Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva
de Gestão Administrativa

Secretaria de Economia

Curso

Assédio na Administração Pública: combate e prevenção

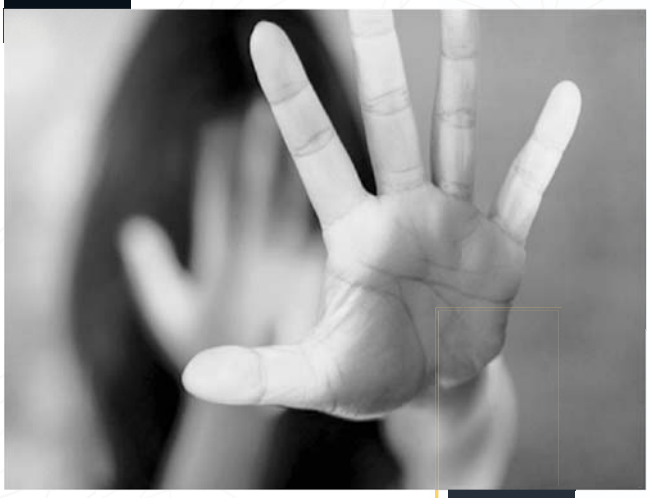
Apresentação

A elaboração, a formatação e a revisão do material didático são de responsabilidade da instrutoria.

Escola de Governo do Distrito Federal
Endereço: SGON Quadra 1 Área Especial 1 – Brasília/DF – CEP: 70610-610
Telefones: (61) 3344-0074 / 3344-0063

www.egov.df.gov.br

Assédio e Discriminação no ambiente de trabalho: combate e prevenção



Michelle Heringer

MICHELLE HERINGER

Advogada

Servidora Pública

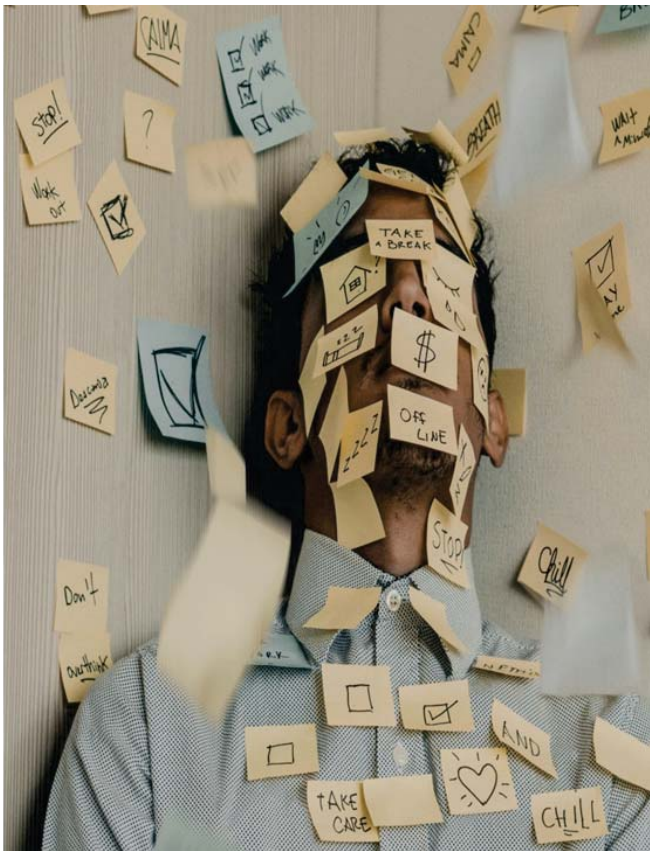
Especialista em prevenção e gerenciamento de assédio e discriminação no trabalho

Membro da Comissão Especial de Combate e Prevenção ao Assédio na Administração Pública do Distrito Federal

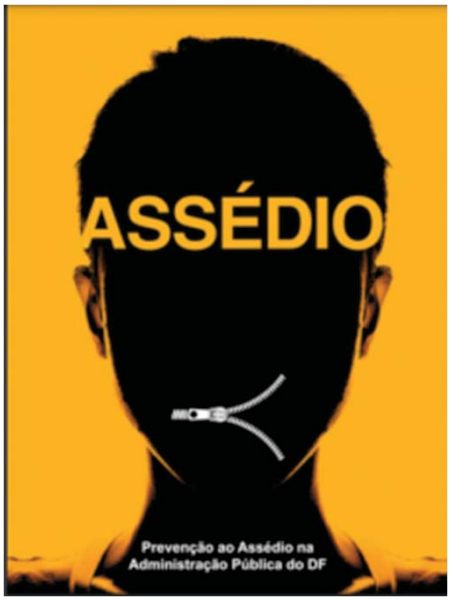
Membro da Comissão de Ética da Controladoria-Geral do Distrito Federal

Estamos exaustos e correndo.
Exaustos e correndo.
Exaustos e correndo.
E a má notícia é que continuaremos exaustos
e correndo, porque exaustos-e-correndo virou
a condição humana dessa época.
E já percebemos que essa condição humana
um corpo humano não aguenta.
O corpo então virou um atrapalho, um apêndice
incômodo, um não-dá-conta que adoece,
fica ansioso, deprime, entra em pânico.
E assim dopamos esse corpo falho que se contorce
ao ser submetido a uma velocidade não humana.
Viramos exaustos-e-correndo-e-dopados.
Porque só dopados para continuar
exaustos-e-correndo.
Pelo menos até conseguirmos nos livrar desse corpo
que se tornou uma barreira.
O problema é que o corpo não é um outro,
o corpo é o que chamamos de eu.
O corpo não é limite, mas a própria condição.
O corpo é.

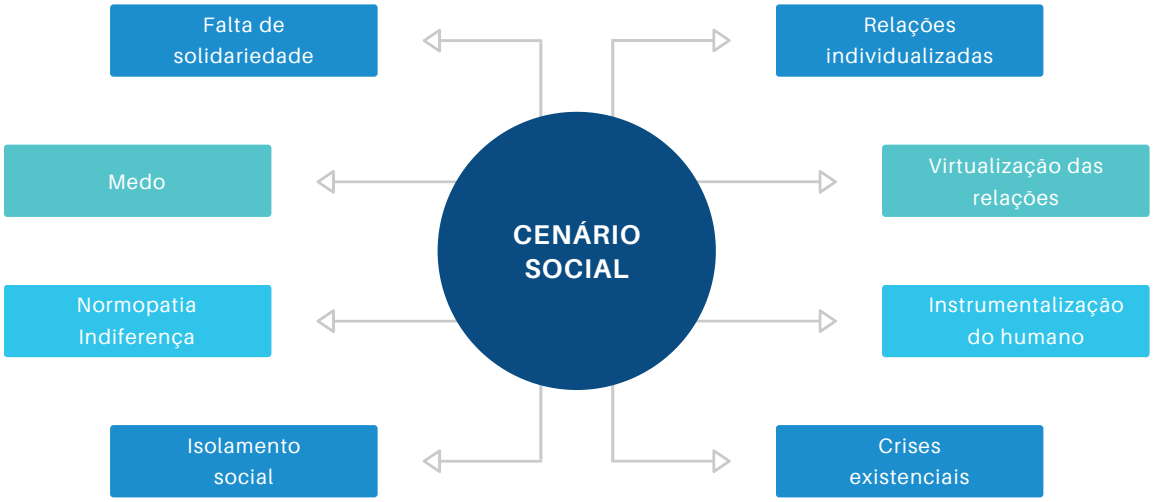
Eliane Brum



Administração Pública do Distrito Federal
Decreto nº 46.174, de 22 de agosto de 2024
Cartilha de Prevenção ao Assédio



Mas o que estamos enfrentando?



Trabalhar é mais do que produzir; é viver juntos e, portanto, transformar ao outro e a si mesmo".

Christophe Dejours

"No trabalho, pode-se certamente aprender o RESPEITO pelo outro, o discernimento, a solidariedade, a determinação, os princípios fundadores da democracia; pode-se ainda descobrir a instrumentalização do outro, a dissimulação, a deslealdade, o cada-um-por-si, a covardia, o mutismo".

Christophe Dejours

Onde tudo começa?

*"Começam com uma simples falta de **RESPEITO**, uma mentira ou uma manipulação...".*

Marie-France Hirigoyen

Assédio moral

Evolução e manifestação do assédio

1963

MOBBING

Niko Tinbergen e Konrad Lorenz

Gaiovatas e Gansos

"Ataque coletivo para expulsar um intruso ou predador"

1972

MOBBING

Peter-Paul Heineman

"Violência de grupo entre crianças"

1984

BULLYING

Lazarus

Psicologia do Trabalho

"Stress social do trabalho"

1993

MOBBING

Heinz Leymann - "Pai do Mobbing"

"Violência psicológica extrema por comportamentos hostis, sistemáticos, recorrentes, intencionais e prolongados contra uma ou mais pessoas no local de trabalho"

1998

ASSÉDIO MORAL

Marie-France Hirigoyen

"Perversão narcísica manifestada por condutas abusivas que possam causar danos a pessoa, ao ambiente ou por em perigo seu emprego".

O assédio moral consiste na violação da dignidade ou integridade psíquica ou física de outra pessoa por meio de conduta abusiva.

Interpessoal

Organizacional

VIOLÊNCIA E ASSÉDIO NO TRABALHO

*"Um conjunto de comportamentos e práticas **INACEITÁVEIS**, ou **AMEAÇAS** de tais comportamentos e práticas, que se manifestam apenas **UMA VEZ** ou repetidamente, que objetivam causar, causam ou são **SUSCETÍVEIS** de causar danos físicos, psicológicos, sexuais ou econômicos, incluída a violência e o assédio em razão de GÊNERO."*

Organização Internacional do Trabalho

Como ocorre?

Sob o ponto de vista hierárquico

Quem agride?

Alvos mais frequentes

Retirar a autonomia do funcionário, estagiário ou terceirizado

Sobrecarregar com novas tarefas o funcionário, estagiário ou terceirizado

Retirar o trabalho que normalmente competia a determinado funcionário, estagiário ou terceirizado

Contestar, a todo o momento, as decisões do funcionário, estagiário ou terceirizado

Passar tarefas humilhantes para o funcionário, estagiário ou terceirizado

Ignorar a presença do funcionário, estagiário ou terceirizado assediado, dirigindo-se apenas aos demais trabalhadores

Advertir arbitrariamente funcionário, estagiário ou terceirizado

Falar aos gritos com o funcionário, estagiário ou terceirizado

Não levar em conta os problemas de saúde do funcionário, estagiário ou terceirizado

Espalhar rumores a respeito do funcionário, estagiário ou terceirizado

Isolar fisicamente, no ambiente de trabalho, o funcionário, estagiário ou terceirizado, para que este não se comunique com os demais colegas

Criticar a vida particular do funcionário, estagiário ou terceirizado

Determinar ao funcionário, estagiário ou terceirizado prazo desnecessariamente curto para finalização de um trabalho

Desconsiderar ou ironizar, injustificadamente, opiniões do funcionário, estagiário ou terceirizado

Manipular informações, deixando de repassá-las com a antecedência necessária para que o funcionário, estagiário ou terceirizado realize as atividades

Divulgar boatos ofensivos sobre a moral do funcionário, estagiário ou terceirizado

“Fui acompanhar meu pai numa cirurgia e fiquei gerando contratos na sala de espera. Meu chefe disse que era para eu me virar”

“Meu filho nasceu. Um dia depois, estava no quarto da maternidade com soro no braço e computador no colo porque houve uma "emergência" que mais ninguém podia resolver.”

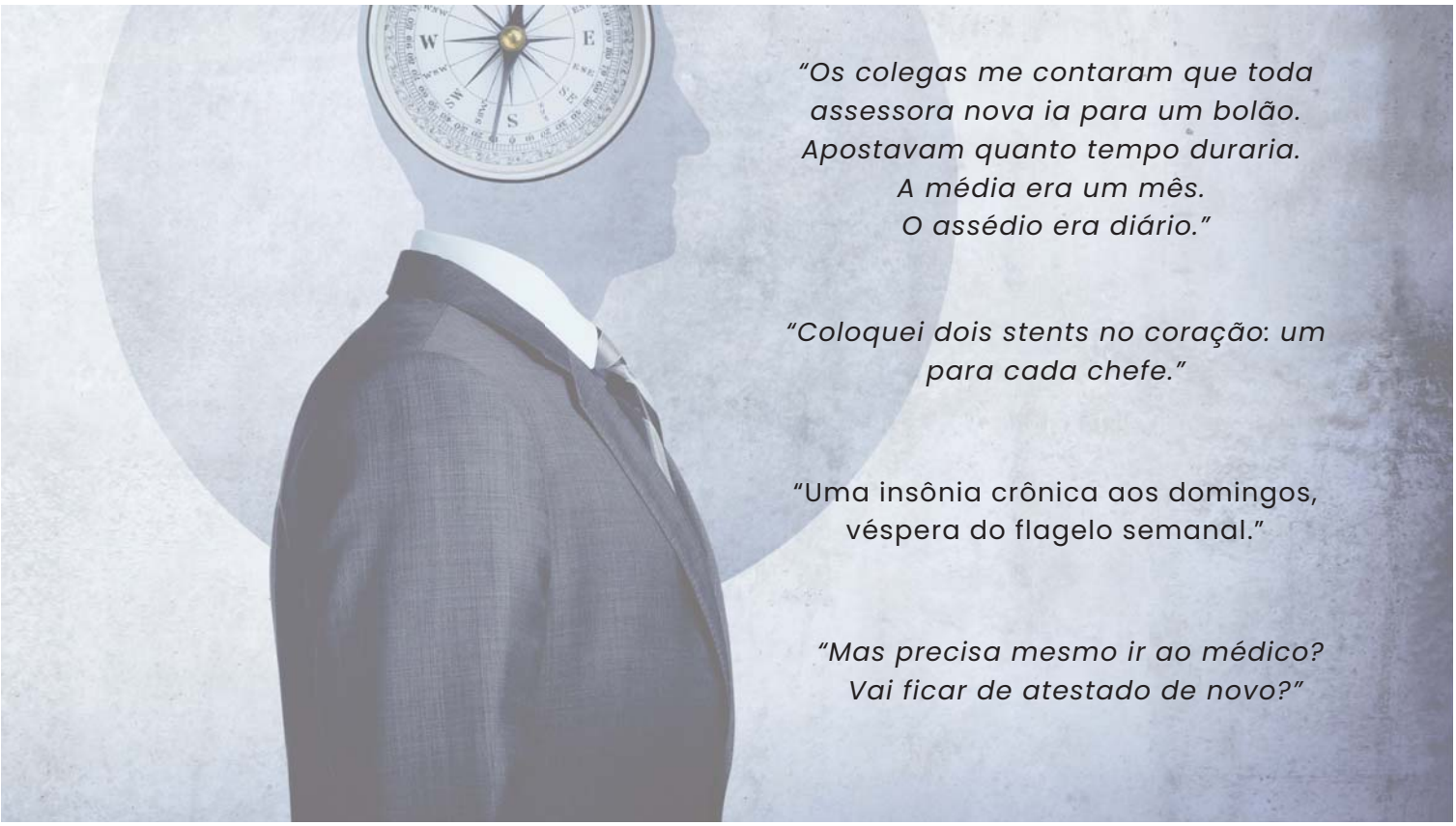
“Era aniversário do meu filho e eu precisava deixar o bolo na escola, mas mesmo eu tendo avisado com antecedência não me deixaram sair do órgão.”

“Uma diretora sugeriu que minha mulher mudasse a data do parto para poder me passar uma campanha.”

“Fui chorar no banheiro. Meu chefe viu perguntou se eu ia demorar muito.”

“A máquina não pode parar A escolha é sua!.”

“Em 2022, o cara se jogou da sacada da janela da sua sala de trabalho.”


"Os colegas me contaram que toda assessora nova ia para um bolão. Apostavam quanto tempo duraria. A média era um mês. O assédio era diário."
"Coloquei dois stents no coração: um para cada chefe."
"Uma insônia crônica aos domingos, véspera do flagelo semanal."
"Mas precisa mesmo ir ao médico? Vai ficar de atestado de novo?"

ATOS de gestão
NÃO são
considerados como
ASSÉDIO MORAL

- Quando o superior faz exigências pelo cumprimento de metas e tarefas;
- Cobranças de trabalho, realizadas de maneira respeitosa;
- Atribuição de tarefas aos subordinados, no interesse da Administração;
- Conflitos esporádicos com colegas ou chefias - divergências sobre determinado tema comunicadas de forma direta e respeitosa;
- Avaliações de desempenho realizadas por colegas ou superiores, desde que não seja feita de forma a causar situação vexatória na pessoa avaliada;
- Quando o superior faz críticas construtivas e avalia o trabalho, tendo entendimentos diferentes do subordinado;
- Quando ocorrem remanejamentos internos, alterações de lotação, cargos ou funções.

Consequências para a vítima

- **Dores generalizadas;**
- **Estresse;**
- **Alteração do sono;**
- **Palpitações;**
- **Irritabilidade;**
- **Pressão alta;**
- **Isolamento;**
- **Crises de choro;**
- **Depressão;**
- **Problemas familiares;**
- **Síndrome do pânico;**
- **Suicídio.**

Consequências para a Instituição

- redução da produtividade;
- aumento na rotatividade de pessoal;
- aumento de erros e acidentes;
- absenteísmo;
- aposentadoria prematura;
- clima desfavorável para o trabalho;
- licenças médicas;
- demissões;
- dano à imagem.

Liderança Humanizada

Empatia

Solidariedade - cooperação mútua

Foco no bem-estar

Observação das necessidades dos colaboradores

Comunicação eficaz entre líderes e liderados

As 4 Estratégias de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho

1

ORGANIZACIONAL

A pessoa que trabalha conta com os valores organizacionais que se manifestam em verdadeiras iniciativas de gestão com estruturas e políticas de proteção de seu ativo mais precioso.

2

DE LÍDERES

A pessoa que trabalha tem a proteção de seu gestor enquanto líder interessado na saúde e no bem-estar de sua equipe, além de consciente da sua total responsabilidade.

3

COLETIVAS

A pessoa que trabalha conta com uma rede de apoio cuja presença, mobilização ou poder de articulação pode impedir o desenvolvimento do assédio ao menor sinal de sua ameaça.

4

PESSOAIS

A pessoa que trabalha está totalmente exposta às situações de assédio e só pode contar com seus próprios recursos de defesa e/ou de enfrentamento.

Responsabilidade dos Gestores

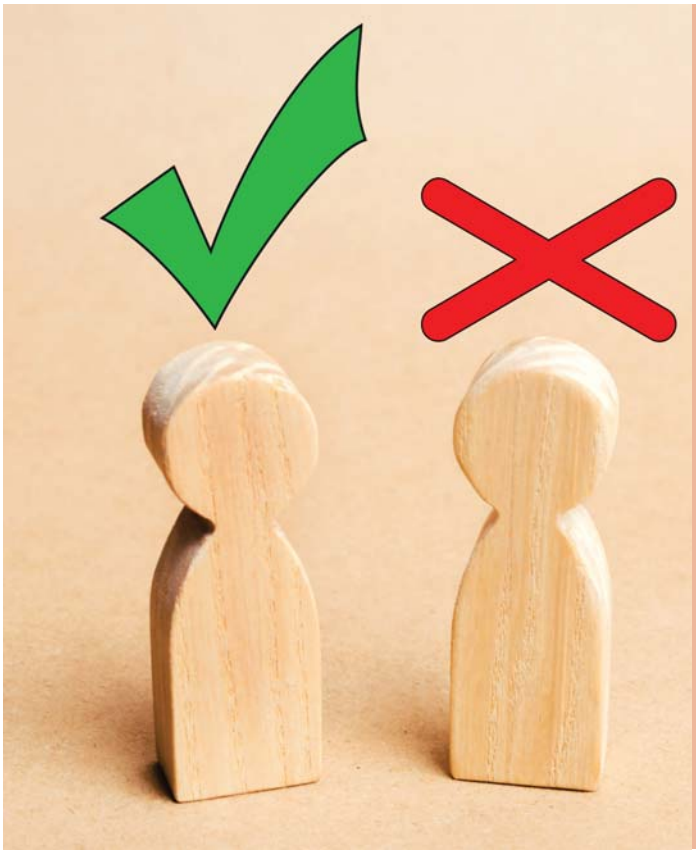
Assédio sexual

Assédio sexual no ambiente de trabalho é a conduta de natureza sexual, manifestada fisicamente, por palavras, gestos ou outros meios, propostas ou impostas a pessoas contra sua vontade, causando-lhe constrangimento e violando a sua liberdade sexual.

O assédio sexual viola a dignidade da pessoa humana e os direitos fundamentais da vítima, tais como a liberdade, a intimidade, a vida privada, a honra, a igualdade de tratamento, o valor social do trabalho e o direito ao meio ambiente de trabalho sadio e seguro.

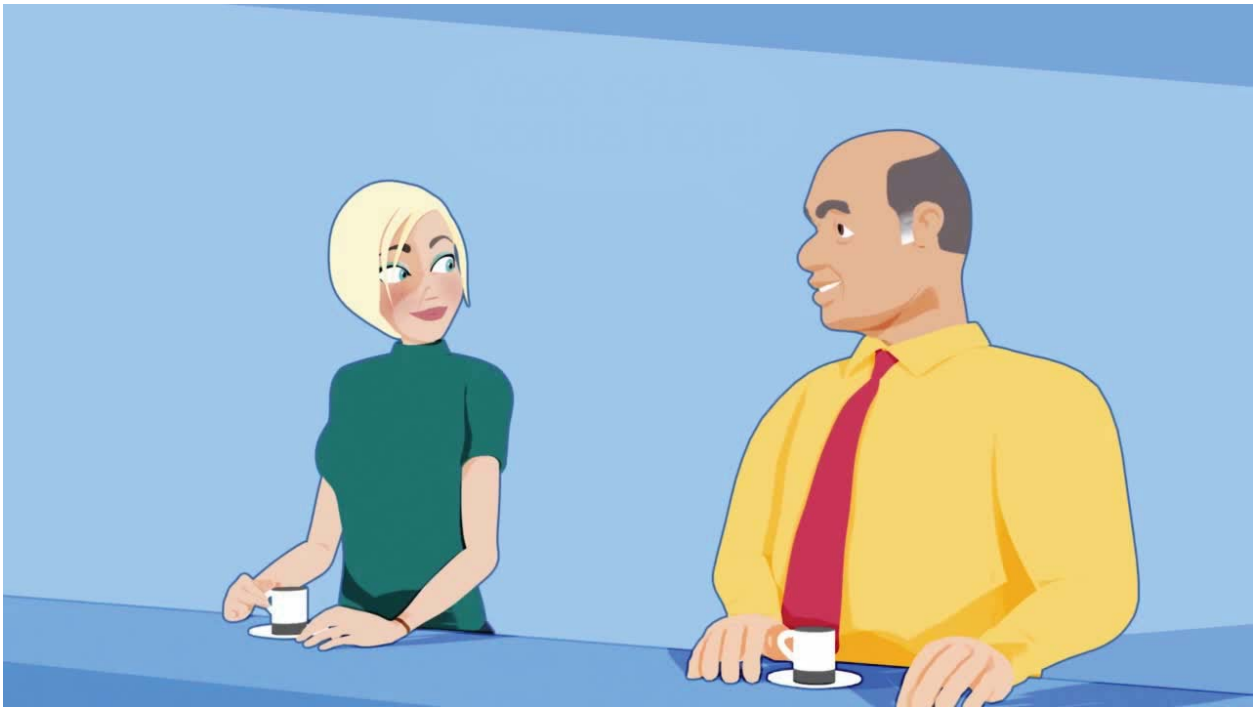
De cunho opressivo e discriminatório constitui violação a Direitos Humanos

É importante destacar que o assédio sexual pode ocorrer por atitude clara ou sutil, falada ou apenas insinuada, escrita ou explicitada em gestos, vir em forma de coação ou, ainda, de chantagem.



Mas é importante lembrar que, para caracterizar o assédio sexual, é necessário o **"não consentimento" da pessoa assediada** e o objetivo – por parte de quem assedia – de obter **vantagem ou favorecimento sexual.**

Elogios sem conteúdo sexual, cantadas, paqueras ou flertes consentidos não constituem assédio sexual.



É importante que a vítima saiba que o assédio sexual pode ocorrer mesmo fora o ambiente de trabalho.

No entanto, é necessário que as relações entre a vítima e o agressor ocorram por conta do trabalho, e isso pode sim caracterizar o assédio sexual.

Requisitos para a configuração do assédio sexual

- Constrangimento provocado por agente que assim age favorecido pela ascendência exercida sobre a vítima, para fins de responsabilidade penal;
- Forma dolosa;
- Comportamento do agente que visa à vantagem sexual;
- Não consentimento da vítima.

Categorias

Por chantagem - quando a aceitação ou a rejeição de uma investida sexual é determinante para que o assediador tome uma decisão favorável ou prejudicial para a situação de trabalho da pessoa assediada.

Por intimidação - abrange todas as condutas que resultem num ambiente de trabalho hostil, intimidativo ou humilhante.
Essas condutas podem não se dirigir a uma pessoa ou a um grupo de pessoas em particular, e pode ser representada com a exibição de material pornográfico no local de trabalho.

Assédio sexual é crime!

Importunação Sexual é crime!

Art. 215-A. Praticar contra alguém e sem a sua anuência ato libidinoso com o objetivo de satisfazer a própria lascívia ou a de terceiro.

Pena - reclusão, de 1 (um) a 5 (cinco) anos, se o ato não constitui crime mais grave.

Art. 216-A. Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função.

Pena – detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos.

O que caracteriza o assédio sexual?

Realizar contato físico não desejado;

Fazer convites impertinentes para participar de encontros ou saídas;

Criar ambiente de trabalho pornográfico, com insinuações explícitas ou disfarçadas;

Contar piadas ou realizar conversas de cunho sexual;

Ofender, por meio de palavras, contatos telefônicos, bilhetes ou mensagens de caráter sexual;

Solicitar favores sexuais com promessas ou chantagem para permanência ou promoção no emprego;

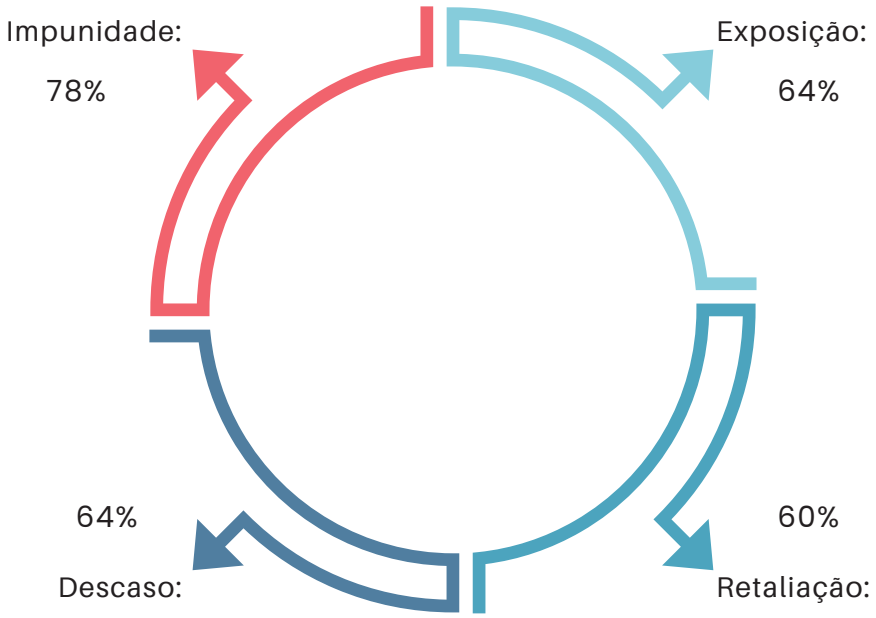
Fazer ameaças e insinuações explícitas ou veladas; e

Perturbar com gestos ou palavras de caráter sexual.

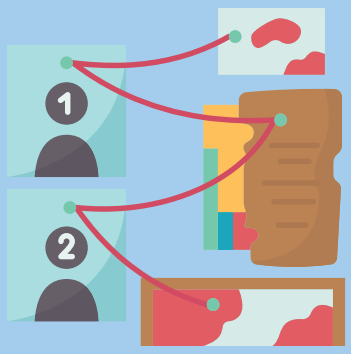
Impactos do Assédio na Saúde e Carreira das Mulheres

- Aumento dos casos de ansiedade, depressão e diagnóstico de estresse pós traumático
- Maior incidência de licenças médicas por problemas gástricos, síndromes respiratórias e dores musculares incapacitantes
- Alteração de planos a respeito da carreira para conseguir sair da situação de assédio
- Expulsão do mundo do trabalho

Principais motivos para não reportar



Fonte: pesquisa do LinkedIn e da consultoria de inovação social Think Eva



Meios de Provas

Pode-se provar a prática do assédio por meio de bilhetes, cartas, mensagens eletrônicas, e-mails, documentos, áudios, vídeos, presentes, registros de ocorrências em canais internos da empresa ou órgãos públicos.

Também é possível provar por meio de ligações telefônicas ou registros em redes sociais (Facebook, Whatsapp, entre outros) e testemunhas que tenham conhecimento dos fatos.

Como valorar a palavra da vítima?

A unidade correcional deve buscar todos os meios de provas possíveis relacionadas ao ato de assédio sexual.

Veja os critérios que devem estar presentes:

a) total coerência e plausibilidade do depoimento da vítima; e

b) a falta de uma versão crível e coerente por parte da defesa.

Nesse sentido é o entendimento do Superior Tribunal de Justiça, publicado no Informativo de Jurisprudência nº 111:

[...] 3. Nos moldes da jurisprudência desta Corte, ***"nos delitos sexuais, comumente praticados às ocultas, a palavra da vítima possui especial relevância, desde que esteja em consonância com as demais provas que instruem o feito, situação que ocorreu nos autos"*** (AgRg no AREsp 1.646.070/MS, Rel. Ministro ROGERIO SCHIETTI CRUZ, SEXTA TURMA, julgado em 27/10/2020, DJe 12/11/2020). [...] (HC 643.674/SP, Rel. Ministro RIBEIRO DANTAS, QUINTA TURMA, DJe 15/03/2021) (grifou-se)

CRIMINAL. RESP. ATENTADO VIOLENTO AO PUDOR. ABSOLVIÇÃO EM SEGUNDO GRAU. REVALORAÇÃO DAS PROVAS. PALAVRA DA VÍTIMA. ESPECIAL RELEVO. AUSÊNCIA DE VESTÍGIOS. RECURSO PROVIDO.

[...] Nos delitos de natureza sexual a palavra da ofendida, dada a clandestinidade da infração, assume preponderante importância, por ser a principal se não a única prova de que dispõe a acusação para demonstrar a responsabilidade do acusado. Assim, se o relato dos fatos por vítima menor é seguro, coerente e harmônico com o conjunto dos autos, deve, sem dúvida, prevalecer sobre a teimosa e isolada inadmissão de responsabilidade do réu. (TJSP RT 671/305-6) (grifou-se)

A discriminação no ambiente de trabalho acontece quando há distinção no tratamento ou nas oportunidades dadas a um empregado por motivos não relacionados ao desempenho profissional.

Segundo a Constituição brasileira, todos são iguais perante à Lei, o que garante a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade e à segurança.

A discriminação se caracteriza quando essa inviolabilidade é desrespeitada, indo de encontro aos princípios constitucionais.

Discriminação X Assédio

A discriminação ocorre quando há distinção ou exclusão da vítima.

O assédio moral se caracteriza por condutas abusivas que atinjam a integridade física ou psicológica de um indivíduo.

FORMAS DE DISCRIMINAÇÃO

Não promover ou contratar uma pessoa, em razão de sua cor, raça e/ou idade.

Segregar pessoas com doenças.

Praticar violência física ou psicológica em função de orientação sexual ou identidade de gênero.

Não contratar e não promover ou exonerar mulheres de cargos de direção e chefia em razão de gravidez ou licença-maternidade;

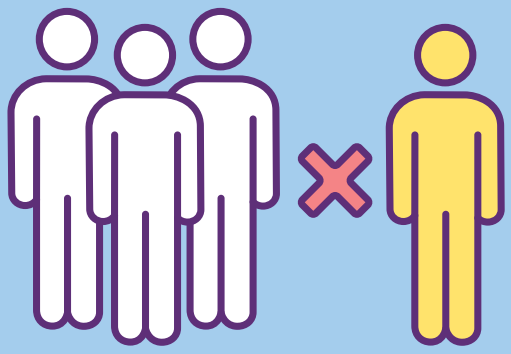
Deixar de contratar em razão da pessoa ser portadora de qualquer tipo de deficiência.

Discriminar as pessoas que estão fora dos padrões de beleza exigidos pela sociedade. Em relação a diferenças físicas, como os obesos ou os muito magros; os altos ou os baixos.

Consequências para a vítima

- **Dores generalizadas;**
- **Estresse;**
- **Alteração do sono;**
- **Palpitações;**
- **Irritabilidade;**
- **Pressão alta;**
- **Isolamento;**
- **Crises de choro;**
- **Depressão;**
- **Problemas familiares;**
- **Síndrome do pânico;**
- **Suicídio.**

Tipos de discriminação



- raça;
- idade;
- gênero;
- nacionalidade;
- estado civil;
- religião;
- portadores de necessidades especiais;
- classe social.

1. Ageísmo
O ageísmo é caracterizado por atitudes prejudiciais contra pessoas mais velhas.
Pode envolver disparidade salarial, dificuldade para encontrar emprego, conseguir promoções ou mudar de carreira.
Associado ao ageísmo está o etarismo.
Este último, porém, é um preconceito que se aplica à discriminação baseada na idade, seja ela qual for.

2. Machismo
É a ideia de que os homens são superiores às mulheres.
Esse tipo de preconceito normalmente é acompanhado do pensamento de que elas têm menos capacidade profissional, e, por isso, merecem receber salários menores.
Além disso, é uma porta de entrada para o assédio, que é outro problema grave.

3. Racismo
É a crença de que há superioridade de uma raça em relação a outra.
Esse preconceito diminui as chances de crescimento de profissionais – não apenas negros, já que o racismo atinge também asiáticos, indígenas, entre outros, muitas vezes com comentários preconceituosos sobre características de pele.

Ligada ao racismo está a xenofobia, que é a discriminação contra pessoas de outra nacionalidade. Tanto o racismo quanto a xenofobia também podem ser expressados por meio de outro tipo de preconceito, a intolerância religiosa.

4. LGBTfobia
É direcionado à população LGBTQIAPN+.
Em função disso, muitas pessoas não conseguem vagas no mercado de trabalho.
E quando já estão no mundo corporativo, são excluídas e hostilizadas.

5. Capacitismo
É o ato de discriminar uma pessoa por algum tipo de deficiência e presumir que ela é menos capaz por estar nessa condição.
Consequentemente, cria-se uma barreira que impede ou atrasa o crescimento profissional.

Outro preconceito que, embora não seja uma deficiência, está ligado à aparência é a gordofobia.
E ocorre contra pessoas obesas.

Atenção nas atitudes e comportamentos dentro das equipes

O preconceito se manifesta de algumas formas comuns, como:

- algum colaborador que frequentemente não é convidado para eventos com os colegas, como almoços ou happy hours;
- sua opinião é desprezada e alvo de deboche em reuniões;
- há muita conversa paralela criticando algum funcionário específico e, até mesmo, o surgimento de fofocas;
- quando há trabalho em grupo, surgem diversos conflitos em torno de uma mesma pessoa; o colaborador é constantemente excluído das conversas do time.

Já presenciou alguma dessas cenas?
Se a resposta for positiva, é bastante provável que se trate de um caso de discriminação no trabalho.

Importância dos Códigos e Conduta e Ética

Canal de denúncia

Aliado ou Inimigo?

Protocolo de Acolhimento em Situações de Assédio ou Discriminação

Acolhimento e escuta qualificada

Aliado ou Inimigo?

162
Presencial
Participa DF

Denúncia

Ouvidoria Geral

Arquivamento
Apuração

Órgão onde ocorreu a situação

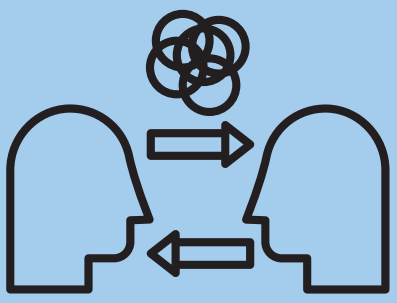
Comissão Especial de Combate e Prevenção

Medidas acautelatórias e de proteção à vítima

Confidencialidade

Práticas restaurativas

CoNfLiTo



Pesquisa sobre FELICIDADE

Mais longo estudo já realizado sobre essa temática – início 1938
Universidade de Harvard – EUA

A principal fonte de bem-estar, saúde e felicidade não é a segurança financeira ou o sucesso profissional, mas sim a **qualidade dos relacionamentos ao longo da vida.**

Felicidade x trabalho

- 13% dos profissionais sentem-se altamente engajados com seu trabalho.
- 24% estão ativamente engajados.
- **63% não se sentem engajados.**
- **87% das pessoas consideram o trabalho uma fonte de frustração.**

Pesquisa *Gallup (2011-2012) – Relatório 2014 – realizada em mais de 150 países – 23 milhões de profissionais.

Motivos para o desengajamento profissional

- Falta de reconhecimento e de serem ouvidos.
- Superiores ignoram as suas necessidades e expectativas.
- Falta de comunicação aberta e franca e de interesse sincero por seus problemas.
- Pouco diálogo, tanto com colegas como com seus líderes.
- **84% dos profissionais que pedem demissão relatam como motivo o relacionamento com a chefia imediata.**

Pesquisa *Gallup (2011-2012) – Relatório 2014 – realizada em mais de 150 países – 23 milhões de profissionais.

Como vejo o conflito?

Visão negativa/destrutiva

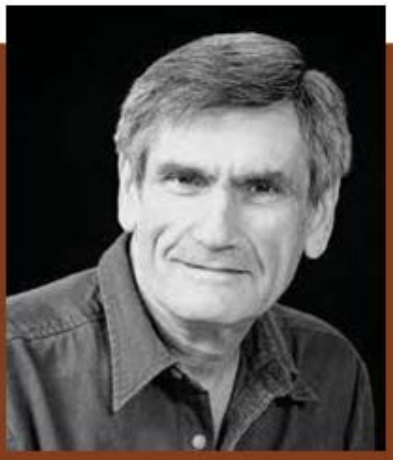
Como meu corpo reage ao conflito, quando tenho uma visão negativa?

Sensações negativas e tóxicas

- Transpiração
- Dispersão
- Tensão muscular
- Hostilidade
- Pessimismo
- Descuido verbal
- Raiva

"É na maneira como falamos e ouvimos os outros que está a chave para o problema das desavenças e discórdias."

Marshall Rosenberg



Os 4 passos da CNV

Observação:
Quando... noto, vejo, escuto, lembro...

emoções/sentimentos
Eu me sinto...

porque

NECESSIDADES
É Importante para mim...

PEDIDOS
Como seria se...

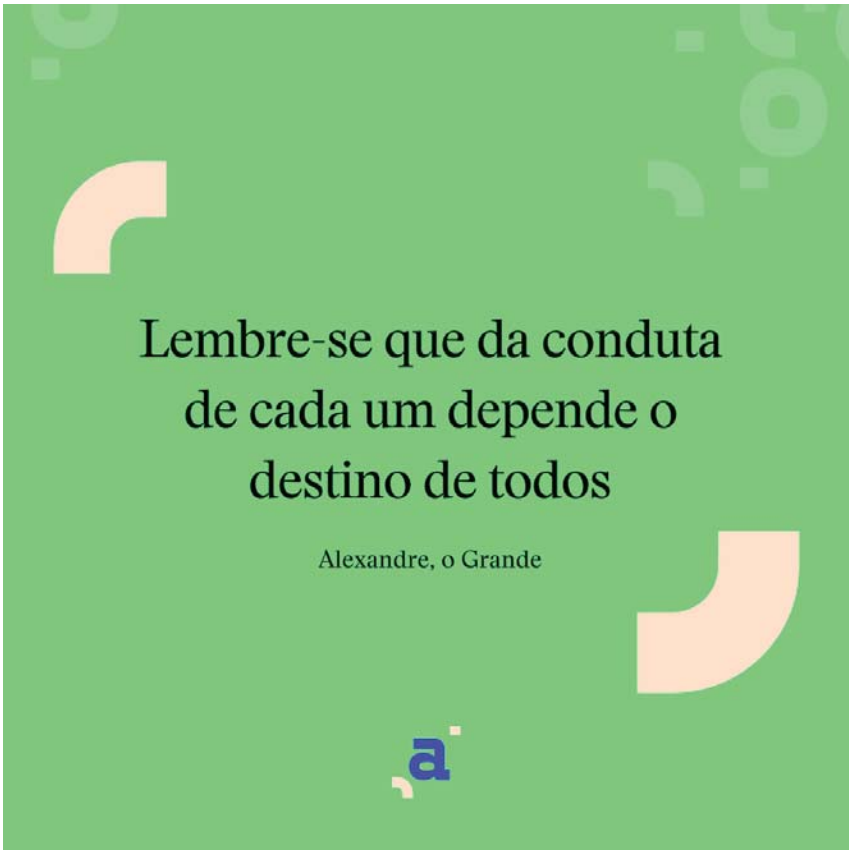
*"**Liderança** não é sobre ser o melhor. **É sobre fazer todos ao seu redor se tornarem melhores**."*

" A gente cresce diminuindo o ego e, não, as pessoas."

"Pessoas boas fazem outras pessoas se sentirem muito boas.

Seja esse tipo de pessoa!"

UM BARCO NÃO AVANÇA
SE CADA UM REMAR
À SUA MANEIRA
PROVÉRBIO SWAHILI


Lembre-se que da conduta
de cada um depende o
destino de todos
Alexandre, o Grande

Obrigada pela participação!

Michelle Gomes Heringer Caldeira

@michelleheringer_
Michelle Heringer
site: michelleheringer.com.br
michelle.heringer@cg.df.gov