8429/92) e o Estatuto do servidor público civil da União, Lei 8112/90.

Da CF/88, a jurisprudência tem destacado seu artigo 1º, abordando a questão do exercício da cidadania, o princípio da dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; o artigo 3º tratando da sociedade livre, justa e solidária, da promoção do bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e outras formas de discriminação; o artigo 5º considerando que todos são iguais perante a lei, a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, a igualdade, à segurança, que ninguém será submetido a tratamento desumano ou degradante, à inviolabilidade da vida privada, da honra, da imagem, assegurando o direito a indenização pelo dano decorrente da violação (OLIVEIRA, 2015). Também tem sido considerado pela jurisprudência o artigo 225 que aborda a proteção ao meio ambiente, nele sendo compreendido o ambiente de trabalho. Assim, entende-se que é essencial o trabalhador estar em um ambiente de trabalho sadio e equilibrado, pois eventuais problemas decorrentes do ambiente de trabalho podem refletir na vida pessoal e social, acarretando danos a personalidade do trabalhador e a sua saúde física e mental (HAIK, 2017, 335).

Por sua vez, o Código Penal no artigo 146 prevê que o constrangimento da pessoa mediante violência ou ameaça é considerado crime. Já o código Civil em seu artigo 186 indica que comete ilícito quem por ação ou omissão, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outro, ainda que exclusivamente moral.

Também tem entendido o Superior Tribunal de Justiça - STJ que o assédio moral pode configurar ato de improbidade administrativa “em razão de abuso de poder, desvio de finalidade de malferimento à impessoalidade, ao agir deliberadamente em prejuízo de alguém” (HAIK, 2017, 344).

Embora não haja uma legislação específica que trate do assédio moral, visualizamos algumas iniciativas de alguns órgãos públicos<sup>2</sup>, por meio de material elucidativo, no sentido de orientar os trabalhadores a identificar casos de assédio e denunciar. Dentre as estratégias, destacamos as das instituições de ensino público, que por meio de cartilha, abordam o tema junto à comunidade acadêmica.

As cartilhas possuem basicamente a mesma estrutura: definição do que é assédio moral; as formas/tipos de assédio que podem ocorrer; as atitudes/ações que podem ser

---

<sup>2</sup> Tribunal Superior do Trabalho, Conselho Nacional do Ministério Público, Sindicato Nacional dos Servidores do Ministério Público da União, Instituto Federal do Amazonas, Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de Alagoas, Fundação Universidade Federal de Rondônia.

caracterizadas como de assédio; consequências do assédio na vida particular e privada do trabalhador; como denunciar e como prevenir; e a legislação acerca do tema e os projetos de lei em âmbito federal.

Entre os materiais analisados, podemos citar como exemplo a estratégia utilizada pelo Instituto Federal do Amazonas (IFAM), o qual em 2018, a Diretoria de Gestão de Pessoas juntamente com o núcleo de psicologia e serviço social, criaram uma cartilha<sup>3</sup> para implementar ações estratégicas de fortalecimento da gestão. A medida visa minimizar, como também extinguir possíveis registros de assédio moral no âmbito institucional.

A cartilha traz uma abordagem sucinta, clara e objetiva com intuito de evitar a degradação das relações de trabalho, coibindo o assédio moral no âmbito do IFAM. No que se refere, especificamente, em como denunciar, a cartilha estabelece que ao sofrer o assédio moral a vítima pode denunciar o caso em três setores: na ouvidoria do órgão; no setor de Gestão de Pessoas; Sindicato da Categoria.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Método**

Quanto ao método, o utilizado neste trabalho foi a pesquisa diagnóstica. De acordo com Thiollent (1997), este modelo de pesquisa baseia-se em uma metodologia fundamentada na identificação e resolução de problemas. Segundo Diehl e Tatim (2004, p.57), este modelo de pesquisa “apresenta um conjunto de técnicas e instrumentos de análise que permitem não só o diagnóstico, como também a racionalização dos sistemas”. Desta forma, é um método muito utilizado em pesquisas relacionadas a área administrativa, as quais buscam identificar um fator problema e apresentar uma determinada solução.

Para melhor compreensão sobre a metodologia utilizada nesta pesquisa, abaixo apresentaremos uma breve classificação, considerando os seguintes elementos: natureza, objetivos, abordagem, fonte de informação, procedimentos técnicos.

Do ponto de vista da sua natureza, o presente trabalho caracteriza-se pela pesquisa aplicada, pois, “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos” (OTANI, 2019, s.p.), que neste caso, refere-se a problemática da abordagem do assédio moral no IFSC.

Quanto aos objetivos, este trabalho enquadra-se na pesquisa exploratória, a qual visa a descrição do fato ou do fenômeno por meio de levantamentos ou observações, além disso, envolve a utilização de técnicas de coleta de dados e observação sistemática.

A abordagem do problema desta pesquisa, foi analisada pela perspectiva da pesquisa qualitativa, pois, “para este tipo de pesquisa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fundamentais. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas” (OTANI, 2019, s.p.).

Sobre as fontes de informação, nesta pesquisa foi o bibliográfico, pois a coleta das informações sobre os fatos ocorreu a partir de materiais publicados.

Os procedimentos técnicos utilizados foram: documental - a pesquisa orientou-se pelos documentos disponibilizados pela instituição; estudo de campo - pois buscamos analisar se há algum mecanismo de prevenção de assédio moral no IFSC.

Tabela 01 – Síntese da classificação da pesquisa.

<b>Parâmetros de Classificação</b>	<b>Tipos de Pesquisa</b>
Método	• Diagnóstica
Natureza	• Aplicada
Objetivos	• Exploratória
Abordagem do problema	• Qualitativa
Fontes de Informações	• Bibliográfica
Procedimentos técnicos	• Documental • Estudo de Campo

### 3.2 Coleta de Dados

Quanto a coleta de dados, foram utilizados documentos oficiais disponibilizados no site institucional do IFSC, bem como foram realizadas entrevistas, via e-mail, nos meses de agosto e setembro de 2019, com trabalhadores do Instituto. Para coletar as informações sobre os mecanismos de prevenção de assédio moral no IFSC foi utilizado o seguinte caminho:

- **1º passo:** Pesquisa de documentos e informações no site oficial da instituição;
- **2º passo: Contato via e-mail com os seguintes setores:**

<b>Instância</b>	<b>Meio de contato</b>	<b>Contato em:</b>



Comissão de Ética	e-mail <a href="mailto:comissao.etica@ifsc.edu.br">comissao.etica@ifsc.edu.br</a>	Agosto/2019
Ouvidoria	e-mail <a href="mailto:ouvidoria@ifsc.edu.br">ouvidoria@ifsc.edu.br</a>	Agosto/2019
Coordenadoria de Atenção à Saúde	e-mail <a href="mailto:saude@ifsc.edu.br">saude@ifsc.edu.br</a>	Agosto/2019
Responsável pela Coordenadoria de Atenção à Saúde	telefone	Agosto/2019
Coordenadoria de Gestão de Pessoas IFSC Chapecó	telefone e e-mail <a href="mailto:cgp.chapeco@ifsc.edu.br">cgp.chapeco@ifsc.edu.br</a>	Agosto/2019
Secretária da Ouvidoria	e-mail	Setembro/2019
Membro do Comitê Permanente de Direitos Humanos	telefone	Setembro/2019

**3º passo:** Pesquisa documental: Estatuto do IFSC; Regimento Geral do IFSC; Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSC; Política de Comunicação do IFSC; Código de Conduta Ética dos Servidores do IFSC, artigos sobre assédio moral; cartilhas de órgãos públicos sobre assédio moral no serviço público; vídeo da ‘Semana Pedagógica do IFSC 2019’.

### 3.3 Caracterização e contexto da investigação

O IFSC é uma autarquia ligada ao Ministério da Educação (MEC) por intermédio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), que tem como missão promover a inclusão e formar cidadãos gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural. Para isso, oferece cursos a distância e presenciais para a comunidade interna e externa da instituição, procurando atender os seguintes valores: ética, compromisso social, equidade, democracia, sustentabilidade, qualidade (PDI 2015-2019).

Para viabilizar sua missão o IFSC está estruturado, conforme dados do PDI 2015- 2019, em uma Reitoria e 22 campi, contando com 2.470 trabalhadores (servidores) docentes e técnicos administrativos. A organização administrativa básica do IFSC é composta por: Órgãos Superiores da Administração (Conselho Superior e Colégio de Dirigentes); Órgão Executivo e de Administração Geral (Reitoria); Órgãos de Assessoramento (Colegiados e Comissões); Órgão de Controle (Auditoria Interna); Procuradoria Federal; Órgãos de atividade finalística (Diretorias-gerais dos campus e Diretoria do Centro de Referência em Formação e Educação a Distância) e Órgãos de Assessoramento das Diretorias-gerais dos campus (Colegiados dos campus).

Da organização administrativa do IFSC, destacamos a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), que conforme Instrução Normativa nº 02 de 8 de fevereiro de 2017, está vinculada a

Diretoria Executiva do Gabinete da Reitoria. Conforme o PDI 2015-2019 a DGP é responsável pela política de gestão de pessoas da instituição. Dentre os pontos dessa política, salientamos: “o estabelecimento de um cenário organizacional que possibilite a realização profissional e a valorização do servidor em todas as etapas da vida funcional, buscando o equilíbrio de objetivos entre a pessoa, a equipe e a instituição” (PDI 2015-2019, p. 2.41). Essa diretoria conta com diversos setores, dentre os quais a Coordenadoria de Atenção à Saúde.

O IFSC também conta com o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS), criado pelo Decreto n. 6833/2009, que visa:

coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, de acordo com a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, estabelecida pelo Governo (BRASIL, 2009).

Outro órgão que merece destaque, é a Ouvidoria, considerada órgão de apoio ao Reitor, que dentre suas atribuições, possui a responsabilidade de “receber, examinar e encaminhar reclamações, sugestões, elogios e denúncias, referentes ao desenvolvimento das atividades exercidas pelos servidores e discentes” e realizar “ações para apurar a procedência das reclamações e denúncias, assim como eventuais responsabilidades, com vistas à necessidade ocasional de instauração de sindicâncias, auditorias e procedimentos administrativos pertinentes” (Regimento Geral).

Nesse sentido, o documento Política de Comunicação do IFSC traz que a Ouvidoria deve enviar mensalmente a Diretoria de Comunicação da Instituição um relatório com os atendimentos e demandas do público atendido para subsidiar o trabalho da Diretoria na definição de pautas ou ações que levem esclarecimentos ao público, por meio dos canais de relacionamento do Instituto (Política de Comunicação do IFSC).

Cabe destacar também, dentre as comissões de núcleos permanentes do IFSC, a Comissão de Ética, que é uma instância consultiva para trabalhadores servidores e responsável pela aplicação do Código de Ética do Servidor Público Civil do Poder Público Federal (PDI 2015-2019). Cabe aqui destacar que o Instituto possui seu próprio Código de Conduta Ética para os Servidores o qual foi instituído pela RESOLUÇÃO Nº 57/2010/CS. Essa Comissão de Ética do IFSC vem ao encontro ao proposto pelo Decreto nº 6.029/2007, que institui o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal com a finalidade de promover atividades que dispõem sobre a conduta ética no âmbito do Executivo Federal.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Cabe destacar a dificuldade em conseguir informações para esta pesquisa, sobre estratégias do IFSC voltadas a assédio moral, sejam elas por contato telefônico, por e-mail ou por documentos disponibilizados para o público externo.

Em contatos telefônicos inicialmente havia desenvolvimento da conversa, porém quando se abordava o tema assédio moral pareceu-nos haver um receio em conversar sobre o assunto. Já nos contatos por e-mail, além da demora em obtermos retorno, a orientação era tentar contato com a Comissão de Ética ou com a Ouvidoria, que possivelmente nessas instâncias havia informações a respeito do assunto. Em outros retornos, era de que devíamos passar pelo tramite da submissão de pesquisa da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, não havendo informação alguma sobre o questionamento realizado e nem sobre o trabalho ter sido submetido ou não a referida Pró-Reitoria.

Salientamos que em apenas um retorno obtido da Coordenação de Saúde da DGP/IFSC, foi mencionado algo sobre a temática, sendo dito que a área de saúde elaborou um encontro com a Comissão Interna de Saúde sobre o tema e solicitou que a área de capacitação do Instituto providenciasse capacitação para ter mediadores de conflitos.

Assim, na pesquisa realizada não foram encontradas orientações em documentos ou em espaços no site do IFSC de como o trabalhador deve proceder em casos que seja vítima de assédio e como pode procurar ajuda/suporte. Bem como não há material informativo que oriente o trabalhador a entender atitudes que caracterizam o assédio e atitudes/cobranças que são próprias do trabalho.

Verificou-se também que não há informações a respeito de que instância/setor trata os casos de assédio denunciado. Desse modo, o trabalhador quando consegue identificar que está sendo vítima de assédio e busca denunciar a prática, tem que procurar dentre os diversos setores que ele imagina que pode trabalhar com a temática (tais como: Comissão de Ética, Ouvidoria, setor de gestão de pessoas, chefias superiores).

Dentre as instâncias/setores citados como os poderiam ser procurados para denunciar casos de assédio, baseado nos contatos realizados por telefone e e-mail, percebeu-se que não há menção ao setor de gestão de pessoas da Instituição, ou seja, a DGP (incluindo seus setores). Assim, concluímos que a DGP, possivelmente, não trabalha, no momento da realização desta pesquisa, com questões ligadas ao assédio moral e nem com as instâncias/setores que tratam os casos denunciados no IFSC.

Diferentemente do que se identificou no IFSC, o IFAM estabelece claramente, em sua cartilha que tanto a ouvidoria do órgão quanto o setor de Gestão de Pessoas estão aptos a receber a denúncia e prestar apoio e esclarecimentos aos servidores.

Dessa forma, percebe-se que o servidor do IFSC não encontra na Instituição orientações expressas sobre como identificar se é vítima de atitudes que caracterizam assédio; de que meios/canais utilizar para registrar a denúncia; que instância/setor trata a denúncia e como trata; que setor pode dar suporte para lidar com as consequências do assédio.

Isso pode ser verificado também no retorno dos contatos realizados por e-mail, onde a orientação era de buscar contato ora com a Comissão de Ética, ora com a Ouvidoria, ficando evidente que nem o responsável pelo setor tinha clareza de onde se tratava os casos de assédio.

Isto posto, considerando todas as consequências do assédio moral apresentadas no início deste artigo, destaca-se a importância desta temática ser tratada com mais cautela dentro do IFSC. Com base nas pesquisas realizadas e com objetivo de contribuir com IFSC, sugerimos que a instituição siga a estratégia similar à do IFAM, a produção de uma cartilha sobre a temática do assédio moral e oriente o trabalhador qual o setor adequado para buscar ajuda e denunciar a prática.

## **5 DELIBERAÇÕES DO ESTUDO**

Visando contribuir com a prevenção e o combate do assédio moral no IFSC, sugerimos estratégias de combate ao assédio por meio de material informativo sobre a temática, orientações de como proceder e a quem procurar. Para isso, entendemos ser necessário inicialmente definir que instâncias/setores estarão envolvidas e o que compete a cada um.

Dessa forma, sugerimos que primeiramente o IFSC defina quais instâncias/setores trabalharão a temática do assédio, visando a prevenção de ocorrências e o tratamento dos casos denunciados. Entende-se relevante que o trabalho seja integrado, pois a partir do mapeamento dos casos denunciados é possível priorizar atividades específicas.

A partir dessa definição, estabelecer as atribuições e responsabilidade de cada instância/setor envolvido, organizar o que compete a cada um, qual o trâmite para tratar as denúncias recebidas e qual o prazo necessário para cada procedimento. Tendo a clareza de quais instâncias/ setores se envolvem com a temática e definido o que compete a cada

um, sugerimos elaborar um fluxograma com as etapas que uma denúncia percorre, bem como os prazos para cada instância/setor tratar do caso, para que seja possível ao servidor visualizar as etapas de tratamento da denúncia.

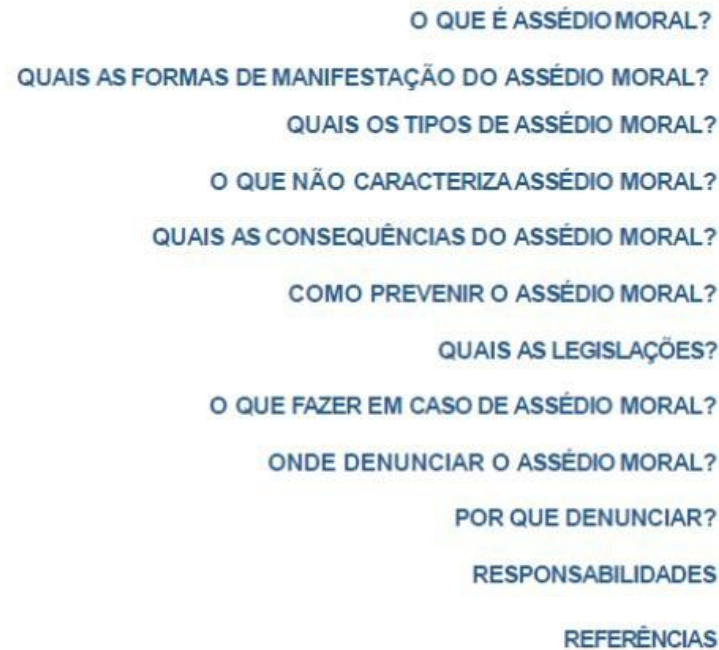
Esta sugestão, está diretamente ligada a teoria de Oliveira (2015), o qual compreende a necessidade de implantar práticas de gestão que visem desenvolver habilidades, conhecimentos e competências em gestores, com intuito de prevenir e solucionar os conflitos em seus setores e conseqüentemente, combater e prevenir o assédio moral no serviço público.

Entendemos ser importante a participação/envolvimento da DGP, possivelmente por meio da Coordenadoria de Atenção à Saúde, por envolver a questão da saúde do servidor, uma vez que o assédio afeta sua saúde física e psicológica. O envolvimento do setor de gestão de pessoas possibilita que com o conhecimento das ocorrências possa desenvolver atividades (oficinas, rodas de conversas etc.) com as vítimas de assédio.

Com a definição das instâncias/setores envolvidos, suas atribuições, prazos necessários, e estabelecimento do fluxo para tratamento de denúncias, o servidor vítima de assédio pode procurar ajuda e denunciar. Porém, tão importante quanto tratar os casos de assédio é a prevenção da ocorrência de assédio. Assim, sugere-se que também seja elaborado um material informativo ao trabalhador, como uma cartilha, por exemplo, que aborde o tema do assédio moral: trazendo conceitos e orientações de como e onde devem ser feitas denúncias.

Para elaboração desse material gráfico, entendemos que seja importante o envolvimento das instâncias/setores envolvidos no tratamento da temática, conforme proposto no início do tópico que sejam definidos. E como modelo de material gráfico, sugerimos a cartilha utilizado pelo IFAM, que envolve os tópicos ilustrados na figura a seguir.

Figura 01 – Informações para Cartilha de combate ao assédio moral



Fonte: IFAM, 2018, p.5.

Posterior a elaboração do material gráfico de divulgação, propõe-se a divulgação do material junto a Reitoria e aos 22 campus do IFSC por meio de mídia eletrônica e realização de seminários ou palestras em uma grande campanha no mês de maio de cada ano, aproveitando o dia 02 de maio, que é o Dia Nacional de Combate ao Assédio Moral.

Considerando os dois fatores que podem gerar o assédio moral no serviço público, destacado por Almeida (2011), que são: falta de preparo das chefias imediatas e perseguição a determinado trabalhador, a elaboração de treinamento específico com os gestores sobre gerenciamento de conflitos, metas e avaliação de desempenho, técnicas de feedback e outras ferramentas de gestão da produtividade poderá compor estratégia ampla de prevenção.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em pesquisa a sites de Institutos Federais<sup>4</sup>, não se visualizam facilmente informações sobre estratégias de prevenção ao assédio. O que pode ser encontrado neste meio são eventos internos sobre o assunto. Observa-se também como ponto comum a existência de comissões ou comitês de ética e ouvidorias, porém, não foram localizados

documentos nos quais constem ações práticas para gerir este problema.

No caso do IFSC, não está claro qual a instância (Ouvidoria ou Comissão de Ética) mais adequada a se reportar a denúncia de assédio moral. Também cabe destacar que no caso da Comissão de Ética do IFSC há um calendário de encontros pré-estabelecidos, o que pode gerar certa demora no recebimento/tratamento de um caso de assédio.

As estratégias de combate e prevenção do assédio moral devem fazer, portanto, parte de planos de ação integrados, que envolvem o estabelecimento das atribuições, procedimentos e prazos, contidos como uma das ações do planejamento de gestão de pessoas da organização que deve ser revisitado anualmente para as adequações necessárias.

---

<sup>4</sup> Instituto Federal de Santa Catarina; Instituto Federal Catarinense; Instituto Federal do Rio Grande do Sul; Instituto Federal Farroupilha; Instituto Federal do Paraná; Instituto Federal Fluminense; Instituto Federal Rio de Janeiro; Instituto Federal São Paulo; Instituto Federal Tocantins; Instituto Federal do Amazonas; Instituto Federal de Sergipe; Instituto Federal de Goiás.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Graciany Neves. **Assédio moral no serviço público: uma revisão sobre as implicações na saúde dos trabalhadores e o aporte normativo brasileiro**. Recife, 2011. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/28637/1/186.pdf>. Acesso em: 17 set. 2019.
- BRASIL. Decreto nº 6833, 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 República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 abr. 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6833.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6833.htm). Acesso em: 9 out. 2019.
- BRUGINSKI, Marcia Kazenoh. **Assédio Moral no Trabalho - Conceito, Espécies e Requisitos Caracterizadores**. Revista Eletrônica Tribunal Regional do Trabalho do Paraná v.2 – n.16, março 2013. Disponível em: [http://www.mpf.mp.br/pgr/documentos/assediomaoralesuaprevenotrilho1\\_2.pdf](http://www.mpf.mp.br/pgr/documentos/assediomaoralesuaprevenotrilho1_2.pdf). Acesso em: 17 set. 2019.
- Diehl, Astor. Tatim, Denise. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2004.
- FERREIRA, Hádassa Dolores Bonilha. **Assédio Moral nas Relações de Trabalho**. Campinas, Russell Editores, 2004.
- GONÇALVES, Sandra Lucia. **Campanha de prevenção e combate ao Assédio Moral e Sexual realizada no Instituto Federal de Goiás**. Vitória, 2018. Disponível em: [www.periodicos.ufes.br](http://www.periodicos.ufes.br). Acesso em: 17 set. 2019.
- GONÇALVES, Júlia; OLIVEIRA, Renato Tocchetto de. Assédio moral no trabalho: aspectos fundamentais de entendimento e enfrentamento. In OLIVEIRA, Renato Tocchetto de *et. al* (Org.). **Assédio moral no trabalho: fundamentos e ações**. Florianópolis: Lagoa, 2017. Disponível em: <https://neppot.ufsc.br/files/2017/11/Livro-AMT-fundamentos-e-a%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em: 17 set. 2019.
- HAIK, Renata Chohfi. O assédio moral no serviço público e a sua prova em juízo. In: **Publicações da Escola da AGU**. Brasília, 2017. p. 333-364. Disponível em: <https://seer.agu.gov.br/index.php/EAGU/article/view/1942/1679>. Acesso em: 19 set. 2019.
- HIRIGOYEN, Marie France. **A violência perversa do cotidiano**. Tradução de Maria Helen Huhner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001. p. 65. In: PAMPLONA FILHO, Rodolfo; Wyzykowski, Adriana; Barros, Rodolfo Pamplona Filho, Adriana Renato da Costa Lino de Goes. **Assédio Moral laboral e direitos fundamentais**. 2. ed. ampliada e revista. São Paulo: LTr, 2016.



IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2015-2019**. Disponível em:

[https://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI\\_IFSC\\_revisado\\_2017.pdf](https://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI_IFSC_revisado_2017.pdf). Acesso em: 30 set. 2019.

IFSC - Instituto Federal de Santa Catarina. **Regimento Geral**. Disponível em:

[https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/0/Resoluo\\_n\\_54\\_-\\_REGIMENTO\\_GERAL\\_DO\\_IFSC+%281%29.pdf/85c38c46-3864-4b28-a9d9-f0838cdb8a0d](https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/0/Resoluo_n_54_-_REGIMENTO_GERAL_DO_IFSC+%281%29.pdf/85c38c46-3864-4b28-a9d9-f0838cdb8a0d). Acesso em: 3 out. 2019.

IFSC - Instituto Federal de Santa Catarina. **Política de Comunicação do IFSC**. Disponível em:

[https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/0/politica\\_comunicacao\\_IFSC\\_edicao1.pdf/ddcaef66-c754-4654-9d91-c6032ed76b78](https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/0/politica_comunicacao_IFSC_edicao1.pdf/ddcaef66-c754-4654-9d91-c6032ed76b78). Acesso em: 3 out. 2019.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSOFACEF, Mário. **Conceitos de Estratégia E Gestão Estratégica: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?** FACEF PESQUISA, Franca, v.14, n.3, p. 278-298, set./out./nov./dez. 2011.

MARTINS, Sergio Pinto. **Assédio Moral**. Revista da Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo, São Paulo, n. 13, p. 434, jan/dez. 2008.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Assédio moral no emprego**. São Paulo: Atlas, 2012.

MELO, Raul Henrique; MELO, Ruana; ISAIÁS, Stéfani. **A evolução histórica do assédio moral nas relações de trabalho no Brasil e no mundo**. Disponível em:

<https://jus.com.br/artigos/57476/a-evolucao-historica-do-assedio-moral-nas-relacoes-de-trabalho-no-brasil-e-no-mundo>. Acesso em: 17 set. 2019.

TEIXEIRA, João Pedro Ferraz. **Desenvolvimento histórico do Direito do Trabalho**.

Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/47982/desenvolvimento-historico-do-direito-do-trabalho>. Acesso em: 16 set. 2019.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Renato Tocchetto de. Características e intervenções. Propostas de um modelo de ciclo básico do Assédio Moral no Trabalho sua sustentação teórica e uma breve descrição da atuação da Superintendência Regional do Trabalho em Santa Catarina. *In*: TOLFO, Suzana da Rosa; OLIVEIRA, Renato Tocchetto de (Org.). **Assédio moral no trabalho: características e intervenções**. Florianópolis: Lagoa, 2015. p. 17-51. Disponível em:

<https://neppot.ufsc.br/files/2016/08/LIVRO-AMT-CaracInterv2015.pdf>. Acesso em: 17 set. 2019.

OTANI, Nilo. **Metodologia de Pesquisa**. Curso de Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional. [2019]. Disponível em:

<https://moodle.ead.ifsc.edu.br/enrol/index.php?id=1546>. Acesso em: 06 out. 2019.