COLEÇÃO SER PAULISTA

GUIA DE ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO SEXUAL EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

CONTROLADORIA GERAL
DO ESTADO DE SÃO PAULO

Guia de enfrentamento ao assédio sexual em organizações públicas

Controladoria Geral do Estado de São Paulo
Governo do Estado de São Paulo

Wagner de Campos Rosario
Controlador Geral do Estado

Roberto Cesar de Oliveira Viegas
Controlador Geral do Estado Adjunto

Daniel da Silva Lima
Chefe de Gabinete

Marcos Lindenmayer
Coordenador Correcional

Valmir Gomes Dias
Coordenador de Ouvidoria

José Marcelo Castro de Carvalho
Coordenador de Auditoria

Fabiana Ribeiro Nogueira
Coordenadora de Controle Estratégico e Promoção da Integridade

João Batista Palma Beolchi
Coordenador de Inteligência e Informações Estratégica

Pedro Fagundes de Oliveira Filho
Coordenador de Planejamento Estratégico e Institucional

Daniel de Sousa Camacho
Coordenador de Tecnologia da Informação

Coordenação e supervisão:
Marcos Lindenmayer

Execução:
Daniele Maria Fazzio Fernandes Pedroza
Marcos Lindenmayer
Marina Monteiro Gonçalves
Renata Helena Passini

Capa e ilustrações geradas por meio de inteligência artificial

COLEÇÃO SER PAULISTA

Guia de enfrentamento ao assédio sexual em organizações públicas

São Paulo
2024

Introdução

Este guia é parte de um esforço mais amplo destinado à criação de ferramentas para que a administração pública consiga promover uma cultura organizacional cada vez mais orientada a valores éticos de integridade e de proteção à dignidade da pessoa humana e das relações de trabalho.

Com o foco no fenômeno do assédio sexual, este guia se diferencia de outros já produzidos e divulgados por adotar uma abordagem centrada na cultura organizacional e no papel dos níveis estratégico, tático e operacional para a prevenção, a detecção e a sanção do assédio sexual nas organizações. A metodologia utilizada para produção deste material incluiu estudo de bibliografia relacionada a pesquisas teóricas e empíricas, guias e manuais produzidos por órgãos e organizações nacionais e internacionais, bem como estudos de casos conduzidos pela Corregedoria Geral da Administração do Estado de São Paulo e pela Controladoria Geral do Estado de São Paulo, que a sucedeu a partir de 2022.

Desse modo, para além de propor critérios de identificação do assédio sexual e prestar orientações operacionais relacionadas ao acolhimento de vítimas que o denunciam, este guia adota uma perspectiva teórica neoestruturalista associada à economia comportamental para explorar o que existe de mais recente nas pesquisas que procuram analisar as causas e possíveis preditores ambientais desse fenômeno, identificando o papel e as ferramentas mais adequadas para que diferentes níveis das organizações consigam colaborar para a promoção de uma administração pública livre do assédio sexual.

Para facilitar a compreensão de todos esses aspectos, o guia se divide em três partes.

Na primeira parte, abordaremos o problema do assédio sexual no Brasil e nas organizações, demonstrado, por meio da análise histórica e de dados empíricos, alguns dos principais desafios de gestão relacionados ao tema.

Na segunda parte, será abordado o conceito de assédio sexual, seu tratamento jurídico e administrativo, bem como a forma como podemos identificá-lo.

Na terceira e última parte, mostraremos de maneira prática os mecanismos para que a gestão possa melhor lidar com o risco de assédio sexual, com os meios de mitigação desses riscos e com a forma de tratamento de casos em que ele venha a se materializar em uma equipe. Nessa etapa, abordaremos o tratamento do tema desde uma perspectiva estratégica, para a alta gestão, tática, para os gestores que gerenciam equipes, e operacional, para aqueles que atuam diretamente com vítimas de assédio.

Finalmente, é importante salientar que, ao centrar o foco deste material em organizações e em ambientes de trabalho, este guia não se destina a abordar ferramentas relacionadas ao assédio sexual em outros ambientes, como por exemplo no ambiente escolar ou na prestação de serviços ao público externo, os quais possuem peculiaridades que serão abordadas em outros volumes desta coleção.

Boa leitura!

Sumário

Primeira Parte: A cultura do assédio sexual e seus desafios na administração pública 9
Os números do assédio sexual no Brasil e no mundo 10
Desafios da prevenção e do combate ao assédio sexual nas organizações 11
Desafio cultural: Como mudar uma cultura organizacional? 11
Desafio de gestão: Como reduzir a subnotificação?..... 12
Desafio sistêmico: Como quebrar o ciclo do assédio sexual nas organizações? 14

Segunda Parte: O assédio sexual e sua manifestação nas organizações públicas 17
Conceituando o assédio sexual 17
O assédio sexual nas organizações 18
Condutas que materializam o assédio sexual 21
Consequências do assédio sexual 21
O tratamento jurídico do assédio sexual 23
Tratamento no âmbito do Direito Penal 23
Tratamento no âmbito do Direito Administrativo 24

Terceira Parte: Caixa de ferramentas para a prevenção e o enfrentamento do assédio sexual em organizações públicas 27
Abordagem estratégica 28
Apoio da alta gestão 28
Implementação das instâncias de governança e controle 28
Mapeamento dos riscos de assédio sexual 30
Criando uma estratégia de enfrentamento ao assédio sexual 35
Reestruturação da cultura organizacional 35
Abordagem tática 38
Atuação preventiva na gestão da sua equipe 38
Atuação proativa na detecção de casos de assédio sexual 39
Abordagem operacional 41
Procedimento de aconselhamento e de acolhimento 41
Canal de denúncia 44
Apuração de casos de assédio sexual 46

Última Parte: E depois do assédio? 50

Referências 52

PRIMEIRA PARTE

A CULTURA DO ASSÉDIO SEXUAL E SEUS DESAFIOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O assédio sexual nas organizações brasileiras está intimamente relacionado com o ingresso das mulheres no ambiente de trabalho. Se hoje se discute temas relevantes sobre a disparidade salarial entre os gêneros ou a proporção de mulheres em cargos de liderança, por exemplo, até há pouco mais de 50 anos, se discutia sobre a simples possibilidade do exercício profissional de mulheres sem a necessidade de autorização marital. Assim, em um cenário historicamente habitado majoritariamente por homens, o ingresso de mulheres no mercado de trabalho fez com que questões relevantes das relações sociais entre os gêneros fossem transportadas para esses ambientes.

A evolução do regime jurídico do trabalho assalariado feminino ao longo do último século nos auxilia a compreender esse processo de inserção da mulher no mercado de trabalho.

Em 1916, o Código Civil passou a dispor, pela primeira vez, sobre o direito do exercício de profissão por mulheres casadas, mediante autorização do marido. Essa regra vigorou até a década de 1960, quando a Lei nº 4.121, de 1962, denominada Estatuto da Mulher Casada, permitiu somente à mulher casada o exercício de "profissão lucrativa", dispondo sobre uma série de restrições, e mantendo na competência do marido a "representação legal da família", bem como a necessidade de autorização para praticar diversos atos civis e jurídicos, tais como administrar seus próprios bens.

De fato, apenas com a promulgação da Constituição Federal de 1988 pode-se dizer que foram superadas, ao menos legalmente, a maior parte das barreiras jurídicas ao exercício pleno dos direitos laborais das mulheres. Nos termos do inciso III, artigo 1º, consagrou-se o princípio da dignidade da pessoa humana; o artigo 5º previu a igualdade, inviolabilidade de direitos e garantias fundamentais entre todas as pessoas, sejam homens ou mulheres; e o artigo 7º trouxe garantias em relação aos direitos sociais, incluindo aqueles relacionados ao trabalho.

Os números do assédio sexual no Brasil e no mundo

Os números do assédio sexual no Brasil e no mundo evidenciam a magnitude do fenômeno, e nos dão uma ideia concreta do seu impacto no ambiente laboral das organizações e na vida privada dos indivíduos.

Segundo dados da pesquisa global realizada pela OIT-Lloyd's Register Foundation-Gallup, publicado no final do ano de 2022, quase 23% das pessoas empregadas sofreram violência e assédio no trabalho em algum momento. Mais da metade dessas vítimas de violência e assédio sexual no âmbito laboral disseram que passaram por três ou mais episódios de assédio (51,9%), e quase três em cada dez disseram que enfrentaram mais de cinco episódios (29,5%).

No âmbito da administração pública brasileira, estudo de Tavares et al. (2021) identificou que "*condutas interpessoais irregulares*" (dentre elas o assédio sexual) mostra-se como a terceira categoria de irregularidade mais comum vivenciada pela amostra de servidores públicos federais questionada.

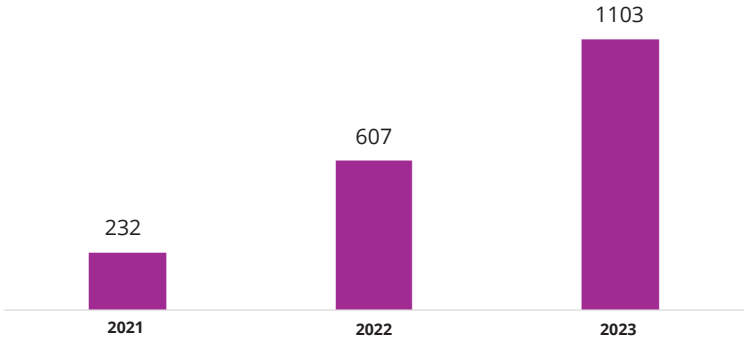
Também, dados do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal indicam o aumento constante de denúncias de assédio sexual nos últimos três anos, que contabilizaram, juntos, mais de 1,6 mil denúncias.

Saindo de uma visão unicamente focada na administração pública e avançando para o cenário brasileiro mais amplo, dados do Anuário Brasileiro de Segurança Pública, publicado em 2023, revelam o aumento de registros de ocorrências de assédio sexual, no percentual de 49,7%, diante de comparações entre o quantitativo aferido nos anos de 2017 e 2022.

O aumento dos casos reportados pode estar relacionado tanto ao aumento da prática, ou seja, o aumento real da ocorrência de assédio em números absolutos, como também à possível redução da subnotificação de casos de assédio. Nas duas hipóteses, a informação representa um aumento da necessidade de que o Estado desenvolva mecanismos adequados para o tratamento do tema.

O Relatório Visível e Invisível (Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2021), apresentou pesquisa sobre os tipos de assédio mais frequentemente vivenciados pelas mulheres brasileiras. Em pri-

Número de denúncias de assédio sexual identificadas e anônimas recebidas por órgãos e entidades federais no sistema Fala.BR entre 2021 e 2023



Fonte: CGU, Painel "Resolveu" (https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/cidadao/painel-resolveu-1) Acesso em 28 de maio de 2024.

meiro lugar destacam-se comentários desrespeitosos sofridos na rua, em segundo lugar, cantadas e comentários inapropriados no ambiente de trabalho, e, em terceiro lugar, o assédio sexual dentro do transporte público. Tal pesquisa também concluiu que mulheres mais jovens estão mais sujeitas ao assédio sexual, uma vez que na idade entre 16 e 24 anos 73% das entrevistadas relatam ter sofrido algum tipo de assédio sexual. Percentual considerável, quando comparado aos 46,8% identificados na faixa etária entre 25 e 34 anos. Também com relação a etnia, a pesquisa apontou para uma maior incidência de casos de assédio em face de mulheres pretas ou pardas.

Em síntese, esses dados parecem apontar para a percepção de que o assédio sexual segue contornos de poder e desigualdade de forma que as interações de sexo/gênero e as disparidades estruturais relacionadas à raça, etnia, idade, deficiência, nacionalidade, religião e outras vulnerabilidades, desfavorecem as vítimas e privilegiam os assediadores, conforme apontado pela ONU Mulheres (2020). Estudos como o de Tavares et al. (2021) e Lee et al. (2004) apontam para um padrão segundo o qual são justamente esses grupos mais suscetíveis ao assédio sexual que estariam, também, mais propensos a sofrer retaliações caso denunciassem a irregularidade no ambiente de trabalho. Esses padrões de retaliação nos auxiliam a compreender a razão pela qual tantas vítimas se calam, ao invés de endereçar a questão pela via institucional.

Ao situar o assédio sexual como fenômeno decorrente de relações de poder, em que pese o gênero se mostre mais relevante fator para a sua compreensão, os dados da pesquisa evidenciam que a vulnerabilidade pode ter contornos mais complexos, ditados por idade, raça, escolaridade e renda, por exemplo. Assim, uma análise aprofundada do problema precisa partir da compreensão de que a vulnerabilidade das vítimas de assédio é um fenômeno interseccional, ou seja, combina, sob o pano de fundo do gênero, uma série de outros fatores que explicam a distribuição de poder em nossa sociedade. Isso explica, em parte, a dificuldade de prover uma compreensão clara e específica sobre o conceito, as causas e as consequências do assédio sexual, bem como a forma pela qual ele pode ser prevenido, detectado e sancionado.

Desafios da prevenção e do combate ao assédio sexual nas organizações

Vários são os desafios relacionados à prevenção e ao combate ao assédio sexual. No âmbito das organizações, os dados oriundos de pesquisas e das bases públicas nos permitem algumas delimitações importantes que apresentaremos a seguir na forma de questionamentos, os quais tentaremos responder por meio dos instrumentos que detalharemos na terceira parte deste guia.

DESAFIO CULTURAL: Como mudar uma cultura organizacional?

A cultura organizacional, em seu significado mais abrangente, constitui as práticas e os valores que estabelecem a forma como uma organização interage com outras organizações, com clientes, com parceiros e colaboradores, sejam eles internos ou externos. Ela molda a identidade da organização (Morgan, 2006). Sendo o assédio sexual mate-

rializado por meio de interações interpessoais no ambiente de trabalho, um dos principais meios para que as organizações previnam a prática do assédio sexual é pela promoção de uma cultura organizacional que não incorpore determinados valores e crenças que normalizem e justifiquem o assédio.

Ocorre que a organização não é um ser apartado da realidade: ela é formada por pessoas; indivíduos que vivenciam a cultura de uma sociedade que ainda nutre várias crenças que suportam o comportamento assediador. Daí surge o grande desafio: como promover uma cultura organizacional que mitigue o risco do assédio sexual?

Na busca pelo desenvolvimento de capacidades que permitam lidar com este fenômeno que impacta negativamente o crescimento saudável das organizações, é importante sermos capazes de identificar suas causas e implementar métodos adequados para mitigar este problema.

Não existem receitas mágicas para a mudança da cultura de uma organização. Tampouco o cumprimento de checklists de conformidade, adesão a selos, boas práticas e a programas específicos garantem a mudança de cultura. Não basta, portanto, adotar todas as medidas prescritas e assim crer que se operou uma mudança de cultura, visto que mudar a cultura é mudar a forma como os indivíduos pensam. Não por outra razão, uma mudança de cultura é um grande desafio na luta contra o assédio sexual nas organizações, a qual não se resolve de forma automática, mas por meio de um conjunto de estratégias que se prolongam e se reforçam ao longo do tempo.

DESAFIO DE GESTÃO: Como reduzir a subnotificação?

Outro problema importante, como já referido preliminarmente, é a subnotificação de casos de assédio sexual.

A subnotificação consiste em um dos grandes desafios para a construção de uma política efetiva de prevenção, detecção e punição de casos de assédio sexual, pois, de uma parte, não permite que a organização tenha uma visão real acerca de como o fenômeno ocorre em suas diferentes áreas, dificultando o planejamento e a execução de estratégias preventivas, e, de outra parte, impede que a organização adote as medidas para a sanção do agressor, permitindo assim que a vítima continue sofrendo, que o agressor normalize a sua conduta e que a cultura organizacional cada vez mais seja moldada por práticas assediadoras.

O comportamento de silenciar-se em face de situações de assédio, ao final, acaba por beneficiar unicamente o assediador. No entanto, tanto homens quanto mulheres vítimas de assédio acabam por adotar esse comportamento.

No que se refere às mulheres, os estudos (OIT, 2022) apontam como causas da subnotificação o medo da retaliação, o receio e o constrangimento para o registro da denúncia, bem como posterior desgaste e possível revitimização no curso dos processos, inclusive durante depoimentos e demais providências que façam a vítima relembrar e reviver o sofrimento passado, além de eventuais prejuízos à saúde e dificuldade das vítimas em lidarem com este assunto perante a sociedade que por vezes ainda as descredibiliza e culpabiliza.

Segundo o Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2023), no Relatório Visível e Invisível, 99,6% das mulheres brasileiras foram assediadas sexualmente ao menos uma vez durante sua vida, sendo que no ano de 2022 um total de 30 milhões de mulheres maiores de 16 anos teriam sofrido assédio sexual. Em contrapartida, dados do mesmo ano, publicados no Anuário Brasileiro de Segurança (FBSP, 2023), apontam o registro de ocorrências de 6.114 casos de assédio sexual e 27.530 de importunação sexual.

Apesar de ambas as pesquisas adotarem metodologia distinta, a conta não fecha.

Analisados em conjunto, esses dados indicariam uma subnotificação da ordem de 99% nos casos de assédio sexual sofridos por mulheres no Brasil.

Em relação aos dados mundiais, a pesquisa global OIT-Lloyd's Register Foundation-Gallup (2022), indica que, em todo o mundo, das pessoas que alegaram ter sofrido violência e assédio nos últimos 5 anos, apenas 54,4% relataram sobre a ocorrência (sendo 60,7% mulheres e 50,1% homens). No entanto, das vítimas que tinham compartilhado a experiência, 84,9% relataram a um amigo ou familiar, 70,4% para um colega de trabalho, 55,3% para um superior do trabalho, 16% para a polícia, 14,8% para um representante sindical, e 9,2% para serviços sociais ou organizações sem fins lucrativos. Especificamente nas américas, observou-se uma porcentagem ligeiramente maior quanto a reportar sobre a violência ou assédio a um superior no trabalho, sendo que 62,4% das mulheres e 64,8% dos homens afirmaram tê-lo feito.

No cenário brasileiro, pesquisa nacional (Think Eva e Linkedin, 2020), que entrevistou mulheres pelo Brasil sobre assédio sexual em ambientes profissionais on e offline, revelou cenário ainda menos propenso à denúncia interna nas organizações. Quando questionadas sobre como reagiram ao assédio sexual, 50% afirmaram que contaram para pessoas próximas, 33% disseram que não fizeram nada, 15% pediram demissão, 8% recorreram a sistemas de denúncia anônimos, 5% relataram ao RH da instituição laboral, 4% recorreram a grupos de apoio no trabalho e 3% recorreram a grupos de apoio fora do local de trabalho. Dentre as que presenciaram uma situação de violência, 15% afirmaram ter auxiliado diretamente a vítima, 10% não fizeram nada e apenas 4,3% disseram ter avisado o departamento de Recursos Humanos da empresa.

Apesar de a maior parte dos estudos que discutem subnotificação ser centrada no assédio sofrido por mulheres, pesquisas recentes indicam que o cenário de subnotificação em face de homens assediados também merece atenção. Segundo estudo elaborado pelo Ministério da Saúde (2022) com foco em jovens e adolescentes brasileiros, 46% das meninas vítimas de assédio denunciam, enquanto apenas 9% dos meninos efetivam o registro de denúncia.

Segundo estudo de Ferreira et al. (2023), apenas 10% dos casos de violência sexual em desfavor da população masculina brasileira são devidamente notificados, e, apesar da recente ascensão de registros, que subiram 291,92% entre os anos de 2009 e 2013, a subnotificação ainda é um dos grandes desafios a serem enfrentados, em parte pelo fato desta violência ter ocorrido em fase de vida precoce, ou seja, vitimando meninos e adolescentes. Para o autor, alguns aspectos culturais podem explicar esse vo-

lume mais expressivo da subnotificação masculina, dentre eles: os questionamentos relacionados à orientação sexual, pelo fato de a violência ser praticada em sua maioria por homens; a barreira que impede as vítimas de se reconhecerem como vítimas e falarem sobre o ocorrido e suas emoções; o receio de desentendimentos e até de ruptura familiar; o medo em relação ao assediador; a falta de maturidade em razão da idade em que os acontecimentos se deram; e por fim, o medo de sofrer revitimização.

Lidar com a subnotificação, portanto, passa por uma estratégia complexa, que implica tratar cada um dos fatores que servem de desestímulo para que as vítimas denunciem: mudança da cultura organizacional, desenvolvimento de canais e procedimentos para recebimento de denúncia, bem como mecanismos efetivos de sanção do assediador e de proteção da vítima. Só assim uma organização será capaz de quebrar o chamado "ciclo de assédio sexual".

DESAFIO SISTÊMICO: Como quebrar o ciclo do assédio sexual nas organizações?

O ciclo do assédio sexual pode ser compreendido em dois níveis ou dimensões. O primeiro é aquele que explica a forma como os indivíduos (assediado e assediador), interagem antes, durante e depois do assédio. O segundo diz respeito à forma como o assediado vivencia o assédio no âmbito da organização, e como esta responde à existência de uma vítima.

Comecemos pela forma como se articulam as relações entre assediado e assediador.

Em geral, o assédio sexual se inicia por meio de práticas de menor potencial ofensivo, tais como elogios despretensiosos e piadas de duplo sentido. Não raro, também ocorre pela oferta de meios para favorecimento profissional ou pessoal, situação que, uma vez aceita expressa ou tacitamente pelo assediado, acaba dando ao assediador a oportunidade de cobrar o "*favor*" por meio de aproximações indesejadas.

Em seguida, diante da negativa ou falta de assertiva clara por parte da vítima, a conduta assediosa por parte do agressor torna-se progressivamente mais incisiva. Geralmente, apenas quando as condutas inapropriadas se tornam mais contundentes e mais difíceis de serem contornadas é que as vítimas identificam o assédio como tal, revisitando os fatos que levaram ao evento mais traumático. Com o aumento progressivo dos comportamentos inapropriados, justamente no momento de maior tensão entre vítima e agressor, é que há a possibilidade do assédio sexual que se

iniciou por meio de comportamentos inadequados transformar-se efetivamente em violência física e até tentativa de estupro (Reardon, 2018). É nesse momento que grande parte das vítimas costumam ponderar sobre a possibilidade de denunciar o fato.

Mas, como veremos, essa decisão, desde o ponto de vista da vítima, não costuma ser simples.

Essa decisão envolve um conjunto amplo de questões que vão desde aspectos morais, relacionados aos valores da vítima, quanto a aspectos mais racionais e pragmáticos, como aqueles relacionados aos possíveis desdobramentos da denúncia no âmbito da organização. Basicamente, para a vítima, a denúncia pode ter três desdobramentos principais: a apuração da denúncia, com consequente punição ao assediador, que poderá ser mais ou menos adequada segundo a percepção da vítima; o arquivamento da denúncia, quer por falta de elementos de autoria e materialidade, quer por falha do processo apuratório; e a retaliação, a qual pode se dar tanto por parte do assediador quanto por parte da organização.

O denunciante de assédio é muito diferente daquele que denuncia uma fraude ou qualquer ato de má conduta ou corrupção. Se nestes casos o denunciante dificilmente acaba compondo o processo apuratório, no caso da denúncia de assédio normalmente a vítima passa a compor ativamente o processo, sendo peça fundamental. Isso significa que, instaurado o procedimento acusatório, as versões da vítima e do assediador serão colocadas frente a frente. Isso tudo faz com que o risco de retaliação tanto individual quanto organizacional, seja muito maior no caso de denúncias de assédio.

Quando finalmente a vítima decide falar, a literatura costuma indicar alguns comportamentos-padrão do assediador. Dentre eles, o mais comum é buscar inverter a narrativa a seu favor, de modo a descredibilizar a pessoa assediada. Também não raro ele tende a ameaçar a vítima de forma velada e até usar-se de sua posição hierárquica ou de sua influência na organização para a prática de assédio moral, com o intuito de desmoralizar e desqualificar sua vítima pessoal e profissionalmente, bem como induzir os demais colegas de trabalho a comportarem-se inadequadamente e verem as vítimas de forma negativa, tais como "loucas", "desequilibradas" ou "denuncistas" (Kenny, 2023 e Dobbin e Kalev, 2020). Como resultado mais perverso desta dinâmica, a vítima é silenciada, pois, vista como não confiável, seu discurso se torna impossível (Kenny, 2021).

Some-se a isso o fato de que as perspectivas de sucesso de uma denúncia de assédio sexual tendem a ser bastante pessimistas. Numerosos estudos apontam o dado alarmante de que, uma vez feita a denúncia, seja mais provável que o denunciante sofra retaliação do que o denunciado seja efetivamente sancionado. A respeito do tema, vale mencionar estudo realizado em 2023 sobre o tratamento correcional do assédio sexual no âmbito do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, da Controladoria-Geral da União (CGU, 2023), referente ao período de 1º/1/2020 a 20/9/2023, no qual, dos 173 processos de assédio sexual selecionados para análise, apenas 91 resultaram na aplicação de algum tipo de penalidade disciplinar (sendo 4 advertências, 37 suspensões e 48 demissões) e 74 resultaram em arquivamento (43 absolvições sem ter passado pela fase de indiciação). A média bem inferior àquela apresentada no caso de outras

irregularidades está em grande parte relacionada à dificuldade de comprovação do fato denunciado, o qual muitas vezes carece das evidências necessárias à sua responsabilização.

Quebrar o ciclo de assédio sexual passa, portanto, por criar ambientes em que a vítima não seja tão suscetível à retaliação, quer individual, quer organizacional, e que as apurações sejam efetivas e as sanções eficazes.

SEGUNDA PARTE
O ASSÉDIO SEXUAL E SUA MANIFESTAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Conceituando o assédio sexual

O assédio sexual é uma espécie de comportamento pertencente a um gênero mais amplo, ora denominado conduta discriminatória (Fitzgerald et al., 1995), ora denominada violência no âmbito laboral (European Trade Union Confederation, 2007). Enquanto o conceito amplo de violência adotado pela Organização Mundial da Saúde inclui o uso intencional de força física ou poder, de modo real ou pela mera ameaça que resulte ou possa resultar em lesão, morte, dano psicológico, deficiência ou privação (Krug et al., 2002, aput TCU, 2022), condutas discriminatórias constituem-se de um tipo de violência que ataca aspectos específicos da identidade dos indivíduos, como gênero, raça, orientação sexual e convicções políticas ou religiosas.

Quando a perspectiva de gênero toma espaço central na agressão, e o agressor utiliza de conteúdo sexual ou sexista para manifestar a discriminação, estamos diante de um possível assédio sexual (Chamberlain et al., 2008; MacDonald, 2012; Burn, 2019).

O assédio sexual, em sentido amplo, constitui violação à dignidade sexual, implica violência que fere o direito de livre manifestação da liberdade individual. Manifesta-se por abordagem ou manifestação de teor íntimo ou sexual que gera constrangimento às pessoas alvo do ato praticado. Trata-se de prática unilateral, ofensiva, invasiva ou intimidadora, que coloca a vítima em uma situação prejudicial, desagradável e humilhante, destacando-se o constrangimento provocado e a situação desconfortável, que causa vergonha ou vexame, além da diminuição moral da pessoa a quem se destina referida prática (Marzagão Jr, 2006; Pamplona Filho, 2011; Chakian, 2020).

No núcleo deste conceito está, portanto, o cometimento de uma agressão de natureza sexual, perpetrada pelo autor e sem o consentimento da vítima.

Mas o que é consentimento nesses casos? Para Hirigoyen (2015), ele seria a faculdade de o indivíduo exercer sua vontade de forma consciente, ou seja, sem qualquer tipo de constrangimento e em perfeitas condições de decisão.

Assim, nos casos em que as vítimas sejam menores de idade, idosos ou demais pessoas em situação de vulnerabilidade, submissão, falta de maturidade ou até em razão da posição profissional estabelecida entre vítima e agressor, não há o que se falar na existência de consentimento, dada a impossibilidade de reagir, decidir a respeito ou não faculdade de escolha em relação à prática imposta.

Em termos de intensidade, Chamberlain et al. (2008) propõem uma classificação

útil do comportamento do assediador, que nos auxilia a perceber os meios de assédio, a sua intensidade e a sua repercussão sobre o indivíduo assediado:

a) Paternalista: compreende comentários, gestos ou condescendência sexista;

b) Ofensivo: inclui gestos sexuais, comentários e questionamentos pessoais que geram constrangimento no ambiente; e

c) Predatório: conduta ameaçadora, com o intuito de satisfação sexual, mediante promessas, ameaças, toques ou contato sexual violento ou forçado.

Para configurar assédio sexual, a conduta pode ser efetuada dentro ou fora do local de trabalho, mas, em regra, envolve situações relacionadas ao emprego. A exemplo de quando o superior ou mesmo um colega de trabalho encaminha mensagens inapropriadas para determinada colega em horário diverso aquele da jornada de trabalho, porém por ter acesso ao número telefônico da mulher em razão da relação trabalhista.

O assédio sexual nas organizações

A maneira como atores lidam com seus desejos individuais e os esquemas que definem os papeis de gênero no ambiente organizacional mostram-se como questões fundamentais nas dinâmicas que resultam na ocorrência das diversas formas de assédio sexual.

Isso significa que o assédio sexual será sempre decorrente de ambientes em que o assediador desenvolve um desejo sexual sobre a vítima? A resposta para essa questão é “não”. Nem sempre o desejo sexual é fator explicativo de um ato de assédio sexual (Pryor & Whalen, 1997; Brogan et al. 1999; Berdahl & Moore, 2006; Berdahl, 2007; Buchanan & Fitzgerald, 2008).

Por isso, compreender os diferentes contextos que envolvem esses três componentes - agressor, vítima e ambiente organizacional - mostra-se fundamental para detectar riscos de assédio sexual e desenvolver estratégias preventivas eficientes, que não se limitem em cumprir com normas de conformidade, mas que levem a mudanças na cultura organizacional (UN Women, 2020).

Ao longo de décadas, muitas teorias tentaram explicar as causas que levavam ao comportamento de assediadores sexuais nas organizações (MacDonald, 2012), sendo as mais contemporâneas relacionadas a dois importantes componentes: as relações de poder e as relações entre os gêneros. Trataremos desses dois componentes neste documento.

Comecemos tratando do componente de gênero. Segundo todos os estudos empíricos analisados neste Guia, o assédio sexual resulta de um comportamento apresentado majoritariamente por pessoas do gênero masculino direcionado a pessoas do gênero feminino. Isso não significa que inexistam casos de assédio sexual perpetrados por mulheres, ou que homens não possam ser vítimas de um assédio, mas sim que os numerosos estudos que se debruçaram sobre o tema identificam uma acachapante prevalência do gênero masculino associado ao perfil de assediador, e do gênero feminino como assediado.

Segundo estudo conduzido pela CGU, em 2021, as denúncias de assédio sexual identificaram em 95% dos casos homens como assediadores, e, em 87% dos casos, mulheres como assediadas (CGU, 2023). Estudos como os de Firestone e Harris (2003), Samuels (2003) e Stockdale et al. (1999) identificam percentual muito semelhante (MacDonald, 2012), indicando que em 85% dos casos as vítimas de assédio sexual seriam mulheres, e que, mesmo nos casos em que os assediados se identificavam como do gênero masculino, os assediadores, em sua maioria, eram homens.

Os mesmos estudos parecem indicar dois grupos de vítimas: a vítima vulnerável e a vítima que poderia representar uma ameaça às estruturas de poder estabelecidas com base no gênero (MacLaughlin et al., 2012).

No primeiro grupo de vítimas se situam pessoas que se encontram em situação de vulnerabilidade tanto em razão de fatores conjunturais e passageiros quanto em razão de fatores mais estruturais e permanentes. Segundo esses estudos, nesse grupo se encontrariam, por exemplo, mulheres recentemente divorciadas, mulheres jovens, mulheres em trabalhos não tradicionais, mulheres com baixa renda, mulheres com deficiência, mulheres lésbicas, mulheres transsexuais, mulheres de grupos étnicos minorizados, homens gays e homens jovens. Tais estudos corroboram a conclusão da ONU Mulheres, aqui já referenciada, segundo a qual o assédio sexual segue contornos de poder e desigualdade (UN Women 2000).

É interessante notar que, segundo estudos como o de Lee et al. (2004), vítimas de assédio que se enquadram nessa categoria seriam aquelas que apresentariam menor propensão a denunciar (principalmente quando tivessem baixa renda ou quando o assediador ocupasse posição alta na hierarquia da organização), bem como maior probabilidade de, ao fazê-lo, sofrer retaliação.

Nessa primeira categoria, as dinâmicas de poder e hierarquia das instituições acabam sendo indevidamente utilizadas para confirmar padrões de vulnerabilidade das vítimas, os quais são utilizados como facilitadores tanto para o cometimento do assédio sexual quanto para o seu silenciamento.

Já no segundo grupo de vítimas identificadas estariam as mulheres em posição de poder. Segundo estudos como Davidson e Cooper (1992), Eagly e Carli (2007) e Berdahl (2007), quando mulheres são capazes de assumir posições de liderança, crenças estereotipadas relacionadas ao papel dos gêneros continuam a

moldar as percepções sobre a sua performance profissional, rompendo um padrão de hierarquia assumido entre os gêneros. Nesse cenário, ao perceber essa ruptura nos padrões hierárquicos de gênero como uma ameaça, muitos homens adotariam um comportamento hostil em face de mulheres em posição de poder. É interessante notar que esse tipo de vítima muitas vezes tolera algum grau de assédio, a fim de não prejudicar sua posição de liderança.

De fato, estudos robustos como o de Berdahl (2007) apontam para uma tendência à hostilização, por meio do assédio, de indivíduos que performam de modo distinto daquele estabelecido para os padrões de gênero masculino ou feminino; segundo a autora: "*ser uma mulher com uma personalidade com traços relativamente masculinos, independentemente da feminilidade, se mostra um preditor para sofrer mais assédio sexual*" (Idem, 2007, p. 492). Em nossa cultura, traços associados ao exercício do poder tendem a ser associados ao gênero masculino.

Como se percebe da breve revisão da literatura especializada, sejam as vítimas identificadas como vulneráveis ou em situação de poder, o "papel dos gêneros" e a forma como eles denotam hierarquia e poder nas organizações são a principal chave para a compreensão de como ocorrem as dinâmicas de assédio sexual nas organizações.

Mas qual o papel das organizações?

Organizações podem ser compreendidas como campos, espaços nos quais diferentes atores (como servidores, agentes políticos, terceirizados ou usuários de serviços públicos) interagem e mobilizam recursos de toda espécie (como recursos políticos, econômicos, sociais, culturais, institucionais) para defender ou ganhar posições de poder.

Ao interagir, esses indivíduos seguem "regras de jogo" definidas por uma série de fatores, como por exemplo crenças e valores, sejam eles individuais ou coletivos, e normas formais. Essas regras não escritas moldam o que se denomina cultura organizacional, que não se resume a um conjunto de valores declarados: ela é internalizada pelos membros da organização por meio de práticas diárias e interações que reforçam essas crenças e valores.

Ora, se o sistema de crenças e valores que moldam a cultura organizacional é resultado das interações e práticas cotidianas vivenciadas pelos atores em sociedade, as expectativas de papel de gênero também podem vir a compor a cultura organizacional, e ditar as "regras do jogo" na divisão dos recursos que cada ator usa para ganhar ou manter posições de poder.

Nesse cenário, compreender como acontecem as "*regras do jogo*" dentro de uma organização passa a ser etapa necessária de autoanálise que busque transformar uma cultura organizacional, e se mostra especialmente relevante para o desenvolvimento de uma estratégia efetiva de prevenção ao assédio sexual, em todas as suas formas.

Condutas que materializam o assédio sexual

Condutas com conotação sexual e não consentidas podem configurar assédio sexual, o qual se materializa de forma física, verbal e não verbal, explícita ou implícita. Considerando as formas mencionadas, o Dossiê Violência Sexual (Agência Patrícia Galvão, 2024) realizou a seguinte classificação:

a) Condutas físicas: tocar sensualmente, roçar no corpo da outra pessoa, acariciar, agarrar, beliscar, bloquear caminhos com o objetivo de fazer um avanço sexual etc (Agência Patrícia Galvão, 2024). Aqui também incluídos contatos físicos indesejados, como toques, abraços, beijos, massagens, dentre outras sem que se tenha intimidade ou proximidade para tanto ou realizadas com conotação sexual; além de demonstração de partes do corpo ou atos obscenos.

b) Condutas verbais: fazer referências à sexualidade, orientação sexual, identidade de gênero ou corpo da pessoa, observações sexistas, brincadeiras ou provocações sexuais, convites insistentes para sair, propostas indesejadas de caráter sexual, oralmente ou por email, SMS, Whatsapp, perguntar sobre a vida privada relacionada ao exercício da sexualidade, contar mentiras ou espalhar rumores sobre a vida sexual da pessoa, chantagear para permanência ou promoção no emprego etc (Agência Patrícia Galvão, 2024). Aqui também podemos incluir ameaças de demissão, transferências ou de demais prejuízos profissionais; e dificuldades impostas na execução dos trabalhos em troca de favores sexuais.

c) Condutas não verbais explícitas: exibir em local de trabalho materiais pornográficos, como cartazes, desenhos animados, desenhos de calendários, fotos, programas de computador de natureza sexual, enviar materiais audiovisuais de caráter sexual ofensivo, brinquedos e objetos de natureza sexual, compartilhar sem consentimento imagens íntimas da pessoa assediada, fazer descrições gráficas de pornografia, etc (Agência Patrícia Galvão, 2024).

d) Condutas não verbais implícitas: olhares fixos, maliciosos e com evidente conotação sexual, gestos depreciativos de natureza sexual, expressões faciais de natureza sexual etc. (Agência Patrícia Galvão, 2024). Aqui, somam-se comportamentos hostis ou de dominância em relação às mulheres.

Consequências do assédio sexual

O assédio sexual traz consequências diretas para as vítimas, além de repercutir de maneira nociva em mais de um aspecto das organizações.

Em um primeiro momento, o assédio sexual provoca nas vítimas um desconforto emocional, que pode se manifestar como vergonha, raiva, humilhação e até culpa. No contexto laboral, em especial, emerge um sentimento de desvalorização profissional na vítima, ao ser tratada como um objeto de desejo ou diminuída como indivíduo.

Como mecanismo de defesa, a vítima tende a evitar o agente estressor, no

caso, o assediador ou um novo assédio, mantendo-se hipervigilante. No geral, as vítimas adotam estratégias a fim de manter distância do assediador ou frustrar novas abordagens como, por exemplo, reduzir os cuidados em relação à aparência (cabelo, maquiagem), vestuário cobrindo o corpo, adotar postura introspectiva, modificar trajetos costumeiros no local de trabalho e horários de café, ficar sempre na companhia de colegas, dentre outros.

Consequentemente, haverá queda na qualidade do trabalho desenvolvido, redução da produtividade e possíveis erros no cumprimento de tarefas, além da possibilidade de prejuízos na carreira, perda do cargo em comissão, transferência, desligamento, etc (Siuta & Bergman, 2019; Cortina & Areguin, 2021). O processo de adoecimento também vai refletir em faltas e licenças médicas.

Uma das constatações da pesquisa da Think EVA em 2020 foi de que uma em cada seis vítimas de assédio sexual no trabalho pediram demissão e 35,5% afirmaram viver sob constante medo.

Nesse contexto, as consequências do assédio sexual repercutem no ambiente de trabalho, tornando-o um local hostil para todos que ali convivem conhecendo do assédio que se processa: as testemunhas têm de optar por tomar uma atitude ou não, se vão ser solidários com a vítima e ajudá-la de alguma forma ou se vão ficar inertes à situação e favorecer o assediador.

Além de comprometer o clima organizacional, há possibilidade de desmotivação geral, perda de profissionais qualificados, aumento da rotatividade de pessoal, sobrecarga de trabalho aos demais, e queda na produtividade do setor (Willness et al., 2007; Fonseca et al., 2018; Siuta & Bergman, 2019; Cortina e Areguin, 2021).

Tudo isso pode trazer prejuízos financeiros ou administrativos para a organização, além de comprometer a excelência do serviço prestado.

A respeito dos custos organizacionais em detrimento do assédio sexual ocorrido, McDonald (2012) inclui como diretos aqueles relativos à rotatividade de pessoal, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de profissionais, valores gastos para investigações de denúncias e reclamações, além de eventuais custas judiciais e ações trabalhistas. A autora relacionou ainda custos indiretos e difíceis de serem quantificáveis como a reputação moral da organização, a motivação, atrasos e inassiduidade por parte dos funcionários, que refletem na qualidade do serviço prestado pela instituição.

Esses prejuízos podem ser convertidos em números, o que nos permite identificar uma dimensão econômica do assédio sexual. Segundo estudo produzido pela Delloite (2019) na Austrália, o prejuízo estimado à economia nacional decorrente do assédio sexual nas organizações alcançaria 3,5 bilhões de dólares australianos ao ano (cerca de R$11,6 bilhões ao ano). Desse valor, 7% seriam suportados pelas vítimas, sendo o restante suportando pelo Estado e pelas organizações em que ocorre o incidente.

O tratamento jurídico do assédio sexual

Apesar de a Constituição Federal não trazer dispositivos específicos relacionados à discriminação e ao assédio sexual, o Conselho Superior de Justiça do Trabalho e o Tribunal Superior do Trabalho têm se manifestado segundo o entendimento de que políticas de prevenção e combate ao assédio estariam fundamentados na dignidade da pessoa humana e no valor social do trabalho, bem como no direito à saúde, ao trabalho e à honra, previstos nos artigos 1º, III e IV, 5º, X, e 6º da carta constitucional (CSJT, 2019, apud TCU, 2022).

Além disso, a Convenção 190/2019 da OIT, que visa eliminar violência e assédio no mundo do trabalho, assinada pelo Governo Brasileiro e em processo de ratificação, já vem sendo adotada como instrumento relevante para a interpretação do conceito e extensão do assédio sexual no âmbito judicial. Considerando tratar-se de Tratado com conteúdo material relacionado a tutela de direitos humanos, caso, nos termos do art. 5º, §3º da Constituição Federal, venha a ser aprovado, em cada casa do Congresso Nacional, em dois turnos, por 3/5 dos votos dos respectivos membros, a convenção será incorporada no ordenamento jurídico brasileiro com status de emenda à Constituição.

Para além do texto constitucional, a matéria também é tratada tanto no âmbito do direito penal quanto no direito administrativo.

TRATAMENTO NO ÂMBITO DO DIREITO PENAL

O **assédio sexual é crime previsto no artigo 216-A do Código Penal**, inserido pela promulgação da Lei n.º 10.224, de 2001, que prevê o requisito da ascendência do assediador sobre a vítima; ou seja, o autor dos fatos deve ser superior, ter ascendência hierárquica sobre a vítima ou prevalecer-se de condições auferidas pelo cargo, emprego ou função para lograr proveito de sua situação para a busca da obtenção de vantagem sexual.

A **importunação sexual, de outra parte, é tipificada no artigo 215-A do Código Penal**, acrescido pela Lei n.º 13.718, de 2018. Diferentemente do assédio sexual, tal crime prescinde do requisito hierárquico, sendo definido como "*praticar contra alguém e sem a sua anuência ato libidinoso com o objetivo de satisfazer a própria lascívia ou a de terceiro*".

O **stalking ou perseguição também encontrou mais recentemente tipificação no Código Penal no art. 147-A**, introduzido pela Lei n.º 10.132, de 2021. Apesar de muitas vezes relacionado a conduta sexual de natureza predatória, o stalking não incorporou, necessariamente, esse viés, como se depreende da sua descrição: "Perseguir alguém, reiteradamente e por qualquer meio, ameaçando-lhe a integridade física ou psicológica, restringindo-lhe a capacidade de locomoção ou, de qualquer forma, invadindo ou perturbando sua esfera de liberdade ou privacidade."

Finalmente, quando estamos diante da materialização do assédio em sua forma mais grave, a conduta pode estar associada à prática de **estupro, nos termos do artigo 213 do Código Penal**, quando a conjunção carnal ou outro ato libidinoso ocorre por meio do constrangimento em virtude de violência ou grave ameaça, ou do artigo 215, quando esta se dá por meio de fraude ou outro meio que empeça ou dificulte a livre manifestação de vontade da vítima.

TRATAMENTO NO ÂMBITO DO DIREITO ADMINISTRATIVO

No âmbito administrativo, o assédio sexual, se praticado por agente público estadual no contexto do ambiente de trabalho, é infração administrativa passível da aplicação de penalidade. Além disso, o conceito de assédio sexual é mais amplo do que aquele estabelecido no art. 216-A, podendo abarcar todas as condutas apresentadas na sessão anterior. Na esfera administrativa, a possibilidade de enquadramento em infração apresenta-se menos restrita do que aquele delimitado pelos tipos fechados do Direito Penal, e, a vista da ausência clara de tipificação do assédio, acaba se socorrendo dos tipos abertos existentes no Estatuto do Funcionário Público de São Paulo (Lei nº 10.261, de 1968) para seu enquadramento disciplinar.

Como decorrência desta diferença entre os regimes administrativo e penal, não é necessário que a vítima tenha vínculo empregatício com a administração pública estadual, dada a possibilidade da ocorrência de assédio sexual praticado por agente público em detrimento de usuários do serviço público, por exemplo (o que, no direito penal, seria classificado como importunação). O tratamento administrativo da conduta aqui, portanto, se dá em razão do vínculo do assediador com o Estado, nunca da vítima.

Para servidores estatutários, nos termos da Lei nº 10.261, de 1968, além da aplicabilidade do artigo 256, inciso II, que prevê a pena de demissão por procedimento irregular de natureza grave, há a possibilidade de enquadramento no artigo 257, inciso I, dado o agravamento do ilícito em razão de cometimento de crime ou em caso de convencimento de incontinência pública e escandalosa, conforme entendimento de Araújo (2010, p. 993):

> É comportamento desregrado e dissoluto do funcionário, atingido a notoriedade, que pode incompatibilizá-lo moralmente com o serviço público e até mesmo com os companheiros de serviço, mormente em atividades para cujo desempenho a má fama seja particularmente prejudicial. Pode caracterizar-se, além do vício do jogo, por frequência a lugares de má reputação, por excessos de ordem sexual, vício de embriaguez e drogas, todos como manifestações ostensivas e escandalosas de hábitos contrários à vida ordenada, que prejudicam a imagem do servidor e do serviço público ao qual está integrado.

Em caso de agentes públicos com vínculo celetista, a tipificação da conduta será enquadrada na alínea b, artigo 482 da Lei n.º 5.452, de1943 - Consolidação das Leis do Trabalho, que dispõe sobre a rescisão de contrato por justa causa ao trabalhador que praticar incontinência de conduta ou mau procedimento, como nos ensina Sussekind (2002, p. 331):

> A incontinência de conduta está ligada a um ato praticado pelo empregado de natureza sexual, que vai levar a perda de respeito e o seu bom conceito perante a empresa e seus colegas de trabalho.

Importa observar que no âmbito federal buscou-se uniformização do entendimento quanto ao enquadramento legal do assédio sexual no aspecto disciplinar. O Parecer n. 00001/2023/PG-ASSEDIO/SUBCONSU/PGF/AGU estabeleceu o entendimento de que a prática do assédio

sexual se caracteriza como transgressão disciplinar de natureza gravíssima, punida com a penalidade máxima, ou seja, a demissão, enquadrada no artigo 117, inciso IX (valimento de cargo), c/c artigo 132, inciso V (incontinência pública e conduta escandalosa na repartição), e artigo 137, todos da Lei n. 8.112, de 1990; artigo 2º, inciso VIII (manter conduta compatível com a moralidade pública), c/c artigo 5º, inciso I (valimento de cargo), e parágrafo único, inciso I, c/c artigo 8º, §6º, todos da Lei n. 8.027, de 1990.

No referido parecer consta ainda o entendimento de que caso a irregularidade praticada esteja enquadrada nas hipóteses previstas que a legislação enseja demissão, a penalidade expulsória é compulsória, não havendo possibilidade de aplicação do princípio da proporcionalidade nem discricionariedade para o exercício de penas menos gravosas, conforme entendimento vinculantes dispostos para toda a Administração Pública Federal nos termos dos pareceres vinculantes da AGU GQ 177 E GQ 193 e julgados do STF e STJ (STF, MS 26.023; STJ, MS 15.690, 15.951, 15.437, 15.517, 15.175, 13.169, 12.689, 10.987, 16.567, 10.420, 9.116 e8.361, RMS 32.573, 20.537, 33.281 e 30.455).

Por fim, destaca-se que a responsabilidade administrativa é independente da civil e da criminal, conforme artigo 250 da Lei n.º 10.261, de 1968, motivo pelo qual para o início da apuração preliminar no âmbito administrativo prescinde do registro de ocorrência ou mesmo o trânsito em julgado de sentença condenatória no âmbito penal.

Além disso, é importante frisar que as responsabilidades penal e administrativa via de regra não se confundem, a não ser no caso da sentença penal absolutória por negativa de autoria ou inexistência do fato ou, ainda, no caso da sentença condenatória, que faz coisa julgada relativamente à culpa do agente.

Portanto, providências relacionadas ao ato infracional devem ser adotadas nas duas esferas, o que significa que, se, para além de infração administrativa o fato também for considerado prática de ato criminoso, as autoridades policiais competentes devem ser comunicadas.

TERCEIRA PARTE

CAIXA DE FERRAMENTAS PARA A PREVENÇÃO E O ENFRENTAMENTO DO ASSÉDIO SEXUAL EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Neste capítulo, analisaremos meios e instrumentos disponíveis para que uma organização possa atuar de maneira informada na construção de estratégias preventivas e repressivas de combate ao assédio sexual. Trata-se de uma caixa de ferramentas, que indica ações e artefatos relevantes para o combate ao assédio sexual, bem como a forma pela qual as organizações podem adotá-los.

Para fins didáticos, separamos esses instrumentos por níveis estratégico, tático e operacional, na forma do quadro abaixo.

Esta caixa de ferramentas incorpora aspectos comuns a políticas de integridade, bem como práticas relevantes identificadas no estado de São Paulo e nacionalmente. Também é importante ressaltar que o debate acadêmico sobre os preditores do assédio sexual que servirão de base para esta "caixa de ferramentas" é bastante diverso (MacDonald, 2012), e que apenas uma parcela das teorias que se debruçam sobre o tema se apresentará a seguir – parcela esta que se julgou mais adequada à aplicação no âmbito da Administração Pública paulista.

Vejamos agora como cada um desses instrumentos podem ser utilizados.

NÍVEL	INSTRUMENTOS
Estratégico	1. Apoio da alta gestão 2. Implementação das instâncias de governança e controle 3. Mapeamento dos riscos de assédio sexual 4. Estratégia de prevenção e combate ao assédio 5. Reestruturação da cultura organizacional
Tático	1. Atuação preventiva dos gestores de médio escalão 2. Atuação proativa para detecção de casos de assédio
Operacional	1. Mecanismos de acolhimento e aconselhamento 2. Canal de denúncia (ouvidoria) 3. Procedimentos investigativos e sancionatórios

Abordagem estratégica

A abordagem estratégica para a prevenção, detecção e sanção do assédio sexual nas organizações deve levar em consideração um conjunto de ações destinadas a moldar uma cultura organizacional que não tolere o assédio sexual. Analisaremos aqui cada um dos instrumentos que a conformam.

APOIO DA ALTA GESTÃO

Nenhuma ação que busque uma mudança institucional profunda consegue prosperar sem o apoio das lideranças de uma organização. Desde uma perspectiva simbólica, esse apoio deve ser visto como um compromisso político e de gestão para a consolidação de uma cultura que não tolere a prática de assédio sexual.

Desde uma perspectiva prática, esse apoio necessita se converter na institucionalização de uma estrutura de governança, e da viabilização de recursos para a implementação de uma estratégia de ação, com pessoal e equipamentos adequados para que a agenda de combate ao assédio sexual se torne sustentável.

Para além disso, o compromisso dos principais líderes permite uma maior coerência e abrangência da estratégia a ser implementada, interligando-a às mais diversas agendas de governança existentes, tais como integridade, qualidade de vida e recursos humanos, por exemplo.

Portanto, de modo semelhante às políticas de integridade pública (OCDE, 2017), a estratégia de enfrentamento ao assédio sexual deve partir de uma demonstração de compromisso dos mais altos níveis políticos e de gestão do setor público, em particular por meio de:

a) garantias para que a política de combate ao assédio seja integrada ao quadro mais amplo de gestão e governança pública;

b) garantias para que as regulações, estruturas institucionais e recursos humanos estejam adequados e disponíveis para o cumprimento das ações relacionadas na política; e

c) estabelecimento de expectativas claras para os mais altos níveis políticos e de gestão que apoiarão a política de combate ao assédio por meio da expressão de um comportamento exemplar, que entronize os valores que se busca incutir na cultura organizacional.

IMPLEMENTAÇÃO DAS INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA E CONTROLE

Uma política sem uma governança adequada tem poucas chances de prosperar. Sem que a organização consiga organizar a forma como as decisões acerca do tema de assédio sexual sejam adotadas, as competências de cada área e o papel de cada agente, muito provavelmente não haverá nem tratamento preventivo nem tratamento repressivo no âmbito da instituição

A adoção de boas práticas de governança corporativa para prevenir e combater o assédio sexual são imprescindíveis. Basicamente, aqui, é necessário definir duas questões principais:

Quem decide e como são decididas questões relacionadas à estratégia e implementação das

ações relacionadas ao tema assédio sexual na organização?

Quem executa e como executa as medidas necessárias para a implementação das ações relacionadas ao tema assédio sexual na organização?

Em resposta à primeira pergunta, precisamos definir quem é responsável pela política de combate ao assédio sexual. Esta decisão deve guardar uma pertinência temática com as competências estabelecidas no âmbito da organização, e tende a repercutir significativamente no desenho e escopo da política. Em razão da pertinência temática, não raro o tema costuma a ser alocado sob o guarda-chuva do setor responsável pela política de integridade do órgão; contudo, também pode estar associado à estratégia de recursos humanos, normalmente quando inexistente uma área específica dedicada à integridade.

Independentemente, é importante que a área responsável esteja adequadamente equipada para lidar com o tema, e esteja próxima ao nível estratégico da organização.

Além disso, devido à transversalidade do tema, bem como das medidas de implementação, é importante que os processos decisórios relacionados às ações possam contar com a participação do maior conjunto possível de áreas, sejam elas meio ou finalísticas. Isso significa que a pergunta sobre "como decide" precisa levar em consideração estes atores e trazê-los para o processo decisório. Uma maneira bastante difundida de enfrentar esta questão é criando-se um comitê que congregue todas estas áreas, ou inserir este tema nas competências de um comitê preexistente que trate de assuntos com pertinência temática. Assim, por exemplo, é possível que a resposta acerca do "como decide" pode ser dada por meio da criação formal de comitê da política de combate ao assédio sexual ou por meio da inserção do tema, de maneira também formal, junto às competências de comitê de integridade ou de governança estratégica, por exemplo.

Já em resposta à segunda pergunta, é fundamental que se estabeleçam, com clareza, as atribuições de cada ator e setor da organização na implementação e execução das ações de combate ao assédio. Nesse contexto, para além do alto escalão, é importante identificar as atribuições de alguns atores principais:

a) Gestores e chefes de equipe. Gestores e chefes de equipe são a primeira linha de atuação da organização no processo de comunicação de seus valores. Tendo isso em vista, é importante que este papel seja reconhecido, e que estes sejam dotados das capacidades necessárias para comunicar as atitudes desejadas e as atitudes não toleradas no âmbito da organização, bem como detectar situações que possam levar à ocorrência do assédio sexual, atuando preventivamente e atuando proativamente no aconselhamento e na detecção de casos que se materializem.

b) Setor de aconselhamento e acolhimento. Muitas organizações têm criado setores para aconselhar e acolher possíveis vítimas de assédio sexual (como as Comissões de enfrentamento ao Assédio), ou atribuído tais competências a áreas que tenham alguma pertinência temática com esta atividade, como setores de recursos humanos ou ouvidorias. Esses

setores têm papel fundamental para a redução da subnotificação de casos de assédio sexual, ao oferecer um canal de aconselhamento externo às relações hierárquicas ou de camaradagem que regem as regras do funcionalismo público, permitindo, com a técnica adequada, que as vítimas identifiquem a situação pela qual estão passando e adotem medidas para evitar a ocorrência do assédio antes que se materialize. Uma vez materializado o assédio, estes setores também podem aconselhar a vítima acerca de quais providências podem ser adotadas administrativamente, apoiando, inclusive, a melhor técnica para formulação de eventual denúncia. No caso da existência de políticas antirretaliação efetivas, cabe também a esse setor apresentá-las e elucidar dúvidas da vítima, de modo que ela possa tomar a decisão de denunciar de forma informada.

c) Setor de recebimento e tratamento de denúncias. No âmbito da administração Pública, cabe às ouvidorias o recebimento e o tratamento de denúncias, inclusive aquelas de assédio sexual, quando cometido por agente público em sentido amplo. É importante que esse papel seja comunicado para toda a organização, e que os membros da equipe da ouvidoria contem com as capacidades adequadas para o recebimento e o tratamento de denúncias dessa natureza.

d) Setor de apuração de denúncias. Segregado o setor encarregado do recebimento de denúncias, é importante que a organização possua um setor que conduza os procedimentos investigativos, sempre que a denúncia não trouxer as evidências mínimas para a instauração de um processo administrativo de natureza acusatória. Por vezes, esse setor também pode ser encarregado dos procedimentos relacionados ao próprio processo administrativo sancionador. Caso não seja, é importante que as duas áreas tenham ciência de suas atribuições no âmbito da política de combate ao assédio.

MAPEAMENTO DOS RISCOS DE ASSÉDIO SEXUAL

A fim de definir uma estratégia e uma política efetivas de combate ao assédio sexual, é necessário conhecer a organização. Não existe abordagem única, ou uma receita que consiga fazer frente a tantas e distintas peculiaridades das instituições. De toda forma, é preciso conhecer a situação existente a fim de propor as melhores soluções para o enfrentamento do problema.

Um bom ponto de partida é analisar o histórico: existem casos de assédio sexual documentados na organização? Quantos foram, em quais áreas e sob que circunstâncias ocorreram? Quais os desfechos desses casos, tanto para as supostas vítimas quanto para os supostos agressores?

Se existentes, tais informações poderão estar em relatórios ou arquivos nas áreas de recebimento de denúncia e de apuração, mas também dispersos pela organização, a depender dos arranjos institucionais. O primeiro esforço do diagnóstico será mapear e consolidar esses dados.

Quando essas informações não existem,

ou quando queremos ter uma visão geral da organização, a estratégia pode ser outra: o mapeamento dos riscos. Nesse ponto, como se verá, a abordagem que será proposta aqui leva em consideração preditores ambientais como os maiores indicativos de risco de ocorrência de assédio sexual.

Os estudos empíricos que se debruçam sobre as características das organizações consideradas mais propensas à ocorrência de assédio sexual costumam apontar alguns preditores ambientais, isto é, características do ambiente que encontram algum grau de correlação ou mesmo de causalidade com a ocorrência de casos de assédio. Compilamos, no quadro abaixo, aqueles que possuem maior volume de evidências em trabalhos científicos.

TIPO	PREDITOR	DESCRIÇÃO
Poder dos agentes	**Ausência de procedimento de apresentação e tratamento de denúncia**	Ambientes em que não existam, ou em que não seja de conhecimento a existência de canais de denúncia e mecanismos de apuração de assédio tendem a apresentar maior ocorrência de casos de assédio. Estudos como o de Chamberlain et al. (2008) demonstram que a existência desses mecanismos tem um impacto extremamente relevante na redução de casos de assédio sexual de natureza predatória.
	Insegurança no trabalho	Relações de trabalho com vínculos mais precários tendem a aumentar a insegurança dos agentes quanto à sua permanência no emprego, aumentando a sua vulnerabilidade, esse é o caso de terceirizados, celetistas ou comissionados sem vínculo efetivo. Tal situação aumenta a disparidade de poder entre os atores no ambiente, podendo representar um maior risco à ocorrência de assédio. Desde uma perspectiva do assédio horizontal, a insegurança quanto ao vínculo pode levar a uma redução das expectativas de relacionamento interpessoal de longo prazo com os colegas de trabalho, criando, também, condições mais propícias para a ocorrência de casos de assédio. (Chamberlain et al., 2008)
Cultura organizacional	**Baixa solidariedade da equipe**	A solidariedade entre membros da equipe é considerada um fator relevante ao criar um tecido de relações de proteção mútua contra casos de assédio, além disso, a solidariedade está associada a expectativa de relacionamentos interpessoais mais duradouros, o que funciona como um desincentivo para casos de assédio. A solidariedade pode ser avaliada por meio do clima organizacional, bem como da forma como os atores se auxiliam mutuamente para a apresentação de entregas. Nesse sentido, metas compartilhadas pode ser um indicador para se avaliar o incentivo à solidariedade. (Chamberlain et al., 2008)
	Baixo apoio ou distanciamento das chefias imediatas	Assim como a solidariedade funciona como um mecanismo de dissuasão de práticas de assédio, a proximidade da chefia em relação aos seus subordinados, e o apoio desta também está associada a uma redução de casos de assédio. Estruturas organizacionais extremamente hierarquizadas, e com chefias pouco envolvidas na equipe (ou que tenham poucos estímulos para se envolver) apresentam, assim, maior risco para a ocorrência de assédio sexual. (Chamberlain et al., 2008; Cogin & Fisch, 2006)

TIPO	PREDITOR	DESCRIÇÃO
Cultura organizacional	**Anonimicidade**	Determinados tipos de trabalho e dinâmicas laborais tendem a possibilitar que os agentes não se conheçam mutuamente, não criem laços e, assim, que possam passar despercebidos no ambiente de trabalho. Isso pode acontecer em razão de jornadas de trabalho não coincidentes, como o caso de plantões, mas também pode ocorrer nos casos de serviços contratados que tenham uma grande rotatividade, por exemplo (Berdhal, 2007).
	Ocupação tipicamente associada a papeis estereotipados de gênero	Na nossa sociedade, várias profissões receberam historicamente uma associação ao que se denomina "papeis de gênero". Algumas profissões relacionadas ao cuidado com pessoas, por exemplo, são frequentemente associadas ao gênero feminino (como enfermagem, cuidado com crianças, copeiragem, dentre outros) ao passo que outras profissões que exijam maior força física são associadas ao gênero masculino (como polícias, construção civil, dentre outras). Essa associação a um papel estereotipado de gênero mostrou-se importante preditor para a ocorrência de casos de assédio sexual. (Chamberlain et al., 2008; Berdahl, 2007)
Composição de gênero	**Baixa proporção de mulheres na composição da equipe**	Ambientes com baixa proporção de mulheres apresentam maior risco de materialização do risco de assédio sexual. (Cogin & Fisch, 2006)

A existência desses preditores em uma organização ou em um segmento dessa organização não significa, necessariamente, que casos de assédio ocorrerão; da mesma forma, da inexistência desses preditores não se pode concluir que casos de assédio não ocorrerão. Os preditores nos auxiliam a identificar sinais de alerta nas nossas organizações, indicando segmentos em que o risco de assédio poderá ser maior ou menor.

Tendo isso em vista, por onde se começa o mapeamento de riscos de assédio sexual? Um bom ponto de partida é avaliar quais equipes acumulam mais características próximas a estes preditores ambientais. Em que pese alguns preditores carreguem forte subjetividade e dependam de pesquisas de clima organizacional para serem avaliados, algumas variáveis *proxys*, isto é, variáveis que substituem aquela que queremos medir, podem ser utilizadas quando da impossibilidade de realizar tais pesquisas.

Com base no que se expôs até aqui, propomos esse passo-a-passo para análise dos riscos de assédio sexual em diferentes setores de uma organização:

1. Estabeleça o nível de análise de sua organização: caso a sua organização seja pequena, com poucos indivíduos, talvez não faça sentido realizar um diagnóstico segmentado por área; contudo, se a sua organização for de maiores proporções, será necessário identificar qual o nível mais adequado de desagregação para a sua análise: seria no nível de gerências, diretorias ou coordenações? Depende. A título de sugestão, propõe-se que o nível de desagregação não leve a equipes muito reduzidas.

2. Classifique cada segmento de acordo com a existência ou não dos preditores relacionados a "poder dos

agentes", "cultura organizacional" e "composição de gênero": Como todos os preditores apresentam uma correlação positiva com a ocorrência de assédio, o mapeamento não necessita buscar informações para subsidiar a classificação dos segmentos em cada um dos preditores. Assim, comece pelos mais facilmente observáveis:

a) alguns preditores podem ser aferidos de maneira objetiva: a existência de canal de denúncia e de mecanismos para o seu tratamento é um dado objetivo; a insegurança do trabalho pode ser aferida pela proporção entre agentes púbicos estáveis e não estáveis em uma equipe; a anonimicidade pode ser aferida por meio da rotatividade da equipe; a proporção de mulheres na equipe pode ser analisada mediante a análise dos dados de composição de gênero dos seus membros.

b) outros preditores dependem de uma análise subjetiva do avaliador: esse é o caso da associação da ocupação a papeis estereotipados de gênero, o que parte de uma avaliação cultural de quem realiza a pesquisa. De toda sorte, como já apontado, ocupações relacionadas ao cuidado (como enfermagem, limpeza, copeiragem ou cuidado de crianças) tendem a estar culturalmente mais associadas, ainda, ao gênero feminino, ao passo que atividades que exijam maior força física tendem a estar associadas a papéis de gênero masculino.

c) finalmente, outros preditores podem ser substituídos por *proxys*, como explicado anteriormente, a critério do avaliador. Esse é o caso da solidariedade entre membros da equipe (que tende a ser maior nos casos em que ela opera sob gestão de projetos do que quando opera sob gestão de processos) e nos casos de proximidade da chefia, que tende a ser menor quanto maior forem as equipes diretamente a ela subordinada.

Veja esse exemplo, no qual comparamos duas equipes sem a necessidade de realização de pesquisas de clima organizacional, e atribuindo uma classificação binária em que 2 equivale à presença do preditor e 1 equivale à ausência do preditor:

	EQUIPE A		EQUIPE B	
Ausência de procedimento de apresentação e tratamento de denúncia	1	A organização utiliza o Fala. SP para recebimento de denúncias de assédio sexual, possui uma área destinada ao tratamento dessas denúncias e deu conhecimento aos seus membros sobre o correto uso do canal.	1	A organização utiliza o Fala. SP para recebimento de denúncias de assédio sexual, possui uma área destinada ao tratamento dessas denúncias e deu conhecimento aos seus membros sobre o correto uso do canal.
Insegurança no trabalho	2	A equipe é composta majoritariamente por pessoal terceirizado (60%).	1	A equipe é composta apenas por servidores efetivos.
Baixa solidariedade da equipe	2	A equipe atua somente com processos.	1	A equipe atua somente com projetos.
Baixo apoio ou distanciamento das chefias imediatas	2	A equipe é composta por 80 pessoas subordinadas a uma única chefia.	1	A equipe é composta por 20 pessoas.
Anonimicidade	2	Alta rotatividade da equipe.	1	Baixa rotatividade da equipe.
Ocupação tipicamente associada a papeis estereotipados de gênero	2	Ocupação relacionada a limpeza.	2	Ocupação relacionada a educação infantil.
Baixa proporção de mulheres na composição da equipe	1	Equipe composta por 80% de mulheres	2	Equipe composta por 20% de mulheres.
PONTUAÇÃO (multiplicação dos resultados)	32		4	

3. Estabeleça estratégias voltadas para o enfrentamento dos problemas: Verificada a existência de uma ou mais características organizacionais identificadas como preditores da ocorrência de assédio sexual, torna-se possível priorizar ações voltadas a segmentos específicos da organização, e adotar estratégias distintas de acordo com quais preditores foram encontrados. No caso do exemplo apresentado, ao multiplicar os valores obtidos para cada equipe, os preditores ambientais indicaram que a Equipe A estaria mais suscetível a ocorrência de casos de assédio do que a Equipe B. De posse desta informação, o gestor poderia priorizar ações de capacitação para a equipe A, buscar ferramentas para redução da anonimicidade ou campanhas de conscientização nos dois casos acima.

CRIANDO UMA ESTRATÉGIA DE ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO SEXUAL

Com base nas informações coletadas e no diagnóstico realizado, é possível identificar os setores com maior risco, bem como possíveis fatores ambientais que tornem o assédio sexual uma realidade mais propensa a se materializar no âmbito da organização. Agora é hora de agir.

Uma estratégia bem-sucedida deve identificar com clareza o problema e suas possíveis causas, a fim de elencar ações que sejam efetivas no gerenciamento desse problema, bem como de suas causas. Tais ações precisam ter metas tangíveis, mensuráveis e avaliáveis, bem como os responsáveis pela sua execução e o tempo durante o qual ela será executada.

Tais metas podem ser separadas em três grupos:

a) Pessoas. Diz respeito às ações de conscientização, capacitação e comunicação para os diferentes atores dentro da organização. Do dirigente máximo ao terceirizado recém-contratado, todos precisam conhecer e compreender os valores e as condutas desejadas e indesejadas dentro da organização, bem como o seu papel no combate às condutas que estejam em desacordo com tais valores. Além disso, ao analisarmos esse componente, é importante identificar ações que permitam o desenvolvimento de uma cultura organizacional empática, com redes de apoio e de solidariedade bem definidas.

b) Processos. Diz respeito ao mapeamento e desenho de processos destinados à prevenção, detecção e sanção de casos de assédio. Tais processos necessitam ser claros, eficientes e efetivos, de forma a darem resposta célere aos casos de desvio de conduta. Além disso, uma vez formalizados, eles precisam ser de conhecimento de toda a organização.

c) Tecnologia. Componente fundamental para que processos operem, a tecnologia é uma grande aliada no desenvolvimento de estratégias de combate ao assédio sexual. Por meio dela podem operar os canais de denúncia, por meio dela controles de processos são realizados e mesmo evidências de casos de assédio sexual podem ser coletadas.

REESTRUTURAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Não custa repisar: a mudança da cultura organizacional começa pelo comprometimento da alta administração com a mudança. Esse comprometimento se evidencia de várias formas, tais como na criação de políticas permanentes de enfrentamento ao assédio ou na realização de eventos e capacitações em que estas autoridades estejam presentes e verbalizem os valores institucionais que suportam uma cultura contrária a práticas assediadoras. As medidas de prevenção e combate à violência e ao assédio precisam adotar uma perspectiva inclusiva, integrada e sensível às questões de gênero, fundamentada em pilares sólidos, em conformidade com a Convenção n.º 190 e a Recomendação n.º 206 da Organização Internacional do Trabalho, sendo alguns eixos fundamentais:

1. Estabelecer e divulgar uma política clara e rigorosa em desfavor do assédio sexual;

2. Garantir que os canais de recebimento de denúncias sejam simples e acessíveis, bem como que as vítimas saibam como denunciar e tenham informações sobre proteções contra retaliações;

3. Promover capacitações regulares para prevenção e sensibilização ao assédio sexual a todos os agentes públicos;

4. Oferecer treinamentos para os agentes públicos em posição de liderança, com objetivos específicos para lidarem diretamente com demandas e queixas relacionadas ao assunto em suas equipes de trabalho, bem como estabelecer comprometimento com o tema;

5. Definir procedimentos claros e eficazes para o recebimento de denúncias e apurações versando sobre assédio sexual, de forma imparcial, restrita e célere;

6. Propiciar a valorização da diversidade e igualdade de todos os trabalhadores, mediante o estímulo de uma cultura organizacional inclusiva e respeitosa;

7. Instituir política com vistas ao cuidado, promoção da credibilidade, oferecimento de apoio emocional e garantias de respeito e dignidade para as vítimas de assédio sexual.

A promoção de programas de prevenção deve esclarecer a respeito de direitos, garantias e responsabilidades dos trabalhadores, informar sobre canais de denúncias e respectivos procedimentos, bem como sobre possíveis punições disciplinares para agentes públicos no caso da prática de infrações relacionadas ao tema.

Neste contexto, medidas com a finalidade de encorajar o registro de denúncias devem ser tomadas, sejam aquelas de proteção aos denunciantes, juntamente com publicidade sobre as punições efetivamente aplicadas de modo a desmistificar a impunidade daqueles que cometem atos de violência e assédio. Por oportuno, recomenda-se que as organizações se comprometam ao resguardo da privacidade, confidencialidade e segurança de seus trabalhadores, principalmente das vítimas, evitando assim que sofram retaliações.

Ações internas voltadas ao treinamento de lideranças e trabalhadores em inteligência emocional, objetivando a humanização nos ambientes de trabalho e a compreensão para lidar em situações conflituosas, bem como atividades de ordem preventivas advertem assediadores em potencial e diminuem vulnerabilidades de possíveis vítimas, conforme sugere o Ministério Público do Trabalho em Manual de Prevenção e Enfrentamento (MPT, 2019).

A ONU Mulheres (2020), a respeito da mudança da cultura organizacional, alerta para a implementação de uma política de desenvolvimento organizacional pautada em aspectos específicos relacionados à cultura regional, uma vez que a depender do local de trabalho, determinados comportamentos e práticas inapropriadas são mais normalizadas, motivo pelo qual se faz necessário o entendimento sobre o clima em cada organização, para que posteriormente seja formulado um treinamento condizente com práticas mais propicias daquele contexto.

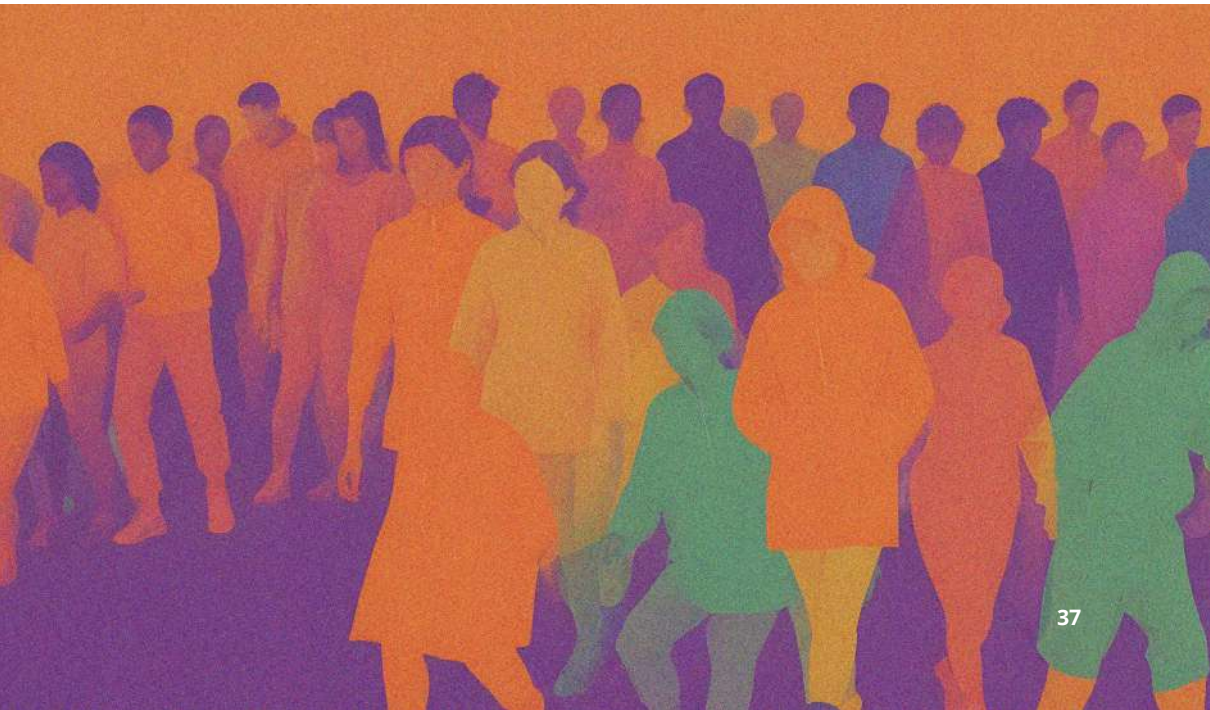
Ressalta-se que mudança de cultura requer interatividade e capacitações delineadas por especialistas no assunto, comprometidos na manutenção do

aprendizado e engajamento a respeito do tema. As capacitações sobre assédio sexual oferecidas devem abrir espaços para interações, com a finalidade de dirimir dúvidas e questionamentos, além de promover ações participativas, promovendo o envolvimento ativo, e preferencialmente, no formato presencial.

Convém lembrarmos que promover mudança cultural é um grande desafio, uma vez que se trata da transformação de pensamentos e desmistificação de conceitos pré-concebidos ao longo do tempo, enraizados na identidade das pessoas. Assim, a capacitação deve convidar aos agentes públicos a refletirem sobre o assunto e, consequentemente, mudarem de opinião, objetivando o comprometimento para com a mudança de paradigmas. O conteúdo deve ser baseado em dados estatísticos, experiências e estudos de caso específicos, condizentes com cada organização, com a finalidade de trazer uma mensagem clara de que "isto é sobre nós", permitindo a identificação e consequente conscientização a respeito do assédio sexual.

Para que a conscientização e capacitação sobre assédio sexual seja transformadora de culturas que toleram e até sustentam estas práticas, o movimento de mudanças necessita ser construído em conjunto com a força motora de trabalho dos agentes públicos de cada organização, através de fundamentos de segurança, dignidade, igualdade e ética.

Além das capacitações voltadas para todos os trabalhadores, é desejável que sejam realizados treinamentos específicos para gestores e demais agentes públicos em posição de chefia, uma vez que aqueles em posição de liderança necessitam de informações adicionais para, de forma estratégica, terem conhecimento sobre a forma como a organização trata as denúncias , além de saberem lidar com o assunto quando da ocorrência em suas respectivas equipes. Estas capacitações específicas devem ser baseadas em evidências, dados estatísticos e diagnósticos relacionadas especificamente ao local de trabalho.



Abordagem tática

Nesta seção, buscaremos identificar instrumentos relevantes para os gestores e líderes de equipe exercerem o seu papel no combate ao assédio sexual em organizações, apresentando orientações para problemas práticos que, muitas vezes pela ausência de orientações claras e seguras, acabam sendo ignorados pela chefia, em atitude que pode levar – e frequentemente leva – ao agravamento da situação de assédio.

ATUAÇÃO PREVENTIVA NA GESTÃO DA SUA EQUIPE

Inteligência emocional aliada ao conhecimento dos valores da organização e à capacidade de fazer-se presente e transmitir a percepção de apoio são características principais para que um líder consiga atuar preventivamente no combate ao assédio sexual.

Inteligência emocional é o conjunto de habilidades que engloba a análise, avaliação, expressão e regulação das emoções no trato com as pessoas, em especial em situações difíceis, caracterizando-se pela capacidade de solucionar problemas e promover mudanças no ambiente. A inteligência emocional na gestão de pessoas implica o desenvolvimento de capacidades para identificar e compreender as emoções dos membros de sua equipe, e assim diagnosticar riscos e gerenciar soluções para melhorar a colaboração e sensibilidade do grupo, antes que os problemas tais como assédio sexual ocorram no âmbito das organizações.

Além disso, o gestor necessita construir uma relação de liderança com seus subordinados, e, para tanto, conhecer os membros de sua equipe, construir e consolidar vínculos entre si e entre os seus subordinados, bem como ser aberto e acessível para que em caso de eventuais problemas os membros de sua equipe o procurem e o tenham como referência. Por meio destas atitudes, reduzem-se importantes preditores de assédio, tais como sentimento de falta de apoio da chefia, percepção de baixa solidariedade da equipe e anonimicidade no ambiente de trabalho.

Em síntese, por meio de ações de conscientização, treinamento e acompanhamento constante, a gestão da equipe desempenha um papel essencial na prevenção do assédio sexual no serviço público.

a) Conscientização e capacitação por meio de treinamentos abrangentes, acessíveis e periódicos para todos os membros da equipe abordando temas, adaptados às necessidades da organização e da equipe, tais como: a definição do assédio sexual, incluindo exemplos concretos e diferentes formas de manifestação; impactos negativos do assédio na saúde física e mental das vítimas, na produtividade e na coesão da equipe; legislação vigente sobre o tema; deveres e responsabilidades dos servidores em relação à prevenção do assédio; como identificar e intervir em situações de risco; e como proceder no caso de ser vítima ou testemunha de assédio.

b) Promoção da cultura de diálogo e respeito por meio da criação de um ambiente aberto e acessível, onde os membros da equipe se sintam seguros para falarem a respeito e debateram o tema.

c) Liderança modelo, comprometida com a prevenção e o comba-

te ao assédio sexual, pela adoção de comportamentos exemplares e respeitosos, repúdio público ao assédio em todas as suas formas e aplicação rigorosa das políticas e medidas de combate ao assédio, quando necessário.

d) Intervenção eficaz mediante a definição de um protocolo claro e fácil de aplicar no caso da ocorrência de assédio, contendo orientações sobre como intervir de forma segura e eficaz, apontamentos perspicazes para o início da investigação rigorosa e imparcial de todas as denúncias, informações sobre punições disciplinares cabíveis para os assediadores e a respeito de como proceder o devido apoio e acolhimento das vítimas.

e) Acolhimento e apoio às vítimas pelo oferecimento de suporte psicossocial e institucional, com o oferecimento de profissionais especializados em atendimento a vítimas de violência, orientação sobre seus direitos e as medidas cabíveis a serem tomadas e acompanhamento durante todo o processo de investigação e punição disciplinar.

f) Transparência na comunicação pela divulgação de informações sobre medidas de prevenção, levando do conhecimento da equipe todas as medidas relacionadas ao tema tomadas pela organização.

ATUAÇÃO PROATIVA NA DETECÇÃO DE CASOS DE ASSÉDIO SEXUAL

Nem sempre a prevenção consegue evitar que um caso de assédio sexual acabe ocorrendo no âmbito de uma organização. Nesse momento, o papel do líder da equipe se mostra fundamental. Devido ao contato mais próximo do médio escalão com as suas equipes, eles têm melhores condições de identificar as dinâmicas que ocorrem entre os atores, e interceder quando necessário. São eles, também, que acabam sendo as primei-

ras pessoas a serem acionadas pelas vítimas, principalmente quando adotam uma postura aberta e disponível aos seus subordinados.

Quando uma situação assim ocorre, como se deve agir? É possível tomar decisões que afetem a vida funcional de suposta vítima e de suposto agressor sem que para tanto haja um processo administrativo concluído? Ao fim e ao cabo, a preocupação que surge é: como ser justo e preservar os direitos das partes em uma situação assim.

Este é um passo-a-passo com algumas orientações que podem ajudar as lideranças a enfrentarem essa questão, principalmente quando a organização não conta com um protocolo específico:

1. Verifique a existência de protocolo pré-determinado para lidar com esta situação;

2. De modo discreto, procure a suposta vítima e/ou testemunhas para obter informações sobre os possíveis fatos e sua gravidade;

3. Empenhe-se em minimizar o desconforto sofrido pela suposta vítima de assédio sexual avaliando a situação específica em conjunto com a vítima;

4. Avalie a situação efetiva e a existência de conflitos em razão dos fatos, lembrando que uma das maneiras de minimizar o desconforto sofrido é promover o distanciamento entre a suposta vítima e o suposto agressor, trazendo assim maior segurança e credibilidade para a pessoa assediada;

5. A vítima só deverá ser transferida, realocada ou ter seu horário de trabalho modificado caso se manifeste a favor, evitando revitimização;

6. Eventual afastamento, realocação ou mudança de horário do suposto agressor pode ser uma providência eficaz desde que seja tomada de forma discreta e sem expor as partes envolvidas até que os fatos sejam devidamente esclarecidos;

7. O gestor deve orientar a vítima a proceder o registro da denúncia junto ao canal de registro de denúncias estabelecido pela Administração Pública Estadual provido pela Ouvidoria, o FALA.SP (fala.sp.gov.br);

8. Caso a vítima se recuse a proceder o registro de denúncia, administrativamente compete ao gestor avaliar se há possibilidade de que o fato relatado configure crime ou de eventual ilícito administrativo passível de punição disciplinar, e, em caso afirmativo, convêm acionar a área de apuração preliminar. Neste ponto, importante lembramos que considerando a possibilidade de prática irregular e/ou criminosa, o gestor não deve se furtar a adotar providências, tendo o poder-dever de representar aos seus superiores as irregularidades às quais possuir conhecimento, conforme disposto no inciso V, artigo 241 e artigo 264, ambos da Lei n.º 10.261, de 1968, podendo a omissão diante de fato ilícito ensejar em infração disciplinar

9. Em razão de eventuais dúvidas, cabe ao gestor solicitar apoio da área de integridade ou de ouvidoria;

10. Na sequência, sugere-se que o gestor realize um diagnóstico do ambiente laboral com fulcro a

verificar se há características que favoreçam a cultura do assédio e, em caso afirmativo, juntamente com a administração realizar diagnóstico dos problemas, bem como buscar alternativas e estabelecer medidas visando a mudança da cultura organizacional;

11. Por fim, é importante que o gestor compreenda os fatos que motivaram a situação e então, dentro de seu contexto específico de trabalho, busque formas de prevenção de novos casos.

É certo que cada situação apresenta especificidades, bem como em razão da quantidade de diferentes campos de atuação e formatos de trabalho, demais maneiras de lidar com o ocorrido podem ser implementadas, voltando-se sempre à proteção da dignidade dos trabalhadores e à manutenção da saúde laboral.

Abordagem operacional

Nesta seção, serão apresentados instrumentos e orientações voltadas à operacionalização dos processos destinados a tratar casos de assédio sexual nas organizações.

PROCEDIMENTO DE ACONSELHAMENTO E DE ACOLHIMENTO

Diante da insegurança acerca do como agir em casos de assédio sexual, muitas vezes as vítimas buscam espaços de acolhimento, que possam aconselhá-las sobre como agir no caso concreto. No âmbito das organizações, esses espaços podem estar alocados junto a áreas de recursos humanos, à ouvidoria ou mesmo serem constituídos por comissões de combate ao assédio instituídas para essa finalidade, e devem perseguir quatro objetivos principais:

1. Caso o assédio não tenha se materializado em sua forma mais grave, orientar a vítima a manifestar de forma clara e inequívoca o seu não consentimento, preferencialmente de forma a que tal manifestação possa servir como evidência caso o comportamento inadequado se mantenha.

2. Oferecer segurança para que a pessoa vítima de assédio possa narrar os fatos ocorridos, concatená-los em uma narrativa linear, clara e coerente, e, assim, compreender a sucessão de acontecimentos que caracterizaram o assédio sexual. Uma vez consolidada essa narrativa, a pessoa que realiza o acolhimento deverá ser capaz de auxiliar a vítima na identificação de evidências, sejam elas gravações, mensagens ou mesmo testemunhas, a fim de que eventual denúncia possa ser realizada de modo mais efetivo possível.

3. Apoiar a vítima, quando necessário, no processo de não culpabilização, isto é, fazer com que ela compreenda que a responsabilidade pela agressão não pode ser compartilhada entre vítima e agressor, e que ela não concorreu para que o assédio sexual se materializasse. Muitas vezes, as vítimas justificam parte do comportamento do agressor por meio de suas próprias características, tais como a simpatia, dando a entender que os avanços do agressor ocorreram sem uma manifestação clara de consentimento da vítima

4. Finalmente, orientar a vítima sobre o processo de denúncia e de apuração de responsabilidade, indicar as etapas do processo, explicar que ela será chamada como testemunha, bem como sobre os seus direitos como denunciante, principalmente em face das políticas antirretaliação adotadas pelo órgão.

Para que esses objetivos sejam cumpridos, regras fundamentais do processo de acolhimento precisam ser observadas – regras estas que se aplicam, também, para os agentes de ouvidoria e de apuração.

Visando a busca pela instrumentalidade no acolhimento das vítimas de assédio sexual, alguns procedimentos podem ser observados:

Empatia é prerrogativa essencial para iniciarmos o acolhimento. Para Valadares et al. (2019, p.13), ela consiste em "*acolher a confusão de nosso mundo interior facilita julgar menos e nos conectar com a outra pessoa de modo mais aberto*". A empatia, segundo Rosenberg (2021, p. 137), pode ser definida pela "*compreensão respeitosa do que os outros estão vivendo*" e seu principal componente é a presença, ou seja, "*estarmos totalmente presentes com a outra parte e com aquilo pelo que ela está passando*". Para o autor, essa intenção somente é alcançada quando ultrapassamos certos obstáculos que nos impedem de nos conectarmos uns com os outros pelo fato de estarmos equivocadamente sempre na tentativa de: aconselhar; competir com o sofrimento; educar; consolar; contar uma história; encerrar o assunto; solidarizar-se; interrogar; explicar-se ou corrigir.

Escuta atenta da vítima, sem interromper a narrativa do fato, de

modo atencioso ao que está sendo dito e de que modo, sem julgamentos de qualquer ordem, é imprescindível para que a vítima consiga relatar o ocorrido, inclusive em respeito à eventuais traumas sofridos. Somente após a narrativa dos fatos é que questionamentos de ordem técnica, ou seja, para obtenção de maiores informações relevantes especificamente ao assédio sexual, tais como onde, como, quando, de que forma e em quais circunstâncias, é que perguntas são realizadas. Porém precisamos tomar cuidado para não revitimizarmos as pessoas assediadas mediante questionamentos invasivos, afirmações preconceituosas ou até gestos depreciativos, em observância ao disposto na Lei nº 14.321, de 2022, que altera a Lei de Abuso de Autoridade a fim de inserir o crime de violência institucional.

Linguagem adequada, adaptada à compreensão e realidade das vítimas, com vistas a facilitar a compreensão e conectar a comunicação. Para tanto buscando aproximação com seu cotidiano, cultura, costumes, posição social, bem como compreendermos com clareza as diferenças entre nosso lugar de fala e o da vítima.

Prática de observação sensível, ou seja, devida apreensão do conteúdo comunicado, tanto pela linguagem verbal como pela não verbal, mediante observação, sem julgamento, da postura, do modo de falar, dos olhares, dos movimentos e da forma de agir. A fala proferida vai muito além das palavras, se estendendo aos gestos, posição, movimentos, olhares, entonação da voz, entre outras posturas que complementam e dão sentido ao que a vítima está querendo nos comunicar.

Promoção do diálogo aberto de maneira não limitar a narrativa da vítima sobre os fatos, nem induzir respostas, bem como incluindo o entender além da narrativa, as pretensões, dúvidas, e receios da vítima.

Estabelecimento de vínculo de confiança e garantia entre a vítima e seu interlocutor. Convêm ainda notar que neste momento, além do acolhimento, a vítima busca uma perspectiva sobre as providências e carece de informação concisa e eficaz, bem como de apoio para encarar a realidade do ocorrido e levar em frente a formalização da denúncia.

Definição de horário e espaço físico acolhedor e humanizado para proceder conversa com vítimas e testemunhas, de forma a não as expô-las a maior constrangimento, proporcionando certo alento e viabilizando menor desconforto no que concerne a necessidade de contar os fatos. O local físico escolhido deve facilitar a comunicação, além de garantir o sigilo do assunto.

Orientação e apoio ao informar à vítima sobre seus direitos e as medidas cabíveis, oferecendo suporte especializado durante o processo de investigação e de punição disciplinar.

Segurança e proteção pela adoção de providências contra novas investidas do assediador, pela adoção de medidas com a finalidade

de proteger sua identidade, se assim desejar, e pelo oferecimento da possibilidade de mudança de local de trabalho que a distancie do agressor, se necessário.

De outra parte, alguns comportamentos devem ser evitados durante o acolhimento das vítimas:

Comparações, por serem consideradas uma forma de julgamento.

Julgamentos moralizadores, isto é, aqueles a respeito de pessoas e comportamentos que estão em desacordo com nossos juízos de valores.

Questionamentos inapropriados que não dizem respeito aos fatos.

Impaciência ou manifestação de descrédito em relação à narrativa da vítima. Sobre esta postura, cabe destacar que é comum, após a ocorrência de um trauma profundo, que as vítimas não sejam capazes de acessar as memórias dos fatos efetivamente ocorridos, e que não consigam organizar os acontecimentos de forma sequencial e de maneira clara e concisa, em virtude do acionamento de mecanismos de defesa.

Por fim, é importante recordar que o acolhimento de mulheres vítimas de agressão sexual deve ser realizado por equipe especializada e, preferencialmente, por servidores do sexo feminino.

CANAL DE DENÚNCIA

A ouvidoria é o setor da organização responsável pela manutenção de um canal para recebimento de denúncias, nos termos das Leis federais nos. 13.460, de 2017, e 13.608, de 2018.

A centralização do canal de denúncia nas organizações é medida de alta relevância ao tratarmos da prevenção e da detecção do assédio sexual. Como vimos, a existência de um canal e a sua divulgação dentro da organização, por si só, já constituem elementos que reduzem a incidência de casos de assédio sexual, segundo estudos tais como Chamberlain et al. (2008), mas a aplicação de controles adequados para a garantia da segurança da denúncia, a comunicação efetiva e inequívoca acerca da forma de

apresentação da denúncia e, finalmente, o tratamento gerencial das informações acerca das irregularidades e ilícitos denunciados no âmbito de uma organização estão diretamente relacionados à centralização do canal de denúncia.

Uma denúncia pode ser apresentada de várias formas à ouvidoria: de modo geral, ela pode ser realizada de forma eletrônica, por meio de sistema informatizado (no âmbito do estado de São Paulo, por meio do sistema Fala.SP); contudo, ela também poderá ser feita presencialmente, no endereço físico da ouvidoria, ou por telefone, quando a unidade dispuser de atendimento telefônico.

Em todos os casos, o registro da denúncia no sistema será obrigatório, podendo ser feito diretamente pelo denunciante ou por meio do apoio de servidores da própria ouvidoria.

A respeito do recebimento de denúncias, Chakian (2020, p. 329) nos ensina que, em geral, as vítimas não se sentem confortáveis e seguras para formalizarem as denúncias relacionadas à violência sexual, por diversos fatores, tais como "*medo, dependência financeira, emocional, falta de apoio familiar ou comunitário, vergonha e temor de não ser acreditada, sobretudo nos casos em que não há contribuição de outras provas e a palavra delas é o elemento central da investigação*".

Assim, importante que os servidores atuantes junto às ouvidorias estejam devidamente preparados e treinados para, de forma acolhedora efetivar o recebimento e apoio aos denunciantes quando dos registros de conteúdo sensíveis como é o caso das demandas relacionadas ao assédio sexual. Aplica-se, ao acolhimento realizado por servidores da ouvidoria, todos os cuidados descritos na seção anterior desse guia.

No correr do atendimento, a ouvidoria deve fazer o possível para obter a transcrição de uma narrativa clara e coerente dos fatos relacionados ao assédio sexual, indicando de forma detalhada as circunstâncias, a data e o local em que ocorreram, bem como os atores que participaram. Na qualificação da denúncia é importante que esteja caracterizada a participação de agente público como agressor, bem como o maior volume de evidências possível.

É importante recordar que, diferentemente de denúncias de fraude ou corrupção, em que as evidências podem ser coletadas nos sistemas governamentais, no caso do assédio tais evidências são coletadas fora desses sistemas, sendo, por isso, essencial a colaboração da vítima para que a denúncia se apresente da melhor maneira possível.

Contudo, caso o denunciante não disponha de todas essas informações, não caberá à ouvidoria recusar o recebimento da denúncia, devendo realizar o seu registro e analisá-la de acordo com os procedimentos de análise prévia, no âmbito do qual avaliará a existência de requisitos mínimos de autoria e materialidade. Estando presentes tais requisitos, deverá a ouvidoria pseudonimizar a denúncia e encaminhá-la às instâncias apuratórias competentes.

Aqui, alguns alertas são importantes:

1. Não cabe à ouvidoria realizar diligências ou acionar o denunciado para se manifestar, sob nenhuma hipótese. Isso somente será feito pelo setor apuratório;

2. Caso a denúncia seja recebida por meio digital, e conte com os requisitos mínimos de autoria e materialidade, mas ainda não possua todas as evidências

ou informações necessárias para uma compreensão plena do fato, não é aconselhável que a ouvidoria peça complementação antes do envio ao setor de apuração. Isso porque o processo de tratamento de denúncias e apuração de responsabilidade em casos de assédio sexual deve buscar ser o mais célere e eficiente possível, e, caso a denúncia não contenha informações relevantes, ela já será chamada a se manifestar na apuração preliminar. Caso a ouvidoria peça a complementação, ela fará a vítima se manifestar e reviver o fato ao menos três vezes, para três atores distintos: uma vez para a ouvidoria, uma vez para a equipe de apuração preliminar e uma vez no âmbito do processo disciplinar, caso instaurado;

3. O fato de a vítima ser a denunciante do caso não desobriga a ouvidoria da realização das medidas de pseudonimização da denúncia (isto é, de remoção dos elementos de identificação do denunciante). Nesses casos, quando o denunciante é vítima, pode-se proceder à transformação da narrativa construída em primeira pessoa para uma narrativa construída em terceira pessoa, sem alterar a forma de descrição do fato.

4. Caso tais elementos sejam imprescindíveis à apuração do fato, caberá à área de apuração solicitá-los à ouvidoria de maneira justificada;

5. Na ausência de um setor específico destinado à apuração da denúncia, a ouvidoria deve encaminhá-la diretamente à autoridade com competência para a instauração do processo administrativo disciplinar correspondente, a qual, verificando a necessidade de complementação de informações antes de instauração de referido processo, poderá instaurar uma apuração preliminar, nos termos da Lei nº 10.261, de 1968.

APURAÇÃO DE CASOS DE ASSÉDIO SEXUAL

Uma vez habilitada, a denúncia é recebida no setor apuratório na condição de notícia de irregularidade, cabendo à autoridade competente a avaliação acerca da existência de informações e evidências suficientes para a instauração de um processo administrativo disciplinar (no caso de servidores estatutários) ou de um processo disciplinar sancionador (no caso de celetistas). Nesse momento, é importante que, caso o fato reportado indique o cometimento de crime previsto na lei penal, a autoridade dê conhecimento de seu conteúdo aos órgãos de segurança pública, visto que os crimes contra a dignidade sexual são de ação penal pública incondicionada, permitindo assim a persecução penal independentemente da manifestação de vontade da vítima.

Caso as informações sejam suficientes, com autoria, materialidade e evidências claras, a autoridade pode instaurar de imediato o processo acusatório, reservando assim a apuração preliminar apenas para os casos em que não for clara a justa causa para a instauração de tais processos. Uma vez mais, ao instaurar o processo sem uma apuração preliminar, a autoridade poupa a vítima de repetir novamente os fatos sofridos, deixando assim a sua oitiva apenas no processo acusatório.

Caso haja a necessidade de instauração de apuração preliminar, para além das práticas de acolhimento já elencadas neste guia, os servidores encarregados da apuração devem observar alguns pontos essenciais, que seguem standards internacionais para a investigação de assédio sexual no ambiente organizacional (ONU, 2020; US Department of Labor, s/d):

Ao receber a notícia de irregularidade:

- Os servidores encarregados da apuração devem respeitar os direitos das supostas vítimas e dos supostos agressores, o que é feito por meio da imparcialidade e objetividade de sua conduta, no estrito marco definido pela regulamentação que rege a apuração preliminar;
- Confidencialidade é um aspecto fundamental desse tipo de investigação, e seu conceito precisa ser compreendido de forma clara pela vítima, testemunhas e outros indivíduos que venham a tomar conhecimento dos fatos em razão da investigação;

Ao estabelecer o escopo e iniciar a investigação:

- Antes de planejar a ação de investigação, os servidores encarregados da apuração preliminar devem realizar uma primeira oitiva com a vítima, mediante convite, em data e horário previamente combinado, no âmbito da qual será necessário:

  - delimitar de forma clara o escopo da investigação;

  - identificar as evidências existentes e porventura aquelas evidências faltantes, bem como instar a vítima a aportar o máximo de contribuições, como, por exemplo, listar as testemunhas do fato;

  - informar sobre como funciona o rito da apuração;

  - explicar sobre os deveres de confidencialidade;

  - quando a vítima não seja a denunciante ou quando ela não confie no processo, é possível que ela apresente questões e eventualmente se oponha à investigação, mesmo quando não negue a ocorrência do fato. Nesses casos, há de se avaliar se a conduta não se enquadra em hipótese de ação penal incondicionada, situação em que, mesmo respeitando o desejo da vítima, a Administração será obrigada a agir; caso contrário, deve-se avaliar se a investigação poderá prosperar mesmo sem a colaboração da vítima, por meio de robusto conjunto de evidências, por exemplo.

- Além disso é necessário verificar a conveniência de adoção de medidas acautelatórias, como a alteração do local de trabalho da vítima, quando ela assim requerer, ou o afastamento administrativo do suposto agressor, nos termos definidos nas Leis Estaduais nos. 10.177, de 1998, e 10.261, de 1968. Tais medidas poderão ser adotadas ao longo do processo apuratório.

Ao longo da investigação, principalmente nas entrevistas:

- As oitivas devem ocorrer em locais reservados, fora do ambiente de trabalho da vítima e do agressor;

- As comunicações devem se dar diretamente com as vítimas e testemunhas, por meio de contato pessoal e restrito;

- Testemunhas e vítimas devem sempre ser informadas sobre a existência de garantias contra-retaliação e sobre o modo por meio do qual podem requerer apoio;

- No caso das vítimas:

  - Os servidores encarregados da apuração devem ter em mente os riscos de viés de gênero, que podem atrapalhar a integridade da investigação. Basicamente, o viés de gênero responde à forma como homens e mulheres interpretam a realidade de acordo com os papeis socialmente desempenhados por um ou por outro. Nesse sentido, uma investigação conduzida por um investigador que interprete determinado fato segundo um padrão estereotipado de gênero poderia não identificar um assédio ou uma conduta sexista como tal, normalizando-a ou não lhe reputando a devida gravidade. Não por outro motivo, é importante que as apurações sejam conduzidas sempre que possível por pessoas do mesmo gênero da vítima;

  - Técnicas de oitiva inadequadas podem expor a vítima à revitimização. Para minimizar esse risco, não se deve contrapor à narrativa da vítima evidências que a contradigam. Deve-se ter em mente que a oitiva da vítima tem o objetivo de obter e explorar toda a percepção sobre o fato reportado, trazendo à investigação evidências ou indicando onde essas evidências poderiam ser coletadas. Caso as evidências eventualmente contradigam o relato da vítima, essas deverão ser apontadas em relatório que conclua pelo arquivamento da apuração

  - Os servidores encarregados da apuração devem buscar acionar a vítima o mínimo possível, apenas o necessário para o andamento dos trabalhos;

  - Em razão do trauma, as vítimas podem achar difícil recordar todos os detalhes do fato, bem como a ordem em que ocorre. A reação ao trauma pode levar a distintos comportamentos: distanciamento, redundando em uma aparente desconexão com o fato; ou comportamentos altamente emotivos. Os servidores devem ser capazes de lidar com essas circunstâncias e evitar realizar julgamentos acerca da forma como as vítimas reagem ao longo das oitivas.

- No caso do suposto agressor:

  - Como medida de mitigação de riscos à vítima, a oitiva deve ser feita ao final da apuração preliminar;

  - O objetivo da oitiva é captar a percepção do suposto agressor acerca do fato reportado, bem como a sua resposta à vista das evidências coletadas;

- Não raro, ao longo da apuração preliminar, os servidores encarregados da investigação se deparam com outros relatos de assédio perpetrados pelo mesmo suposto agressor. A vista da qualidade das evidências apontadas, caberá a es-

ses servidores analisarem eventual ampliação do escopo da investigação. Tal ampliação necessita ser vista com muita cautela, pois poderá levar a uma dilação desnecessária do tempo de apuração – que, no caso de assédio sexual, precisa ser rápida – sem alterar, por exemplo, a proposta de instauração de processo acusatório nem alterar a tipificação da conduta ou a pena aplicável;

- Por fim, não deve ser realizada qualquer prática de acareação entre as partes, a fim da inocorrência de revitimização.

ÚLTIMA PARTE

E DEPOIS DO ASSÉDIO?

Além da punição exemplar, oportuno recomendar que a alta administração implemente política de cuidado com vistas ao acompanhamento psicossocial e apoio às vítimas de assédio sexual em virtude dos reflexos do evento traumático sofrido, de modo a restaurar a dignidade sexual da pessoa humana e a promover seu fortalecimento pessoal e profissional.

Como os órgãos podem cuidar dos servidores que sofreram assédio sexual?

Uma possibilidade seria solicitar o apoio de grupos de apoio social para as vítimas, considerando os efeitos positivos das redes de apoio para acolhimento físico e emocional na saúde mental de indivíduos que passaram por situações estressantes. Estudos apontam que as vítimas de assédio sexual desenvolvem sofrimento psicológico em razão das reações sociais negativas, incluindo o efeito da exposição e vergonha emergente da culpa carregada, motivo pelo qual a falta de apoio social para enfrentar a situação e seguir a diante pós trauma torna-se preditivo de depressão em vítimas (Anwar et al, 2022).

Ademais, a presença de um psicólogo nas organizações, voltado exclusivamente ao atendimento dos servidores que necessitam de ajuda psicológica seria o ideal. No entanto levando em conta a dificuldade da implementação de atendimentos individuais, uma alternativa seria a promoção de grupos de autoajuda para que as vítimas de assédio sexual pudessem falar a respeito de seus traumas, se apoiarem mutuamente e conseguirem, juntas, enfrentar o ocorrido.

A depender de vários fatores, incluindo a eficácia das medidas disciplinares tomadas, a cultura organizacional, o apoio recebido e a natureza do relacionamento da vítima com o local de trabalho, após registrar uma denúncia, a vítima pode enfrentar diversas situações que merecem atenção da organização:

1. **Continuação do ambiente hostil:** Infelizmente, em alguns casos, mesmo após um processo disciplinar que resulta na aplicação de penalidade ao assediador, a vítima pode continuar a enfrentar um ambiente de trabalho hostil ou mesmo sofrer retaliação por parte de outros colegas e superiores. Nesses casos, a organização deve tomar medidas adicionais para proteger a vítima e criar um ambiente seguro e solidário;

2. **Suporte e acompanhamento:** É importante que a organização ofereça apoio contínuo à vítima, especialmente durante curso de apuração preliminar e processo disciplinar, incluindo acesso a serviços de aconselhamento terapêutico, se necessário, para garantir seu bem-estar emocional e físico.

3. **Reintegração ou busca de outro local de trabalho:** Dependendo da gravidade do assédio sexual sofrido, a vítima pode optar por buscar recolocação em outro setor, motivo pelo qual deve ter apoio e aporte por parte da administração.

4. **Continuidade da recuperação:** O processo de recuperação emocional após o assédio sexual pode ser longo e desafiador. A vítima pode precisar de apoio contínuo

de amigos e familiares e, além disso, é importante que a organização ofereça apoio contínuo, incluindo, se necessário, acesso a serviços de aconselhamento terapêutico, profissionais de saúde mental ou grupos de apoio para lidar com os impactos do assédio e do processo disciplinar.

Cada situação de assédio sexual é única e as decisões e ações tomadas pela vítima dependerão de sua própria situação e contexto. O apoio e a compreensão da comunidade, colegas de trabalho e da organização são fundamentais para ajudar as vítimas a navegarem por essas situações difíceis e se recuperarem.

A criação de espaços de escuta, de fortalecimento e encorajamento é o que as vítimas precisam para se sentirem seguras, apoiadas e seguirem em frente.

Referências

Advocacia Geral da União. (2023). Parecer n. 00001/2023/PG- ASSEDIO/ SUBCONSU/PGF/AGU

Advocacia Geral da União. (2023). Parecer n. 00015/2023/PG- ASSEDIO/ SUBCONSU/PGF/AGU

Araújo, E. N. (2010). Curso de Direito Administrativo (5a. ed.). São Paulo: Saraiva.

Anwar, F., Österman, K. & Björkqvist, K. (2022). Sexual Harassment and Psychological Well Being of the Victims: The Role of Abuse Related Shame, Fear of Being Harassment, and Social Support.

Beliato, A. M., & Ibrahin, F. I. D. (Orgs.) (2022). Mulheres nas Carreiras Policiais: Teoria e Prática. São Paulo: Saraiva Educação.

Benya, F.F., Widnall, S.E., & Johnson P.A. (2018). Assédio Sexual de Mulheres: Clima, Cultura e Consequências em Ciências Acadêmicas, Engenharia e Medicina.

Berdahl, J. L., & Moore, C. (2006). Workplace harassment: double jeopardy for minority women. Journal of applied psychology, 91(2), 426.

Berdahl, J. L. (2007). The Sexual Harassment of Uppity Women.

Buchanan, N. T., & Fitzgerald, L. F. (2008). Effects of racial and sexual harassment on work and the psychological well-being of African American women. Journal of occupational health psychology, 13(2), 137.

Burn, S. M. (2019). The psychology of sexual harassment. Teaching of Psychology, 46(1), 96-103.

Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Presidência da República.

Brasil. (1940). Decreto-Lei nº 2.848 de 07 de dezembro de 1940. Código Penal. Diário Oficial da União.

Brasil. (1943). Decreto-Lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União.

Brasil. (1968). Lei nº 10.261 de 28 de outubro de 1968. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado. São Paulo, SP: Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo

Chakian, S. (2020). A construção dos Direitos das Mulheres: Histórico, Limites e Diretrizes para uma Proteção Penal Eficiente. Rio de Janeiro: Lumen Juris Editora.

Chamberlain, L. J., Crowlet, M., Tope, DL & Hodson R. (2008). Sexual Harassment in Organizational Context

Conselho Superior da Justiça Trabalhista. (2019). Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral e Sexual; Por um Ambiente de Trabalho + Positivo.

Cogin, J., & Fish, A. (2006). The Environmental Factors that Cause Sexual Harassment. Australian and New Zealand Academy of Management (ANZAM) Conference.

Controladoria-Geral da União (CGU), Corregedoria-Geral da União (CRG). (2023). Assédio Sexual: Tratamento correcional do assédio sexual no âmbito do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (SISCOR).

Controladoria-Geral da União (CGU). (2023). Relatório Temático - Denúncias de Assédio Sexual no Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (SISOUV).

Cortina, L. M., & Areguin, M. A. (2021).

Putting People Down and Pushing Them Out: Sexual Harassment in the Workplace. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.

Cunha, R. S. (Org.), Pinto, B. P., & Souza, R. (2020). Leis Especiais Comentadas. Salvador: JusPidivm.

Davidson, M. J., & Cooper, C. L. (1992). Shattering the glass ceiling: The woman manager. Paul Chapman Publishing.

Deloitte Access Economics (2019) The Economic Costs of Sexual Harassment in the Workplace – Final Report.

Dobbin, F., & Kalev, A. (2020). Why Sexual Harassment Programs Backfire and What to do about It. Harvard Business Review.

Eagly, A. H., Carli, L. L., & Carli, L. L. (2007). Through the labyrinth: The truth about how women become leaders (Vol. 11). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Estevam, C. L. A., & Leite, A. H. O. (2023). O Sistema Jurídico de Proteção à Criança e ao Adolescente em Face da Violência Sexual no Âmbito Familiar.

European Trade Union Confederation (2007)

Ferreira, D. G., et al. (2023). Violência Sexual Contra Homens no Brasil: Subnotificação, Prevalência e Fatores Associados. Revista de Saúde Pública.

Firestone, J. M., & Harris, R. J. (2003). Perceptions of effectiveness of responses to sexual harassment in the US military, 1988 and 1995. Gender, Work & Organization, 10(1), 42-64.

Fitzgerald, L. F., Swan, S., & Fischer, K. (1995). Why didn't she just report him? The psychological and legal implications of women's responses to sexual harassment. Journal of Social issues, 51(1), 117-138.

Fonseca, T. S., Portela, A. V. M., Freire, S. E. A., & Negreiros, F. (2018). Assédio Sexual no Trabalho: Uma Revisão Sistemática de Literatura. Ciências Psicológicas.

Fórum Brasileiro de Segurança Pública. (2023). Anuário Brasileiro de Segurança Pública.

Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2023). Visível e Invisível: A Vitimização de Mulheres no Brasil. 4ª Edição

Hirigoyen, M. F. (2015). Abuso de Fraqueza e Outras Manipulações.

Jahya, A. (2014). Understanding Sexual Harassment: Predictors and Consequences.

Kenny, K. (2021). The Costs and Labour of Whistleblowing: Bodily Vulnerability and Post-disclosure Survival

Kenny, K. (2023). Movimentos Sociais Feministas e Denúncias de Irregularidades: Mulheres de Honra da Irlanda.

KRUG, Etienne G., et al. (2002). Relatório mundial sobre violência e saúde. World Health Organization. Geneva.

Lee, J. Y., Heilmann, S. G., & Near, J. P. (2004). Blowing the whistle on sexual harassment: Test of a model of predictors and outcomes. Human relations, 57(3), 297-322.

McLaughlin, H., Uggen, C., & Blackstone, A. (2012). Sexual harassment, workplace authority, and the paradox of power. American sociological review, 77(4), 625-647.

Marzagão Jr., L. I. (2006). Assédio Sexual e seu Tratamento no Direito Penal. São Paulo: Quartier Latin.

McDonald, P. (2012). Stepping up to the Challenge: Towards International Standards on Training to End Sexual

Harassment.

Mcewen, C., Pullen, A. & Rhodes, C. (2021). Sexual Harassment at work: A leadership problem.

Ministério da Saúde (2022) Política Nacional de Saúde.

Ministério Público do Trabalho, (2019). Manual sobre Prevenção e o Enfrentamento ao Assédio Moral e Sexual e à Discriminação

Morgan (2006). Imagens da Organização, Edição Executiva. Editora Atlas.

OECD. (2022). Manual de Integridade Pública da OCDE. Paris: OECD Publishing.

OIT-Lloyd's Register Foundation-Gallup. (2022). International Labor Organization (ILO). Experiences of Violence and Harassment at Work: A Global First Survey. ILO: Geneva, Switzerland,

Organização Internacional do Trabalho. (2021). Violência e assédio no mundo do trabalho: Um guia sobre a Convenção n.º 190 e a Recomendação n.º 206.

Pamplona Filho, R. (2011). O Assédio Sexual na Relação de Emprego (2ª ed.). São Paulo: LTr.

Pedroso, M. G. (2022). O Assédio Sexual como Infração Disciplinar. Revista da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo, 95, 225-258.

Portal Agência Patrícia Galvão. (2024). Dossiê Violência Sexual. A culpa nunca é da vítima. https:// https://dossies.agenciapatriciagalvao.org.br/violencia-sexual/

Portal Pesquisa FAPESP. (2023). Violência contra homens é subnotificada. Recuperado de https://revistapesquisa.fapesp.br/violencia-sexual-contra-homens-e-subnotificada/

Pryor, J. B., & Whalen, N. J. (1997). A typology of sexual harassment: Characteristics of harassers and the social circumstances under which sexual harassment occurs.

Reardon, K. K. (2018). It's not always clear what constitutes sexual harassment. Harvard Business Review.

Rodrigues, N. E., et al. (2020). Congresso Internacional de Administração.

Rosenberg, M. B. (2021). Comunicação Não-Violenta.

Rugulies, R., et al. (2020). Onset of workplace sexual harassment and subsequent depressive symptoms and incident depressive disorder in the Danish workforce. Journal of Affective Disorders.

Samuels, H. (2003). Sexual harassment in the workplace: a feminist analysis of recent developments in the UK. Women's Studies International Forum, 26, pp. 467–482.

Schneider, K. T., Swan, S., & Fitzgerald, L. F. (1997). Job-related and Psychological Effects of Sexual Harassment in the Workplace: Empirical Evidence from Two Organizations. Journal of Applied Psychology.

Siuta, R., & Bergman, M. (2019). Sexual Harassment in the Workplace. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.

Sojo, V., Wood, R., & Genat, A. (2015). Harmful Workplace Experiences and Women's Occupational Well-Being: A Meta-Analysis. Psychology of Women Quarterly.

Stockdale, M., Visio, M. and Batra, L. (1999). The sexual harassment of men: evidence for a broader theory of sexual harassment and sex discrimination. Psychology, Public Policy and Law, 5, pp.

630–664.

Sussekind, A. (2002). Curso de Direito do Trabalho.

Tavares, G. M., Lima, F. V., & Michener, G. (2021). To blow the whistle in Brazil: The impact of gender and public service motivation. Regulation & Governance.

Think EVA. (2020). Pesquisa Think Eva e LinkedIn: O ciclo do assédio sexual no ambiente de trabalho. Recuperado de https://thinkeva.com.br/estudos/o-ciclo--do-assedio-sexual-no-ambiente-de-trabalho/

Tribunal de Contas da União (2022). Prevenção e Combate ao Assédio: Práticas e Modelo para Implantação.

UN System Chief Executives Board for Coordination (2021). Investigators Manual – Investigation of Sexual Harassment Complaints in the United Nations.

UN Women. (2019). What will it take? Promoting Cultural Change to End Sexual Harassment.

UN Women. (2020). Stepping Up to the Challenge: Towards international standards on training to end sexual Harassment.

União. Justiça Militar (2022). Conhecendo a Prevenção e o Combate ao Assédio e à Discriminação na JMU

US Department of Labor/ Civil Rights Center (sem data) Investigating Sexual Harassment Complaints: Guidelines and Instructions. Disponível em: https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/OASAM/crc/files/SexualHarassmentInvestigationGuidelines.pdf. Acesso em 28/05/2024

Valadares, G. N; Estevans, G; Venturi, G; Couto, M. T. ; Riscal, J. R. (2019) Derrubando Muros e Construindo Pontes.

Willness, C. R., Steel, P., & Lee, K. (2007). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. Personnel Psychology.

Impresso em São Paulo
Setembro de 2024

SÃO PAULO
GOVERNO DO ESTADO