

FACULDADES EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

DOUGLAS HENRIQUE CANIZO DANTAS

ASSÉDIO MORAL NA CARREIRA DOCENTE

São Leopoldo

2017

DOUGLAS HENRIQUE CANIZO DANTAS

ASSÉDIO MORAL NA CARREIRA DOCENTE

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Faculdade EST
Programa de Pós-Graduação em Teologia
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Dusan Schreiber

São Leopoldo

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D192a Dantas, Douglas Henrique Canizo
Assédio moral na carreira docente / Douglas Henrique
Canizo Dantas; orientador Dusan Schreiber. – São Leopoldo:
EST/PPG, 2018.
98 p. : il. ; 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa
de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo,
2018.

1. Assédio. 2. Ética. 3. Violência – Aspectos morais e
éticos 4. Violência – Aspectos sociais. I. Schreiber, Dusan. II.
Título.

DOUGLAS HENRIQUE CANIZO DANTAS

ASSÉDIO MORAL NA CARREIRA DOCENTE

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Faculdade EST
Programa de Pós-Graduação em Teologia
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Data de aprovação: 23 de janeiro de 2018

Dusan Schreiber – Doutor em Administração – UFRGS

Oneide Bobsin – Doutor em Ciências Sociais – PUC/SP

Dedico esse trabalho aos meus pais “Pr. Júnior Henrique e Prof^a. Marenita Canizo”, meus educadores e mestres fiéis de tudo que sou, por terem confiado em mim, motivado-me nos momentos de desânimo, tristeza e autoincredulidade e por jamais desistirem de me sustentar com pilares de bons valores e autoconfiança. Dedico ainda aos meus amados avós “Manoel Henrique e Noemia Souza” (*in memoriam*) – carinho e o orgulho de ser seu neto. E, como não poderia faltar, aos meus filhos Vitória Beatriz, Danniel Henrique e Valentina Noemih, como também à minha amada esposa Kátia Moreira. Perdão pela ausência, mas toda batalha é para o bem-estar de vocês.

Ofereço este trabalho, fruto do suor da minha face, a todos aqueles que não acreditaram e me julgaram incapaz de tal vitória.

AGRADECIMENTOS

A DEUS. Ao nosso eterno DEUS, JESUS CRISTO, que tem nos ajudado e nos dado vitórias a cada momento “... O louvor, e a honra e o poder, e a força seja ao nosso Deus, pelos séculos dos séculos. Amém”. (Ap. 7.12)

Aos meus pais Junior Henrique e Marenita Canizo, por me ensinarem o respeito pelo próximo, o compromisso com os estudos e o anseio de vencer na vida.

A todos os meus professores. Saibam que tem um pouquinho de cada dos senhores e senhoras neste mérito, pois sem seus ensinamentos eu não estaria aqui.

Ao casal Carlos Alberto e Cláudia, que se mostraram mais que amigos, irmãos. Deram-me *guarita*, teto e afeto nesta empreitada em que estive longe da minha família.

Ao meu orientador Dr. Dusan Schreber, que lapidou muito do pouco conhecimento que tenho, aturou-me e suportou na empreitada da vida acadêmica e aceitou o desafio de me orientar no êxito deste trabalho. Perdão pelas palavras rudes, não foram intencionais, mas com o coração grato digo-te: Muito obrigado!

À minha amada esposa Kátia Moreira e aos nossos filhos Vitória Beatriz, Danniell Henrique e Valentina Noemih, por me darem apoio emocional em todos os momentos que pensei em desistir e por entenderem os momentos de estresse, irritação e distância. Obrigado por essas provas contínuas de amor e respeito.

A fixação de valores para dano moral tem dupla finalidade: compensar a vítima pelo dano moral sofrido e, também, punir o infrator, a fim de coibir a reincidência nesse tipo de prática.

Ives Gandra Filho – Minis. do TST

Em algum lugar no futuro, a integridade prevalecerá sobre a esperteza.

Roberto Barroso – Minis. do STF.

RESUMO

A presente pesquisa investigou as possibilidades de ocorrência do dano moral nas instituições de ensino superior. Sob esse contexto, o autor optou por realizar o estudo de caso múltiplo em dois campi do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de uma capital brasileira. Este estudo se justifica na medida em que se percebe a necessidade do gestor público em prestar contas para a sociedade interna e externa, não apenas dos recursos financeiros e materiais, mas também dos valores éticos e morais, principalmente por se tratar de uma organização que oferta ensino. Pautada no contexto mencionado, a linha principal versada nesta pesquisa suscita a reflexão que faculta avaliar o Assédio Moral Docente como ponto de desequilíbrio na vida laboral do professor da rede pública. Para embasar este enfoque, foram investigados comportamentos hostis puníveis administrativa, penal e civilmente pelas leis brasileiras, buscando paralelos e analogias dentro do apêndice legal para evidenciar quando estes são crimes contra a moral, como a calúnia e a difamação, passam a ser o comportamento danoso do Assédio Moral. Foram acrescentadas reflexões sobre a necessidade do equilíbrio e do cuidado nas expressões institucionais. Por fim, foram apresentadas três análises documentais, nas quais refletiu-se a respeito das características do **assédio moral**, segundo os autores apresentados, elencando observações pertinentes ao tema e a que suscitam busca por um convívio profissional de equilíbrio mútuo.

Palavras-chave: Assédio Moral Docente. Comportamento Hostil. Dano Moral.

ABSTRACT

This research investigated the possibilities of the occurrence of moral damage in the higher learning institutions. In this context the author chose to carry out a multiple case study on two campuses of the Federal Institute of Education, Science and Technology in a Brazilian capital. This study is justified to the measure that one perceives the need of the public manager to provide accounting to the internal and external society not only of financial and material resources but also of ethical and moral values, mainly because it is an organization which offers education. Focused on the above-mentioned context, the main line developed in this research brings forth the reflection which permits evaluating Moral Harassment of Professors as a point of imbalance in the work life of the professor in the public-school network. To provide foundation for this focus hostile behaviors punishable administratively, criminally and civilly by Brazilian laws were investigated, seeking parallels and analogies within the legal appendix to show when these crimes against the morals, such as slander and defamation, come to be the damaging behavior of Moral Harassment. Reflections were added about the need for balance and care in institutional expressions. Finally, three documental analyses were presented where there was reflection about the characteristics of Moral Harassment according to the authors presented, pointing out pertinent observations on the theme and which bring up the quest for a professional communal interaction of mutual balance.

Keywords: Moral Harassment of Professors. Hostile Behavior. Moral Damage.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Atual de Gestão de Pessoas	43
Figura 2 – Modelo Adequado de Gestões de Pessoas.....	44
Figura 3 – A evolução da organização do indivíduo em sociedade	47
Figura 4 – Dialogo I. Grupo Alunos, Professores e Gestores	78
Figura 5 – Dialogo II. Grupo Alunos, Professores e Gestores	79
Figura 6 – Convocação Para Reunião Extraordinária de Conselho de Classe ..	81
Figura 7 – Cobrança documental.....	82

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	21
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
1.1 Assédio Moral nas Organizações	25
1.2 Conceitos	26
1.3 Evolução do Assédio Moral no Mundo.....	27
1.3.1 Caracterização do Fenômeno do Assédio Moral Docente	30
1.3.2 Assédio Moral Horizontal e Vertical.....	34
1.4 Contribuições da Escola de Relações Humanas ou Experiência de Hawthorne de Elton Mayo.....	36
1.5 Instituto Federal de Ensino	38
1.6 Stakeholders em Instituições de Ensino	41
2 GESTÃO DE PESSOAS	43
2.1 Liderança	44
2.2 Grupos.....	47
2.3 Ambiente Favorável ao Surgimento do Fenômeno de Assédio Moral	48
2.4 Legislação que trata de assédio moral.....	49
2.4.1 Código Penal Brasileiro.....	50
2.4.2 Calúnia, Difamação e Injúria	50
2.4.3 Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.....	52
2.4.4 Legislações Estaduais.....	53
2.4.5 Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e o Regime Único	55
2.4.6 Juristas, Decisões de Tribunais e o Assédio Moral	58
2.4.7 Assédio Moral em Ambiente Não Profissional.....	60
2.5 Plataformas Digitais e o Comportamento Hostil	61
2.6 Comunicados, Cobranças, e Notificações em Períodos de Licenças e Férias	63
3 MÉTODO	67
3.1 Estudo de Caso	67
3.2 Definição da Área	67
3.3 População-alvo da Cidade	67
3.4 Definição da Amostra.....	67

3.5 Técnica de Coleta de Dados	68
3.6 Pesquisas Bibliográficas	68
3.7 Sistematização dos Dados.....	68
3.8 Limitações do Método	68
4 ANÁLISE DOS DADOS	71
4.1 Análise Documental.....	71
4.2 Acesso – apenas a processos encerrados.....	71
4.3 Fragilidade no enquadramento jurídico.....	72
4.4 Inexistência dos Dados Requeridos	73
4.5 Das Denúncias de Assédio Moral.....	74
4.6 Análise dos Fatos	75
4.7 Redes Sociais e Demais Plataformas Digitais	77
4.8 Cobranças em Período de Férias	80
CONCLUSÃO.....	85
REFERÊNCIAS	89
ANEXOS – CONVOCAÇÃO PARA REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DE CONSELHO DE CLASSE	95

INTRODUÇÃO

A violência no Brasil tem crescido singularmente na última década por diversos motivos. Dentre eles estão a falta de educação, o desemprego e a ausência de valores morais que supram os anseios sociais. Tal violência chega ao ambiente profissional, seja pelo desrespeito involuntário ao indivíduo na forma de profissional ou pelo descumprimento dos direitos assegurados pela lei ao empregado, tanto no setor público como no privado.

Em casos mais graves, temos comportamentos que podem resultar em agressões físicas, como o caso da professora da rede pública de Santa Catarina, agredida com soco no rosto por advertir um aluno de 15 anos.¹ Já na cidade de Ji-Paraná-Ro, sem motivo aparente, uma professora foi agredida a socos por uma aluna secundarista.² Destaca-se ainda, o assassinato ocorrido na cidade de Rio Branco/Ac, da professora que buscava seus filhos com a babá³, além da tentativa de assassinato de um professor atingido com dois tiros de escopeta e uma facada no município de Tarauacá⁴, ainda no estado do Acre. Eventos dessa natureza têm se tornado frequentes nas páginas policiais dos jornais do Brasil.

Os conflitos entre grupos políticos, sejam eles por ideologias sindicais, bandeiras partidárias, domínios de territórios, cor da pele, opção sexual, aparência ou hábitos, tornaram-se mais latentes e intensos, causando, assim, embates laborais tensos e que podem descarrilhar para a agressão moral, e até mesmo física.

Diante do supracitado cenário, que envolve tanto o empregado como o empregador, ou ainda os parceiros institucionais, trazemos para o centro das discussões os comportamentos hostis sob diferentes visões e diferentes

¹ FOLHA DE SÃO PAULO. *Jovem que agrediu professora em SC se entrega após decreto de internação*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2017/08/1914029-jovem-que-agrediu-professora-em-sc-se-entrega-apos-decreto-de-internacao.shtml>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

² BERNARDI, Marco; BONI, Jonatas. *Professora é agredida com soco após ser cercada por estudantes, em RO*. Disponível em: <<http://g1.globo.com/ro/rondonia/noticia/2016/07/professora-e-agredida-com-soco-apos-ser-cercada-por-estudantes-em-ro.html>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

³ NASCIMENTO, Aline; MUNIZ, Tácita. *Polícia descarta latrocínio em morte de professora em Rio Branco*. Disponível em: <<http://g1.globo.com/ac/acre/noticia/2015/11/policia-descarta-latrocinio-em-morte-de-professora-em-rio-branco.html>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

⁴ ACCIOLY, Raimundo. *Tarauacá: armados de escopetas em plena luz do dia, menores atiram em professor e ainda tentam cortar seu pescoço*. <<http://www.portaltarauaca.com.br/2017/08/23/tarauaca-armados-de-escopetas-em-plena-luz-do-dia-menores-atiram-em-professor-e-ainda-tentam-cortar-seu-pescoco/>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

personagens, discutindo-se assim, as agressões e/ou danos morais causados ao servidor público da carreira docente do ensino básico, técnico e tecnológico.

Com o intuito de contribuir para o debate, foi realizado o estudo do fenômeno em tela e o foco foi voltado a dois vieses. O primeiro refere-se aos relacionamentos profissionais do docente, mesmo que as manifestações não estejam implementadas no ambiente laboral, mas em outros lugares e até plataformas. E o segundo está voltado aos *stakeholders* envolvidos nesses relacionamentos, pois, somente analisando todos eles, poderíamos desenvolver uma visão pautada nas referências e sem vícios, sem a personificação sob nenhum dos personagens diretos da comunidade escolar.

Segundo reportagem do Portal G1⁵, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) informa que professores e médicos são duas das profissões mais desgastantes, com cerca de 20% do quadro em afastamento. Já Macaia afirma que cerca de 15% do quadro ativo de professores do estado de São Paulo estão em afastamento ou com alguma doença/síndrome decorrente do trabalho; e que a cada licença, o educador fica em média três meses fora da sala de aula.⁶

Em busca realizada nas instituições de pesquisa e órgãos da educação pública e privada da cidade de Rio Branco, no Acre, não há pesquisa ou levantamento algum sobre as temáticas de assédio moral ou assemelhados. Pela ausência de dados, entendemos que se faz necessário um olhar mais técnico, imparcial e científico sobre a temática.

Em sua obra intitulada *O Príncipe*, Maquiavel narra que mais vale ser temido do que amado diante da instabilidade da natureza volúvel do ser humano⁷. Em oposição a Maquiavel, temos a visão de Hunter, que prega a liderança espelhada em Cristo Jesus, influenciando pessoas pelo caráter e credibilidade conquistados pelo líder-servidor⁸. Tudo isso se concretiza na fala de Junqueira quando relata que “*bater na mesa, irritabilidade, expressões negativas e sanguíneas*”⁹ podem desaguar

⁵ FARIAS, Michelle. *Cresce número de professores afastados por problemas psicológicos*. Disponível em: <<http://g1.globo.com/al/alagoas/noticia/2013/01/cresce-numero-de-professores-afastados-por-problemas-psicologicos.html>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

⁶ MACAIA, 2013.

⁷ MAQUIAVEL, Nicolau. *O príncipe*. Trad. Pietro Nassetti. São Paulo: Martin Claret, 2006. p. 102.

⁸ HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor*. Trad. A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextane, 2006. p. 45.

⁹ JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurto. *Gerente Total: como administrar com eficácia no século XXI*. São Paulo, Gente, 1996. p. 68.

em emoções reprimidas e combatidas pelos liderados, inibindo discursos políticos e ideias/iniciativas para as organizações.

Nesta vertente, o problema desta pesquisa pode ser compilado pelas seguintes interrogações: Em quais circunstâncias o profissional docente está suscetível ao assédio moral? E quando isso ocorre, quais são os desdobramentos?

Complementando a problemática apresentada, o objetivo principal desse estudo incide em investigar a ocorrência do assédio moral nas relações interpessoais e profissionais do profissional docente em dois campi do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

Para que a problemática seja respondida e o objetivo principal seja obtido, é importante desenvolver os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar se ocorre assédio moral docente no Instituto Federal, caracterizando a sua manifestação à luz da literatura revisada que versa sobre o referido fenômeno;
2. Evidenciar, com base no levantamento documental, as reações e as consequências do assédio moral docente no Instituto Federal;
3. Analisar as ações de prevenção ao Assédio Moral Docente adotadas no Instituto Federal.

Para embasar o estudo, foram implementadas pesquisas em referências que mencionam o **assédio moral**, que se presou por obras das áreas de liderança, como *O Monge e o Executivo – Gerente Total*, de Junqueira, para gerenciamento de equipes; e livros oriundos de pesquisas, principalmente de teses que fizessem referência ao **assédio moral**, seja como característica ou como evento praticado. Além disso, foram utilizados artigos científicos, pois os mesmos trazem uma abordagem mais ágil ao leitor e ao pesquisador.

Para concretização do objetivo proposto, efetivamos uma pesquisa de caráter analítico-descritivo sobre a atividade docente e a interação com os membros da comunidade escolar, sendo esta aplicada na análise do conteúdo de documentos, registros em processos e informações coletadas junto à gestão.

Algumas informações de rede sociais e aplicativos de comunicação foram coletadas por serem de acesso público, assim, não necessitou de entrevista ou ainda da permissão das autoridades competentes.

O desenvolvimento do trabalho ficou distribuído em três Capítulos. No Capítulo 1, trouxemos a discussão em cinco subcapítulos, que versam sobre: O

Assédio Moral nas Organizações: Conceitos, Evolução, Características, Assédio Moral Horizontal e Vertical; Contribuições Experiência de Hawthorne de Elton Mayo; Institutos Federais de Ensino: Stakeholders; Gestão de Pessoas: Liderança, Grupos, Ambiente favorável ao Assédio Moral; Legislação: Código Penal, Calúnia-Difamação-Injúria, CLT, Leis Estaduais do Assédio Moral, Servidor Público Federal, Juristas, Assédio Moral no Ambiente Não Profissional, Plataformas Digitais, Comunicados e Cobranças. Já no Capítulo 2, a narrativa busca explicar os métodos aplicados para o alcance dos objetivos iniciais. No Capítulo 3, apresentamos os dados coletados inerentes aos anseios iniciais motivadores da pesquisa. E no Capítulo 4, a Conclusão mostra onde se chegou com a pesquisa e fenômenos interessantes ao tema pesquisado.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na busca por uma linha teórica bem fundamentada e que mantivesse um pensamento conciso, procuramos inicialmente conceituar o que é **assédio moral**, para não haver um ruído no entendimento de que qualquer comportamento hostil, em qualquer lugar, por qualquer personagem que cerque o docente, se caracterizasse-se como **assédio moral**. Aliado a isso, firmar a importância da gestão do ambiente de trabalho nas organizações, perpassando por propostas como a de Elton Mayo e a Experiência de Hawthorne, trazendo para o contexto de organização de ensino, sua estrutura, seus *Stakeholders* e funcionamento. E, como não poderia ser diferente, mostrar como a gestão de pessoas pode contribuir junto com os líderes na prevenção de um ambiente favorável ao ato desestabilizador contínuo nas pessoas e nos grupos. Não obstante, apresentar o previsto nos apêndices legais aplicáveis ao tema.

1.1 Assédio Moral nas Organizações

Em um pensamento amplo, o professor é um membro de um conglomerado de profissionais em uma instituição chamada escola, universidade, instituto, colégio, enfim, uma organização de ensino. Surgindo para suprir uma demanda social, presta um serviço para com a sociedade e a comunidade onde está presente. Mas como pensar em uma instituição que pretende trabalhar o social em uma comunidade, sem antes assegurar um ambiente justo e de relações interpessoais sadias? Como ainda cuidar de problemas educacionais sociais¹⁰, se dentro desta impera o pensamento weberiano das disfunções da burocracia, tornando o ambiente mecânico e naturalmente não humanizado e desequilibrado? Coelho apresenta.

[...] empresa socialmente responsável é sinônimo de empresa “humanizada”, ou seja, “é aquela que está voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, procurando agregar outros valores além de tão somente a maximização dos lucros e do retorno para os acionistas”. [...] uma empresa socialmente responsável, do ponto de vista interno, é uma empresa “boa empregadora”, ou seja, uma empresa que assegura uma atmosfera de justiça nas relações de trabalho, trata seus trabalhadores

¹⁰ COELHO, Helena Maria Queiroz. Gestão do público interno em duas empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas. *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 5, n. 9, p. 96-115, abr. 2005.

como pessoas morais, dignas de respeito e consideração e pagam salários que permitam condições de vida razoáveis.¹¹

As escolas e as organizações de ensino são ambientes de comunicação e produção de ideias por meio das relações interpessoais, onde há um *mix* de ideologias, porém, nenhuma em desconformidade com a moral e os valores sociais, em que o respeito ao diferente é implementado, mesmo quando se discorda da opinião, posição política ou escolha de outrem. Sendo assim, não há necessidade de inverter o fluxo da comunicação, do lidar com o outrem e respeitar suas particularidades e “opiniões”, pois isto assegura uma atmosfera de justiça e equilíbrio nas relações de trabalho.

1.2 Conceitos

Para propiciar uma compreensão clara e objetiva de todo o trabalho, apresentamos o conceito de **assédio moral** sob a ótica de diversas vertentes teóricas:

Para Hirigoyen

O assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) [...] que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.¹²

No primeiro conceito que apresentamos, o ato se caracteriza como hostil quando há o abuso na conduta profissional, objetivando a desestabilização física e psicológica do indivíduo – vítima. A prática de tal ato não basta ser abusiva, hostil, e infringente, mas deve apresentar traços de repetição, sistematização, período duradouro, não podendo acontecer em dose única.

Lei n.º 13.185, de 06 de novembro de 2015.

Art. 1º § 1º No contexto e para os fins desta Lei, considera-se intimidação sistemática (*bullying*) todo ato de violência física ou psicológica, intencional e repetitivo que ocorre sem motivação evidente, praticado por indivíduo ou grupo, contra uma ou mais pessoas, com o objetivo de intimidá-la ou agredi-

¹¹ COELHO, 2005.

¹² HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2002.

la, causando dor e angústia à vítima, em uma relação de desequilíbrio de poder entre as partes envolvidas.¹³

A lei de combate ao *bullying* é o que temos de mais próximo no âmbito de federação para o conceito de **assédio moral**. Porém, não pode ser adotada com um parâmetro concreto, principalmente porque ela busca defender outro público e não está voltada para as relações trabalhistas. Outro ponto que registramos é que no assédio há a periodicidade, o que no *bullying* não é fator pético.

A cada dia, mais publicações e pensamentos sobre assédio moral são publicados, alguns muito bem estabelecidos e consolidados entre os profissionais da academia. No âmbito dos pesquisadores jurídicos, existem outros tantos pensamentos escritos, mas a teoria de que se trata de “*ato hostil repetitivo*” é o mais consolidado; no decorrer do trabalho, estaremos apresentando alguns desses pensamentos que já estão consolidados por publicações.

1.3 Evolução do Assédio Moral no Mundo

As tensões nas relações de trabalho começaram desde que as próprias relações profissionais passaram a existir, no Império Egípcio com a escravidão do povo Israelita (Êxodo 1.13-14), no Império Babilônico com os Sumérios e Acadianos, no Império Romano (Colossenses 3.11).

Já segundo Filho, o assédio moral começou a ser pesquisado e constatado nas relações trabalhistas na Escandinávia e denota que o ato hostil só tem conotação de assédio moral se isto ocorrer dentro da relação de trabalho.

As pesquisas sobre assédio moral no trabalho se iniciaram na Escandinávia na década de 80 como parte do crescente interesse em pesquisas relacionadas ao trabalho em geral, e como parte do reconhecimento da importância do aparecimento dos casos de stress no ambiente organizacional. Assim, as primeiras evidências de problemas relacionados ao assédio moral no trabalho foram encontradas na Escandinávia e nos países de língua alemã, e os primeiros casos foram relatados na Suécia e posteriormente na Noruega e na Finlândia.¹⁴

É possível perceber que os comportamentos hostis começaram a chamar a atenção ainda na década de 80, porém só na década de 90, já contando com a

¹³ BRASIL: *Lei Federal n.º 13.185*, de 06 de novembro de 2015.

¹⁴ FILHO, Antônio Martiningo; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. *Assédio Moral e Gestão de Pessoas: Uma Análise do Assédio Moral nas Organizações e o Papel da Área de Gestão de Pessoas. XXXI Encontro da NPAD*, Rio de Janeiro, 2007.

expansão do ensino, das pesquisas e das publicações que o **assédio moral** passa a se tornar conhecido. Segundo Grzybovski.

Denúncias relativas às circunstâncias em que o trabalho é realizado nas empresas ganharam espaço e entendimento ao longo do século XX. Embora as relações e definições de trabalho são debatidas desde os pensadores greco-romanos, o aprofundamento sobre o que é e como o trabalho pode ser um fator gerador e modificador das condições de vida das pessoas só ocorreu nos anos 1990, com as alterações significativas implementadas na estrutura das empresas industriais.¹⁵

As tensões nas relações de trabalho são motivos de reflexões desde os greco-romanos, mas passam a ser um objeto de pesquisa somente no século XX, com um vasto campo de investigações diante das diversas organizações que surgiram pós Revolução Industrial, agora com uma gama de insumos para coleta e análise dessas relações.

Segundo Lima Filho¹⁶, nos domínios europeus, a Suécia, a França, a Finlândia e a Holanda, foram as primeiras nações globais a preverem em seus apêndices jurídicos um parâmetro para a definição de **assédio moral**, sob a ótica das relações de trabalho, seguida pela Bélgica entre os anos de 2001 e 2002.

Chegando à América, encontramos os Estados Unidos como o primeiro a regular, e na América do Sul, o Uruguai. Porém os dados quando ao ano não são precisos, mas partem do estudo de Leymann em 1990.

Nos relatos de Sun Tzu¹⁷, o famoso general e filósofo chinês, já podemos observar conflitos nas relações de trabalho, o que é evidenciado pelo registro do treinamento das 180 mulheres indicadas pelo Imperador. Sun apresentou os regulamentos e as ordens que as mulheres, agora soldadas, deveriam seguir para efetivas (efetivar ou efetivos?) movimentos militares. Após três tentativas, não houve sucesso, e o destino delas foi a decapitação em ambiente público, mesmo sobre discordância do Imperador. Nesta narrativa, observamos que já havia tensões no meio profissional e que pode ter sido amplificado pelo ambiente militar do povo chinês.

¹⁵ GRZYBOVSKI, Denize; DOS ANJOS, Losangeles Sutil Guerreiro; MACHADO, Rebel Zambrano. *Empresas humanísticas: Um Estudo de Caso das Implicações do Comportamento do Gestor Narcisista Destrutivo*. XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

¹⁶ LIMA FILHO, Francisco das Chagas. Elementos Constitutivos do Assédio Moral nas Relações Laborais e a Responsabilização do Empregador. *Revista do Ministério Público do Trabalho do Mato Grosso do Sul*, Mato Grosso do Sul, n. 01, 2007.

¹⁷ TZU, Sun. *A Arte da Guerra*. 1. ed. Trad. Pietro Nassetti. São Paulo. Martin Clarent, 2004.

Para a OIT¹⁸,

[...] qualquer ação, todo incidente ou comportamento que não se pode considerar uma atitude razoável e com a qual se ataca, prejudica, degrada ou fere uma pessoa dentro do ambiente de seu trabalho ou devido diretamente a este é considerado uma violência no trabalho. [...] todas as formas de comportamento agressivo ou abusivo que possam causar dano físico ou psicológico ou desconforto em suas vítimas, sejam estas alvos intencionais ou devolvidos im pessoais ou acidentais.

Para Maria Ester de Faria¹⁹, a desumanização é um processo que caminha de mãos dadas com o **assédio moral**, pois concebe a ideia de institucionalizar a desumanização das relações de trabalho, como uma política organizacional racional, tornando-a assim, comum e corriqueira entre os empregados, gestores, e mesmos terceiros que se relacionem com a empresa.

Cristopher Dejourns²⁰ apresenta a nefasta ideia apresentada e implementada hoje sobre *trabalho sujo*. Segundo ele, muitos cidadãos de bem são recrutados por gestores para aplicação de maldades, a outros trabalhadores, em nome de um comportamento organizacional viril; e esses comportamento de gestão por ameaça, é encarado como uma *aceitação e mesmo aprovação por parte do cidadão injustiçado*. Isso se dá porque tanto o empregado vitima como o cumpridor de ordens e sabe que tal ação, consciente e intencional, só é exercida em nome da *defesa, enquanto trabalhador*, para manter sua vaga de trabalho. Atitudes como essas causam a mentalidade de que tudo isso pareça ser bom, contribuindo singularmente para a banalização racional e sistêmica do mal.

No Brasil a miscigenação de povos europeus, africanos, do Oriente Médio e asiáticos, com o passar de mais de 500 anos de história, agregaram aos nativos indígenas hábitos insondáveis e imensuráveis. Essa mistura faz das unidades da federação verdadeiros celeiros de hábitos e comportamentos discrepantes, porém não incorretos, apenas diferentes. Tomazi exemplifica isso com muita destreza quando cita setores do comércio e do trabalho.

[...] imigrantes de distintas origens forneceram elementos essenciais para a construção de uma cultura difusa, esta não pode ser compreendida sem

¹⁸ SOBOLL, Lis Andreia Pereira. *Violência Psicológica e Assédio Moral no Trabalho Bancário*. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Medicina) Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, Departamento de Medicina Preventiva, 2006. p. 10.

¹⁹ FARIA, Maria Ester de. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 41, n. 2, abr/jun., 2001. p. 8-19.

²⁰ DEJOURS, Cristopher. *A Banalização da Injustiça Social*. Rio de Janeiro: FGV, 2007. p. 78.

suas raízes indígenas e africanas, que impregnaram o cotidiano brasileiro, influenciando a arquitetura, a comida, a vestimenta, a dança, a pintura, a música, etc.²¹

No relato de Grzybovski²², na Revolução Industrial explora – se o uso indiscriminado da mão de obra “*tornavam as fábricas um lugar de sofrimento e expropriação do homem pelo capital*”. No Brasil, o governo federal utiliza matrizes para direcionar recursos financeiros e humanos. Essas ferramentas gerenciais são pautadas em quantidade de alunos, tipos o nível dos cursos e o desempenho dos concludentes em avaliações nacionais. Sob esse contexto, o professor passou a ser tensionado, pois de um lado tem a gestão questionando os motivos do desempenho em avaliações, evasão, fechamento de turmas; e, do outro, o governo questionando sobre o ensino que precisa entregar melhores resultados, se quiser pleitear a dilatação de recursos.

Para Dejours²³, a *arbitrariedade das decisões, desconfiança, individualismo, concorrência desleal entre agentes, arrivismo desenfreado*, refletem a erosão nas relações trabalhistas e está cada vez mais evidenciada pelas transformações técnicas produzidas e pelo avanço das ferramentas de comunicação que auxiliam na descoberta de quais direitos o empregado tem. Essa degradação e esse equilíbrio entre empregados e empregadores existem há anos, na verdade, há milênios, e no Brasil, desde a sua descoberta, quando assim, começaram as relações trabalhistas no país.

1.3.1 Caracterização do Fenômeno do Assédio Moral Docente

Segundo Junqueira, “*bater na mesa, irritabilidade, expressões negativas e sanguíneas*”²⁴ podem desaguar na repressão de emoções pelos liderados, neste caso oprimidos, inibindo discursos e ideias/iniciativas benéficas para as empresas. Junqueira também ressalta que o “*bater na mesa, gritar, intimidar, isolamento social*”²⁵, são comportamentos que podem vir de colegas, como também de superiores hierárquicos, ou ainda de subordinados, colegas e gestores. Culminando com a afirmativa de Correia,

²¹ TOMAZI, Nelson Dacio. *Sociologia para o Ensino Médio*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. p. 267.

²² GRZYBOVSKI, Denize. DOS ANJOS, Losangeles Sutil Guerreiro. MACHADO, Rebel Zambrano.

²³ DEJOURS, 2007, p. 43.

²⁴ JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurto. *Gerente Total: como administrar com eficácia no século XXI*. São Paulo, Gente, 1996. p. 68.

²⁵ JUNQUEIRA, 1996, p. 89.

[...] condutas hostis, impróprias, repetitivas e prolongadas por meio de comportamentos, palavras, gestos e/ou situações humilhantes com o indivíduo ou um grupo, durante a jornada de trabalho, mais comum em ocasiões de uso do poder.²⁶

Esse poder é sinônimo de influência para desestabilizar, e não do ponto de vista hierárquico.

Trombetta cita a revista francesa *Redondir*, que expõe os comportamentos mais frequentes em um assédio, sendo eles: “*insultos, humilhações, deboches, isolamento repetidamente*”.²⁷ Cita ainda um dado aterrorizante: pelo fato da grande dificuldade de se demitir profissionais do setor público, as vítimas desse comportamento hostil são mais propensas ao suicídio; outro fator hipotético é o *apadrinhamento* do assediador pela gestão, uma vez que o assediador geralmente está ligado aos ocupantes de cargos superiores e/ou detém o poder para a execução de alguma cobrança. O importante aqui não é o poder em si, mas o poder como ferramenta de desestabilizar o outro, o colega profissional.

Por não haver dados estatísticos quanto a docentes, adotemos Freitas²⁸ como parâmetro, para ver como o setor público se tornou palco de tal comportamento, gerando baixa produção, faltas, depressão, licenças médicas, como conseqüências a produtividade do profissional. Não obstante, Ávila²⁹ cita o risco invisível, mas real, de “*estresse, vergonha, humilhação, perda de sentidos, modificações psíquicas, neurose traumática*” entre outros componentes que deteriorariam o equilíbrio psicoemocional de um indivíduo na sua vida profissional, podendo causar-lhe doenças laborais, ou ainda disparar o gatilho de outras patologias adormecidas.

Segundo Paiva e Casalechi, a baixa valorização de certos profissionais, bem como as constantes ameaças de demissões (Processo Administrativo Disciplinar-PAD e de Sindicâncias para servidores/agentes públicos), cobranças descabidas, entre outros, contribuem para que o indivíduo sinta-se devedor, um profissional que não conseguiria entregar o melhor à organização. É comum ouvir relatos de docentes quanto ao fato de que a escola pode ser um ambiente de cobrança que

²⁶ CORRÊA, Alessandra Morgado Horta; CARRIERI, Alexandre de Pádua. *Assédio Moral no Ambiente de Trabalho: uma Possibilidade de (Re)leitura das Relações de Poder. XXIX Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 2005.

²⁷ TROMBETTA, 2011, p. 104.

²⁸ FREITAS, Maria Ester de. *A Metáfora da Guerra e a Violência no Ambiente de Trabalho*. São Paulo; Atlas, 2007. p. 95

²⁹ ÁVILA, p. 98.

poderá crescer a cada dia, seja por estatísticas de aprovação e resultados em avaliações, seja por recuperar alunos defasados ao longo dos anos, empreender ou por inovar projetos de ensino a baixo custo que agreguem ao nome da instituição e da rede de ensino um valor que os coloque em lugar de destaque.

O profissional de excelência busca uma empresa que pensa nas pessoas, antes de pensar nas engrenagens que movem as pessoas. Como requerer do professor abordagens transversais sobre preconceito e discriminação, se não se fazem humanizadas as próprias relações internas, se este é vítima de diversas violências por meios e canais diferentes? Coelho

Profissionais talentosos estarão, cada vez mais, sentindo-se atraídos por empresas comprometidas com o crescimento das pessoas e com causas sociais e ecológicas. Se clientes fiéis e empregados talentosos compõem, sem dúvida, um grande diferencial competitivo, “empresas humanizadas serão, cada vez mais, necessárias e possíveis”.³⁰

Paiva e Casalechi mostram que o profissional da educação está sujeito ao esgotamento físico e mental e a momentos depressivos ininterruptamente, uma vez que as pressões sofridas por estes são contínuas e perduram durante todo o ano, levando o docente a se diferenciar dos demais profissionais, pois sua pressão não é somente em fechamento de mês como na maioria das profissões.

Segundo OIT³¹ informa, professores e médicos são duas das profissões mais desgastantes, com cerca de 20% do quadro ativo de professores em afastamento ou com alguma doença/síndrome decorrente do trabalho, em pesquisa mundial. Em São Paulo, a cada licença, um educador fica em média três meses fora da sala de aula, mesmo sendo em menor número, o dado é alarmante, conforme Macaia³². Tal dado é baseado em pesquisa implementada no estado de São Paulo, mesmo com um número menor, mas não menos destacável: 15%.

Segundo Carrieri, o trabalhador desenvolve mecanismos de defesa para lidar com eventos que lhe causem opressão/pressão, ou a *burnout* de Casalechi. “De acordo com o autor, o foco passa às situações vividas no trabalho [...], buscando

³⁰ COELHO, 2005, p. 96-115.

³¹ FARIAS, Michelle. *Cresce número de professores afastados por problemas psicológicos*. Disponível em: <<http://g1.globo.com/al/alagoas/noticia/2013/01/cresce-numero-de-professores-afastados-por-problemas-psicologicos.html>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

³² MACAIA, Amanda Aparecida Silva. *Excluídos no Trabalho? Análise Sobre o Processo de Afastamento por Transtornos Mentais e Comportamentais e Retorno ao Trabalho de Professores da Rede Pública Municipal de São Paulo*. São Paulo. 2013. 243 f. Tese (Doutorado em Saúde Ambiental) – Faculdade de Saúde Pública. Universidade de São Paulo. 2013.

*o reconhecimento de seu trabalho, e utilizam-se de mecanismos de defesa contra situações que podem gerar sofrimento.*³³ De maneira prática, o profissional docente pode ser levado a desenvolver tais mecanismos, como respostas curtas e respostas ríspidas, para não permitir aproximação de outrem, apatia, autoisolamento, dentre outros. Tais mecanismos de defesa impactam diretamente na produtividade de suas atividades laborais. Tal pensamento é completado ainda por Carrieri.

[...] aponta, atualmente, o que é preocupante é o crescimento desmesurado das patologias causadas pelas perseguições. Assim como ocorreu uma generalização nas organizações dessas práticas de perseguição que agora também são percebidas entre trabalhadores do mesmo nível hierárquico.³⁴

Seguindo o viés dos mecanismos de defesa, temos o absenteísmo. Neste comportamento, o indivíduo materializa a sua angústia e opressão em ações profissionalmente questionáveis, porém, do ponto de vista da opressão ao docente assediado, sob a ótica da autodefesa, é perfeitamente compreensível.

- a) voluntário, que é ausência ao trabalho por razões particulares, não justificadas por doença e sem amparo legal;
- b) por doença profissional, inclusive ausências por acidente de trabalho;
- c) por doença geral, ausências por doença ou procedimento médico;
- d) legal, amparadas por lei;
- e) compulsório, impedimento do trabalho por suspensão imposta pelo patrão, prisão ou outra ausência indesejada pelo trabalhador em caráter de punição.³⁵

Pizzi traz para a discussão o tema que trata da saúde do profissional docente, destacando que de maneira nenhuma o adoecimento do professorado pode ser considerado normal. Ainda nos chama atenção para a “*larga escala*” dos adoecimentos. Segundo entendemos, isso é uma consequência do assédio moral disfarçado em pressões, cobranças, disfunções burocráticas, desrespeito com a profissional, erosão da autoridade docente em sala de aula, falas inflamadas e irônicas.

³³ CARRIERI, Alexandre de Pádua. AGUIAR, Ana Rosa Camillo. DINIZ, Ana Paula Rodrigues. Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. *XXXIV Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 2010.

³⁴ CARRIERI; AGUIAR; DINIZ, 2010.

³⁵ BERNSTORFF, Vitor Hugo; DAL ROSSO, Sadi. O Absenteísmo ao Trabalho como Forma de Resistência Individual à Intensificação do Trabalho, à Insatisfação Profissional e ao Estresse Ocupacional. *XXXII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 2008.

Um alerta se faz necessário: o trabalho educativo não pode – não deveria – ser associado a qualquer forma de enfermidade, como se fosse natural o adoecimento de seus agentes. Tampouco pode haver uma relação direta e unívoca entre as condições de trabalho e de saúde (ou a falta dela) do professorado, senão que um conjunto de problemas está ativamente contribuindo para o processo de adoecimento dos docentes em larga escala.

Mais uma vez a desumanização trajada em cobranças, pressões, disfunções da burocracia, defraudação da moral, como um fator contínuo e tratado como natural no ambiente de trabalho não podem acontecer. Respostas irônicas e provocantes podem ser um estopim para um desentendimento desnecessário.

1.3.2 Assédio Moral Horizontal e Vertical

Médicos e profissionais da saúde laboral, bem como juristas, trabalham cada vez mais com a proposta de que o Assédio Moral é um *Terrorismo Psicológico*. Dentro desse fenômeno destacam-se o Assédio Moral Horizontal e o Assédio Moral Vertical.

Vertical Descendente – Quando a agressão parte do superior para o subordinado – Gallindo. Neste caso, hipoteticamente, poderíamos ter o Reitor/Pró-reitor/Diretor/ Coordenador praticando atos que causem desconforto a um servidor, que não necessariamente precisa estar diretamente subordinado a ele.

Segundo o doutrinador³⁶, assédio moral vertical descendente tem como característica a agressão por um superior hierárquico. O gestor tem por intenção hostilizar o subordinado que se submete às suas orientações em pautadas em uma relação jurídica trabalhista, seja ela celetista ou estatutária. É mais frequente em organizações disciplinadoras, rígidas e rigorosas, como por exemplo, as instituições militares, onde os objetivos devem ser alçados rigorosamente nos prazos. É importante ressaltar que, na literatura, o tipo mais frequente de assédio moral é o descendente, segundo Cahú.³⁷

Vertical Ascendente – Ainda segundo o mesmo doutrinador, o serviço público, em especial, motivados pelo gozo da estabilidade que seus cargos lhes proporcionam, a modalidade de Assédio Moral Vertical Ascendente, é mais comum

³⁶ SILVA, Sidney Gonçalves da. Assédio Moral no Trabalho: Modalidades da Violência. *Boletim Jurídico*, Uberaba/MG, ano. 12, no 752. Disponível em: <<https://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=2397>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

³⁷ CAHÚ, Graziela Pontes Ribeiro et all. *Rev. Gaúcha Enfermagem*, Porto Alegre, vol. 32, n. 3, sept., 2011.

que na iniciativa privada. Aqui não há a relação de poder na relação hostil, apenas as ações que objetivam a instabilidade psicossocial laboral (o servidor público está prestes a perder a estabilidade laboral segundo o Projeto de Lei 116/2017).

Mais raro, ocorre quando a agressão parte do subordinado para seu superior.³⁸ Hipoteticamente, seria como um docente ou técnico realizar um ato de violência moral contra seu coordenador. Queremos destacar que, neste fenômeno, o assédio poderá ocorrer com dois personagens ocupantes de cargo. Por exemplo, se um Pró-reitor profere palavras de humilhação ou intimidação (por longo prazo) contra o Reitor da instituição, será sim considerado Assédio Moral Vertical Ascendente.

Para Hirigoyen³⁹, o Assédio Moral Vertical Ascendente pode ser configurado também pelas regras estabelecidas pelo coletivo, devendo ser seguidas pelos novos participantes do grupo. Quando estes não cumprem tais regras, sofrem com a hostilidade dos veteranos, tornando-se assim o Assédio Moral uma ferramenta de imposição do pensamento do grupo.

A lógica de Hirigoyen leva-nos ao pensamento de rebelião, motim, revolta de subordinados a superiores. A forma intimatória de certos indivíduos que se manifestam podem, em alguns casos, disparar um gatilho da quebra da estabilidade (da atuação) de um profissional, mesmo o assediado estando em um cargo superior.

Segundo Felker⁴⁰ a agressão se dá perante trabalhadores da mesma posição. Neste caso, entre professores não ocupantes de cargo ou com cargo, mas com mesma linha hierárquica, TAE's com professores ou professores com TAE's⁴¹.

O assédio moral horizontal marca-se por aquele exercício entre trabalhadores hierarquicamente semelhantes, não havendo, portanto, qualquer analogia de obediência entre eles. O assédio moral horizontal acontece, principalmente, quando um colaborador ou um grupo agride alguém movido por um sentimento preconceituoso, ou apenas discordante. O grupo ataca alguma individualidade que o assediado possua e que seja diferente em relação àquele

³⁸ FERNANDES, Almir Garcia. A Responsabilidade Civil do Estado Frente ao Assédio Moral Sofrido pelo Professor no Exercício de Sua Profissão. *Revista Jurídica UNIARAXÁ*, Araxá, v. 15, n. 14, p. 37-54, 2011. p. 11.

³⁹ HIRIGOYEN, 2006, p. 39.

⁴⁰ FELKER, Reginald Delmar Hintz. *O Dano Moral, o Assédio Moral e o Assédio Sexual nas Relações de Trabalho – Doutrina, Jurisprudência e Legislação*. São Paulo: LTR Editora LTDA, 2006. p. 171.

⁴¹ TAE – Técnico Administrativo Educacional – Conceituado no item 1.6 (p. 42 desde documento).

grupo. O doutrinador cita a homofobia, a intransigência racial ou o preconceito étnico como motivos desencadeadores do assédio moral horizontal. Silva.⁴²

A título de ilustração, a site Racing Online⁴³ traz a história de Nelson Piquet e Nigel Mansell, ambos da equipe Williams Racing no ano de 1987. Segundo o site que acompanha a Fórmula 1, Piquet tinha um fator contra si na disputa do título, não só os adversários e os agentes comuns, como mecânica e clima, mas também a equipe que favorecia seu colega Mansell, por serem ambos ingleses. Segundo Piquet, para equilibrar a disputa, ele buscava intencionalmente desestabilizar o colega, como um embate psicológico, regado a largas doses de *sarcasmo* e *ironia*. Em várias situações referia-se a Mansell por “*criação, reclamão, choramingão, e conhecimento técnico ‘curtinho’*”. No exemplo podemos identificar o assédio moral vertical descendente, cuja equipe privilegia outro colega, porém não surte resultado, pois não se alcança a instabilidade desejada. E temos, também, o assédio moral horizontal, cuja intenção de desestabilizar um colega de profissão de mesmo nível hierárquico (dois pilotos), onde há sucesso no objetivo, pois Piquet conseguia desestabilizar Mansell com seus discursos inflamados e palavras de deboche e escárnio.

1.4 Contribuições da Escola de Relações Humanas ou Experiência de Hawthorne de Elton Mayo

Chiavenato, em sua obra *Teoria Geral da Administração*⁴⁴, relata a experiência de Elton Mayo, que deu origem à Escola de Relações Humanas. Temos assim, o primeiro estudo sobre a relação entre a intensidade da iluminação do ambiente de trabalho e a eficiência dos trabalhadores. Dentre os pontos observados, está a fadiga, a amistosidade e a supervisão.

Park e Abud⁴⁵ relatam que o objetivo inicial de Mayo era mensurar a ponto de se estabelecer maior precisão na linha de produção, neste caso, a linha de produção de componente telefônico, o relê. Porém observou-se que o fator de

⁴² SILVA, Sidney Gonçalves da. Assédio Moral no Trabalho: Modalidades da Violência. *Boletim Jurídico*, Uberaba/MG, a. 12, no 752. Disponível em: <<https://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=2397>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

⁴³ RACINGONLINE. *Nelson Piquet e o golaço em 1987*. Disponível em: <<http://racingonline.com.br/blogs/nelson-piquet-e-o-golaco-em-1987/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

⁴⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria da Administração*: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 85.

⁴⁵ PARK, H. K. BONIS; D. F. ABUD, M. R. *Introdução ao Estudo da Administração*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 241.

grande oscilação produtiva estava relacionado ao fator psicológico, e vieram os seguintes relatos: supervisão branda, trabalhar com mais liberdade, ambiente amistoso e sem pressões.

Segundo Park e Abud⁴⁶ e Kwasnika⁴⁷, Mayo constatou em sua pesquisa o domínio do fator psicológico sobre o fisiológico. Isso foi determinante para se chegar a respostas sobre desempenho e produtividade dos empregados da Western Electric Co.

A equipe de Mayo⁴⁸ fez diversos experimentos, concedendo e retirando repentinamente benefícios às operárias, para averiguar quais eram os impactos sobre a produtividade. E chegaram ao seguinte pensamento: *“As condições físicas de trabalho mesmo que primordiais, não se comparam com os aspectos psicológicos”*. Isso nos leva à constatação de que as condições dos aspectos sociais, psicológicos e humanos das relações do trabalho entre superiores e subordinados é um fator mais importante dentro do ambiente de trabalho. As operárias trabalhavam mais, apenas porque se sentiam valorizadas por receber uma atenção especial da empresa.

Segundo relata Vany, as pesquisas de condições de trabalho e produtividade eram apenas uma parte de uma pesquisa ainda maior, na qual o objetivo maior era toda a atividade industrial, por uma maior produtividade. Nos anos de 1925, ano início da pesquisa, o sistema adotado era o outro, que se baseava em trabalho especializado e oferta de benefícios.

Imagem 1 - Fábrica da West Electric em Hawthorne – Chicago



⁴⁶ PARK; ABUD, 1997, p. 241.

⁴⁷ KASNICKA, E. L. *Teoria Geral da Administração: uma síntese*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1995. p. 183.

⁴⁸ CHIAVENATO, 2004, p. 87.

Fonte: AIRPLANE View of Hawthorne Works, ca. 1925. Disponível em: <<https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/01.html#one->>. Acesso em: 23 nov. 2017.

A Escola de Relações Humanas é um marco na pesquisa sobre as organizações informais (grupos sociais), principalmente por constatar a influência de fatores como fiscalização, incentivos e condições de trabalho no papel diário das pessoas. Ainda segundo o mesmo autor, essa experiência dita os parâmetros básicos da Escola das Relações Humanas, e completa afirmando que a produção (ou a maior produção) é resultado da integração social entre os empregados, em que esses mesmos empregados *agem corporativamente*, ou seja, não são atos isolados, mas como um coletivo condicionado a padrões sociais. Vitório.⁴⁹

O “Efeito Hawthorne” é o fato de a produtividade ser tão dilatada pelo simples fator da *atitude das pessoas* ter sido alterada mera e simplesmente porque a empresa passa a *prestar atenção* neles. Este “prestar atenção” tem a conotação de valorização, credibilidade, sentir-se útil, saber e ver seu papel na empresa ser reconhecido, conforme Herzberg.⁵⁰

De acordo com Marino⁵¹, em pesquisa realizada pelo *Hay Group*, a liderança é o maior fator de *retenção de colaboradores* nas organizações, ficando com 84% dos pesquisados. Isso corrobora para o sentimento de valorização das operárias de Mayo.

1.5 Instituto Federal de Ensino

As instituições de ensino no Acre oferecem infraestrutura decente, com salas de aulas arejadas, quadra de esportes em todas as unidades do Ensino Fundamental II e Ensino Médio, por força de lei estadual. As federais possuem estrutura satisfatória também, bem como as municipais. Ainda não são ideais, pois muitas escolas estaduais e municipais ainda lidam com penosidade do clima, que no Acre é quente e úmido, e muitas das unidades dessas duas esferas ainda não possuem condicionadores de ar. Mas, ainda assim, contam com refeitório adequado, sala dos professores, sistema de câmeras, muros, sala de multimeios (ainda muito

⁴⁹ VITÓRIO, Elias Ely Gomes. *Teorias de motivação de pessoas, aplicadas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas*. 2015. 206 f. Tese (Doutorado em Administração). Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. 2015.

⁵⁰ HERZBERG, F. *Work and the Nature of Man*. New York: Thomas Y. Crowell Publishers, 1966.

⁵¹ MARINO, C. Faltam Regras. *Revista Melhor Gestão de Pessoas*, n. 287, ano 19, Editora Segmento, 2011.

simples), merenda, impressora multifuncional, acesso à internet, laboratório com computadores na plataforma Linux, entre outras.

É bem verdade que algumas escolas possuem identidade visual mais harmoniosa, mas diversos fatores podem contribuir, desde a pavimentação nas ruas ao redor, algo muito precário no Acre, devido ao rigoroso inverno amazônico que dura de novembro a março; o público que atende, situação de risco social da comunidade; falta de água potável nos meses de julho a setembro, devido ao rigor do verão amazônico.

Em 2010, o governo Lula expandiu a rede federal de ensino, levando os IF (Institutos Federais de Ensino, Ciência e Tecnologia) aos estados que ainda não tinham escolas técnicas, e os que já possuíam ampliou-as, transformando os antigos CEFET, CETEC e escolas agrícolas nesse novo conceito de ensino.

O Acre recebeu inicialmente 5 unidades, os campi: Sena Madureira; Cruzeiro do Sul; Rio Branco; Campus Avançado Xapuri – ligado ao campus Rio Branco, hoje já autônomo; e Reitoria. Em seguida, vieram o Campus Avançado Baixada do Sol na capital, também ligado ao Campus Rio Branco/Reitoria, e o Campus Tarauacá. Fazendo assim, com que todas as micro regiões do estado fossem atendidas.

O IF no Acre juntou-se à escola de ensino básico da Universidade Federal do Acre – UFAC, o Colégio de Aplicação, até então única escola federal de ensino básico do estado, gerando assim o grande salto para a contribuição do ensino na comunidade.

O IF oferece autonomia administrativa a suas unidades, que podem escolher os cursos que querem ofertar, sejam nas diversas modalidades possíveis, as quais veremos à posteriori. Porém, algumas ações ainda não foram descentralizadas, como as licitações e execução de recursos financeiros, que são geridos pela Reitoria via Pró-reitoria de Administração.

O ensino deve ofertar necessariamente os cursos de Biologia, Química, Física (ou Ciências naturais e habilitação nas três áreas), e Matemática. Essa necessidade deu-se por uma política do MEC, que identificou uma baixa na quantidade de vagas e concludentes nessas quatro áreas de formação da licenciatura.

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação⁵², a educação compreende os processos formativos que se desenvolvem na convivência humana, no trabalho, em diversas instituições de ensino, de pesquisa, públicas e privadas, podendo estar nos ambientes tradicionais ou nos movimentos sociais e organizações.

Ainda segundo a LDB, a educação escolar deverá estar em sintonia com o *mundo do trabalho e à prática social*. De maneira indireta, não só o ensino deve estar voltado ao trabalho, e não às ciências, isso principalmente nos IF, já que os mesmos ofertam somente cursos profissionalizantes, sejam técnicos ou superiores.

Segundo Trend⁵³, os modelos de atividade da sociedade estão, direta ou indiretamente, voltados para o mercantilismo, isso culmina com o citado na LDB. Significa dizer que, mesmo estudando em uma instituição pública, o ensino tem um preço.

Ainda no mesmo viés de Mandelli e Loriggio⁵⁴, exigir qualificação e produção dentro da instituição de ensino, onde há rigidez com horários, onde o empregado/servidor não consegue flexibilidade de horário para se qualificar, onde o pensamento primário está em saber “onde o servidor está”, e não em “o que ele pode produzir”, não facilitar a qualificação daquele que busca desenvolvimento profissional as suas próprias custas e ainda, pensar em uma instituição de ensino de três turnos, em que os setores de atendimento ao docente e discente não funcionam no mesmo horário por não ter administrativos, que queiram trabalhar na escala A ou B, ou por não ter técnicos suficientes, seria pensar pequeno, pensar no agora, no imediatismo. O Princípio da Supremacia do Interesse Público existe com o pressuposto de que “*toda atuação do Estado seja pautada pelo interesse público, cuja determinação deve ser extraída da Constituição e das leis, manifestações da vontade geral*”. Dessa maneira, os interesses privados e/ou particulares encontram-se submissos à atuação da administração pública.⁵⁵

⁵² BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 10 out. 2017.

⁵³ TREIN, E.; Rodrigues, J. O mal-estar na academia: produtivismo científico, o fetichismo do conhecimento-mercadoria. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro: ANPEd. Campinas: Autores Associados, v. 16, n. 48, p. 769-819, set./dez., 2011. p. 775.

⁵⁴ MANDELLI, Pedro; LORIGGIO, Antônio. *Exercendo Liderança: o papel central do líder, sua motivação, pro atividade e equilíbrio emocional*. Petrópolis: Vozes, 2016. p. 33.

⁵⁵ FERREIRA, Ana Luíza Gonçalves. Princípio da Supremacia do Interesse Público e Princípio da Indisponibilidade do Interesse Público: Pilares do Regime Jurídico-Administrativo. *Conteúdo*

1.6 Stakeholders em Instituições de Ensino

Dentro de uma instituição de ensino temos alguns públicos bem definidos, sejam eles envolvidos direta ou indiretamente. Vejamos a definição de cada um segundo a holística dos Institutos Federais:

- ✓ Alunos: Público diversificado, com idades que variam de 14 anos (nos cursos integrados) a mais maduros (nos cursos de Educação de Jovens e Adultos), chegando aos cursos de Graduação Tecnológica e Licenciatura, Pós-Graduação *Lato Sensu*, Educação a Distância, e o recém-aberto Mestrado em Tecnologia.
- ✓ Pais e Responsáveis: Este público está mais ligado aos cursos integrados, mas não é incomum pais e responsáveis nos primeiros semestres dos cursos subsequentes e superiores em busca de informação sobre seus tutelados. Nos demais os alunos já respondem por si perante a instituição.

Os *stakeholders* são personagens da organização com uma relação direta em seu contexto. Brandão⁵⁶ descreve que o valor percebido no ambiente de trabalho, rotatividade, satisfação, e adoção de práticas responsáveis como indicadores do *stakeholder*. Sendo assim descrevemos que estes sejam:

- ✓ Professores Efetivos: A carreira de docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico – EBTT, já existia nos colégios de aplicação das Universidades Federais e CEFET/CETEC, porém ganhou força com a abertura dos Institutos Federais no ano de 2010. Neste, há licenciados, bacharéis e tecnólogos, de graduados a pós-doutores, suas formações são desde as propedêuticas, como Matemática e Língua Portuguesa, Arquitetura e Administração.
- ✓ Professores Provisórios: Respeitado o 20% do quadro efetivo, segundo normatizado por Nota Técnica⁵⁷, os professores provisórios são contratados para ocuparem vagas de docentes em qualificação (mestrado e doutorado),

Jurídico, Brasília-DF: 20 out. 2012. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.40101&seo=1>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

⁵⁶ BRANDÃO, Isac de Freitas; DIOGENES, Andressa Silva Miranda; ABREU, Mônica Cavalcanti Sã de. Alocação de Valor ao Stakeholder Funcionário e o Efeito na Competividade do Setor Bancário. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, vol. 19, n. 64, 2017.

⁵⁷ BRASIL. Ministério da Educação. *Nota Técnica nº50/2016/CGDP/DDR/SETEC/SETEC*. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=36941-nota-tecnica-n50-2016-calculo-contracao-professor-substituto-pdf&category_slug=abril-2016&Itemid=30192>. Acesso em: 17 nov. 2017.

afastamento por longo período e inexistência de docente efetivo ou em lista de concursado.

- ✓ Técnicos Administrativos: São os encarregados da produção, emissão e acompanhamento de documento e relatórios, possuem cinco categorias, que são definidas pelas áreas de atuação e formação. Esta carreira não possui contratação provisória.
- ✓ Gestão Eleita: Reitores, segunda a Lei⁵⁸, são eleitos pelo voto direto de servidores e discentes, desde que sejam ativos, com mais de cinco anos de casa, e docentes doutores. No Instituto Federal em questão, por força da Resolução interna, os diretores gerais nos Campi também são eleitos pelo voto direto.
- ✓ Gestão Não Eleita: Cargos como de Pró-reitores, coordenadores de curso, diretores de áreas específicas, coordenadores de setores (como registro escolar e assistência estudantil), não são eleitos, são ocupantes de cargos a convite da gestão do Campus ou da Reitoria.
- ✓ Terceirizados: É a mão-de-obra contrata para serviços que não são o foco da instituição, porém muito necessários, como por exemplo, o serviço de vigilância patrimonial armada, motoristas, limpeza e conservação. Segundo as jurisprudências⁵⁹ consolidadas, a instituição tomadora é corresponsável com a empresa contratada.
- ✓ Estagiários: Segundo a Lei⁶⁰, estágio é o ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho. No caso do Instituto Federal em questão, são escolhidos principalmente os estudantes da área de gestão e negócios.

⁵⁸ BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Art. 12. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm>. Acesso em: 15 out. 2017.

⁵⁹ PINTO, Maria Cecília Alves. Terceirização de serviços - responsabilidade do tomador. *Rev. Trib. Reg. Trab.* 3ª Reg., Belo Horizonte, v. 39, n. 69, p. 123-146, jan./jun., 2004. Disponível em: <http://www.trt3.jus.br/escola/download/revista/rev_69/Maria_Pinto.pdf>. Acesso em: 2 out. 2017.

⁶⁰ BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Art. 1.

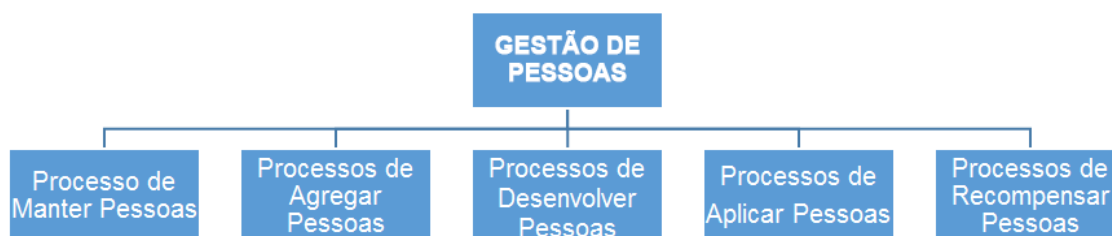
2 GESTÃO DE PESSOAS

Para Alkimin⁶¹, a Gestão de Pessoas tem sua parcela de culpa, uma vez que direciona mais recursos para os instrumentos de controle e para o problema, ao invés de agir na causa do mesmo, proporcionando assim um efeito de “apagar incêndios”, apenas deixando as ações estruturantes em segundo, terceiro, quarto plano.

Ainda segundo Freitas⁶², o **assédio** é uma ação que desencadeia outras ações, criando assim um fenômeno nefasto em diversas frentes, que vão desde a saúde laboral do professor, passando pela perda da força motriz do docente, até a credibilidade da gestão junto aos seus, e chegando a imagem do órgão junto à comunidade. Essa talvez seja uma das possibilidades das instituições públicas estarem tão descredibilizadas com a sociedade.

Nos últimos anos foram desarticulados diversos escândalos dentro das gestões públicas; os órgãos de controle buscam cada vez mais o acompanhamento das atividades inerentes a qualquer servidor ou agente do serviço público. Uma consequência prática disso está na gestão de pessoas, que está mais inclinada a controlar o que fazem os servidores – se cumprem carga horária, se usam o recurso público corretamente – que o tempo destinado a agregar qualidade e eficácia nas atividades por meio do desenvolvimento das pessoas, tornando-as aplicadas, proativas, por meio de políticas para retê-los com vistas a horizontes recompensadores, simplesmente não existe. Tornando assim o fluxo capenga, como mostram as figuras 01 e 02.

Figura 1 - Modelo Atual de Gestão de Pessoas



⁶¹ ALKIMIN, Maria Aparecida. *Assédio Moral na Relação de Emprego*. Curitiba: Juruá, 2007. p. 77.

⁶² FREITAS, 2007, p. 95.

Figura 2 – Modelo Adequado de Gestões de Pessoas



Fonte: Adaptação de Gestão de Pessoas - 2003.

Aplicando conceitos simples, como o Sistema de Contingência, evita-se desgastes no ambiente de trabalho, acusações de favorecimento, de descaso, troca de farpas, pois a gestão tem o dever de incentivar o docente a se planejar, a exercer boas práticas profissionais, mas isso a começar por ela.

2.1 Liderança

Segundo o Hunter, em sua obra *Como se Tornar um Líder Servidor*, todo indivíduo é um líder em algum grupo social, seja igreja, lazer, família, trabalho, ou qualquer outro. Então podemos afirmar que a liderança é a habilidade de influenciar pessoas pelo poder de sua credibilidade, sua conduta ética⁶³. Atrevemo-nos a afirmar que todo servidor público exerce certa liderança perante a sociedade; destacamos policiais e professores como dois exemplos contínuos, mesmo quando não estão no exercício de suas funções laborais. Isto porque o poder de convencimento, dada à credibilidade e o conhecimento que suas profissões exigem o gabaritam esse lugar.

Segundo Hunter⁶⁴,

- a. Poder está ligado à capacidade de fazer os outros realizarem atividades, mesmo que os interlocutores discordem da ordem. Tal fenômeno está ligado à outorga; por exemplo, um juiz pode obrigar a escola a aceitar um traficante.
- b. Autoridade, mantendo o pensamento de Hunter, temos a autoridade como algo próximo ao conceito de habilidade. Essa seria destreza singular para fazer os outros realizarem seu pedido com base na sua credibilidade.

⁶³ HUNTER, James C. *Como se Tornar um Líder Servidor*. Trad. A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextane, 2006. p. 45.

⁶⁴ HUNTER, 2006, p. 32.

Desses conceitos se discute se o líder tem poder ou autoridade. Na visão apresentada e defendida por Hunter, o líder tem necessariamente a autoridade, e ocasionalmente poderá ter ambos.

Em pesquisa comparativa com grandes líderes, como destacamos a afirmativa de Napoleão, em que impérios como de Alexandre, César e Carlos Magno foram erguidos com base na força, com guerras. Enquanto um filho de carpinteiro, artesão, pobre e amigo de ladrões mobilizou centena de pessoas, e que após a sua morte estabeleceu um marco cronológico antes e após Dele, e que mesmo após 2 mil anos, mais de um terço das pessoas no mundo ainda seguem seus passos.

Falar de liderança e não citar Jesus Cristo é improvável (impossível). Sua influência vinha basicamente do “tratar o outro como quero ser tratado”, seja fazendo um ato humilhante voluntariamente, como o de lavar os pés de outros, ou como o de dar água a quem tem sede, sem pensar na terra onde mora, no que faz, ou a que povo pertence.

Não obstante, líderes são modelos a serem seguidos. Se um gestor faz o estilo “militar”, como terá palavras compreensíveis com a realidade de outrem? Porém, se são “*laissez faire*” (que provém do francês e significa “*deixai fazer, deixai ir, deixai passar*”), como não esperar o descontrole sobre os fluxos e procedimentos? E a absolvição desses modelos é refletida no trato dos seus seguidores com os demais, sendo isso tanto para o bem quanto para o mal.⁶⁵

A discussão sobre a existência de setores mais ou menos importantes sempre vai existir, porém, a gestão e/ou a liderança deve se ater ao fato de que os setores não podem parar, e por isso exigem atenção especial.⁶⁶ Essa atenção também se dá no aspecto moral, ético, comportamental, pois o assédio moral se dá mediante a relação profissional entre dois indivíduos – não necessariamente de níveis diferentes, em que um detém poder de cobrança sobre outro devido a um cargo. Então este indivíduo que se apresenta com poder, ainda que momentâneo, deve impreterivelmente ofertar, e talvez até promover, condutas, decisões, ações e pareceres estritamente técnicos (Amós 5.14-15.), para que não haja a retenção ou ainda o *lobby* a favor, ou em desfavor de ninguém.

⁶⁵ ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 2, p. 6-17, Abr./Jun. 2007.

⁶⁶ FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. *Ética empresarial: dilemas, tomados de decisões e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001.

Para Mandelli e Loriggio⁶⁷, parte da função do líder está no entendimento de como contribuir para que a organização atinja seu maior nível. Deixando de se preocupar com os volumes, sejam eles de vendas, produção, ou projetos e aprendendo a lidar primeiro com pessoas, papéis, rituais e práticas. Refletindo sobre a afirmação do autor e contextualizando com os líderes em instituições de ensino, é preciso pensar mais sobre como municiar, alimentar e facilitar a produção, e preocupar-se menos com a quantidade de alunos, programas e projetos escolares, para que a rotina de criação e produção dentro da organização seja competitiva, saudável, equilibrada e sem estresse.

- Práticas: Comunicação, negociação, decisão, desenvolvimento e mediação de *performance*;
- Papéis: resultados, mudanças, estratégia e desenvolver o time;
- Pessoas: competências e comportamentos;
- Rituais: alinhamento, *feedback*, reconhecimento e gestão de consequências.

Ampliando o conceito da prática acima, pensemos uma atividade laboral de gestão contínua, em que a cada dia se busca resolver problemas, alguns novos outros nem tanto, que se perpassam por corredores de dilemas e decisões muito parecidos, porém não iguais. Há o exemplo da história que em um experimento com ratos em labirinto, todos farejavam para se chegar à saída, porém, com o repetir das ações, a atividade cerebral diminuía, mostrando que as decisões eram pré-formuladas, pré-moldadas. Isso acontece na liderança, quando se deixa de buscar opções para a organização, para a equipe que está sendo liderada e se adota decisões sem estímulos, sem iniciativas, decisões burocráticas e sem pro atividade.⁶⁸

Avançando sobre o tema, há de se registrar que a supervisão é benéfica ao mundo do trabalho, porém, se faz necessário o zelo sobre o equilíbrio do que é supervisionar, e o que é terrorismo profissional, algo próximo do que *O Príncipe* de Maquiavel⁶⁹ narra, que mais vale ser temido do que amado diante da instabilidade da natureza volúvel do ser humano.

⁶⁷ MANDELLI; LORIGGIO, 2016, p 33, p. 38.

⁶⁸ DUHIGG, Charles *O Poder do Hábito*: por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios. Trad. Rafael Mantovani. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. p. 25, p. 28.

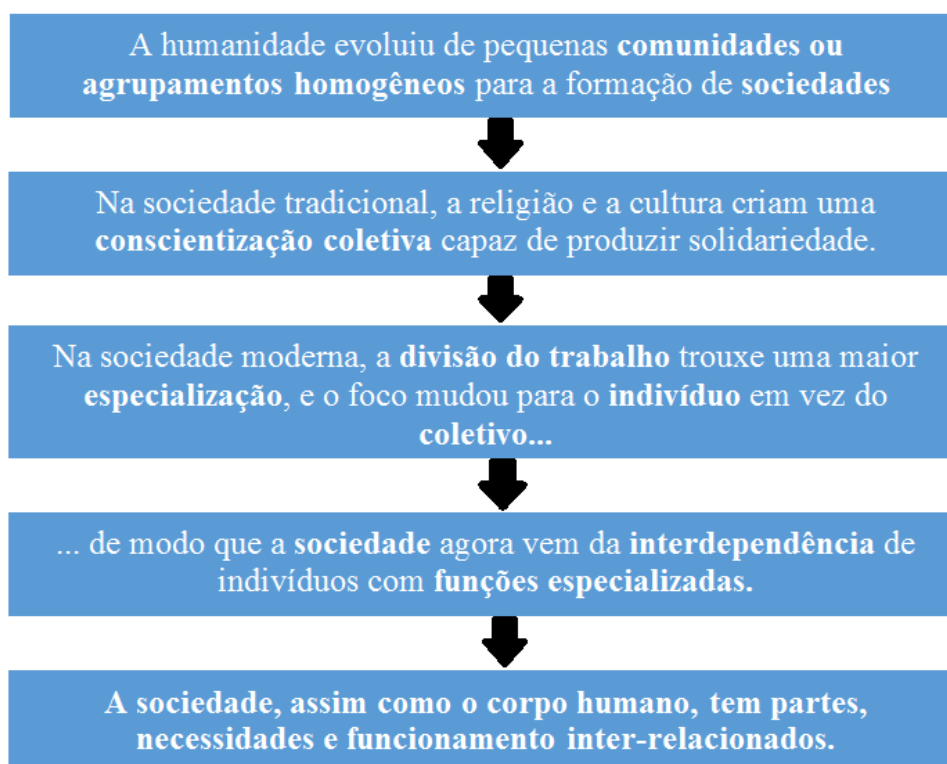
⁶⁹ MAQUIAVEL, 2006, p. 102.

2.2 Grupos

Para Adam Ferguson⁷⁰, o progresso tem um custo social, porém, não o faz menos desejável, já que o sistema de organização da sociedade era baseado nas famílias e pequenas comunidades, onde o sentimento e valores como a lealdade eram fatores de motivação. Veja a figura 01.

Durkheim⁷¹ chama atenção para o período pós-industrialização, em que as relações passam a ser baseadas nas diferenças complementares, e que mesmo com a função especializada e individual, existe uma interdependência funcional que gera solidariedade e em consequência, o desenvolvimento de uma “*consciência coletiva*”.

Figura 3 - A evolução da organização do indivíduo em sociedade



Fonte: O Livro da Sociologia - 2015.

Renó Machado⁷² nos ilustra de maneira simples a realidade dos grupos dos Institutos Federais, mas que retrata outras instituições também. Para ele, nós

⁷⁰ HOBBS, Mitchell. *O Livro da Sociologia: as grandes ideias de todos os tempos*. Trad. Rafael Longo. 1. ed. São Paulo: Globo Livros, 2005. p. 21.

⁷¹ HOBBS, 2005, p. 37.

⁷² MACHADO, Igor José de Renó. *Sociologia de Hoje*. Volume único. 1. ed. São Paulo. Ática. 2013. p. 121.

sempre precisamos de profissionais cada vez mais especializados. Antes, o carpinteiro também fazia serviços em alvenaria; hoje, não só precisamos do pedreiro, mas do carpinteiro, do eletricitista. Trazendo para a realidade do Instituto, há necessidade de um corpo pluri-qualificado, profissionais de diversas regiões do país e internacionais. Isso porque os requisitos são apenas dois: a aprovação em concurso público e a formação especificada no edital.

Segundo Azevedo⁷³, cada pessoa agrega um valor singular à organização, quando este associa o seu talento, a sua expectativa, e até seus problemas (reservado a certas situações), criando assim, uma cultura e um misto de valores únicos a cada empresa. Weber⁷⁴ descreve que as decisões dos indivíduos são baseadas na formação moral e social de cada um, isso os leva a tomar suas decisões baseadas nas suas vivências e sua história.

2.3 Ambiente Favorável ao Surgimento do Fenômeno de Assédio Moral

Souza subscreve que Taylor⁷⁵ já pesquisava e trabalhava o conceito de supervisão. Para ele, o homem era vadio e tentaria a todo custo burlar os parâmetros e fluxos do modelo de produção estabelecido, para exercer um fim de menos trabalho, menos esforço com mesmo ganho. Por isso a expressão *Vadiagem Sistêmica*. Nesse contexto, o docente é subordinado a uma supervisão rígida, em alguns casos, o “fiscal” são outros docentes que estão há anos longe da sala de aula ou um profissional técnico (técnico administrativo ou de staff). Em ambos, a vivência da sala de aula não faz parte do cotidiano do supervisor, fazendo com que este perca o equilíbrio entre o que é uma cobrança natural, a qual é acompanhada de orientação, e a rigidez descabida.

A fábrica torna-se um instrumento não só de punição, mas principalmente de disciplina. A vida na fábrica passa a ser dividida em horários rígidos, com uma vigilância ostensiva [...]. A vigilância passa a ser reforçada. A amplitude do controle é concebida de forma para que um capataz tenha sob sua supervisão um número específico de trabalhadores que possa vigiar de forma ininterrupta e constante.

⁷³ AZEVEDO, B. M.; CRUZ, R. M. O processo de diagnóstico e intervenção do psicólogo do trabalho. *Caderno da Psicologia Social do Trabalho*, 2006. p 89.

⁷⁴ SILVA, Afrânio. *Sociologia em Movimento*. 1. ed. São Paulo. Moderna. 2013. p. 44.

⁷⁵ SOUZA, Eloisio Moulin de; COSTA, Alessandra de Sá Mello da. Usos e Significados do Conhecimento Histórico em Estudos Organizacionais: Uma (Re)Leitura do Taylorismo Sob a Perspectiva do Poder Disciplinar. *VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, Curitiba-PR, 2012.

Pizzi não cita diretamente a supervisão, mas nos traz a ideia da necessidade de controle sobre os docentes, e sob quais justificativas isso acontece. “Todavia, [...] importa privilegiar o controle da gestão dos docentes, e das escolas, os objetivos instrumentais do ensino, o trabalho por metas e a responsabilização dos professores”.⁷⁶

Além de ser um fator de “melhor aceitação dos posicionamentos”, segundo o Instituto Ethos, “A empresa, enquanto instituição capaz de tomar decisões e como conjunto de relações humanas com uma finalidade determinada, já tem desde seu início uma dimensão ética”.⁷⁷

No contexto nacional, o *Mobbing* começou a ter reconhecimento com a pesquisa de Margarida Barreto⁷⁸, chamada “*Uma Jornada de Humilhações*”. Novamente temos a nência do ambiente de trabalho danoso, penoso (...), com manifestações do já citado Poder – segundo Hunter, comportamentos e condutas hostis, desumanas e aéicas, sempre por períodos duradouros. Que se registre que a prática do *Mobbing* pode ocorrer também por indivíduos externos ao ambiente de trabalho, porém isso os torna a margem do contexto de Assédio Moral.

Um dos primeiros estudiosos sobre a Administração Científica, Robert Owen, entre 1800 e 1828, fez estudos na indústria da época e nos confere novamente como a gestão deve tratar o profissional, onde a preocupação maior deve estar nas “máquinas vivas”, nos relacionamentos, e não em engrenagens de uma fábrica. Em muitas situações, há uma preocupação tão grande com as regras, um preciosismo tão grande com o fluxo, com a lei, que se esquecem de que a força motriz de uma organização são os seres humanos, as máquinas vivas.⁷⁹

2.4 Legislação que trata de assédio moral

No Brasil não há nenhuma lei federal que trate diretamente do **assédio moral**. Sendo assim, as ações administrativas e judiciais se embasam em analogias

⁷⁶ PIZZI, Laura Cristina Vieira. *Trabalho Docente: tensões e perspectivas*. Maceió: EDUFAL, 2012. p. 95.

⁷⁷ INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. A Ética nas Organizações. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, *Coleção Reflexão*, ano 2, n. 4, Março, 2001. p. 14.

⁷⁸ BARRETO, M. M. S. *Uma Jornada de Humilhações*. 2000. 273 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Departamento de Psicologia Social da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2000.

⁷⁹ KOONTZ, Harold. *Administração da Teoria e da Ciência*. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. 15. ed. São Paulo. Pioneira. 1908. p. 41.

consolidadas. Porém, há Unidades da Federação que fazem essa regulamentação para o uso diversificado da lei, como é o caso do Estado do Mato Grosso.

A regulamentação brasileira estabelece parâmetros muito frágeis e vazios para a caracterização do **assédio moral**. A Constituição de 1988, por exemplo, fala em seu inciso III, sobre tratamento desumano, torturante ou degradante. Mesmo os demais Códigos que complementam a legislação brasileira não são claros quanto ao **assédio**.

2.4.1 Código Penal Brasileiro

O Código Penal Brasileiro-(CP)⁸⁰, instituído pelo Decreto Lei nº 2.848, de 07 de dezembro de 1940, em seu texto dos Art. 197 a 207, Capítulo IV – Dos Crimes Contra a Organização do Trabalho, institui comportamentos danosos ao empregado, seja público ou privado, porém, não expõe a temática frequência, o que é um marco para a caracterização do **assédio moral**.

Como a sistematização, a ação repetitiva e prolongado comportamento, são indicadores para o entendimento da caracterização do **assédio moral**, em dadas circunstâncias, o praticante da ação invasiva é enquadrado nos Art. 138 e 139 do CP.

2.4.2 Calúnia, Difamação e Injúria

Em todos os casos, são considerados crimes contra a honra do indivíduo, são passíveis de multa e detenção, não incorre em indenização, apesar de que a multa tem o mesmo sentido a infratores e vítimas.

A calúnia é considerada crime, tem por definição noticiar, falsamente, um ocorrido em desconformidade com a lei, não importa se a notícia foi veiculada na esfera pública ou privada. Neste sentido, temos em primeiro plano o agressor, a vítima e um terceiro, que é o ouvinte necessário para a caracterização da publicidade da notícia danosa.

A calúnia, segundo o Art. 138 do CP⁸¹, é ligada a uma mentira publicada com a intensão de causar dano. Em circunstâncias práticas e legais, é imputar a

⁸⁰ BRASIL. *Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940*. Art. 197 a 207. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm>. Acesso em: 15 out. 2017.

⁸¹ BRASIL. *Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940*. Art. 138.

alguém um crime que lhe ofenda a honra. Com pena de detenção de 6 meses a 2 anos, mas que na maior parte das vezes, o caluniado busca a multa, que tem um caráter punitivo, corretivo e com valor fixado pela autoridade do magistrado.

Ora, tão logo a calúnia seja algo repetitivo, tornando-se algo duradouro, a longo prazo, a autoridade competente poderá, caso comprovado pelos fatos, provas e/ou testemunhas, a condenação por Calúnia e por Assédio Moral.

A difamação, segundo o Art. 139 do CP⁸², é imputar um fato vergonhoso à honra do indivíduo, mas que não é crime, é apenas socialmente questionável. O que nos chama a atenção é que, mesmo o fato sendo verdadeiro, poderá ser passível de ação jurídica, desde que seja publicitado algo que vá de encontro com o senso comum.

Tal crime é caracterizado pela degradação da reputação (da honra em especial) ao atribuir um fato negativo a pessoa. A difamação representa a imputação de um ocorrido que macula a imagem da pessoa. O ato danoso pode ocorrer através de comentários ou divulgação escrita. Quando é postado no *Faceboock*, *Twitter*, *Wattsapp*, intranet, salas de bate-papo, verbalmente, ou ainda quando mal escritas em documentos.

Segundo o Art. 140 do CP, consiste no xingamento ofensivo a alguém, na palavra de baixo calão direcionada a um segundo, mas dita a um terceiro. Ademais, a injúria acerta diretamente a dignidade (honra subjetiva), e tem-se como fato consumado, quando o agredido se apropria do conhecimento do xingamento, ou seja, imputa uma característica negativa a alguém, ainda que verdadeira. Assim como na difamação, a injúria pode ocorrer nos mesmos canais.

A calúnia, a difamação e a injúria podem ser cometidas na mesma ação, e quando estas ocorrem de maneira repetitiva e/ou sistêmica, poderá, aos olhos da autoridade competente, ocorrer o **assédio moral**, mas somente se for fato contínuo. Separamos um exemplo de quando ocorre a difamação, a calúnia e a injúria simultaneamente:

Em um debate em determinada unidade escolar, durante a campanha para o gestor máximo, o candidato A afirma que o concorrente cometeu desvio de verbas no passado, isso sem apresentar as devidas comprovações. No calor do discurso o candidato A continua a proferir suas acusações, afirmando que seu concorrente é

⁸² BRASIL. Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Art. 139.

alcoólatra, e namora duas mulheres. Já fechando o discurso, imputa ao candidato concorrente que este é um “filho de chocadeira”.

Ora, quando faz a acusação de desvio sem prova, é calúnia. Quando afirma ser alcoólatra e namorado de duas, em ambos os casos, não há infração a nenhuma lei, logo não é calúnia, porém se caracteriza como difamação. E, atribuindo a este ser *filho de chocadeira*, é uma afirmativa que lhe imputa ser filho de uma genitora que fornece prazer sexual em troca de valores.

Pode ocorrer de o magistrado deixar de aplicar a pena ao ofensor. De acordo com o §1º do art. 140 do CP, poderá ser deixada de aplicar a pena, caso o ofendido, de forma reprovável, tenha provocado diretamente a injúria. Ou ainda, quando a vítima retrucar com outra injúria.

Existe um Projeto de Lei (4742/2001)⁸³ que propõe um acréscimo ao Art. 136 do Código Penal Brasileiro, com o seguinte texto: passaria a ser crime a conduta do **assédio moral**, havendo assim um requisito legal para aplicação de penalidades e sanções.

Art. 136-A”. Depreciar, de qualquer forma, e reiteradamente, a imagem ou o desempenho de servidor público ou empregado, em razão de subordinação hierárquica funcional ou laboral, sem justa causa, ou tratá-lo com rigor excessivo, colocando em risco ou afetando sua saúde física ou psíquica.

Pena - detenção de um a dois anos.

No Art. 146 A. Desqualificar, reiteradamente, por meio de palavras, gestos ou atitudes, a autoestima, a segurança ou a imagem do servidor público ou empregado em razão de vínculo hierárquico funcional ou laboral.

Pena: Detenção de 3 (três) meses a um ano e multa.

2.4.3 Consolidação das Leis do Trabalho – CLT

A Consolidação da Leis Trabalhistas – CLT – fala em *Rigor excessivo e exigir serviços maiores ao que pode suportar* em seu Art. 483.⁸⁴ De maneira prática, tal evento pode incorrer em rescisão do contrato e o empregado pleitear a devida indenização. Registra-se que, ocorrendo uma única vez já se pode requerer a rescisão, porém, o assédio caracteriza-se pela repetição, pelo longo período, por ser

⁸³ CAMARA DOS DEPUTADOS. PL 4742/2001. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=28692>>. Acesso em: 16 out. 2017.

⁸⁴ BRASIL. Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Art. 483. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 10 out. 2017.

sistêmico. Daí a dificuldade de se caracterizar a conduta abusiva como **assédio moral**.

Para Paroski⁸⁵, o contrato de trabalho poderá ser rescindido indiretamente com o devido amparo legal nas alíneas de “a” a “c” do Art. 483 da CLT. Uma vez que o abalo ao dano moral sustenta a reparação pecuniária à (suposta) vítima, também sob o objetivo correção do infrator. Isso porque o dano moral originou na ação praticada pelo **assédio moral**, em que dadas as circunstâncias, poderá levar o empregado à perda da renda, em decorrência da perda do emprego, além de gastos com tratamento médico e/ou psicológico.

No tema reparação da honra, que está ligado à reparação pecuniária do assédio moral/dano moral, a Carta Magna⁸⁶ no país, no Art. 1º, inciso III, 3º e 5º, V e X, destaca a possibilidade de haver reparação a sua violação, mediante a devida comprovação.

Alckmin expõe a lacuna de uma regulamentação específica que ampare os direitos da personalidade do empregado, Art. 12 do Código Civil⁸⁷, por ser um preceito do direito comum, é corretamente aplicável na relação de trabalho, sendo adotado o princípio da subsidiariedade (Art. 8, parágrafo único, da CLT⁸⁸), e outorgado pela Jurisprudência do STF/Pleno nº 6.959-6.⁸⁹

O assédio moral não se confunde com a calúnia, injúria ou difamação, como já bem conceituadas no texto anterior. Ofensas em rede social, se não for dentro de uma relação trabalhista, vai se encaixar em um desses crimes, pois geralmente não há hierarquia entre os ofensores, ou seja, nas mídias digitais, o fluxo não está hierarquizado, então, pende para os crimes contra a moral descritos no item 3.1.1.

2.4.4 Legislações Estaduais

Alguns estados elaboraram legislações que visam proteger os profissionais da educação, não apenas docente, mas todos os profissionais envolvidos na

⁸⁵ PAROSKI, Mauro Vasni. Assédio Moral no Trabalho. *O trabalho em Revista*, n. 292, Curitiba, nov., 2006. p. 359.

⁸⁶ BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Art. 5. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 9 out. 2017.

⁸⁷ BRASIL. *Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002*. Institui o Código Civil. Art. 12. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 9 out. 2017.

⁸⁸ BRASIL. *Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943*. Art. 8.

⁸⁹ Conflito de Jurisdição no 6.959-6 STF/Pleno Rel. Sepúlveda Pertence, DJU 22.02.91.

funcionalidade das instituições de ensino, inclusive privadas. Um exemplo disso é a Lei nº 10.473, de 26 de dezembro de 2016, do Estado do Mato Grosso.

No Estado de Pernambuco também consta a Lei 13.314 de 15 de outubro de 2007, em que veda **assédio moral**, porém nesta, é tratado pela Administração Pública Estadual, seja direta ou indiretamente, em qualquer um dos três poderes, bem como em Fundações Públicas, Autarquias Públicas, ou empresas de economia mista ligadas ao Estado, e não somente à comunidade escolar, como em Mato Grosso.

Em Mato Grosso, temos um público muito específico, que é a comunidade escolar, uma iniciativa que merece louvor, como estímulo à valorização do profissional escolar, independente de carreira ou cargo. Convoca a sociedade à reflexão sobre a violência nas escolas, citando claramente, docentes, discentes e familiares. Art. 2, inciso I, da Lei 13.314 de 15 de outubro de 2007.⁹⁰

Aqui temos uma proposta de punição aos praticantes do dano moral, segundo suas atribuições e seus papéis dentro da comunidade escolar. Sendo do serviço público, este deverá ser afastado temporariamente, segundo a intensidade do ato praticado; transferência para outra escola, a juízo das autoridades, para alunos e servidores; bem como a responsabilização do aluno após a devida comprovação dos atos, ou seus responsáveis em caso de aluno menor de idade.

Com isso, não há uma ação concreta de punição ao profissional, seja de suspender, afastar da função e/ou do cargo, advertência, multa, curso de reciclagem, ação comunitária; e para alunos e responsáveis, indenização, custeio de tratamento, ação comunitária, advertência, transferência, ou qualquer outra ação disciplinadora.

Em Pernambuco, o Art. 2⁹¹, parágrafo único, inciso II da Lei 13 314 de 15 de outubro de 2007, chama-nos a atenção quando diz: “*exercício de funções triviais para quem exerce funções técnicas e especializadas*”. Tal citação significa que um profissional contratado – independente de ser concursado ou provisório – pela qualificação específica em geoprocessamento, estatística, ou programação de dados, por exemplo, não poderá realizar funções do tipo: elaborar memorandos e

⁹⁰ ESTADO DO MATO GROSSO. Lei nº 13.314, de 15 de outubro de 2007. Art. 2, inciso I.

⁹¹ ESTADO DE PERNAMBUCO. Lei nº 13.314, de 15 de outubro de 2007. Dispõe sobre o assédio moral no âmbito da Administração Pública Estadual direta, indireta e Fundações Públicas. Art. 2, parágrafo único, inciso II. Disponível em: <<http://legis.alepe.pe.gov.br/arquivoTexto.aspx?tiponorma=1&numero=13314&complemento=0&ano=2007&tipo=>>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

ofícios, formatar e dar manutenção em computadores, conduzir veículos, a mando ou sob orientação da administração pública, e poderá pleitear tal direito. Logicamente que deverá se enquadrar ainda na indicação de repetição sistêmica, resguardado o direito ao amplo e ao contraditório; a ampla defesa; e ao equilíbrio entre a eficiência da administração pública e o direito do empregado.

Em ambos os estados, fica claro a ideia de prevenção pela citação das medidas e políticas de prevenção ao assédio moral. Em Mato Grosso, ainda há uma tentativa, como vimos, mas não atende à realidade. Fica muito vaga, frágil e ineficaz a ideia das citações, por não estabelecer medidas práticas preventivas, como o Dia Estadual de Combate ao Assédio Moral e Plano Estadual de Combate ao Assédio Moral, bem como, a definição de quem investigará o ato, prazos, penas, etc.

Ademais, em ambos os casos, não se fala em assédio moral, fala-se em violência moral, física e material contra o servidor público e/ou docente. Ora, todo assédio moral é um dano moral, ou físico, ou material, quando repetitivos. Porém, a recíproca não é verdadeira, uma vez que a agressão física, o dano material ou moral, quando inferidos uma única vez, legalmente, não podem ser atribuídos ao **assédio moral**, mesmo que o dano psicossocial, emocional ou profissional seja o mesmo.

2.4.5 Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e o Regime Único

Os docentes da carreira do ensino básico, técnico e tecnológico (docente EBTT), são servidores públicos federais (SPF), contratados sobre o Regime Único para servidores civis da União. O Decreto nº 1.171, que disserta e institui o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, com vistas a trazer maior clareza, e dirimir assuntos não atendidos pela Lei 8112/90, não pode ser usado para condenações por si, apenas como complemento a legislação em vigor. Vejamos:

Seção I - Das Regras Deontológicas⁹²: no inciso II, o legislador fala que as funções do SPF ultrapassam as possibilidades do correto e do incorreto, do justo e do não justo, mas importa que seja cristalizado o princípio da honestidade, balizado pelo Art. 37 da Constituição. Isso significa dizer que não basta fazer apenas o que o

⁹² BRASIL. *Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994*. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Seção I, inciso II. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 20 out. 2017.

ornamento jurídico prescreve, é preciso primar pelo bem humano, pelo patrimônio do ente público – dos quais destacamos o capital humano do SPF, pela defesa de outros que não estejam ou não possam exercer seus direitos à ampla defesa e ao contraditório.

Ainda na Seção I⁹³, a primeira fala do legislador inicia com “*A cortesia, a boa vontade, o cuidado e o tempo dedicados ao serviço público caracterizam o esforço pela disciplina*” para depois fazer a afirmativa do recorte, afastando e quase condenando, o uso de atributos (como modo de trabalho) que não sejam a cortesia, a boa vontade, o cuidado e o tempo, o que nos lembra das qualidades do caráter do líder de Hunter⁹⁴: honestidade, bom exemplo, compromisso, bom ouvinte, tratar as pessoas com respeito, dentre outras. “*Por descuido ou má vontade, não constitui apenas uma ofensa ao equipamento e às instalações ou ao Estado, mas a todos os homens de boa vontade que dedicaram sua inteligência, seu tempo, suas esperanças e seus esforços para construí-los*”. No inciso IX, observemos que há uma expressiva linha de conduta moral a ser seguida, não são permitidos tratar mal nem mesmo os seres inanimados, como equipamentos e instalações, quem dirá seres humanos, servidores ou não.

Seção II - Dos Principais Deveres do Servidor Público: XIV u) abster-se, de forma absoluta, de exercer sua função, poder ou autoridade com finalidade estranha ao interesse público, mesmo que observando as formalidades legais e não cometendo qualquer violação expressa à lei.⁹⁵

Segundo o texto, qualquer ação que vá de encontro com o interesse público é uma falta. Uma postagem em uma rede social, uma fala desrespeitosa dentro da instituição, ou fora dela, mas sob contexto profissional, passa a ser um comportamento faltoso. Se tal postura vier de um servidor com cargo eletivo, ou ainda de confiança, a ação é ainda mais grave, pois, como alguém pode representar uma instituição pública e não respeitar os princípios morais regidos por um código universal para a sua profissão?

A Seção III⁹⁶ corrobora ainda mais com a exigência de uma conduta moral linear, equilibrada, ao vedar o prejuízo à reputação de outrem, sendo este servidor

⁹³ BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, Seção I, inciso XI.

⁹⁴ HUNTER, 2006, p. 47.

⁹⁵ BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, Seção II - Dos Principais Deveres do Servidor Público: inciso XIV, alínea “u”.

⁹⁶ BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, Seção II - Das Vedações ao Servidor Público, inciso XV, alíneas “b” e “c”.

ou não. E ainda continua, condenando solidariedade na convivência ao erro ou infração a conduta ética que está expressa em Códigos do SPF ou de sua profissão.

Embora a Lei n. 8.112 de 1990 (RJU - Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos da União, Autarquias e Fundações Públicas Federais) não aborde claramente a questão do **assédio moral**, a conduta do assediador pode ser enquadrada no RJU, porque afronta o dever de moralidade, podendo constituir-se em incontinência de conduta. Porém não aplicada pelas instituições nas suas ações investigativas.

O RJU prevê, no Título IV⁹⁷, as condutas proibitivas e os deveres do servidor, sendo alguns pertinentes ao tema. Em relação aos deveres impostos aos servidores, tem-se que a prática de **assédio moral** provoca a violação do dever de manter conduta compatível com a moralidade administrativa (artigo 116, inciso IX). Se a moral pode ser questionada por ser um conceito não concreto, alternativamente a esse pensamento, há os conceitos em jurisprudências, doutrinas, e as citações dos Códigos de Ética, Penal, Civil e CLT. Uma vez que todo brasileiro está sujeito a essas leis, seja por citação direta ou adoção de analogias.

As instituições públicas não podem aplicar penas com base nos Códigos Penal e Cível. Por se tratarem de esferas distintas, uma é administrativa e outra jurídica, porém, a analogia aos artigos e incisos poderia ser adotada para dirimir ou ainda balizar assuntos que não estão expressos no RJU, e que ainda não foram atualizados. Isso acontece com o **assédio moral**.

Vejam alguns exemplos: Primeiro o da moralidade administrativa – uma vez que imputo um ato criminoso a alguém, é calúnia. Administrativamente, não há previsão de punição, mas pelo CPC há. Ora, havendo um marco legal, não há sentido em se negar a adotá-lo, é incorreta a adoção de sua punição, pois a autoridade administrativa não tem competência para tal. O segundo exemplo está em tratar as pessoas com urbanidade (artigo 116, inciso XI), que significa tratar segundos e terceiros, independente do seu enquadramento jurídico ou profissional de maneira educada, solidária e cortês. Sendo assim, bater na mesa, reter documentos para prejudicar outrem, gritar, xingar, é falta à urbanidade, e ainda poderá ser crime de difamação. Além disso, o RJU prevê que é proibido ao servidor

⁹⁷ BRASIL. *Lei nº 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. Art. 116, inciso IX. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 12 nov. 2017.

promover manifestação de apreço ou despreço no recinto da repartição⁹⁸ (artigo 117, inciso V) e valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em prejuízo da dignidade da função pública, proibições que são desrespeitadas em casos de assédio.

Com base nas referências coletadas e nos dados obtidos, o **assédio moral** é uma comportamento hostil, que busca a desestabilização profissional por meios diferentes, e até em canais difusos, com ou sem o uso do poder hierárquico. Segundo as fontes pesquisadas, o **assédio moral** é um comportamento hostil e espaçado no ambiente profissional, que em alguns casos origina-se em uma calúnia ou difamação prolongada. O fator tempo, ou interstício de tempo, entre o primeiro ato e o último, é um fator primordial na caracterização da calúnia, difamação, injúria para o assédio moral. O ato agressivo praticado fora do trabalho, por colega do trabalho, configura-se **assédio moral**. Prova disso são as plataformas digitais, porém, mesmo que praticado no ambiente de trabalho, se um indivíduo não é do mesmo ambiente, poderá ser qualquer um dos outros três crimes de dano moral já citados, menos o assédio moral, poderá por sinal se assédio sexual, mas não moral.

2.4.6 Juristas, Decisões de Tribunais e o Assédio Moral

Segundo o TRT – 17º Região – RO 1315.2000.00.17.00.1 – Ac. 2276/2001 – Rel. Juíza Sônia das Dores Dionízio – 20/08/02, na Revista LTr – 10/1237.

O assédio moral, como forma de degradação deliberada das condições de trabalho por parte do empregador em relação ao obreiro, consubstanciado em atos e atitudes negativas ocasionando prejuízos emocionais para o trabalhador, face à exposição ao ridículo, humilhação e descrédito em relação aos demais trabalhadores, constitui ofensa à dignidade da pessoa humana e quebra do caráter sinalagmático do Contrato de Trabalho.

Para Manoel Neto, Procurador do Ministério Público do Trabalho – BA, e professor adjunto de Direito Constitucional da Universidade Federal da Bahia, Assédio Moral é “portanto toda conduta consumada no âmbito das relações de trabalho, com o propósito de, por meio de palavras ou comportamentos, denegrir, ridicularizar ou atingir a honorabilidade os trabalhadores”.⁹⁹

⁹⁸ BRASIL. *Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990*, Art. 117, inciso V.

⁹⁹ NETO, Manoel Jorge e Silva. Assédio Moral e Atuação do Ministério público do Trabalho. *Revista de Informação Legislativa*, Brasília, n. 167, jul/set., 2005.

Neto cita a decisão do TRT da 10ª Região. “Assédio Moral. Violação do dever de respeito à dignidade humana do trabalhador”.¹⁰⁰ Ademais, consta na Revista Legislação Trabalhista a decisão a decisão do TRT – 17ª Região¹⁰¹, que o assédio moral é a ação deliberada da degradação do trabalho pelo empregador.

Segundo a Ministra do TST Cristina Peduzzi¹⁰², o assédio sexual tem por objetivo a obtenção de vantagem sexual mediante a posição hierárquica. Porém, no **assédio moral**, isso não é uma regra, pois o objetivo não está na obtenção de favor, mas na desestabilização emocional e profissional da pessoa, fragilizando-o, e pressionando-o a pedir demissão, ou, em caso de servidor público, a se introverter, a se incubar, em determinador posicionamentos.

Segundo Garcia e Tolfo¹⁰³, o **assédio moral** caracteriza-se no ambiente de trabalho por condutas abusivas, frequentes, constrangedoras e com o objetivo de desqualificar e demolir piamente o indivíduo. Ao contrário do que muitos pensam, no **assédio moral** não há a necessidade do poder de cobrança, mesmo em profissionais de mesmo nível hierárquico; alguns podem ter o poder de cobrar a entrega de um relatório a outro departamento, o poder de cobrar o cuidado com “bater o ponto” na hora certa. Segundo as autoras, isso não é uma verdade universal, pois é possível que um indivíduo seja assediado moralmente por outro, sem a presença do poder, uma vez que o ato se faz presente em desqualificar e demolir a estabilidade psíquica do outro, o que pode ser feito, por sinal, sem a necessidade de violências, como gritos e bater na mesa, sendo um simples sussurro no ouvido o gatilho para desmoronamento emocional.

Segundo o Mestre em Ciências Jurídicas pela Faculdade de Lisboa, Prof^a. Bruginski¹⁰⁴, a escravatura deixou um herdeiro ou herdeira para a Sociedade Pós-Industrial, o **assédio moral**. Afirma ainda que a globalização e a Revolução Tecnológica trouxeram um novo contexto de terrorismo psicológico no ambiente

¹⁰⁰ TRT da 10ª Região, RO nº 01.385-2001-009-10-00-4, Relator juiz Mário Macedo Fernandes Caron.

¹⁰¹ TRT – 17ª Região – RO 1315.2000.00.17.00.1 – Ac. 2276/2001 – Rel. Juíza Sônia das Dores Dionízio – 20/08/02, na Revista LTr – 10/1237.

¹⁰² TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. *Instruções de Download do Aplicativo do TST*. <<http://www.tst.jus.br/web/guest/tst-app>> Acesso em: 2 nov. 2017.

¹⁰³ GARCIA, I. S.; TOLFO, S. R. Assédio moral no trabalho: uma responsabilidade coletiva. *Psicologia & Sociedade*, v. 23, n. 11, p. 190-192, 2011.

¹⁰⁴ BRUGINSKI, Marcia Kazenoh. Assédio Moral no Trabalho - Conceito, Espécies e Requisitos caracterizadores. *Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região*, vol. 2, n. 16, mar., 2013.

laboral. O *modus operandi* continua exercendo os mesmos efeitos de dor, angústia, humilhação, revolta, etc.

Soares e Duarte¹⁰⁵ também falam em *modus operandi* para falar sobre as condutas toleradas em nome da produtividade, como humilhações reiteradas, pressões psicológicas exageradas e contínuas, cobranças de tarefas impossíveis de serem realizadas, mas que hoje não são mais aceitas, e seriamente reprimidas pelo direito do trabalho, cuja sociedade e o direito passaram a considerar violação dos direitos trabalhistas universais, extrapolando o poder diretivo dos empregadores sobre seus empregados.

Todas as referências encontradas em literaturas e jurisprudências sobre **assédio moral**, fazem menção ao ambiente laboral. Mesmo aqueles que afirmaram ser possível a efetivação do **assédio moral** em outros ambientes, não mostraram exemplos ou bases que sustentassem seus julgamos e visões, levando-nos a aceitá-los como linha de atuação referencial teórica desta pesquisa.

2.4.7 Assédio Moral em Ambiente Não Profissional

Fizemos uma pesquisa em livros, dissertações, teses, na OAB-Ac, nos TJ dos estados do norte, e no site da Justiça Federal no Acre e não conseguimos identificar nenhum caso de **assédio moral** fora do ambiente de trabalho, seja no âmbito privado ou público. O assédio moral pressupõe uma desestabilização que dificilmente é encontrado em outra área. Também poderíamos falar na área militar, na qual também há hierarquia.

Mas segundo Trombeta¹⁰⁶, o **assédio moral** pode ocorrer em diversas relações de trabalho, como por exemplo, nas famílias, nas organizações e nas relações de trabalho, porém, são mais comuns nas relações de trabalho, mas ele finaliza fazendo um parêntese a sua própria fala, resumidamente *não há uma definição única entre os profissionais*. Isso dificulta a caracterização do próprio **assédio moral**.

¹⁰⁵ SOARES, Fernando de Carvalho. DUARTE, Bento Herculano. O Assédio Moral no Ordenamento Jurídico Brasileiro. R. *Fórum Trabalhista – RFT*, Belo Horizonte, ano 3, n. 11, p. 21-47, mar./abr., 2014.

¹⁰⁶ TROMBETA, 2011, p. 19.

Já Galvão¹⁰⁷, que escreve para um público voltado à área do Direito, afirma que o **assédio moral** está intimamente ligado à competitividade no ambiente de trabalho e à flexibilização do ambiente de trabalho. Completa afirmando que os avanços tecnológicos e a necessidade – quase – imediata do cliente, frente a qualquer serviço/produto, contribuem exponencialmente para aumentar e modernizar a existência da violência moral no ambiente de trabalho.

Galvão¹⁰⁸ apresenta dados de uma pesquisa coordenada pelo Laboratório de Direitos Humanos, da Universidade Federal de Alagoas, que teve por objeto mensurar a intensidade e dimensionar as agressões morais. Segundo a pesquisa, as maiores críticas são: críticas constantes e injustificadas no ambiente de trabalho, imposição de situações vexatórias, assédio sexual com contatos indesejados, e desvio de função e/ou isolamento do empregado. E completa, que o Assédio Moral é o abuso de poder por práticas sistêmicas, como atos intimidatórios, vexatórios, discriminatórios, que tenham por fim desvalorizar, humilhar, e subjugar o empregado.

A Emenda à Constituição n. 45/2004, em seu Art. 114, VI, estabelece que a Justiça do Trabalho passa a ter competente para julgar ações de **assédio moral**. Já servidores, devem recorrer a Varas da Fazenda Pública.

2.5 Plataformas Digitais e o Comportamento Hostil

A Lei 12.965/14, o chamado Marco Civil da Internet, que busca regular as relações e interações nos canais digitais no Brasil, certifica, em seu Art. 19, “*o direito à liberdade de expressão na web e condena a censura*”. Todavia, no § 3º desse mesmo amparo legal, são legisladas os casos que alcancem as esferas administrativas e judiciais “*As causas que versem sobre ressarcimento por danos decorrentes de conteúdos disponibilizados na internet relacionados à honra, à reputação*”.

Para Teixeira¹⁰⁹, na prática, isso significa dizer que qualquer postagem nas plataformas digitais, sejam elas em forma de aplicativos de *smartphones*, *sites*, *blogs*, *fotoblog*, perfil em redes sociais, seja a postagem de mensagem, imagem, vídeo, desenhos ou qualquer outro formato, configura-se crime decorrente das

¹⁰⁷ GALVÃO, Vivianny Kelly. *Assédio Moral: mal estar no trabalho*. Maceió: EDUFAL, 2011. p. 84.

¹⁰⁸ GALVÃO, 2011, p. 89.

¹⁰⁹ TEXEIRA, Tarcísio. *Curso de Direito e Processo Eletrônico*. São Paulo: Saraiva, 2013. p. 45.

supracitadas calúnia, difamação, injúria, e em caso de repetição prolongada, **assédio moral**.

Ainda segundo Texeira, os crimes praticados em ambiente virtual podem provocar um estrago na vítima, ainda maior que o dano praticado na vida real. Isso porque as plataformas digitais possuem maior e mais rápido alcance de penetração nos grupos sociais, e ainda haver cópia (*print*) da postagem ofensiva para reprodução em outros meios, grupos, comunidades e redes sociais.

A Súmula 221 do Superior Tribunal de Justiça (STF)¹¹⁰, que regula como corresponsável o proprietário do canal que foi divulgado a mensagem ofensiva, se este não tomar medidas de contenção e recolhimento da publicação, uma vez que a veiculação da mensagem, ou seja, a replicagem da mesma, também é um crime.

A justiça de Minas Gerais (TJMG, Recurso 1.0145.07.424326-5/001(1), rel. Guilherme Luciano Baeta Nunes, j.13-7-2010), de São Paulo (TJSP, Apelação n.994.09.319036-5, rel. Del. Egidio Giacoia, j. 17-8-2010) e (TRF, 2ª Região, Apelação Cível 1999.51.01.000353-2, rel. Fernando Marques, publ. 28.10.2008), que se pode constatar nos autos que o condenado proferiu em mídia digital notícia maliciosa. Ademais, há constatação de evidência de ofensa à honra e à imagem, justificando advertência judicial, com a condenação, a retirada das mensagens ofensivas, e reparação financeira, a qual pode ser a título de multa ou de indenização.

Segundo Leila Calhau¹¹¹, pesquisadora da Associação Brasileira Multiprofissional de Proteção à Infância e à Adolescência – ABRAPIA – as agressões e comportamentos hostis da geração contemporânea estão nas pichações de muros de colégios, casas ou até banheiros das escolas, uma vez que o *modus operandi* é o mesmo, busca do anonimato na calada da noite, grande dor as vítimas, e (quase) sempre impunidade para os praticantes.

A história brasileira nos faz muitos registros de fatos morais lamentáveis, sejam na administração pública ou privada, seja para se manter o poder ou para se chegar ao poder. De certa forma, todos querem chegar a um êxito, o que não está incorreto. O sucesso pleno de nossas vidas deve ser a máxima a ser alcançada.

¹¹⁰ Sumulada n. 221 do Superior tribunal de Justiça.

¹¹¹ CASADO, Aline Gabriela Pescaroli. Cyber bullying: violência virtual e o enquadramento penal no Brasil. *Revista Âmbito Jurídico*. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10882>. Acesso em: 5 nov. 2017.

Porém, o preço que pagamos para se chegar a esse sucesso é algo discutível nas conversas sobre moral e socialização. O sucesso do indivíduo não pode estar ligado a constâncias de compras, aquisições, palmas e bajulações no ambiente de trabalho, como requisito para o êxito, para sinônimo de sucesso. Começamos a buscar o alcance desse *status* nas redes sociais, nas plataformas, não importa se está certo ou errado, o que importa é a quantidade de “curtidas”, de comentários, de colegas de trabalho interagindo no dia seguinte sobre como me posicionei.¹¹²

Na língua grega *Ethos* pode ter o significado da índole comportamental, temperamento da personalidade, um conjunto de características físicas e psíquicas do indivíduo. Nesse contexto, fazemos referência à conjugação de ápices e deslizes do caráter que o profissional pode praticar. Sendo assim, temos uma clara relação entre o senso moral e ao equilíbrio ético-moral de cada um¹¹³. Nas redes sociais, esse equilíbrio é descompensado, uma vez que os filtros são lentos e dependem da denúncia de um segundo ou terceiro, ou até mesmo da justiça para medicar conflitos.

2.6 Comunicados, Cobranças, e Notificações em Períodos de Licenças e Férias

A Constituição Federal Brasileira de 1988¹¹⁴, institui o direito a férias aos empregados do serviço público e privado, sendo aos professores o direito assegurado de gozo de 45 dias, e aos demais profissionais de 30 dias, podendo serem fracionados em até três partes, desde que em comum acordo.

O direito a férias tem por finalidade a saúde laboral, cujo objetivo é proporcionar descanso ao trabalhador, segundo a Carta Magna, todo trabalhador tem direito a, pelo menos, um período de férias a cada 12 meses.

As ligações, *e-mail*, mensagens, ou qualquer outro tipo de comunicação do empregador com o indivíduo, durante suas férias, é considerado falta grave. Caso haja a efetivação de tais comunicações, tal fenômeno é apresentado por juristas e doutrinadores como “*férias trabalhadas*”, e que a CLT¹¹⁵ resguarda a obrigação de pagamento dobrado a título de multa.

¹¹² COSTA, Jurandir Freire. *A Ética e o espelho da cultura*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994. p. 46.

¹¹³ CHAUI, Marilena. *Convite à filosofia*. 12. ed. São Paulo: Ática, 1999. p. 40.

¹¹⁴ BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*, Art. 7º, inciso XVII.

¹¹⁵ BRASIL. *Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943*. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm>. Acesso em: 12 nov. 2017.

Para servidores públicos do regime estatutário, tal fenômeno apresenta grande variável de estatuto para estatuto. Nos casos do Regime Geral Único, não há previsão legal, e a aplicabilidade fica análoga à CLT, bem como para os regimes estatutários que não preveem tal situação.

Os tribunais estão deferindo os pedidos de ação trabalhista, bem como as multas e indenizações favoráveis ao trabalhador, os quais conseguem comprovar, por meio de *e-mail*, provas testemunhais, dentre outras, as suas alegações.

As jurisprudências¹¹⁶ TRT do Rio Grande do Sul (Processo nº 0021152-51.2014.5.04.0334), o TRT de São Paulo (Processo TRT/SP nº 0002747-47.2013.5.02.0078), e o TRT (Processo nº TST-RR-818-82.2012.5.06.0019), são exemplos dos processos movidos por empregados, contra empregadores. Estes, denotam farto material sobre o entendimento de que não há possibilidade de comunicação profissional, nem mesmo das do tipo “para quando o Senhor/senhora regressar das férias”, ou “Comunicado”, ou qualquer informativo, pois segundo a visão supracitada do TRT-RS “*férias: cuja finalidade reside, justamente, na possibilidade de total afastamento do empregado para descanso, recomposição da integridade física e psíquica e desconexão do trabalho*”. Não existe abertura nenhuma para qualquer comunicação, por menor que seja, mais simples ou inocente.

No que diz respeito a licenças, a CLT, os regimes estatutários pesquisados, e o Regime Geral Único, relatam os mesmos conteúdos e termos, porém, com palavras diferentes. Nos casos de licenças por maternidade, paternidade ou óbito, o gozo começa a valer do fenômeno motivador da concessão, ou seja, do nascimento ou morte de outrem que esteja cadastrado como dependente legal na base de dados do empregador. Não podendo esta ser postergada, e quando solicitada fora do prazo, perde-se o direito ao gozo.

Nos casos de licença médica, começa a valer desde a entrega do comprovante da necessidade de afastamento ao empregador, porém, com a ressalva do não vencimento da quantidade de dias. Exemplo: o atestado médico de 05 dias foi emitido dia 01 de março, para o empregador público vale do dia da

¹¹⁶ TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. *Férias: direito ao descanso reúne costume, lei e jurisprudência*. Disponível em: <<https://tst.jusbrasil.com.br/noticias/2760896/ferias-direito-ao-descanso-reune-costume-lei-e-jurisprudencia>>. Acesso em: 5 nov. 2017.

entrega até o dia 05 de março. Para o celetista, valor do dia primeiro de março, mesmo que entregue somente no dia 05 de março.

As licenças-prêmio e qualificação podem, assim como as férias, serem interrompidas a qualquer momento, por motivo justo. No mesmo ato, já poderá ser emitido comunicado ou notificação ao empregado, isso posto porque do momento em que é informado da suspensão das férias, o empregado passa a ter sua vida profissional reativada junto ao empregador. No entanto, não posso notificar ou cobrar um servidor que ainda não saiu, ou suspendeu, ou cancelou sua licença, por motivação própria ou de segundos e terceiros, a apresentar-se no trabalho, ou a entrega, elaboração, apresentação ou assemelhado de nenhum documento ou atividade laboral, por não poder estar em dois lugares ao mesmo tempo: em licença e em atividade plena laboral.

3 MÉTODO

3.1 Estudo de Caso

Para a realização da proposta, efetivamos uma pesquisa de caráter analítico-descritivo, sobre a atividade docente e a interação com os membros da comunidade escolar (qualquer indivíduo que faça parte do cotidiano escolar), em um dos Institutos Federais, nas unidades da capital do estado, sendo esta aplicada na análise do conteúdo de documentos, tais como: registros em processos, *e-mail* corporativo da instituição em análise e informações coletadas junto a gestão via documentos.

3.2 Definição da Área

A definição da população-alvo foi separada pela quantidade de recursos cronológicos disponíveis; por isso está fechada somente nas unidades do Instituto Federal de uma das capitais brasileiras. As duas unidades do Instituto Federal possuem aproximadamente 170 docentes, mais aqueles disponibilizados para funções na Reitoria, mas que ministram aulas nos referidos Campi.

3.3 População-alvo da Cidade

A análise foi feita pelo conteúdo de documentos da organização, sendo que a instituição liberou alguns dos documentos solicitados, nos quais informa que só pode “tornar público” o conteúdo de processos finalizados. Após tal orientação, a coleta dos dados deu-se, basicamente, nos acervos dos arquivos da Gestão de Pessoas e do Gabinete da Reitora.

Algumas informações de rede sociais e aplicativos de comunicação coletiva, por serem de acesso público, por não necessitar de entrevista ou ainda da permissão de autoridades, foram considerados.

3.4 Definição da Amostra

A escolha das escolas é baseada na Segmentação Geográfica, já que não possuíamos dados suficientes para outra forma de escolha nem o tempo permitiria.

Sendo assim, todas as denúncias notificadas pelo servidor docente à Instituição, pela Lei de Acesso a Informação – LAI, durante o andamento dos procedimentos, não se pode tornar público o conteúdo dos processos, exceto aos citados. Ademais, a denúncia pode ser por atos supostamente hostis, de natureza, canal, e motivação diferente, porém, somente após a conclusão do processo é que se define qual enquadramento, bem como a punição cabível será implementada.

Não há como pesquisar, ou ainda mensurar, quais comportamentos supostamente hostis são **assédio** ou qualquer outra violência, se os mesmos não foram motivo de um pedido formal de providência institucional.

3.5 Técnica de Coleta de Dados

Para a obtenção dos dados, implementamos uma investigação exploratória e descritiva em acervos e documentos, praticando uma pesquisa de abordagem qualitativa, coletando dados por meio de levantamento documental e análise de conteúdo.

3.6 Pesquisas Bibliográficas

As pesquisas bibliográficas serão implementadas na biblioteca pública de Rio Branco, nas bibliotecas da EST, IFAC e UFAC. Será efetuada uma investigação exploratória de caráter descritivo em bibliografias específicas sobre a atividade de docência e/ou de **assédio moral**, principalmente sobre o relacionamento do docente com o estabelecimento educacional.

3.7 Sistematização dos Dados

Os dados coletados no decorrer do estudo, através da pesquisa qualitativa no processo investigativo, serviram de base para a elaboração da análise de conteúdo e, sistematização dos dados, de forma a construir uma argumentação para “responder” à problemática conforme proposto no Projeto.

3.8 Limitações do Método

Ocorrerão algumas dificuldades para a obtenção de certos dados e informações no decorrer da pesquisa. A dificuldade maior, teoricamente, ocorrerá

devido o tema de o projeto ser abordado em bibliografias específicas somente nos últimos 10 ou 15 anos no Brasil, mesmo em textos veiculados pela Internet.

A morosidade da administração pública na resposta, fornecimento e acesso aos documentos base da pesquisa. Bem como a resistência que o tema traz junto a gestores de modo geral, mesmo esses não sendo tema central nem paralelo da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Análise Documental

No dia 18 agosto de 2017, com o fim de obter material técnico documental pertinentes ao tema pesquisado, solicitamos via ouvidoria, informações detalhadas de caráter estatístico, bem como qualitativo dos últimos 24 meses sobre as seguintes questões: **assédio moral**; denúncias de agressões físicas/verbais; denúncias de difamações e/ou calúnia; pedidos de abertura de PAD por violência de qualquer natureza (física ou verbal, calúnia, difamação, assédio moral, assédio sexual e casos análogos); dos casos de denunciados, quantos viraram Processos Administrativos e/ou Sindicância; Quantos houve comprovação de culpa e consequente punição?

Passados 52 dias do pedido, não logramos êxito na obtenção dos dados, mesmo que a lei assegure 20 dias de prazo para resposta, prorrogáveis por mais 10 dias. Consideramos tal atraso um completo desrespeito para uma pesquisa de mestrado, vindo de uma instituição federal de ensino, pesquisa e extensão. No dia 10 de outubro de 2017, recebemos a resposta do referido setor, via memorando nº 13/2017/CPAD/IFXX dos quais destacamos.

4.2 Acesso – apenas a processos encerrados

Segundo o memorando resposta, “*De saída, registra que **no que toca aos procedimentos ainda em curso**, é necessário discorrer sobre o princípio da publicidade, bem como acerca da Lei de Acesso à Informação – LAI (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011)” (fl nº 01). O memorando não cita o precedente legal para adoção de tal medida, apenas cita a LAI, mas sem citar artigo, parágrafo ou inciso, resolução interna, norma regulamentadora, manual de procedimento, ou qualquer outra norma que regule e resguarde tal proceder.*

Porém, tal postura é de reconhecido apreço, pois busca resguardar a carreira e a história do servidor, acusado de uma possível violência, e que terá em seus arquivos pessoais o registro de tal investigação *ad eternum*. Mas que pelo simples fato de a investigação e de o procedimento investigatório terem sido

instaurados, já causa prejuízo à reputação do mesmo, sendo assim justo tornar acessível somente os casos já finalizados.

4.3 Fragilidade no enquadramento jurídico

Segundo o memorando resposta,

Ademais os enquadramentos possíveis são apenas aqueles contidos nos arts. 116, 117, 118 e 132 da Lei 8112/90, nenhum desses contém tipificação específica por assédio moral/sexual, ou calúnia e difamação, de sorte que não é possível esses enquadramento específico nos termos da informação requerida pelo servidor.

A julgar por tal procedimento, nenhum servidor público federal jamais será investigado por nenhum dos crimes de dano a honra e/ou patrimoniais (indenização). Porém, a Lei 8112/90, assim como muitas outras, não especifica um comportamento danoso, mas sim define um conceito para o dano, como bem citamos no Quadro Teórico, e que vamos estabelecer os devidos paralelos aqui. Vejamos a seguir.

Art. 116. São deveres do servidor: [...] III - observar as normas legais e regulamentares. Ora, se o Código Civil brasileiro e o Código Penal brasileiro, não são reconhecidos como normas legais regulares e legítimas, então quais seriam? Pois os crimes de calúnia, difamação, injúria, assédio sexual, dano moral estão previstos nesses arcabouços legais. Ademais, o inciso IX do mesmo artigo fala em manter conduta compatível com a moralidade administrativa.

Se a moralidade é (ou pode ser) considerada um fato vago, que deve ser analisado no caso concreto – não convém discutir neste momento – mas se pode adotar um fenômeno previsto como crime em um Código como o Civil ou o Penal, não se pode exigir a pena da esfera judicial na administrativa, para isso somente a autoridade judicial tem competência.

Tal situação, que beira à inércia, deve ser tomada como um fenômeno que exige urgência, como bem fala Grzybovski em seu relato da Revolução Industrial, que traz o uso indiscriminado da mão de obra: “tornavam as fábricas um lugar de sofrimento e expropriação do homem pelo capital”. A instituição pesquisada poderá incorrer nos mesmos moldes, um lugar de sofrimento e dor, caso não saia do ponto estático que se encontra.

Se a instituição não é a autoridade competente para julgar, dirimir, ou punir devidamente tal fato, que se aplique as punições previstas em lei para a esfera

administrativa, que são: suspender, advertir, multar, exonerar, entre outros. O que não se pode praticar é a omissão em fatores danosos ao maior patrimônio de uma instituição, seja ela pública ou privada, que é o seu empregado, seu funcionário, seu colaborador, cliente interno, ou qualquer que seja a denominação que se queira adorar. Pois esta (a omissão), também é dever do servidor público combater, inciso XII - *representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder*, (ainda no art. 116) vejamos que a omissão é equiparada ao abuso de poder pelo legislador, sendo um dever de cada dia do SPF, mas, mais ainda do gestor público. Que se registre que a omissão em certos casos pode ser considerada crime, como nos casos de cúmplice e socorro às vítimas.

Art. 117. Ao servidor público é proibido: [...] V – Promover manifestação de apreço ou despreço no recinto da repartição. Tratar outrem de maneira não profissional, mesmo que ambiente profissional. Não é recomendável, porém, não é crime. Mas quando se refere a um indivíduo no ambiente profissional, por adjetivos pejorativos, jocosos, e constrangedores, a situação muda. Se o modo de acenar, deixa de ser o nome, ou sobrenome, ou o cargo, e passa a ser por alguma característica do servidor, corre-se um perigo de disparar um gatilho para um conflito desnecessário. Então expressões do tipo, *rechonchudo, gordinho, cheinho, magrelo, suvela, bombado, branquelo, negão*, dentre outros, pode-se gerar um desgaste evitável, haja vista que poderá ser enquadrado no crime de Difamação, que conforme já citamos, é imputar ato vexatório a outro, mesmo este sendo verdade.

4.4 Inexistência dos Dados Requeridos

Voltando ao memorando resposta:

[...] assim, resta demonstrado que não é possível fornecer exatamente os dados solicitados uma vez que o enquadramento apontado pelo requerimento não corresponde aos enquadramentos legais para infrações administrativas, e sim enquadramento de natureza civil ou penal, o que não pode ser aferido pelas comissões de Processos Administrativos Disciplinares, uma vez que tem sua atuação vinculada aos supracitados artigos legais.

No instante em que nos deparamos com a afirmativa acima, relembremos as palavras de Trombeta, quando cita a dificuldade para se punir opressores no sistema público. Segundo ele, os casos de suicídio por motivos profissionais são ainda mais frequentes na esfera pública, tal pensamentos dilatam o sentimento de

impunidade das vítimas, fazendo com que elas sejam *re-vitimizadas*. Ou seja, sofram a violência, passem pelo constrangimento de fazer a denúncia assumindo publicamente a humilhação vivida. E ainda convivam com a penúria emocional de ver o agressor ileso a tudo e a todos, ou se habituar ao agressor todos os dias, dividindo o mesmo ambiente de trabalho, fazendo com que todos os dias o sentimento de ser vitimada novamente. Se está sendo violada moralmente, por assistir e vivenciar a explosão de sentimentos e emoções lhe revisitando todos os dias.

Mayo já confirmara anos atrás *de que as condições físicas de trabalho, mesmo que primordiais, não se comparam com os aspectos psicológicos*. Isso significa dizer, com base científica, e com uma base de mais de um século de existência comprovada, que os escárnios morais vividos pelo servidor, pelo profissional público ou privado, pendem mais na balança do ambiente profissional, do que as condições de um ambiente de pouca salubridade, com pouca ventilação, frequente alternância de temperatura, iluminação descalibrada, ruídos excessivos, água/alimentação e descansos desproporcionais ou insuficientes. No caso de docentes, podemos citar falta de material didático como: internet de qualidade, estações de trabalhos, laboratórios desatualizados, inexistência de livros e assemelhados ou ainda defasados, recursos para aulas práticas e de campo, recursos para pesquisa e extensão, etc.

4.5 Das Denúncias de Assédio Moral

Assim diz o memorando

Quanto ao número exato de denúncias, esta coordenadora não possui tal informação, uma vez que só toma ciência da denúncia que resultam na abertura de procedimento disciplinar, PAD e Sindicância. [...] Isso porque a análise quanto ao recebimento da denúncia e sua conversão em processo Administrativo Disciplinar ou Sindicância compete à autoridade instauradora, que no caso do IFXX é a Magnífica Reitora.

A falta de registros e dados estatísticos é uma omissão grave, pois como elaborar políticas de combate e prevenção se não se sabe quantas denúncias foram feitas? Como analisar dados que não existem? Como saber se houve ascensão ou decréscimo das denúncias?

Causa estranheza a ausência dessas informações, isso porque os dois tipos de assédio moral mais comuns são o *vertical descendente* e o *horizontal*. Ou seja,

um deles é o de gestores para com subordinados. Em um caso hipotético, poderiam haver ações corporativas deliberadas de autodefesa de um grupo em específico, neste caso, de gestores, pois administrativamente não haveria nada a fazer, somente na esfera judicial, o que traz um transtorno ainda maior.

Veremos aqui exemplos de manifestações contínuas e duradouras por *e-mails* institucionais, por mais de quatro vezes, em meses diferentes, anos diferentes, caracterizando assim a sistematização por longo período; *e-mails* esses enviados sempre por gestores, e gestores diferentes, sempre com mensagens incisivas e de cobranças a um mesmo servidor em período de férias, e outros afastamentos remunerados.

Fica uma pergunta, e quando a denúncia de assédio ou violação de direitos for contra a gestora máxima da instituição? Para quem se deve denunciar? Quem vai decidir se é digno de investigação e consequente abertura de procedimento? Mais ainda, quem aplicará a pena, se não houve investigação porque não houve procedimento de investigação?

4.6 Análise dos Fatos

Pelo relato das informações fornecidas, fica claro que o **assédio moral**, a calúnia, a difamação e a injúria não fazem parte das faltas passíveis de procedimento investigativo, por meio de Processo Administrativo Disciplinar ou Processo de Sindicância. Isso fica claro quando a instituição afirma só investigar as faltas expressas diretamente na Lei nº 8112/90, não se esforçando para alinhar, fazer paralelos e combinações jurídicas para punir, e consequentemente inibir a prática danosa de infligir a integridade moral de servidores.

A instituição não tem nenhum registro, ou ainda não informou, sobre o que faz com as denúncias de **assédio moral**, levando-nos à reflexão, porém, sem conclusos, pois não há dados de que tais denúncias podem ser descartadas e arquivadas sem nenhum procedimento, ação, ou cuidado específico. Como já citamos, Silva afirma que “*direção é o processo administrativo que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejadas*”. O assédio moral, bem como outros atentados de dano moral, podem ser antecipados. Já se espera que isso aconteça em um organização, quem dirá em uma instituição

com mais de 500 servidores, em uma unidade com mais de 130 servidores diretos, então se pode e deve-se buscar meios de se prevenir.

Não observamos no corpo do memorando a menção, não identificamos na página digital, bem como nas demais plataformas digitais e físicas qualquer programa, plano, campanha contra o **assédio moral**, ou qualquer outra violência contra a moral do servidor da instituição.

Sendo assim, chegamos a mais uma reflexão, a de que a integridade psicológica, psicossocial, emocional não é um fator valorizado, beirando a inversão, ou seja, a desvalorização e o despreço pelo bem-estar do cidadão, do servidor, do indivíduo, do ser humano. Bem como por sua saúde e família, que são diretamente atingidos pelas violências morais. Marino, em pesquisa realizada pelo *Hay Group*, a liderança é o maior fator de *retenção de colaboradores* nas organizações. Já mostramos que segundo Hunter, todo indivíduo é líder, e também defendemos que todo servidor público possui sua parcela de liderança, mas nos deparamos com situações como essa, e sobre isso, podemos analisar que a liderança está sendo exercida para fins que não são a valorização do servidor, do indivíduo, de desenvolvê-lo como profissional e como cidadão.

Outro fato que nos chama a atenção, é que em casos de calúnia, difamação, assédio moral/sexual, dano moral e assemelhados, a instituição não pode agir, pois administrativamente não tem meios. Porém, quando o dano é a outro recurso, como o financeiro ou suspeitas em concursos públicos de admissão ou licitatório, o servidor após sofrer a investigação administrativa, todo o procedimento é enviado aos órgãos de controle, ao Ministério Público Federal e até a Polícia Federal. E porque quando a vítima deixa de ser a instituição, e passa a ser um servidor, a investigação do pseudoinfrator não vai aos mesmos órgãos? Essa é só mais uma pergunta que não há respostas. Fechando relembramos Alkimin, a Gestão de Pessoas tem sua parcela de culpa, uma vez que direciona mais recursos para os instrumentos controle e para o problema, ao invés de agir na causa do problema. Proporcionando assim um efeito de “apagar incêndios” apenas, deixando as ações estruturantes em segundo, terceiro, quarto plano.

4.7 Redes Sociais e Demais Plataformas Digitais

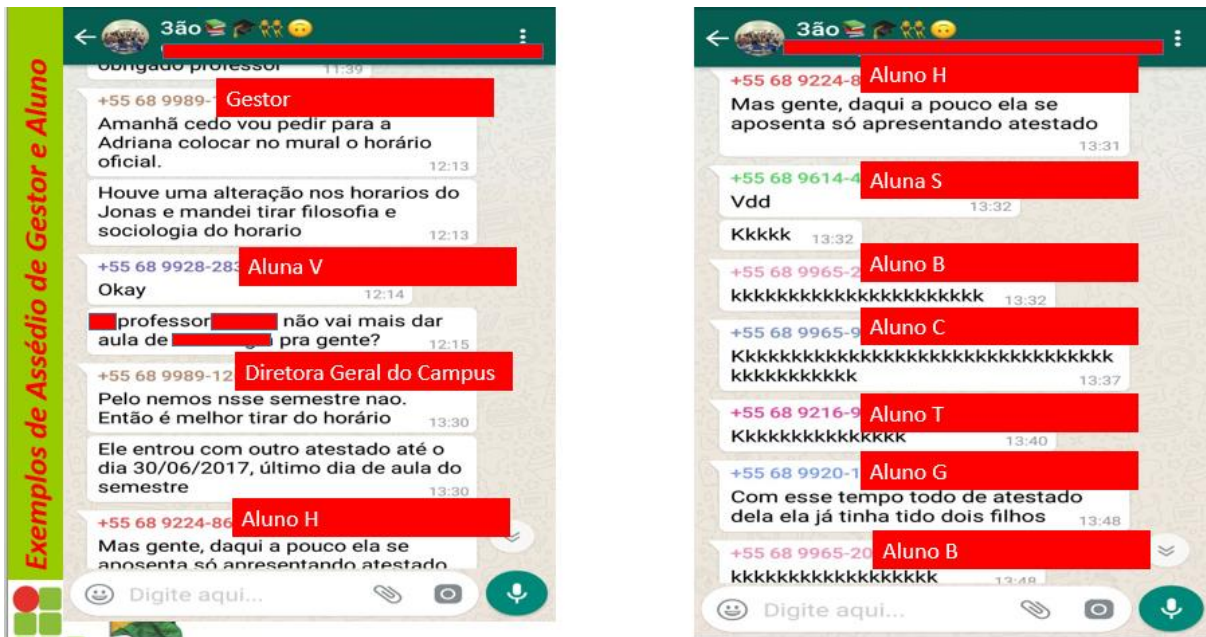
Os aplicativos, redes sociais e *e-mails* são plataformas de grande valia quando o assunto é violência moral. Isso em decorrência do registro que fica na plataforma, cujo usuário pode até deletar de sua conta, mas o envio e a postagem foram registradas e se tornaram públicas, podendo ser requerida pela autoridade policial competente para comprovar ou descartar denúncias de múltiplas faces.

Tomemos com parâmetro três das maiores plataformas digitais, *Facebook*, *Twitter* e *Whatsapp*. A simples cópia da tela, denominada no meio digital de *print*, pode ser usado como prova da violência, seja ela dano moral, assédio sexual, difamação, calúnia, injúria, ou ainda quando duradoura, **assédio moral**. Conforme mostramos na fala de Teixeira, na prática, isso significa dizer que qualquer postagem de qualquer formato, quando hostiliza o indivíduo ou um grupo de pessoas, configura-se crime decorrente das supracitadas difamação, calúnia, injúria e em caso de repetição prolongada, **assédio moral**.

Quando o usuário *deleta* a postagem sem que outrem faça o *print*, a autoridade ainda poderá requerer tal dado, sob pena do provedor ser enquadrado no mesmo crime, por solidariedade, ou ainda por recusa a comprovação e identificação do fato, ou por dificultar o reparo ao dano causado, conforme a Súmula 221 do Superior Tribunal de Justiça (STF).

Na **figura 04**, observamos um diálogo de um grupo do terceiro ano do ensino integrado de uma instituição de ensino técnico e tecnológico. Neste mesmo, participam professores, alunos e gestores. O grupo serve para, dentre outras coisas, facilitar a comunicação dos servidores com os discentes, na reposição de aulas, confirmação de avaliações, e etc.

Figura 4 - Dialogo I. Grupo Alunos, Professores e Gestores



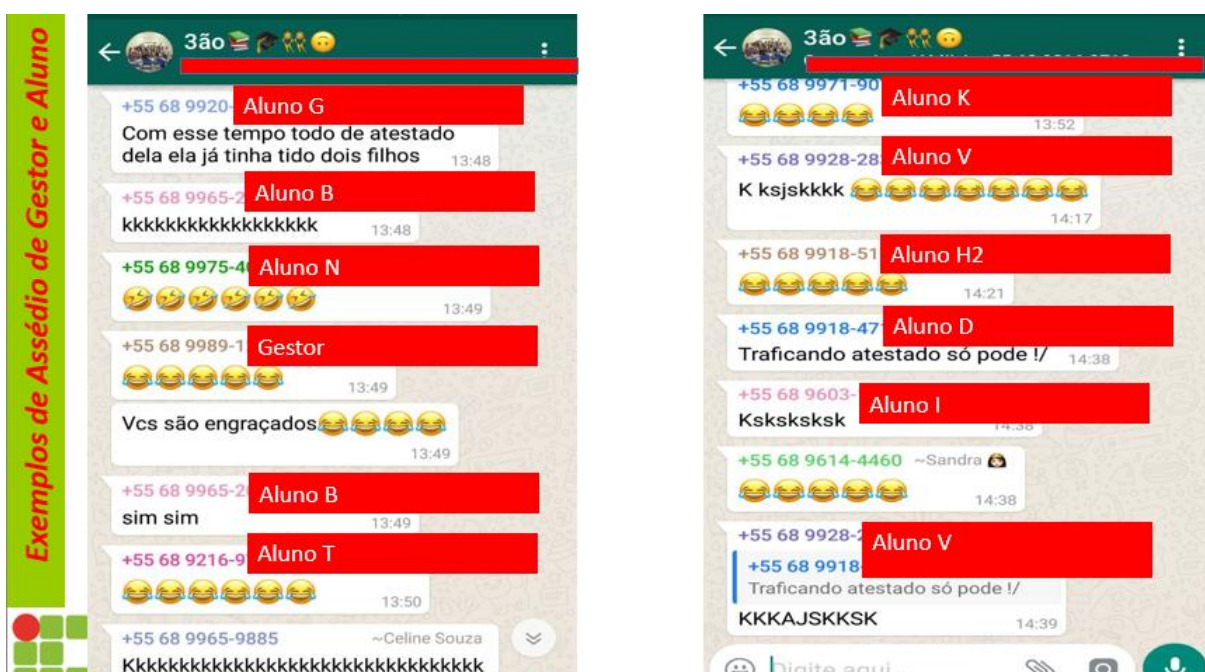
FONTE: Pesquisa de Campo Documental.

Em certo momento, um gestor ou gestora, informa à turma que houve necessidade de alteração do horário para retirar duas disciplinas. Um discente pergunta o porquê de uma das disciplinas ser retirada e se o professor (a) não dará mais aula, ocasião em que a Diretora da unidade educacional afirma: *“pelo menos nesse semestre não. Então é melhor tirar do horário”*: até aqui nada chama a atenção, porém, a mensagem seguinte da mesma gestora causa estranheza. *“Ele entrou com outro atestado até o dia 30/06/2017, último dia de aula”*. Ora qual a necessidade de chamar a atenção para que o atestado seja até o último dia de aula? A afirmação da gestora dispara o gatilho para as injúrias dos alunos que relatamos a seguir: aluno H *“mas gente, daqui a pouco ela se aposenta só apresentando atestado”*. Aluno G *“com esse tempo todo ela já tinha tido dois filhos”*. Se isso não bastasse, ainda são postadas as mensagens que significam risos e gargalhadas.

Na figura 05, os ataques continuam, e a gestora posta *“vcs são engraçados”*, se tudo isso não bastasse, ainda há uma última postagem. Aluno D *“Traficando atestado, só pode”*. Como pode ser interpretado, se trata de uma servidora, pós-licença maternidade. O SPF, para se afastar por mais de 3 dias/mês, deve obrigatoriamente passar por perícia médica; quando ultrapassa 15 dias, deve ser junta médica, com no mínimo 3 profissionais médicos, não pode ser apenas da área da saúde, tem que ser médico, e contratado como tal. Relembremos o conteúdo do inciso II do Código de Ética, o legislador fala que as funções do SPF ultrapassam as

possibilidades do justo e do não justo, mas importa que sejam cristalizados o princípio da honestidade. Isso significa dizer que não basta fazer apenas o que o ornamento jurídico prescreve, é preciso primar pelo bem humano, pelo patrimônio do ente público – dos quais destacamos o capital humano do SPF, pela defesa de outros que não estejam ou não possam exercer seus direitos à ampla defesa e ao contraditório. Ora, a servidora está afastada de suas funções, então não está acompanhando a comunicação de nenhum canal referente a trabalho, não teve seu princípio de ampla defesa e o contraditório resguardado, estava amparada por lei, houve clara afronta à dignidade profissional e moral da servidora e dos médicos que atestaram a necessidade do afastamento. A servidora diretora ainda mostrou que não possui a *honestidade* e o *bom exemplo* citados por Hunter, bem como cometeu falta grave a ética institucional. Não há a caracterização do assédio moral, por não haver o fator “*repetitivas e prolongadas*”, como bem ressaltaram Correia e Junqueira, e por não haver a presença da relação de trabalho, apenas a relação profissional – como afirmam Manoel Neto, Tolfo e a Ministra Cristina Peduzzi. Porém, o crime de injúria está presente, como poderia também o de difamação aos alunos, que mesmo sendo menores de 18 anos, seus pais poderiam ser responsabilizados e intimados a restituir o dano moral.

Figura 5 – Dialogo II. Grupo Alunos, Professores e Gestores



FONTE: Pesquisa de Campo Documental.

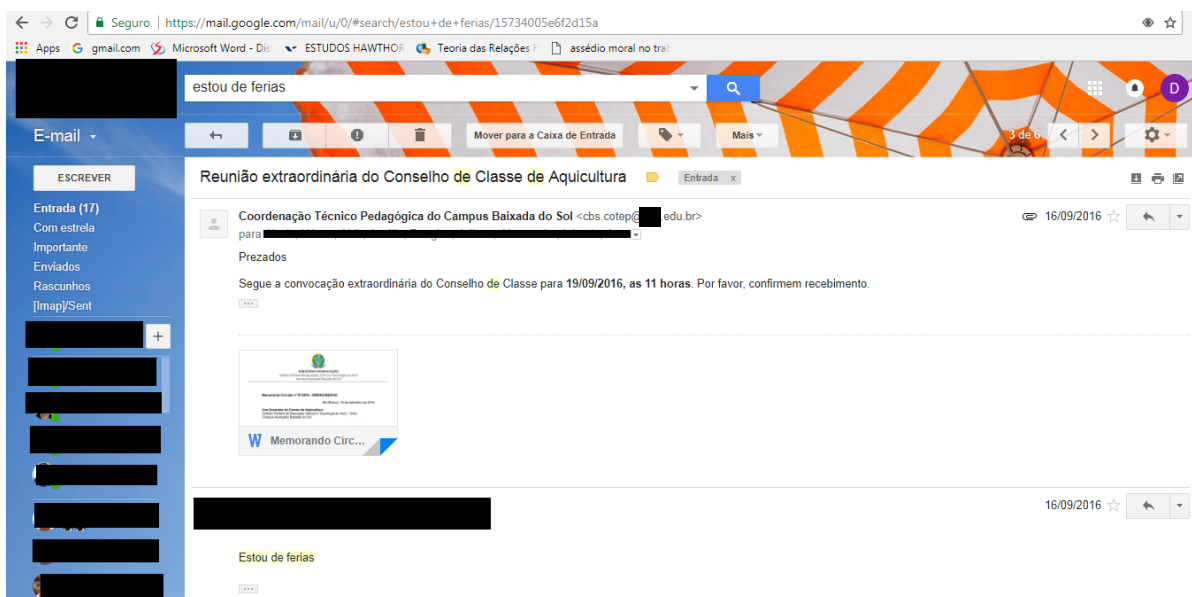
Duas situações chamam a atenção, a primeira é a forma do gestor de encarar as postagens, em que certo momento até contribui e afirma ser *engraçado*. Tal comportamento tem a conotação de omissão, de ironia, de desdenho, tema legal já enfatizado neste Capítulo.

Como foi um fato que muito chamou a atenção, buscamos informação sobre a servidora. Ela possui uma doença autoimune, sem cura, e toma medicamentos que causam alternância de humor e peso, além dos sintomas da doença, que são perda de memória curta, manchas avermelhadas na pele, ferimentos no rosto e couro cabeludo. Ademais, sua filha, nasceu com um problema grave no coração decorrente da diabete gestacional desenvolvida durante a gravidez. Uma situação de conhecimento da gestão, pois os laudos e atestados são entregues na unidade de labor da servidora.

4.8 Cobranças em Período de Férias

Como mostra a Figura 06, o servidor foi comunicado a apresentar-se na sua unidade laboral, a fim de dar conhecimento a um documento de “*Convocação*” com o intuito de dar ciência e providência. Apesar de não ficar claro no e-mail, durante a pesquisa, levantamos informação de que o referido indivíduo pertence ao quadro de docentes EBTT. Ora, se o servidor é professor, e quem notifica o mesmo é a Diretoria de Ensino (DIREN), e para agendar e gozar do direito a férias, a referida diretoria teve de assinar sua liberação, então esta deve saber em que estágio ele está, seja de licença médica, licença paternidade, óbito, ou férias.

Figura 6 - Convocação Para Reunião Extraordinária de Conselho de Classe



FONTE: Pesquisa de Campo Documental.

Nota-se que no corpo do *e-mail* não consta a informação, ou qualquer menção à suspensão, cancelamento, pausa de qualquer natureza ao direito de gozo das férias. Aqui, temos duas infrações em um mesmo documento digital. A primeira é a busca do contato, sem a devida suspensão do direito de férias, como ficou evidenciado nos itens acima, respaldado devidamente por decisões já tomadas por tribunais em mais de um ente da Federação e em mais de uma espera da justiça trabalhista. O direito a férias tem por finalidade a saúde laboral, cujo objetivo é proporcionar descanso ao trabalhador. Segundo a Carta Magna, todo trabalhador tem direito ao menos um período de férias a cada 12 meses. A lei 8112/90, não disserta sobre o tema, por isso buscamos analogia na CLT. Sendo assim, havendo ligações, *e-mail*, mensagens, ou qualquer outro tipo de comunicação do empregador com o indivíduo durante suas férias, tais comunicações são definidas por juristas e doutrinadores como “*férias trabalhadas*”, e que a CLT resguarda a obrigação de pagamento dobrado a título de multa.

Nota-se na Figura 7, que o *e-mail* apresentado anteriormente, não foi lapso temporal administrativo, mas que alimenta a ideia de infringir continuamente o direito ao gozo das férias, ou ainda, o desequilíbrio emocional durante as férias.

Figura 7 - Cobrança documental



FONTE: Pesquisa de Campo Documental.

Observa-se que na Figura 7, quatro servidores foram “convidados” a participar do encontro. Na verdade, estão convocados. Conforme citamos o TRT, afirma que “para quando o Senhor/senhora regressar das férias”, ou “Comunicado”, também se enquadra na denominação de Férias Trabalhadas, fenômeno lesivo a

vida do empregado, segundo o processo n.º0021152-51.2014.5.04.0334 do TRT-RS e o processo n.º 0002747-47.2013.5.02.0078 do TRT-SP.

Destarte, identificamos mais de 5 e-mail, (dos quais dois estão acima e os demais em anexo) enviados ao mesmo servidor, quando este estava de licença ou férias em dias distintos, meses distintos e anos distintos, caracterizando, segundo a definição principal de Correia em condutas *impróprias, repetitivas e prolongadas*. Observa-se aqui, o fato repetidor, que é a pedra angular para a manifestação de comportamentos de hostilidade e de dano moral, em **assédio moral**. A se pensar que não foi um único gestor, ou ainda um único setor, o responsável pelo envio das cobranças, algumas em tons ríspidos, há de se entender que existe uma ação contínua, e um pensamento de empoderamento perigoso de desrespeito, de despreocupação com o servidor, ainda com os traços do “agem corporativamente” conceituado por Vitorio.

Descartamos assim, a possibilidade de uma rixa entre dois servidores em cargos distintos, e que poderiam ter visões ou pretensões políticas diferentes, pois o fato ocorre em momentos distintos da instituição, com gestores eleitos e nomeados, com Reitor Pro-Tempore e eleito, com unidades de ensino diferentes, com afastamentos ora por férias ora por licença qualificação. A única igualdade observada foi que em todos os casos, os personagens são docentes da carreira EBTT. Junqueira fala sobre o objetivo de *intimidar*, Correia em *condutas hostis, impróprias, repetitivas e prolongadas*; se o envio foi por mais de três vezes, em um prazo de mais de três meses entre o primeiro e o último, vindo de servidores diferentes. Há a caracterização do **assédio moral**, segundo a linha dos dois autores.

O quadro em tela nos remete a Galindo, quando descreve o Assédio Moral Descendente, em que um gestor exerce comportamento contínuo, com o objetivo deliberado ou não de cobrança em momento inoportuno e de desestabilização de um subordinado.

Algumas situações são bem interessantes. Em uma delas, o servidor entregou o documento “diário” impresso antes das férias, mas durante suas férias, as quais usam para estudos de mestrado fora de seu domicílio, é “convidado” a realizar todo o lançamento novamente em ambiente virtual. A questão é se tal ação foi deliberadamente improvisada ou simplesmente não foi planejado. E porque que o indivíduo que não toma essa decisão, não participou desse planejamento (ou a ausência dele), é que deve assumir o ônus do erro? E quando pede uma dilatação

do prazo, por estar em férias e em estudos, ouve a ríspida frase “*Lembro-lhe que para a atualização e consolidação dos diários o prazo se encerrará impreterivelmente hoje*”. O que lembra a ilustração dos pilotos Piquet e Mansell.

Paiva e Casalechi fala que docentes têm pressões contínuas, e não somente em fechamento de mês, ou de exercícios, e como consequência quadros depressivos ininterruptos, com esgotamento mental e físico, em decorrência de pressões sofridas, como no caso, cujo período era para descanso, para renovar suas energias e motivar-se para mais um interstício de labor. O mesmo profissional responde um procedimento administrativo disciplinar, em que a instituição requer a devolução de mais de 6 mil reais, pelo fato do mesmo ter se ausentado da instituição, mesmo com o conhecimento de seus superiores e repondo aulas, para cursar o mestrado fora do seu domicílio, algo que é de interesse para a instituição, para a o bem maior da comunidade acadêmica interna e local.

CONCLUSÃO

Na efetivação da pesquisa em tela, buscou-se desenvolver rigorosamente o objetivo principal da mesma, que versa sobre a relação entre o profissional docente e os personagens da comunidade escolar que podem assediar a moral deste agente. Pretende-se investigar se tal prática é uma realidade dentro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Em especial, tratam-se da investigação e análise das relações construídas com o passar do tempo entre docentes, pais, gestores, agentes sociais e sociedade civil. Ainda é preciso refletir, caso constatado, que o assédio moral docente é uma realidade, qual a influência do assédio sobre o desempenho das funções inerentes à profissão, registrando como tal prática acontece; identificar também as contramedidas adotadas para extirpar a leviandade destas ações.

Sob esse contexto, trabalhamos com duas frentes: Na primeira, buscamos junto à instituição via Lei de Acesso à Informação de documentos e dados que servissem de insumos documentais para a pesquisa. Na segunda, buscamos na literatura, sempre sob supervisão do orientador, depurar quais obras ofertavam o viés da pesquisa, com conceitos consolidados, e novas propostas de discussão para regulação legal. Vejamos quais foram os objetivos:

1. Investigar a ocorrência do assédio moral nas relações interpessoais e profissionais do profissional docente nos Campi da Capital Acreana.
2. Identificar se ocorre assédio moral docente no Instituto Federal, caracterizando a sua manifestação à luz da literatura revisada que versa sobre o referido fenômeno;
3. Evidenciar, com base no levantamento documental, as reações e as consequências do assédio moral docente no Instituto Federal;
4. Analisar as ações de prevenção ao **assédio moral** na carreira docente, adotadas no Instituto Federal.

Nossa meta foi alcançada parcialmente, uma vez que conseguimos pesquisar o fenômeno **assédio moral** que comprovamos existir, via apresentação de provas documentais (como e-mail institucional), conforme o fator principal apresentado pela literatura, que é a desestabilização pela repetição. Constatamos ainda, a inexistência de políticas de educação combate à prevenção ao **assédio**

moral, mas não obtivemos êxito na busca pelas reações e suas consequências, pois as mesmas não são registradas como Relatório de Gestão, nem mesmo para fins estatísticos, o que é uma dos questionamentos que fazemos.

Na implementação da presente pesquisa, objetivou-se preservar rigorosamente os objetivos da mesma, que consistiu em investigar os desafios éticos encontrados pelos gestores das instituições privadas do ensino superior, enfatizando especificamente a importância da aplicação de conceitos éticos nas atividades de gestão das IES no contexto atual da sociedade e do mercado competitivo.

Neste sentido, inicialmente foi feita uma análise histórica, por meio da qual foi demonstrado que, de modo geral, as IES são concebidas como sendo instituições sociais que se constituíram no decorrer da história com a finalidade de exprimir de maneira determinante na estrutura e no modo de funcionamento da sociedade como um todo, tendo como principais objetivos os seguintes:

Apresenta-se essa obra acadêmica enfatizando claramente a problemática do **assédio moral** na carreira docente dentro de um Instituto Federal, diante de fatos narrados e descritos, com base no Quadro Teórico exposto, e nas informações colhidas por meios de documentos e plataformas digitais.

A partir dos elementos empíricos evidenciados, refletimos se a instituição analisada oferece condições adequadas para minimizar a ocorrência do **assédio moral**, bem como oferece respaldo e proteção aos colaboradores. Fica evidenciado pela falta de políticas públicas, planos de ações, campanhas informativas, e até mesmo a não investigações de denúncias, sob a égide da falta de competência técnica para punição dos danos morais, sem esforço para buscar meios e parâmetros alternativos para que o fenômeno do dano moral, via **assédio moral**, seja extirpado, ou receba a atenção e a seriedade de que necessita. Outro fator que nos leva ao pensamento da desvalorização, é que o recurso material e financeiro, quando usados de maneira incorreta, são punidos administrativamente, e posteriormente enviados a órgãos de controle, até mesmo o Ministério Público Federal e a Polícia Federal, mas quando o dano acontece com o recurso humano, a postura deliberada é diferente, sendo este (o dano e o **assédio moral**) levado à penúria.

Weber afirma que o excesso de procedimentos é chamado de disfunção da burocracia. Neste contexto, pedimos licença ao sábio teórico, e dilatamos o conceito. Pois não basta dificultar acrescentando fluxos, mas a ausência dos fluxos, dos

procedimentos, das ações, e a inércia na busca por uma solução, também nos remete ao uma gestão burocrática, sem inovação, sem iniciativa, que não busca alternativas, que não empreende, que não tem o *Know How* gerencial.

As políticas de combate ao dano moral, seja o **assédio moral**, a difamação, a injúria ou a calúnia, clamam por ações emergenciais, uma vez que a barreira do respeito e dos bons costumes perderam-se na enebelinada ética. Cujos professores em pós-parto, com doenças incuráveis, resguardados pela lei, são tratados com desprezo, e equiparados a “criminosos”, e que mesmo gestores tendo não só conhecimento, mas participação atuante nesse desprezo, ao ver um colega de trabalho ser injuriado e caluniado de mafioso, a postura não foi outra que a de “*engraçado vcs*”. Omitindo-se a defesa, e sendo sobre tudo conivente por omissão ao socorro da vítima.

Ademais, concluímos a materialização da desvalorização e das campanhas de combate ao **assédio moral**. Um servidor em férias, após ser cobrado – que por si só já é um dolo – informa que está de férias, mas ainda assim recebe mais notificações e *e-mail* cobrando-lhe deliberadamente ações de alguém que esteja em pleno exercício do trabalho. E que não são lapsos ou ruídos de comunicação, pois se repetem mais de uma vez.

Falto o cuidado de citar no corpo do e-mail, que “para aqueles que estão de férias ou de licença por qualquer motivo, favor desconsiderar esse e-mail”. Para aqueles que são enviados diretamente, sem que seja uma mensagem comum a varios servidores, nem isso poderia, pois que gestor é esse que não sabe para quem concede férias e licenças?

Para auxílio na mediação dos conflitos, fazemos algumas remendações e contribuições curtas e práticas com o intuito de serem úteis para o ensino, para o convívio e o respeito mútuo nas relações profissionais.

- 1) Adoção de políticas de combate ao **Assédio Moral** – É urgente o desenvolvimento de políticas que vão desde a qualificação de servidores, principalmente gestores (pois como vimos no caso dos e-mails de cobrança, eles são peça chave), com vistas a atenção do comportamento hostil, mesmo que involuntário, como por exemplo a comemoração do Dia do Combate ao **Assédio Moral**, dia 02 de maio. Até por se tratar de algo de baixo custo e com grande eficácia.

- 2) Equidade e Agilidade nas Investigações – Um gestor que pode ser o acusado do **assédio moral** não pode ser o mesmo que toma a decisão da abertura ou não da investigação. Isso deve ocorrer por uma comissão específica, composta por profissionais de carreiras e carga horária diferentes, isentos de cargos – mesmo que o ocupante seja um cônjuge ou filho, com recursos para agilizar a investigação e oferecer resultados práticos, poder de decisão para abertura da investigação e indicação de pena, inclusive para envio a autoridades acima da administrativa;
- 3) Controle Eficaz dos Meios de Comunicação – Não é tolerável que aquele que concede férias seja o mesmo que cobra e convoca o servidor durante o gozo das férias, mesmo que o *e-mail* (por exemplo) seja enviado por um profissional que não o gestor do setor. Isso não é equilibrado, não traz ganhos, tras desgastes e gera ingerência comunicativa, apenas uma pessoa deve possuir o poder desdes comunicados.
- 4) Mais Eficácia nos Dados Estatísticos – Toda informação, seja ela denúncia, merece ser registrada e computada em dados estatísticos com fins de elaboração de relatórios de gestão eficazes, concisos, claros, e seguros, pois a informação quando descartada gera subtração de dados para estatística, e mostra imprecisão.
- 5) Equilíbrio – Supervisionar, implementar, e coordenar são atividades da gestão que incidem em cobrança aos gerenciados. Porém o equilíbrio entre uma supervisão rígida, e os fatores sociais de Mayo são fundamentais para uma produtividade significativa, um relacionamento profissional e respeitoso.

REFERÊNCIAS

- ACCIOLY, Raimundo. *Tarauacá: armados de escopetas em plena luz do dia, menores atiram em professor e ainda tentam cortar seu pescoço*. <<http://www.portaltarauaca.com.br/2017/08/23/tarauaca-armados-de-escopetas-em-plena-luz-do-dia-menores-atiram-em-professor-e-ainda-tentam-cortar-seu-pescoco/>>. Acesso em: 26 nov. 2017.
- ALKIMIN, Maria Aparecida. *Assédio Moral na Relação de Emprego*. Curitiba: Juruá, 2007.
- AZEVEDO, B. M.; CRUZ, R. M. O processo de diagnóstico e intervenção do psicólogo do trabalho. *Caderno da Psicologia Social do Trabalho*, 2006.
- BARRETO, M. M. S. Uma Jornada de Humilhações. 2000. 273 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Departamento de Psicologia Social da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2000.
- BERNARDI, Marco; BONI, Jonatas. *Professora é agredida com soco após ser cercada por estudantes, em RO*. Disponível em: <<http://g1.globo.com/ro/rondonia/noticia/2016/07/professora-e-agredida-com-soco-apos-ser-cercada-por-estudantes-em-ro.html>>. Acesso em: 26 nov. 2017.
- BERNSTORFF, Vitor Hugo; DAL ROSSO, Sadi. O Absenteísmo ao Trabalho como Forma de Resistência Individual à Intensificação do Trabalho, à Insatisfação Profissional e ao Estresse Ocupacional. *XXXII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 2008.
- BRANDÃO, Isac de Freitas; DIOGENES, Andressa Silva Miranda; ABREU, Mônica Cavalcanti Sã de. Alocação de Valor ao Stakeholder Funcionário e o Efeito na Competividade do Setor Bancário. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, vol. 19, n. 64, 2017.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Art. 5. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 9 out. 2017.
- _____. *Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994*. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Seção I, inciso II. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 20 out. 2017.
- _____. *Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943*. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Art. 483. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 10 out. 2017.
- _____. *Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940*. Art. 197 a 207. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm>. Acesso em: 15 out. 2017.

_____. *Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002*. Institui o Código Civil. Art. 12. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 9 out. 2017.

_____. *Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008*. Art. 12. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em: 15 out. 2017.

_____. *Lei nº 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. Art. 116, inciso IX. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 12 nov. 2017.

_____. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 10 out. 2017.

_____. Ministério da Educação. *Nota Técnica nº50/2016/CGDP/DDR/SETEC/SETEC*. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=36941-nota-tecnica-n50-2016-calculo-contracao-professor-substituto-pdf&category_slug=abril-2016&Itemid=30192>. Acesso em: 17 nov. 2017.

BRUGINSKI, Marcia Kazenoh. Assédio Moral no Trabalho - Conceito, Espécies e Requisitos caracterizadores. *Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região*, vol. 2, n. 16, mar., 2013.

CAHÚ, Graziela Pontes Ribeiro et all. *Rev. Gaúcha Enfermagem*, Porto Alegre, vol. 32, n.3, sept., 2011.

CAMARA DOS DEPUTADOS. *PL 4742/2001*. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=28692>>. Acesso em: 16 out. 2017.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. AGUIAR, Ana Rosa Camillo. DINIZ, Ana Paula Rodrigues. Reflexões sobre o indivíduo desejanste e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. *XXXIV Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 2010.

CASADO, Aline Gabriela Pescaroli. Cyber bullying: violência virtual e o enquadramento penal no Brasil. *Revista Âmbito Jurídico*. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10882>. Acesso em: 5 nov. 2017.

CHAUÍ, Marilena. *Convite à filosofia*. 12. ed. São Paulo: Ática, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COELHO, Helena Maria Queiroz. Gestão do público interno em duas empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas. *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 5, n. 9, p. 96-115, abr. 2005.

CORRÊA, Alessandra Morgado Horta; CARRIERI, Alexandre de Pádua. *Assédio Moral no Ambiente de Trabalho: uma Possibilidade de (Re)leitura das Relações de Poder*. XXIX Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2005.

COSTA, Jurandir Freire. *A Ética e o espelho da cultura*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

DEJOURS, Christopher. *A Banalização da Injustiça Social*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

DUHIGG, Charles *O Poder do Hábito: por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios*. Trad. Rafael Mantovani. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 2, p. 6-17, Abr./Jun. 2007.

ESTADO DE PERNAMBUCO. *Lei nº 13.314, de 15 de outubro de 2007*. Dispõe sobre o assédio moral no âmbito da Administração Pública Estadual direta, indireta e Fundações Públicas. Art. 2, parágrafo único, inciso II. Disponível em: <<http://legis.alepe.pe.gov.br/arquivoTexto.aspx?tiponorma=1&numero=13314&complemento=0&ano=2007&tipo=>>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

FARIA, Maria Ester de. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 41, n. 2, abr/jun., 2001.

FARIAS, Michelle. *Cresce número de professores afastados por problemas psicológicos*. Disponível em: <<http://g1.globo.com/al/alagoas/noticia/2013/01/cresce-numero-de-professores-afastados-por-problemas-psicologicos.html>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

FELKER, Reginald Delmar Hintz. *O Dano Moral, o Assédio Moral e o Assédio Sexual nas Relações de Trabalho – Doutrina, Jurisprudência e Legislação*. São Paulo: LTR Editora LTDA, 2006.

FERNANDES, Almir Garcia. A Responsabilidade Civil do Estado Frente ao Assédio Moral Sofrido pelo Professor no Exercício de Sua Profissão. *Revista Jurídica UNIARAXÁ*, Araxá, v. 15, n. 14, p. 37-54, 2011.

FERREIRA, Ana Luíza Gonçalves. Princípio da Supremacia do Interesse Público e Princípio da Indisponibilidade do Interesse Público: Pilares do Regime Jurídico-Administrativo. *Conteúdo Jurídico*, Brasília-DF: 20 out. 2012. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.40101&seo=1>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. *Ética empresarial: dilemas, tomados de decisões e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Ed., 2001.

FILHO, Antônio Martiningo; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. Assédio Moral e Gestão de Pessoas: Uma Análise do Assédio Moral nas Organizações e o Papel da Área de Gestão de Pessoas. *XXXI Encontro da NPAD*, Rio de Janeiro, 2007.

FOLHA DE SÃO PAULO. *Jovem que agrediu professora em SC se entrega após decreto de internação*. Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2017/08/1914029-jovem-que-agrediu-professora-em-sc-se-entrega-apos-decreto-de-internacao.shtml>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

FREITAS, Maria Ester de. *A Metáfora da Guerra e a Violência no Ambiente de Trabalho*. São Paulo; Atlas, 2007.

GALVÃO, Vivianny Kelly. *Assédio Moral: mal estar no trabalho*. Maceió: EDUFAL, 2011.

GARCIA, I. S.; TOLFO, S. R. Assédio moral no trabalho: uma responsabilidade coletiva. *Psicologia & Sociedade*, v. 23, n. 11, p. 190-192, 2011.

GRZYBOVSKI, Denize; DOS ANJOS, Losangeles Sutil Guerreiro; MACHADO, Rebel Zambrano. *Empresas humanísticas: Um Estudo de Caso das Implicações do Comportamento do Gestor Narcisista Destrutivo*. XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

HERZBERG, F. *Work and the Nature of Man*. New York: Thomas Y. Crowell Publishers, 1966.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2002.

HOBBS, Mitchell. *O Livro da Sociologia: as grandes ideias de todos os tempos*. Trad. Rafael Longo. 1. ed. São Paulo: Globo Livros, 2005.

HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor*. Trad. A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextane, 2006.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. A Ética nas Organizações. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, *Coleção Reflexão*, ano 2, n. 4, Março, 2001.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurto. *Gerente Total: como administrar com eficácia no século XXI*. São Paulo, Gente, 1996.

KASNICKA, E. L. *Teoria Geral da Administração: uma síntese*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1995.

KOONTZ, Harold. *Administração da Teoria e da Ciência*. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. 15. ed. São Paulo. Pioneira. 1908.

LIMA FILHO, Francisco das Chagas. Elementos Constitutivos do Assédio Moral nas Relações Laborais e a Responsabilização do Empregador. *Revista do Ministério Público do Trabalho do Mato Grosso do Sul*, Mato Grosso do Sul, n. 01, 2007.

MACAIA, Amanda Aparecida Silva. *Excluídos no Trabalho? Análise Sobre o Processo de Afastamento por Transtornos Mentais e Comportamentais e Retorno ao Trabalho de Professores da Rede Pública Municipal de São Paulo*. São Paulo. 2013. 243 f. Tese (Doutorado em Saúde Ambiental) – Faculdade de Saúde Pública. Universidade de São Paulo. 2013.

MACHADO, Igor José de Renó. *Sociologia de Hoje*. Volume único. 1. ed. São Paulo. Ática. 2013.

MANDELLI, Pedro; LORIGGIO, Antônio. *Exercendo Liderança: o papel central do líder, sua motivação, pro atividade e equilíbrio emocional*. Petrópolis: Vozes, 2016.

MAQUIAVEL, Nicolau. *O príncipe*. Trad. Pietro Nasseti. São Paulo: Martin Claret, 2006.

MARINO, C. Faltam Regras. *Revista Melhor Gestão de Pessoas*, n. 287, ano 19, Editora Segmento, 2011.

NASCIMENTO, Aline; MUNIZ, Tácita. *Polícia descarta latrocínio em morte de professora em Rio Branco*. Disponível em: <<http://g1.globo.com/ac/acre/noticia/2015/11/policia-descarta-latrocínio-em-morte-de-professora-em-rio-branco.html>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

NETO, Manoel Jorge e Silva. Assédio Moral e Atuação do Ministério público do Trabalho. *Revista de Informação Legislativa*, Brasília, n. 167, jul/set., 2005.

PARK, H. K. BONIS; D. F. ABUD, M. R. *Introdução ao Estudo da Administração*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

PAROSKI, Mauro Vasni. Assédio Moral no Trabalho. *O trabalho em Revista*, n. 292, Curitiba, nov., 2006.

PINTO, Maria Cecília Alves. Terceirização de serviços - responsabilidade do tomador. *Rev. Trib. Reg. Trab. 3ª Reg.*, Belo Horizonte, v. 39, n. 69, p. 123-146, jan./jun., 2004. Disponível em: <http://www.trt3.jus.br/escola/download/revista/rev_69/Maria_Pinto.pdf>. Acesso em: 2 out. 2017.

PIZZI, Laura Cristina Vieira. *Trabalho Docente: tensões e perspectivas*. Maceió: EDUFAL, 2012.

RACINGONLINE. *Nelson Piquet e o golaço em 1987*. Disponível em: <<http://racingonline.com.br/blogs/nelson-piquet-e-o-golaco-em-1987/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

SILVA, Afrânio. *Sociologia em Movimento*. 1. ed. São Paulo. Moderna. 2013.

SILVA, Sidney Gonçalves da. Assédio Moral no Trabalho: Modalidades da Violência. *Boletim Jurídico*, Uberaba/MG, a. 12, no 752. Disponível em: <<https://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=2397>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

SOARES, Fernando de Carvalho. DUARTE, Bento Herculano. O Assédio Moral no Ordenamento Jurídico Brasileiro. *R. Fórum Trabalhista – RFT*, Belo Horizonte, ano 3, n. 11, p. 21-47, mar./abr., 2014.

SOBOLL, Lis Andreia Pereira. *Violência Psicológica e Assédio Moral no Trabalho Bancário*. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Medicina) Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, Departamento de Medicina Preventiva, 2006.

SOUZA, Eloisio Moulin de; COSTA, Alessandra de Sá Mello da. Usos e Significados do Conhecimento Histórico em Estudos Organizacionais: Uma (Re)Leitura do Taylorismo Sob a Perspectiva do Poder Disciplinar. *VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, Curitiba-PR, 2012.

TEXEIRA, Tarcísio. *Curso de Direito e Processo Eletrônico*. São Paulo: Saraiva, 2013.

TOMAZI, Nelson Dacio. *Sociologia para o Ensino Médio*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

TREIN, E.; Rodrigues, J. O mal-estar na academia: produtivismo científico, o fetichismo do conhecimento-mercadoria. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro: ANPEd. Campinas: Autores Associados, v. 16, n. 48, p. 769-819, set./dez., 2011.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. *Férias: direito ao descanso reúne costume, lei e jurisprudência*. Disponível em: <<https://tst.jusbrasil.com.br/noticias/2760896/ferias-direito-ao-descanso-reune-costume-lei-e-jurisprudencia>>. Acesso em: 5 nov. 2017.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. *Instruções de Download do Aplicativo do TST*. <<http://www.tst.jus.br/web/guest/tst-app>> Acesso em: 2 nov. 2017.

TRT – 17º Região – RO 1315.2000.00.17.00.1 – Ac. 2276/2001 – Rel. Juíza Sônia das Dores Dionízio – 20/08/02, na Revista LTr – 10/1237.

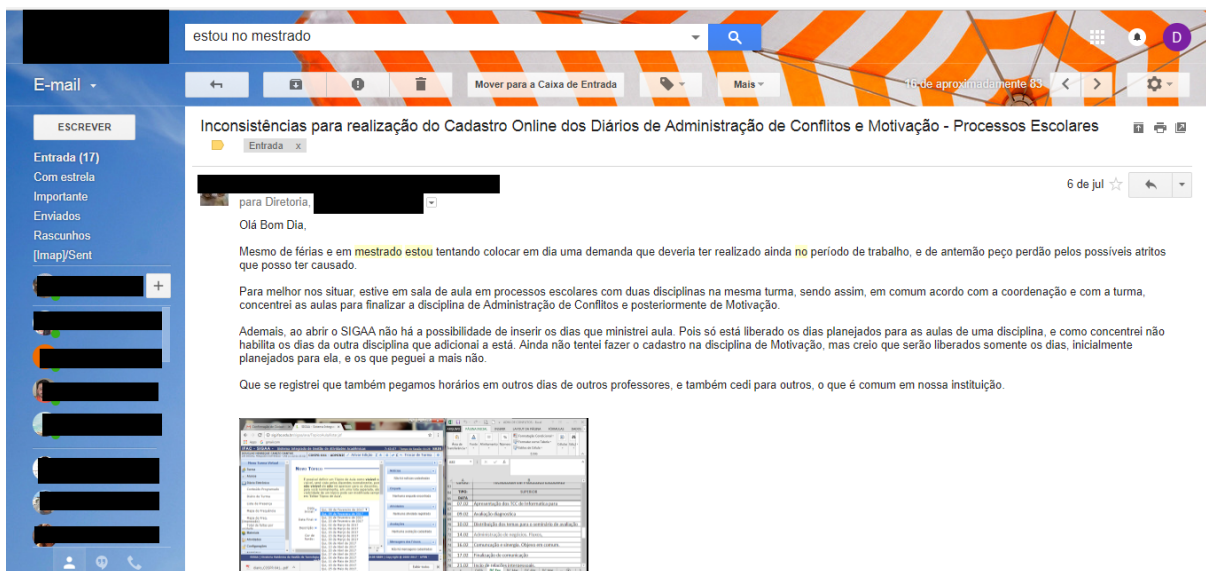
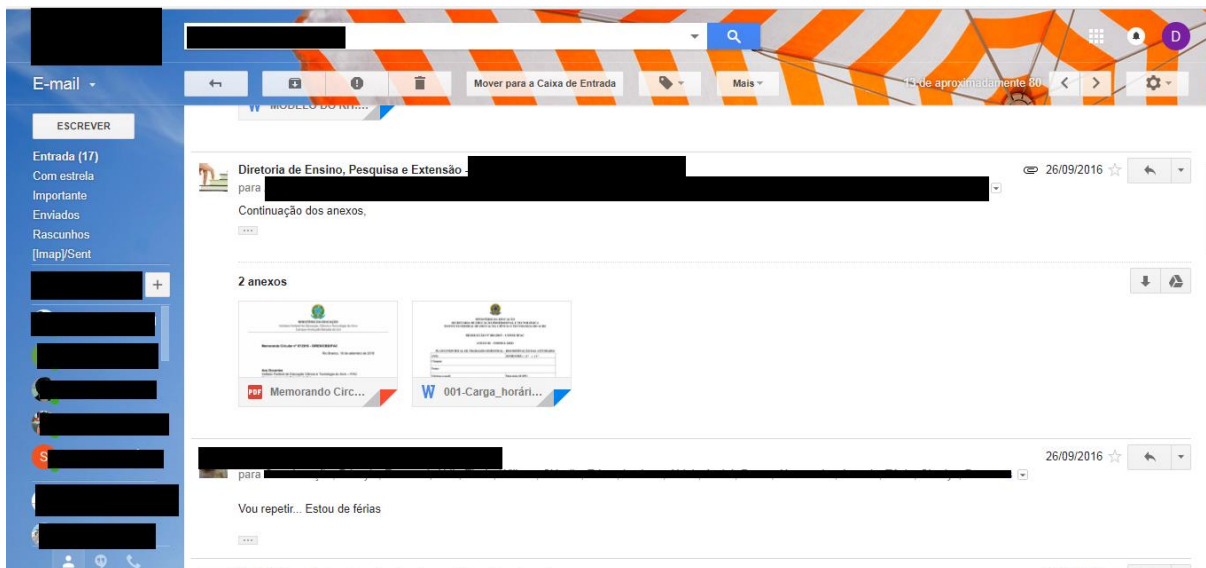
TRT da 10º Região, RO nº 01.385-2001-009-10-00-4, Relator juiz Mário Macedo Fernandes Caron.

TZU, Sun. *A Arte da Guerra*. 1. ed. Trad. Pietro Nassetti. São Paulo. Martin Clarent, 2004.

VITÓRIO, Elias Ely Gomes. *Teorias de motivação de pessoas, aplicadas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas*. 2015. 206 f. Tese (Doutorado em Administração). Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. 2015.

ANEXOS – CONVOCAÇÃO PARA REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DE CONSELHO DE CLASSE

Abaixo, e-mails apresentados na ordem cronológica!



estou no mestrado

PIT 2017.2

Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão

Prezado(a), Solicitamos, por gentileza, sua presença nesta Direção de Ensino ...

13 de set

para [Redacted] Diretoria

Bom dia prezados.

Mais uma vez informo que **estou** de licença por 90 dias. Como as cobranças estão se tornando rotina, mesmo informando minha licença, quero deixar claro que já há previsão legal para cobranças em períodos de férias serem consideradas assédio moral, tema esse da minha dissertação de **mestrado**.

Sendo assim, informo que se receber mais uma cobrança ou notificação durante minha licença, entrarei com pedido de Assédio Moral administrativo e judicialmente.

Mui cordialmente,

Clique aqui para selecionar uma destas opções: "Responder", "Responder a todos" ou "Encaminhar"

Usando 6,8 GB Gerenciar

Requisitos do programa Powered by Google™

Última atividade da conta: Há 0 minutos Detalhes

Envio de informações

Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão

para Docentes, Grupo

15 de ago

Bom dia!

Solicitamos, por gentileza, que os senhores (as) encaminhem até segunda-feira (21/08) os planos de ensino bem como o horário que prestarão atendimento aos alunos, para seus respectivos coordenadores de curso.

Certo da colaboração.

Aos que já o fizeram, desconsiderar este e-mail.

Att.

[Redacted]

15 de ago

para Diretoria

Estou de licença

16 de ago

Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão - Rio Branco <crb.diren@fac.edu.br>

para Guiomar, Cecy, crb.docentes

LOCAL: [Redacted]

DATA: 14, 15 e 16 de Setembro de 2016

HORÁRIOS: Manhã - 08:00 às 12:00
Tarde - 14:00 às 17:00

Pedimos aos docentes que tragam seus Planos de Ensino, pois será necessário para a realização do planejamento do semestre.

A programação segue anexo.

Att,

Cristiana

Programação_JO...

12/09/2016

para [Redacted]

Estou de férias

estou de licença

E-mail

ESCREVER

Entrada (17)
Com estrela
Importante
Enviados
Rascunhos
[imap]/Sent

Grupo de [redacted] Entrada x

[redacted] Coordenação do [redacted] 2 de ago ☆
Colegas! 1. Solicito sua especial atenção e autorização para a criação de um ...

[redacted] [redacted] 2 de ago ☆

[redacted] [redacted] Professor [redacted] Administra... 2 de ago ☆

[redacted] para [redacted] 2 de ago ☆
9 9932-3135
Informo que **estou de licença**, e escrevendo minha dissertação, então não estarei tão presente. Mas a medida do possível darei minha contribuição

[redacted] Coordenação do Curso Técnico em Recursos Humanos [redacted] > 2 de ago ☆
para [redacted] >
Gratidão, querido!!
MG.

[redacted] [redacted] 7 de ago ☆

[redacted]

E-mail

ESCREVER


Entrada (17)
Com estrela
Importante
Enviados
Rascunhos
[imap]/Sent

para [redacted] 31/08/2016 ☆

Prezados,
boa noite!

Segue a pauta do Conselho de Classe que será realizado amanhã, dia 01/09/20146 as 08 horas.
Grata pela atenção.

Att,
[redacted]


Pauta da segund...

[redacted] para [redacted] 31/08/2016 ☆
Estou de férias