



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão



Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas

LIANE BIAGINI

As Ouvidorias Públicas Frente ao Assédio Moral:
O caso das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil

Braga
2022

LIANE BIAGINI

As Ouvidorias Públicas Frente ao Assédio Moral:
O caso das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Ciências da Administração da Universidade do Minho (Portugal), em Regime de Cotutela com o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (Brasil), como requisito parcial para obtenção do título de doutor em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Regina Maria de Oliveira Leite (UMinho)

Orientador: Prof. Dr. Joaquim Filipe Ferraz Esteve de Araújo (UMinho)

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Débora Coutinho Paschoal Dourado (UFPE)

Braga

2022

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

- B693o Biagini, Liane
As ouvidorias públicas frente ao assédio moral: o caso das instituições federais de ensino superior do Brasil / Liane Biagini. – 2022.
414 folhas: il. 30 cm.
- Orientadores: Prof.^a Dra. Débora Coutinho Paschoal Dourado, Prof.^a Dra. Regina Maria de Oliveira Leite e Prof. Dr. Joaquim Filipe Ferraz Esteve de Araújo.
- Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA/Universidade do Minho, EEG, 2022.
Inclui referências, apêndices e anexos.
1. Assédio no ambiente de trabalho. 2. Assédio nas escolas. 3. Ouvidorias. I. Dourado, Débora Coutinho Paschoal (Orientadora). II. Leite, Regina Maria de Oliveira (Orientadora). III. Araújo, Joaquim Filipe Ferraz Esteve de (Orientador). IV. Título.
- 658 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2022 – 032)

LIANE BIAGINI

As Ouvidorias Públicas Frente ao Assédio Moral:

O caso das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Ciências da Administração da Universidade do Minho (Portugal), em Regime de Cotutela com o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (Brasil), como requisito parcial para obtenção do título de doutor em Administração.

Aprovado em: 07/04/2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Regina Maria de Oliveira Leite (Orientadora)
Universidade do Minho

Prof.^o Dr. Miguel Ângelo Vilela Rodrigues (Examinador Interno)
Universidade do Minho

Prof.^o Dr. José Ricardo Costa de Mendonça (Examinador em Cotutela)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.^a Dr.^a Maria Teresa Geraldo Carvalho (Examinador Externo)
Universidade de Aveiro

Prof.^a Dr.^a Dália Maria de Sousa Gonçalves da Costa (Examinador Externo)
Universidade de Lisboa

A todas as pessoas que eu tive oportunidade de conhecer durante o exercício de minhas atividades laborais que — com imensurável sofrimento em razão do assédio moral —, findaram por me aguçar e deram causa a esta investigação.

Agradecimentos

Ao finalizar esta jornada, agradeço ao Criador, que me deu capacidade de acreditar e perseverar. Deus está no comando da minha vida!

Agradeço: ao meu filho, Lucas; aos meus pais, Fernando e Leni; aos meus irmãos, Sueli e Júnior; e, ao meu sobrinho, Rodrigo, pelo amor e o apoio nessa caminhada.

Meus sinceros agradecimentos:

Aos Professores da Universidade Federal de Pernambuco: Ivan Melo, meu chefe durante 10 anos, um apoiador nato das minhas *aventuras* e desafios profissionais; Denílson Marques, meu eterno orientador; Maria de Fátima Lucena, que contribuiu com a jornada inicial; e às ouvidoras Wedna Galindo e Carla Ribeiro que abraçaram a minha causa;

Ao Professor Carlos Gomes do Instituto de Educação da Universidade do Minho, pela disponibilidade, conselhos e amizade;

Aos orientadores da UMinho, Professora Regina Leite e Professor Filipe Araújo, e a minha orientadora na UFPE, Professora Débora Dourado, pela dedicação e por terem apoiado a ideia da investigação, ajudando a construir peça por peça, como em um grande quebra-cabeças;

À amiga Barbara Aldis pela dedicação, ensinamentos linguísticos e amizade;

Aos meus colegas de trabalho da UFPE e amigos: Ana Cláudia Gouveia, Andréa Roma, Antônio Nascimento, Kaline Salviano, Lúcia Dias, Mirelle Macena, Polyane Lopes e Professora Rosa Valéria Amorim, que ajudaram nas questões profissionais, acadêmicas e pessoais. Especialmente, Fernanda Santos, Lílian Melo e Sueli Barbosa que colaboraram na etapa final desta tese;

Aos funcionários da UMinho: Estela Vieira pelo auxílio durante a concretização da cotutela; Francisco Mendes e Jorge Barrote pela ajuda com a informática; e Maria José Lage que, com seu apoio acadêmico, acabou tornando-se uma amiga querida;

Aos meus colegas do Curso de Doutorado e, também, amigos: Cristina Gago, Ricardo Arroja, William Melo, Andrezza Nogueira, Íris de Mel e Livia Perret que sempre me motivaram e foram fundamentais em todas as etapas do Curso, inclusive, nesta conclusão;

A todos os queridos amigos brasileiros, portugueses e catalães, por me acompanharem nesta jornada;

A todos os ouvidores pela cooperação no desenvolvimento desta investigação.

“Para fazer justiça ao órfão e ao oprimido, a fim de que o homem da terra não prossiga mais em usar da violência” (Salmos 10:18).

As Ouvidorias Públicas Frente ao Assédio Moral: O caso das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil

Resumo

Não é raro as ouvidorias públicas se depararem com situações conflitantes advindas das relações socioprofissionais, nomeadamente, o assédio moral. Nesse cenário, há uma lacuna quando o estudo abrange ambos os temas concomitantemente. Por isso, essa investigação buscou analisar o papel e a influência da ouvidoria na gestão e prevenção do assédio moral nas Instituições de Federais de Ensino Superior (IFES) do Brasil sob a perspectiva dos ouvidores. Assim foram traçados três escopos consecutivos: (1) identificar o papel desempenhado pelas ouvidorias das IFES do Brasil; (2) analisar que ações de natureza remediativa e/ou preventiva são adotadas pelas ouvidorias das IFES do Brasil para lidar com o assédio moral no ambiente do trabalho; e, (3) analisar a influência do contexto organizacional das IFES do Brasil no reconhecimento da existência de assédio moral. Tendo-se em conta a proposta de uma pesquisa qualitativa, utilizou-se como instrumento de coleta de dados as entrevistas semiestruturadas junto aos ouvidores das IFES e aplicou-se a técnica da análise de conteúdo para a análise dos dados. Os resultados obtidos através da análise das 35 entrevistas sugerem que o papel da ouvidoria é configurado por quatro papéis principais que, agregados, justificam o papel democrático que a ouvidoria é suposta ter. A ouvidoria, ao recepcionar uma denúncia de assédio moral, deve atuar na tratativa da manifestação de forma a promover o controle social. E mais, esse instituto tem a oportunidade de favorecer as ações de prevenção e combate desse fenômeno no ambiente acadêmico, promovendo a participação social. Nessa conjuntura, ainda é preciso olhar para o contexto organizacional haja vista que quando um conjunto de elementos (que se inter-relacionam) está presente, acaba por contribuir para que a ouvidoria esteja munida pelos diferentes tipos de legitimidade. Desse modo, sem se desvincular de seu papel democrático, ela poderá ser uma influenciadora na gestão e prevenção da denúncia de assédio moral, de forma que as práticas exercidas na organização favoreçam o reconhecimento dessa violência. A legitimidade da ouvidoria pode ser conquistada, por exemplo, com a presença da autonomia — um componente importante para a ouvidoria pública, visto que sua missão envolve a melhoria dos serviços que são prestados aos usuários —, e onde práticas nocivas, como, o corporativismo, não devem ter espaço em um cenário democrático. Portanto, os

elementos do contexto organizacional podem influenciar, ou não, o reconhecimento da existência do assédio moral no ambiente de trabalho das IFES.

Palavras-Chave: assédio moral no trabalho; Instituições Públicas de Ensino Superior; ouvidoria; ouvidoria pública.

The Public Ombudsman Facing Moral Harassment at Workplace: The Case of the Public Higher Education Institutions in Brazil

Abstract

It is not uncommon for the public ombudsmen office to come across conflicting situations arising from socio-professional relationships, namely moral harassment. In this scenario, there is a gap where the study covers both themes concomitantly. The investigation sought the role and influence of the ombudsman office in the management and prevention of moral harassment in Public Higher Education Institutions (HEI) in Brazil from the perspective of the ombudsmen. Thus, the three consecutive scopes (1) were traced to identify the role played by the ombudsman office in Brazil; (2) analyze which actions of a remedial and/or preventive nature are developed by the ombudsmen office of Public HEI in Brazil to deal with moral harassment in the work environment; and (3) analyze the influence of the organizational context of the Public HEI in Brazil with the recognition of the existence of moral harassment. Taking into account a qualitative proposal of a research, using as a data collection instrument such as semi-structured interviews with the ombudsmen of the Public HEI and apprehending a technique of content analysis for data analysis. The results obtained through the analysis of the 35 interviews are that the role of the ombudsman office is configured for four main roles that justify the democratic role that the aggregate is supposed to have. The ombudsman must act in manifestation of a form of promotion or control when receiving a social complaint of moral harassment. Furthermore, this institute has the opportunity to promote actions to prevent and combat this phenomenon in the academic environment, promoting social participation. At this juncture, it is still necessary to look at the organizational context (which are interrelated) is present ends up contributing so that the ombudsman office is equipped with different types of legitimacy. This way, without detaching from its democratic role, the ombudsman can be an influencer in the management and prevention of complaints of moral harassment, so that the practices carried out in the organization favor the recognition of this violence. The legitimacy of the ombudsman's office, for example, can be validated by the presence of autonomy — an important component for a public ombudsman's office, given that its improvement of the services that are provided to stakeholders —, and in beckoning harmful practices, such as corporatism, should not be space in a democratic setting. The elements of the organizational context can influence, or not,

the recognition of the existence of moral harassment in the work environment of the Public HEI.

Keywords: *bullying at workplace; ombudsman office. Public Higher Education Institutions; public ombudsman office.*

Lista de Figuras

Figura 1 Esquema do Método Indutivo na Pesquisa Qualitativa	122
Figura 2 Diagrama da Categoria Interlocução	154
Figura 3 Diagrama da Categoria Concepções Democráticas.....	164
Figura 4 Diagrama da Categoria Mediação	172
Figura 5 Diagrama da Categoria Repositório	182
Figura 6 Diagrama da Categoria Legitimidade Pragmática	195
Figura 7 Diagrama da Categoria Remediação	218
Figura 8 Diagrama da Categoria Prevenção	231
Figura 9 Diagrama da Categoria Normativas Institucionais.....	251
Figura 10 Diagrama da Categoria Práticas Organizacionais.....	293
Figura 11 Esquema do Papel Democrático da Ouvidoria Pública	327
Figura 12 Interação dos Elementos, Papéis e Legitimidades da Ouvidoria Pública	334

Lista de Quadros

Quadro 1 Registro das Manifestações de Assédio Moral nas IFES do Brasil entre 2016 e 2020.....	101
Quadro 2 Distribuição das Publicações de Dissertações e Teses no Brasil entre 2016 e 2019.....	104
Quadro 3 Instituições de Ensino Superior Ativas no Brasil.....	123
Quadro 4 As Ouvidorias nas Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil ..	124
Quadro 5 Temas, Categorias e Unidades de Registro no Âmbito dos Eixos Temáticos	144
Quadro 6 Distribuição dos Entrevistados na Categoria Interlocução	146
Quadro 7 Distribuição dos Entrevistados na Categoria Concepções Democráticas	155
Quadro 8 Distribuição dos Entrevistados na Categoria Mediação	166
Quadro 9 Distribuição dos Entrevistados na Categoria Repositório.....	173
Quadro 10 Distribuição dos Entrevistados na Categoria Legitimidade Pragmática	183
Quadro 11 Distribuição dos Entrevistados da Categoria Remediação.....	200
Quadro 12 Distribuição dos Entrevistados na Categoria Prevenção.....	220
Quadro 13 Distribuição dos Entrevistados na Categoria Instrumentos Legais.....	242
Quadro 14 Distribuição dos Entrevistados na Categoria Práticas Organizacionais	254

Lista de Siglas

<i>Sigla</i>	<i>Descrição</i>
ABO	Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
AP	Administração Pública
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEICSH	Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas
CF	Constituição Federal
CGU	Controladoria-Geral da União
CPF	Cadastro de Pessoas Físicas
DOU	Diário Oficial da União
e-OUV	Sistema do Poder Executivo Federal (para as ouvidorias)
e-SIC	Sistema de Acesso à Informação
<i>EUROFOUND</i>	<i>European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions</i>
FNOUH	Fórum Nacional de Ouvidores Universitários e de Hospitais de Ensino
<i>HPWPs</i>	<i>High-Performance Work Practices</i>
IES	Instituição de Ensino Superior/Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior/Instituições Federais de Ensino Superior
ILO	<i>International Labour Office</i>
IOA	<i>International Ombudsman Association</i>
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LAI	Lei de Acesso à Informação
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
LGBT	Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transexuais, Travestis e Transgêneros
MEC	Ministério da Educação

<i>Sigla</i>	<i>Descrição</i>
MMOuP	Modelo de Maturidade de Ouvidorias Públicas
MPT	Ministério Público do Trabalho
MWBI	<i>Malaysian Workplace Bullying Index</i>
NGP	Nova Gestão Pública
OGU	Ouvidoria-Geral da União
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PIB	Produto Interno Bruto
PICDT	Programa Institucional de Capacitação Docente e Técnica
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação das Universidades Federais
RH	Recursos Humanos
S-MGA	<i>Study on Mental Health at Work</i>
SEDGGD	Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
SisOuv	Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
TCU	Tribunal de Contas da União
UC/UCs	Unidade de Contexto/Unidades de Contexto
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UMinho	Universidade do Minho
UR/URs	Unidade de Registro/Unidades de Registro
VPN	Rede Privada Virtual

Sumário

1. INTRODUÇÃO	22
1.1. O TEMA	22
1.2. A RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	25
1.3. A PROBLEMÁTICA E A PERGUNTA DE INVESTIGAÇÃO	30
1.4. OS OBJETIVOS	33
1.4.1. <i>Objetivo Geral e Objetivos Específicos</i>	33
1.5. A ESTRUTURA DA TESE.....	34
2. A OUVIDORIA PÚBLICA.....	37
2.1. A EDUCAÇÃO SUPERIOR: UM CENÁRIO PARA AS OUVIDORIAS.....	37
2.1.1. <i>O Modelo de Gestão para as Instituições Federais de Ensino Superior..</i>	38
2.2. O ADVENTO DA OUVIDORIA PÚBLICA BRASILEIRA E SUA DEFINIÇÃO	42
2.2.1. <i>Os Pressupostos da Ouvidoria Pública</i>	48
2.2.1.1. O Sigilo	49
2.2.1.2. A Imparcialidade.....	49
2.2.1.3. A Transparência	50
2.3. A OUVIDORIA COMO UM INSTRUMENTO DEMOCRÁTICO	52
2.3.1. <i>Especificidades Facilitadoras para a Atuação Democrática</i>	53
2.3.1.1. A Autonomia	53
2.3.1.2. O Processo de Decisão.....	56
2.3.1.3. A Mediação.....	58
2.4. AS OUVIDORIAS PÚBLICAS UNIVERSITÁRIAS BRASILEIRAS E SEUS DESAFIOS	60
2.4.1. <i>A Estrutura Organizacional</i>	60
2.4.2. <i>As Barreiras Enfrentadas pelas Ouvidorias Públicas</i>	63
2.4.3. <i>As Operacionalizações das Atividades de Ouvidoria</i>	67
2.4.3.1. <i>As Técnicas Gerenciais das Ouvidorias Públicas Brasileiras</i> ...	68
2.5. LEGITIMIDADE: UMA CONCEPÇÃO PARA AS OUVIDORIAS	71
2.5.1. <i>O Conceito de Legitimidade Organizacional</i>	71
2.5.2. <i>Uma Visão Tipológica da Legitimidade</i>	75
2.5.2.1. A Legitimidade Pragmática.....	75
2.5.2.2. A Legitimidade Moral	76

2.5.2.3. A Legitimidade Cognitiva	78
2.5.3. A Obtenção, a Manutenção e a Reparação da Legitimidade Organizacional.....	80
2.5.3.1. A Obtenção de Legitimidade	80
2.5.3.2. A Manutenção da Legitimidade	81
2.5.3.3. A Reparação da Legitimidade	82
3. O ASSÉDIO MORAL.....	85
3.1. CONCEPÇÕES E PRINCIPAIS DESENVOLVIMENTOS EMPÍRICOS DO ASSÉDIO MORAL	85
3.1.1. <i>Enunciação Conceitual</i>	85
3.1.2. <i>As Condutas do Assédio Moral</i>	87
3.1.3. <i>As Particularidades do Assédio Moral</i>	91
3.1.3.1. <i>As Fases do Assédio Moral</i>	93
3.2. O PANORAMA DO ASSÉDIO MORAL NO CONTEXTO INTERNACIONAL	94
3.2.1. <i>As Principais Evidências Empíricas e Metodológicas Usadas na Literatura</i>	95
3.2.2. <i>O Assédio Moral no Contexto Brasileiro</i>	99
3.2.2.1. <i>A Legislação Brasileira sobre Assédio Moral</i>	101
3.3. O ASSÉDIO MORAL NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR.....	103
3.4. AS ESTRATÉGIAS INTERVENCIÓNISTAS DE COMBATE AO ASSÉDIO MORAL	107
3.4.1. <i>Principais Ponderações sobre as Intervenções para Coibir o Assédio Moral</i>	107
3.4.2. <i>Possíveis Limitações das Intervenções</i>	112
3.4.3. <i>As Intervenções de Assédio Moral no Brasil</i>	113
3.4.3.1 <i>A Ouvidoria e as Intervenções de Assédio Moral</i>	117
4. PERCURSO METODOLÓGICO	120
4.1. O DESIGN DA PESQUISA	120
4.1.1. <i>A Pesquisa de Campo</i>	123
4.1.2. <i>A População e os Participantes da Pesquisa</i>	124
4.2. A COLETA DE DADOS	128
4.2.1. <i>A Escolha da Técnica de Coleta de Dados</i>	128
4.2.2. <i>A Construção do Guião de Entrevistas</i>	130
4.3. A ANÁLISE DE CONTEÚDO COMO METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS DADOS	135
4.4. A DISTRIBUIÇÃO DOS EIXOS TEMÁTICOS	140

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	146
5.1. O ENFOQUE DEMOCRÁTICO	146
5.1.1. <i>A Interlocução Promovida pela Ouvidoria</i>	146
5.1.1.1. O Acolhimento ao Usuário.....	147
5.1.1.2. A Ouvidoria como Canal de Comunicação.....	149
5.1.1.3. O Esclarecimento ao Usuário.....	150
5.1.1.4. A Exclusividade no Registro de Manifestações.....	151
5.1.1.5. Perspectivas da Categoria Interlocução.....	154
5.1.2. <i>As Concepções Democráticas</i>	155
5.1.2.1. O Controle Social	155
5.1.2.2. A Conduta Educacional da Ouvidoria.....	157
5.1.2.3. A Garantia de Direitos dos Usuários	160
5.1.2.4. A Participação Social.....	162
5.1.2.5. Perspectivas da Categoria Concepções Democráticas	164
5.1.3. <i>A Mediação</i>	165
5.1.3.1. A Mediação e Conciliação	166
5.1.3.2. Perspectivas da Categoria Mediação.....	172
5.1.4. <i>O Repositório da Ouvidoria</i>	173
5.1.4.1. A Produção de Relatório	174
5.1.4.2. As Recomendações da Ouvidoria	176
5.1.4.3. A Transparência Ativa	180
5.1.4.4. Perspectivas da Categoria Repositório	182
5.1.5. <i>A Legitimidade Pragmática</i>	183
5.1.5.1. A Credibilidade Concedida pelo Usuário.....	184
5.1.5.2. Justificativas para o Usuário Não Conceder a Credibilidade ..	185
5.1.5.3. Indicativos da Presença de Credibilidade	187
5.1.5.4. Perspectivas da Categoria Legitimidade Pragmática.....	195
5.1.6. <i>Ponderações sobre o Papel Democrático</i>	196
5.2. O ENFOQUE GERENCIAL	199
5.2.1. <i>A Remediação das Denúncias de Assédio Moral</i>	200
5.2.1.1. A Apuração da Denúncia.....	200
5.2.1.2. A Materialidade da Denúncia	211
5.2.1.3. A Inter-Relação entre Unidades Internas	215

5.2.1.4. Perspectivas da Categoria Remediação	217
5.2.2. <i>A Prevenção da Ocorrência do Assédio Moral</i>	220
5.2.2.1. As Ações Adotadas	220
5.2.2.2. As Ações Futuras	227
5.2.2.3. Perspectivas da Categoria Prevenção	231
5.2.3. <i>Ponderações na Remediação e Prevenção das Denúncias de Assédio Moral</i>	235
5.3. O ENFOQUE ORGANIZACIONAL	242
5.3.1. <i>As Normativas Institucionais</i>	242
5.3.1.1. Os Instrumentos Legais da Ouvidoria	243
5.3.1.2. Os Instrumentos Legais sobre Assédio Moral.....	246
5.3.1.3. Perspectivas da Categoria Normativas Institucionais	251
5.3.2. <i>As Práticas Organizacionais</i>	254
5.3.2.1. A Autonomia da Ouvidoria.....	255
5.3.2.2. A Ouvidoria no Processo de Decisão.....	262
5.3.2.3. A Imparcialidade dos Gestores Frente às Atividades de Ouvidoria.....	265
5.3.2.4. As Informações Consentidas pelos Gestores	277
5.3.2.5. As Adversidades Enfrentadas pelas Ouvidorias	280
5.3.2.6. Perspectivas da Categoria Práticas Organizacionais.....	293
5.3.3. <i>Ponderações sobre os Elementos Organizacionais</i>	296
6. TRIANGULAÇÃO.....	301
6.1. OS CASOS EXEMPLARES DE ASSÉDIO MORAL	301
6.1.1. <i>A Triangulação no Enfoque Democrático</i>	302
6.1.1.1. Categoria Interlocução	302
6.1.1.2. Categoria Concepções Democráticas.....	304
6.1.1.3. Categoria Mediação	307
6.1.1.4. Categoria Repositório.....	308
6.1.1.5. Categoria Legitimidade Pragmática	310
6.1.2. <i>A Triangulação no Enfoque Gerencial</i>	311
6.1.2.1. Categoria Remediação.....	311
6.1.2.2. Categoria Prevenção.....	312
6.1.3. <i>A Triangulação no Enfoque Organizacional</i>	313

6.1.3.1. Categoria Normativas Institucionais	314
6.1.3.2. Categoria Práticas Organizacionais	314
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	320
7.1. APRESENTAÇÃO	320
7.1.1. <i>O Primeiro Objetivo Específico</i>	320
7.1.2. <i>O Segundo Objetivo Específico</i>	327
7.1.3. <i>O Terceiro Objetivo Específico</i>	329
7.1.4. <i>ORIGINALIDADE DO ESTUDO</i>	336
7.2. CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO	338
7.3. POSSÍVEIS LIMITAÇÕES DA PESQUISA	339
7.4. SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	341
REFERÊNCIAS	343
APÊNDICE A — MODELO DA CARTA CONVITE	362
APÊNDICE B — GUIÃO DE ENTREVISTAS	362
APÊNDICE C — RECORTES DAS MENSAGENS DOS ENTREVISTADOS NO PRIMEIRO EIXO TEMÁTICO	366
APÊNDICE D — RECORTES DAS MENSAGENS DOS ENTREVISTADOS NO SEGUNDO EIXO TEMÁTICO	379
APÊNDICE E — RECORTES DAS MENSAGENS DOS ENTREVISTADOS NO TERCEIRO EIXO TEMÁTICO	387
APÊNDICE F — RELATOS DE CASOS EXEMPLARES	398
APÊNDICE G — RECORTES DO RELATOS DE CASOS EXEMPLARES	408
ANEXO — PARECER DA COMISSÃO DE ÉTICA	414

1. Introdução

1.1. O Tema

O relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho é um assunto frequentemente abordado no meio acadêmico e questões sobre a violência despertam interesses. Na conjuntura atual, o assédio moral tem chamado a atenção das comunidades acadêmicas, dos gestores e do público em geral. Identificado como um tipo de violência, o assédio moral é reconhecido como um fenômeno que, além de afetar o assediado de várias formas (no âmbito social, físico e/ou psicológico), resulta em reflexos para a organização (Burnes & Pope, 2007; Hirigoyen, 2012; Hoel, Sparks, et al., 2001; Lange et al., 2019; Leymann, 1990; Neuman & Baron, 2011; Quinlan et al., 2020; Salin et al., 2019; Xerri et al., 2016). Assim existem consequências socioeconômicas (Carnero et al., 2010; Hoel, Sparks, et al., 2001; Neuman & Baron, 2011).

Conhecer sobre o assédio moral no contexto das organizações públicas é essencial dado que algumas dificuldades rondam o assunto. Um exemplo disso é que, por vezes, as próprias instituições demonstram ser indiferentes, fechando os olhos para esse tipo de problema e, como afirma Hirigoyen (2012), podem revelar desconhecimento em relação ao problema ou considerar o assunto como algo tão corriqueiro que nem ao menos o veem como uma violência.

De fato, as relações no trabalho são assuntos de interesse em diversos estudos e sabe-se que as provenientes do vínculo humano abrangem as hierarquias entre chefes e subordinados e a relação com outros trabalhadores (entre pares ou colegas de trabalho). Porém nem sempre elas são agradáveis ou suportáveis (Dejours, 1992), em especial, quando surgem situações de violência e estresse (Hoel, Sparks, et al., 2001) que podem culminar em assédio moral.

O assédio moral, muitas vezes, apresenta-se imperceptível no ambiente de trabalho. Ele é sendo considerado um assunto escuso em função de não ser abordado claramente pela maioria das organizações; embora as pessoas possam ser acometidas por essa violência (Hirigoyen, 2012). Entende-se que há uma degradação com consequências para o assediado, com o surgimento, por exemplo, de ansiedade ou até a ideação suicida (Akella, 2020; Boudrias et al., 2021; S. V.

Einarsen et al., 2020; Fernández-del-Río et al., 2021; Hirigoyen, 2012; Quinlan et al., 2020; Salin et al., 2019).

Mas há consequências negativas para a organização, dentre as quais, alguns autores relatam: as degradações do ambiente de trabalho, a desmotivação dos trabalhadores, a divisão da equipe, as perdas financeiras, os reflexos na qualidade dos serviços prestados, o absenteísmo, a rotatividade e até a perda de pessoal qualificado (Hoel, Sparks, et al., 2001; Hollis, 2016). A presença do assédio moral pode se dar de forma interpessoal (p. ex.: preconceito de raça) ou organizacional (p. ex.: uma conduta constrangedora por parte da chefia visando um aumento de produtividade) (Akella, 2020; S. V. Einarsen et al., 2020; Liefoghe & Davey, 2010).

Estudos revelam que o assédio moral pode ocorrer tanto nas organizações privadas quanto nas públicas e sua ocorrência é maior no setor público porque a estabilidade dos trabalhadores desse setor dificulta afastamentos e demissões, prolongando a prática da violência (Burnes & Pope, 2007; Hirigoyen, 2012; Tummers et al., 2016; Xerri et al., 2016). A estrutura da Administração Pública (AP) (com aspectos políticos e culturais) corrobora com a prática do assédio moral; assim como a falta de regras internas que tratem do assunto. No âmbito das organizações existem aquelas que não se preocupam em proteger seus trabalhadores, são indiferentes ou facilitam a instalação do assédio moral, ocorrendo a permissividade desse fenômeno e o desenvolvimento de um ambiente desagradável (Hirigoyen, 2012; Martinengo & Siqueira, 2008).

A literatura reconhece a institucionalização do assédio moral na organização (Liefoghe & Davey, 2010; Mawdsley & Lewis, 2017) e, nessa situação, a organização tende a estimular as condutas que valorizam uma gestão que busca obter de seus funcionários mais engajamento e produtividade (Gill et al., 2020; Mawdsley & Lewis, 2017), com o cumprimento de metas (Ferraz & Emmendoerfer, 2015). A lógica gestonária orientada para a obtenção e controle de resultados, que se encontra na reforma da Nova Gestão Pública (NGP) ou no modelo econômico voltado para o neoliberalismo, parece resultar, muitas vezes, no assédio moral (Gill et al., 2020; Mawdsley & Lewis, 2017; Xerri et al., 2016). Para Martinengo e Siqueira (2008), os aspectos, como, cultura, clima organizacional e forma como a organização do trabalho ocorre são fatores predominantes para o surgimento do

assédio moral nas relações socioprofissionais¹. Segundo Nunes e Tolfo (2013), “se a cultura organizacional não está baseada, ou há dissonâncias entre o expresso e o praticado quanto a valores como justiça, constitucionalismo, respeito a normas e regras encontra-se aí um ambiente propício ao assédio” (p. 110).

Apesar de terem sido publicadas duas leis federais abordando acerca do bullying no ambiente escolar (*Lei n.º 13.185*, 2015; *Lei n.º 13.663*, 2018), não existe nenhuma legislação nacional brasileira que acoberte o servidor público federal no que tange ao assédio moral no âmbito do trabalho (Araújo et al., 2020; Chiesse, 2016; L. R. Guimarães & Emmendoerfer, 2015; Muniz et al., 2011; Souza & Barros, 2015). A defesa desse tipo de violência, por conseguinte, é limitada, por exemplo, ao requerimento de sua transferência para outro setor ou exoneração (Souza & Barros, 2015).

Sabe-se que existem organizações que possuem canais para tratarem de assuntos concernentes aos seus servidores. Nesse sentido, registra-se que muitos órgãos públicos passaram a incluir as ouvidorias em suas estruturas organizacionais (Cardoso, 2010a; Menezes et al., 2016), cujas atividades são bem específicas e encontram-se incumbidas de fazer a aproximação dos indivíduos com a organização (Controladoria-Geral da União [CGU], 2019; Pires & Vaz, 2014), permitindo que eles sejam ouvidos.

Assim a ouvidoria pública é um espaço importante que permite a busca de ajuda para assuntos que envolvam reclamações ou denúncias, nas quais se enquadram as manifestações de assédio moral. Ela integra a modelagem organizacional da administração pública, assumindo um papel crucial “ao captar . . . reivindicações de atores internos, e ao fazer ressoar e responder adequadamente a estes insumos, ajudando a destruir insatisfações ou, pelo menos, remediá-las” (Cardoso, 2010a, p. 12). Logo, entende-se que a ouvidoria pública pode apresentar-se como aliada para aquelas pessoas que sofrem com o assédio moral no trabalho.

Pontua-se que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) se destacam entre as organizações do setor público. E, por estarem inseridas em um panorama de constantes mudanças e transformações, podem ter um papel fundamental. As Instituições de Ensino Superior (IES) podem ser colocadas em um

¹ As relações socioprofissionais dizem respeito às relações de trabalho, nas quais abrangem as relações hierárquicas (com a chefia, imediata ou não), as relações com os pares (com os colegas de trabalho) e as relações externas (com os *stakeholders* da organização) (M. C. Ferreira, 2015).

patamar relevante na sociedade por produzir conhecimento e porque, como pontua Schwartzman (2015), o ensino superior é de interesse público. Em adição, certos autores (Tolfo, Silva, et al., 2015) apontam que os gestores podem ser agentes promotores de mudança de uma realidade do trabalho, através da construção de valores, de normas e de regras com base na justiça, na cidadania, no bem-estar e na adoção de modelos que “protagonizem o combate e a eliminação de práticas de assédio moral no cotidiano de trabalho” (p. 100).

Nesta lógica, apontar os diferentes aspectos que envolvam o assédio moral no trabalho e as formas de combate sob a ótica das IFES pode ser um fomento importante para o entendimento desse tema; por conseguinte, com reflexos em prol de um ambiente de trabalho mais saudável, humano e ético. Sabe-se que muitas IFES do Brasil, no intuito de reforçar questões democráticas, têm adotado em seus organogramas as unidades de ouvidorias, tornando-as, cada vez mais, um instituto crucial para a organização, justamente por fomentar uma maior comunicação dos usuários (internos e externos) com a instituição. Nessa conjuntura, as atividades das ouvidorias, segundo a CGU (2019), são essenciais para a interlocução entre a AP e a sociedade e, por essa razão, elas necessitam estar estruturadas em “eixos consistentes” (p. 26) de governança, de independência e de legitimidade.

Em face da presença da violência nas relações socioprofissionais propõe-se como tema desta pesquisa as ouvidorias das IFES do Brasil perante o assédio moral — com foco específico no papel e na atuação desses institutos diante do fenômeno. Assim a pesquisa empírica foi realizada no Brasil, aprofundando e conhecendo a realidade dessas ouvidorias e as políticas institucionais internas envolvendo o assédio moral.

1.2. A Relevância da Pesquisa

Em um dos levantamentos realizados para a construção desta tese, verificou-se que, sob a perspectiva teórica, existe um ponto de interseção entre determinados estudos e que remete ao papel que a ouvidoria desempenha na organização, especificamente, para o fato de que ela pode ser considerada um canal de comunicação. Há autores (Clark, 2017; Rowe, 2018; Tsatsanashvili, 2018) que afirmam que as ouvidorias são espaços capazes de ouvir todos os tipos de preocupações que os indivíduos possuem em relação às organizações. Pode-se

dizer que ela é um canal de comunicação entre os indivíduos e a organização. Mas há outras concepções, no que tange ao papel das ouvidorias, em razão do reflexo a que elas se propõem: se um local de obediência da gestão; ou, se um canal de comunicação e, conseqüentemente, um instrumento de participação social (F. R. de S. Machado & Borges, 2017).

Pontua-se, assim, a importância de se investigar sobre o papel real da ouvidoria. Significa investigar se suas atividades estão sendo desenvolvidas no contexto da organização cotidianamente em consonância com o papel que lhe é conferido, sendo ressaltado neste estudo o papel e a atuação da ouvidoria. Isso se justifica porque supõe-se que a atuação da ouvidoria pode gerar reflexos, tais como a melhoria dos serviços prestados ou, então, contribuir com os gestores nos processos de tomada de decisão. As manifestações recebidas pela ouvidoria, além de servirem de base para informar os dirigentes da existência de problemas na IFES, podem induzir a organização às mudanças estruturais e melhorias conjunturais. A ouvidoria auxilia os gestores no aperfeiçoamento dos serviços que são oferecidos, subsidiando reivindicações dos funcionários, exercendo um controle preventivo e corretivo de arbitrariedades, negligências, problemas interpessoais ou de abuso de superiores hierárquicos que aconteçam no ambiente de trabalho (CGU, 2019).

A presença da ouvidoria se tornou crucial no contexto democrático por atuar no processo de interlocução entre a sociedade e a AP do Brasil (CGU, 2019), de forma que as manifestações advindas do exercício da cidadania reflitam positivamente na prestação dos serviços.

E mais, uma ouvidoria pública, incluindo-se as do Ensino Superior do Setor Público Federal brasileiro, deve estar comprometida com a interlocução entre a instituição e a sociedade, e também com o seu público interno, não carecendo de ser inerte; devendo ter competência para defender os direitos dos indivíduos fomentando aspectos relevantes, tal como, a ética (Cardoso, 2010b). Para O'Brien (2015), o delineamento de uma conduta ética em uma ouvidoria envolve práticas que devem ter a adoção dos pressupostos da justiça, respeito, igualdade, dignidade, autonomia e direitos humanos. Para o autor, os princípios dos direitos humanos devem ser como um conjunto de componentes de valor para uma ouvidoria, e, por evocar valores democráticos, acaba por ser um sustentáculo para o compromisso

público. Assim, é preciso que as ouvidorias estejam estruturadas em um contexto que envolva a governança, a independência e a legitimidade (CGU, 2019).

O papel da ouvidoria pública é importante para a compreensão de outros fatores, como a atuação desse instituto na organização da qual faz parte. Por exemplo, em um estudo, Clark (2017) critica a atuação de uma ouvidoria por não possuir poder para considerar as reclamações e não ter autoridade para decidir a respeito de decisões administrativas e que os reclamantes apenas mandam perguntas de forma anônima e on-line. Nota-se pelo relato, que não há legitimidade nas atividades da ouvidoria descrita; bem como verifica-se ineficiência sob a perspectiva de seu papel democrático; provavelmente, com ausência de autonomia. Oposto a isso, a ouvidoria alinha-se com a democracia ao abranger aspectos importantes, como, autonomia, direitos humanos e participação social (Abedin, 2011; Buck et al., 2011; Gill et al., 2020; Hertogh & Kirkham, 2018; McKee & Belson, 1990; O'Brien, 2015; Reif, 2011; Vet Van Der, 2017; Wille & Bovens, 2020). A autonomia deve estar presente para que a ouvidoria possa desenvolver suas atividades com liberdade e ter suas atuações respaldadas por lei (Kirkham & Stuhmcke, 2020; Li, 2016; Wille & Bovens, 2020).

Embora as ouvidorias públicas devam ser incumbidas de autonomia, esse cenário nem sempre é real pois essa autonomia pode não estar presente (Lyra, 2004). Logo, as questões que envolvem uma ouvidoria são importantes para esta pesquisa, uma vez que esse instituto é passível de ser usado nas tomadas de decisões e em prol de políticas que estejam voltadas para os problemas de violência socioprofissionais, em particular, de combate ao assédio moral. Assim essa relevância se direciona tanto para o entendimento teórico sobre as ouvidorias quanto para seus aspectos práticos e que envolvem suas atuações. Como mencionam Lara e Gosling (2016), existe a necessidade de uma ampliação da coleta de dados com os gestores dos órgãos e entidades que fazem uso dos canais de atendimentos para a captura de mais indicadores e consolidação dos constructos, ou a criação de novos constructos para a ouvidoria. E, no intuito de contribuir com esta investigação, optou-se pelo empreendimento de determinados pressupostos da legitimidade organizacional, o que confere certa importância ao estudo visto que esse é um assunto cuja abordagem ainda é incipiente. Tanto assim que certos autores (T. C. B. dos Santos, 2018; Voltarelli, 2018) afirmam que, quando o tema é legitimidade organizacional, existe a necessidade de mais pesquisas que utilizem os conceitos da

Teoria da Legitimidade, como, a tipologia apresentada por Mark C. Suchman. Esse, portanto, é mais um aspecto que coloca esta investigação em um patamar de relevância, pois são poucos os trabalhos que exploram e direcionam esses conceitos para a AP e, principalmente, sob a ótica da ouvidoria.

Quanto ao assédio moral, esse é um assunto que ainda carece de profundidade teórica e metodológica (Fernández-del-Río et al., 2021; Hirigoyen, 2012; Salin & Notelaers, 2020; Tummers et al., 2016), inclusive, no que tange às organizações públicas (Tummers et al., 2016), tais como, as IFES (Nunes & Torga, 2020). A Organização Internacional do Trabalho (OIT) (*International Labour Office*) (ILO, 2016, 2018) reconhece a necessidade de que a matéria seja abordada no âmbito das responsabilidades, estratégias e colaborações entre os trabalhadores do setor público e que existe uma carência de instrumentos que foquem nas diversas realidades socioeconômicas, organizacionais e seus contextos. A presença dessa lacuna mostra a necessidade de sensibilizar as IFES no que diz respeito à temática, uma vez que o desconhecimento pode gerar consequências negativas para o ambiente acadêmico e danos ao trabalhador. Esses são pontos plausíveis para que haja um aprofundamento teórico e metodológico do assunto em questão e justifica a importância desta investigação. Interessante é que determinados autores (Akella, 2020; Gakhal & Oddie, 2014; Riggall et al., 2017) entendem que há lacunas no que se refere ao assédio moral.

Diante disso, existem sugestões para a realização de novas pesquisas por parte dos autores pesquisados. Por exemplo, autores (Akella, 2020; Djurkovic et al., 2020; Gakhal & Oddie, 2014) propõem que se investigue como o fenômeno do assédio acomete o público-alvo. Pesquisadores (Djurkovic et al., 2020; Riggall et al., 2017) indicam que se busque entender os diferentes públicos que não sejam alvos do assédio moral, isso é, pessoas qualificadas para se obter diferentes percepções sobre o fenômeno, tais como, chefes, gestores ou observadores especializados. Autores (Nogueira et al., 2020) sugerem investigações que tratem da efetividade das legislações sobre o fenômeno. Estudiosos (Salin et al., 2019) apontam para a necessidade de identificar e analisar as diferenças culturais com visões acerca da exclusão social e a taxa de prevalência do assédio moral. E outros sugerem pesquisas sobre as estratégias para o enfrentamento ao assédio moral (Nunes & Torga, 2020).

É no ambiente formador de opinião da sociedade que se observa a carência de informações sobre um tema tão delicado, que pode até ser ignorado. Certos autores (C. A. Guimarães et al., 2016; Nunes & Torga, 2020; Soboll et al., 2015; Souza & Barros, 2015), ao pesquisarem sobre o assédio moral no âmbito da educação no Brasil, demonstram que as IFES não estão imunes à ocorrência desse fenômeno e merecem atenção. Com efeito, há estudos que descrevem as IFES como palcos onde se vivenciam situações que configuram o assédio moral, sublinhando a grande vulnerabilidade da população acadêmica (docentes, técnicos e discentes) a episódios dessa natureza (Caran et al., 2010). Nessa perspectiva, é possível contribuir de forma a sensibilizar a comunidade científica e os vários atores que integram a comunidade acadêmica sobre a importância de uma temática com contornos complexos e sensíveis. Assim sendo, a realização deste trabalho é relevante porque permitirá a construção e difusão do conhecimento no meio acadêmico, evidenciando uma contribuição no contexto da produção científica e da pesquisa e, quiçá, servindo de norte para projetos de extensão no que visem coibir o assédio moral no meio acadêmico.

Acrescenta-se que, entre as IFES pesquisadas, há aquelas que são reconhecidamente conceituadas no meio acadêmico do país e até mundialmente. Nessa perspectiva, as IFES devem valorizar a internacionalização de suas relações acadêmicas no âmbito da pesquisa, ensino e extensão e com reforço na troca de conhecimentos. Também, supõe-se que, por serem comprometidas com a educação, devem dar ampla divulgação dos resultados deste estudo no meio acadêmico. Isso não apenas pelo fato de que esses resultados serão dados novos e desconhecidos, mas, em especial, porque sua divulgação aporta-se no princípio da transparência, preceito que deve estar incorporado em IES do setor público de países tidos como democráticos, primando-se pela ética.

O assédio moral é sabidamente um tipo de violência (Boudrias et al., 2021; Djurkovic et al., 2020; S. V. Einarsen et al., 2020; Fernández-del-Río et al., 2021; Hirigoyen, 2012; Leymann, 1990; Salin et al., 2019; Torres et al., 2016) e sua presença no ambiente de trabalho afeta as relações socioprofissionais. Outro ponto importante é que, segundo determinados autores (Djurkovic et al., 2020; Dornelas et al., 2010), um número cada vez maior de trabalhadores sofre com o assédio moral. Ao se trazer à tona os resultados deste estudo, permitirá conhecer o ambiente de trabalho das IFES a serem investigadas. Assim, pontua-se que esta será uma

oportunidade para entender a realidade desses ambientes e auxiliará na prevenção, tratativa e combate do assédio moral, refletindo no bem-estar das comunidades acadêmicas e da sociedade, em especial, relacionando esse fenômeno com aspectos que devem ser vinculados às ouvidorias públicas.

É importante frisar que — com o resultado de um dos levantamentos de produções listadas para a construção desta seção² —, verificou-se que não existe um grande volume de artigos que busquem relacionar, ao mesmo tempo, os termos ouvidoria³ e assédio moral (ombudsman, bullying, *harassment* e/ou *mobbing*). Constatou-se que, após uma leitura mais apurada, certos artigos não tratavam de uma pesquisa sobre ouvidoria. Havia apenas alguma menção sobre esse instituto em função das respostas dos entrevistados na pesquisa empírica (Bonansinga, 2015; Riggall et al., 2017) ou em alguma citação/referência (Gakhal & Oddie, 2014; Harpur et al., 2017; Pisula & Porębowicz-Dörsmann, 2017) ou a submissão no órgão de inspeção de dados da Noruega, que possui seu próprio ouvidor (Aagestad et al., 2016; Sterud, 2014). Esta investigação é relevante pois observa-se uma lacuna de estudos teóricos que inter-relacione, concomitantemente, o assédio moral sob a perspectiva da ouvidoria. Especialmente, considerando que a ouvidoria é um espaço fundamental no contexto democrático - que aproxima o indivíduo da organização e promove a participação social (CGU, 2019) - e que o fenômeno do assédio moral é uma violência que traz reflexos negativos para os indivíduos e para a organização.

1.3. A Problemática e a Pergunta de Investigação

A ouvidoria pública pode ser considerada um instrumento em favor da gestão. Hollis (2016) relata que a ouvidoria, com seu papel exclusivo dentro da organização e com características de imparcialidade, acaba por ser um sinalizador da presença do assédio moral no ambiente de trabalho. E, a partir do momento que a ouvidoria pública integra a dinâmica organizacional, ela pode, por exemplo, ser

² Tendo em vista a proposta desta tese, foram realizados diversos levantamentos bibliográficos, dentre os quais, destacam-se os artigos publicados em duas bases de dados (ProQuest e Scopus) que tratam, especificamente, sobre ouvidoria e assédio moral de forma concomitante. Buscou-se artigos entre 2014 e 2018, com as palavras-chave: ouvidoria e assédio moral; ombudsman *and* bullying (ou *moral harassment* ou *mobbing*). Nesse levantamento foram relacionados um total de 13 artigos: oito na base de dados da ProQuest e cinco na base de dados da Scopus.

³ Em Portugal, o termo ouvidoria é conhecido como provedoria de justiça ou provedoria do estudante (nas universidades) (*Lei n.º 62/2007*, 2007).

uma ferramenta de controle interno. A ouvidoria pública não tem um papel regulador, mas exerce um controle social. É capaz de prevenir futuros problemas através de ações proativas (Friedmann, 1976; Kirkham, 2016; Reif, 2011), devido às informações obtidas sobre a organização, por meio da dinâmica de suas atividades (das manifestações registradas na ouvidoria).

A ouvidoria pública é tida como um instrumento que contribui com a participação social. Pires e Vaz (2012, 2014) afirmam que existe uma busca da interação do Estado com o cidadão; em outras palavras, a ouvidoria pública permite uma interface entre os atores sociais e estatais, o que a torna uma arena no contexto da gestão, podendo refletir nas decisões de políticas públicas. Em ambas as situações (de controle ou participação social), a ouvidoria pública é um espaço dentro da instituição que precisa agir não apenas com imparcialidade, mas com autonomia e ter legitimidade, em especial quando envolve denúncias de assédio moral. Kirkham (2016) menciona que é necessário ter autoridade e poder para tratar com boas práticas as demandas que lhe são atribuídas. Pontua-se que, nessa lógica, a presença de uma ouvidoria proativa pode ser uma ferramenta importante para socializar o entendimento acerca do assédio moral.

O assédio moral no trabalho vem despertando o interesse no campo da investigação acadêmica. No entanto, existe uma carência de informações sobre a ocorrência deste fenômeno no setor público, inclusive, nas IFES. Essa lacuna envolve uma diversidade de questões, tais como estudos comparativos acerca da realidade local (Cicerali & Cicerali, 2016; Salin et al., 2019); indicadores para o ambiente acadêmico (Cicerali & Cicerali, 2016; Nunes & Torga, 2020); conhecimento sobre as práticas dos gestores, a qual é reforçada pela negação do conflito (C. A. Guimarães et al., 2016; Tummers et al., 2016); ações preventivas de combate ou de como lidar com o assédio moral (Caponecchia et al., 2020; Cicerali & Cicerali, 2016; K. Einarsen et al., 2020); identificação das condições e situações organizacionais que venham propiciar e estimular as ações de assédio moral (Boudrias et al., 2021). Outras lacunas são apresentadas e há sugestões para futuras pesquisas. Entre elas, promover o estado da arte da AP, relacionando os conceitos dessa disciplina com o assédio moral; analisar a dimensão e a correlação entre a alienação dos gestores organizacionais acerca das políticas de combate ao fenômeno com o sucesso da implementação dessa política; e comparar a relação da NGP com a incidência do

assédio moral, com uma abordagem comparativa internacional (Tummers et al., 2016).

No setor público este tipo de violência parece ter algumas especificidades. Os estudos indicam que pode acontecer por um tempo muito mais prolongado (podendo durar anos), enquanto que no setor privado não perdura mais do que um ano (Hirigoyen, 2012). Além do mais, a indiferença das organizações públicas, seja pela falta de ação, pela ausência de intervenção dos recursos humanos (RH) ou pela inexistência de regras que tratem especificamente sobre o assunto, acaba por contribuir com a prática do assédio moral, demonstrando a complacência por parte das organizações no que se refere a essa violência (C. A. Guimarães et al., 2016; Hirigoyen, 2012). Esse fenômeno está presente no setor da educação (Hirigoyen, 2012) e as IFES não são imunes aos casos de assédio moral (Nogueira et al., 2020). E mais, o processo adotado pelas organizações para enfrentar o assédio moral nos respectivos ambientes socioprofissionais ainda não é muito bem conhecido (Ciceralli & Ciceralli, 2016). Ademais, Nunes e Tolfo (2015) reforçam que as IES devem adotar medidas mais eficazes que possam prevenir e combater o assédio moral nas relações socioprofissionais, visto que essas organizações abrangem o contexto do conhecimento e devem consolidar uma gestão pautadas nas condutas éticas.

Existem autores (Caponecchia et al., 2020) que apresentam um rol estratégico de importantes intervenções para o combate do assédio moral, entre eles, inserir nas normas da organização o tema assédio moral; instalar núcleos de mediação; aplicar medidas disciplinares aos assediadores; realizar diagnósticos organizacionais. Em contrapartida, existem pesquisas sobre o assédio moral em universidades públicas brasileiras que afirmam que a prevenção e a gestão dessa violência no ambiente acadêmico são inexistentes ou ineficientes (Nunes et al., 2017). E outros estudiosos (L. R. Guimarães & Emmendoerfer, 2015), ao investigarem potenciais ouvintes de casos de assédio moral em uma IFES brasileira, dizem que a ouvidoria não faz nenhum tipo de acompanhamento após o caso de assédio e “não existe definição de estratégia futura” (p. 155).

Nesta conjuntura, torna-se necessário reforçar três aspectos centrais e que são cruciais para esta investigação. Primeiro, o conceito de que a ouvidoria pública é um instituto democrático, com vistas a aproximar o indivíduo da organização, promovendo a participação social e a melhoria dos serviços (CGU, 2019). Este conceito remete ao fato de que a ouvidoria é um espaço no qual a denúncia de

assédio moral pode ser acolhida (Gaetano, 2010; Rowe, 2018). Em segundo lugar, a ouvidoria pública deve atuar e proceder de forma que suas atividades venham ratificar seu papel democrático, inclusive no que se refere às denúncias de assédio moral. O fenômeno pode ser combatido na medida em que as ações e as intervenções adotadas (Caponecchia et al., 2020; Cicerali & Cicerali, 2016; C.-A. Myers & Cowie, 2017) envolvam todos da organização, sem restrições e de forma multidisciplinar (Caponecchia et al., 2020; Hirigoyen, 2016; Nogueira et al., 2020; Xerri et al., 2016), o que permite confirmar que a ouvidoria deve ser incluída nesse cenário.

Além do mais, a forma como a gestão organizacional atua pode facilitar, ou não, a ocorrência do assédio moral no ambiente de trabalho (Akella, 2020; Hoel, Sparks, et al., 2001). Por fim, reconhecer que o fenômeno do assédio moral é passível de ocorrer no ambiente organizacional é primordial, pois isso permitirá o combate ao assédio (Soboll et al., 2015). Mas pontua-se que a ouvidoria necessita de pressupostos para o desenvolvimento de suas atividades — inclusive quando atua combatendo o assédio moral —, e o apoio da organização é fundamental (CGU, 2019) e deve conferir legitimidade à ouvidoria.

Diante do exposto e fazendo uso de uma pesquisa de natureza qualitativa, este estudo tem o intuito de contribuir com a literatura acerca do papel da ouvidoria e sua atuação perante o fenômeno do assédio moral nas relações socioprofissionais, apresentando-se a seguinte questão de pesquisa: *qual o papel e a influência da ouvidoria na gestão e prevenção do assédio moral no trabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil?*

1.4. Os Objetivos

1.4.1. Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Analisar o papel e a influência da ouvidoria na gestão e prevenção do assédio moral no trabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil é o *objetivo geral* desta tese.

Entretanto, para se dar conta deste objetivo de forma que possa ser cumprido satisfatoriamente, são adotados *três objetivos específicos*. Quais sejam:

- a) identificar o papel desempenhado pelas ouvidorias das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil sob a perspectiva dos ouvidores;
- b) analisar que ações de natureza remediativa e/ou preventiva são adotadas pelas ouvidorias das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil para lidar com o assédio moral no ambiente do trabalho;
- c) analisar a influência do contexto organizacional das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil no reconhecimento da existência de assédio moral no ambiente do trabalho sob a perspectiva dos ouvidores.

1.5. A Estrutura da Tese

A tese encontra-se estruturada de forma que permite o entendimento do leitor acerca da temática e da dinâmica de investigação proposta por este estudo. Para além dos elementos pré-textuais, tais como, agradecimentos, resumo, *abstract*, sumário, listagens de siglas, índices de quadros e de figuras — os quais compõem um conjunto de informações pré-estabelecidas e que contribuem para a apresentação inicial —, o *Capítulo 1* é formado pela *Introdução*. Esse primeiro elemento textual é composto por cinco seções que abordam o tema da pesquisa, a relevância da pesquisa, a problemática e a pergunta de pesquisa; os objetivos, no qual são apresentados os objetivos geral e específicos; e, a presente seção explicativa da estrutura que configura esta tese.

O *Capítulo 2* é intitulado *A Ouvidoria Pública*. É o primeiro componente da revisão de literatura e apresenta-se em seções que destrincham e aprimoram o entendimento sobre a ouvidoria pública no âmbito da educação superior no Brasil. Assim apresenta-se um cenário acerca da educação superior e o modelo de gestão pública adotado pela AP, no qual a ouvidoria encontra-se inserida. A partir do ano 2000, a NGP — modelo de gestão pública que dá ênfase a determinados aspectos, como, a impessoalidade —, foi alvo de críticas e fica frente a um novo modelo que busca mais eficácia e eficiência, denominado Governança. As organizações públicas, em especial, as IFES, podem refletir esse novo modelo de gestão, criando estruturas administrativas que incrementam a relação entre o governo e a sociedade.

Também são apresentadas seções que tratam do advento da ouvidoria durante o processo de redemocratização do Brasil e suas especificidades — como,

o pressuposto do sigilo —, e sua configuração como uma instituição democrática favorecendo a participação social. Ainda são vistos os desafios que as ouvidorias enfrentam no setor da educação superior e sua operacionalização e, por fim, a legitimidade organizacional, a concepção para as ouvidorias públicas, conceito, a tipologia e a obtenção, manutenção e reparação da legitimidade, alguns dos pressupostos da teoria que contribui para este estudo.

O próximo componente que compõe a revisão de literatura fala sobre O *Assédio Moral*. O *Capítulo 3* aponta para a violência nas relações socioprofissionais, tendo por foco o desenvolvimento conceptual e empírico do assédio moral e a presença desse fenômeno no contexto brasileiro e no ensino superior na esfera pública federal. Para o fechamento da revisão de literatura este capítulo traz a seção intitulada *As Estratégias intervencionistas de Combate ao Assédio Moral*, no qual buscou-se demonstrar a necessidade de intervenções, incluindo-se a própria organização pública no processo de combate desse fenômeno.

Os capítulos da revisão de literatura abordam assuntos que, muito embora apresentem independência, na verdade, possuem uma aproximação entre si. Esse conjunto de abordagens encontram-se em perfeita sinergia, ou seja, há uma correlação entre os pontos apresentados e que é demonstrado no decorrer dos textos — o alinhamento faz-se notar imediatamente pelo fato de que as IFES possuem em seus organogramas as unidades de ouvidorias, tidas como instituições participativas que podem ser usadas como instrumentos democráticos, corroborando no combate do fenômeno do assédio moral no ambiente de trabalho.

No *Capítulo 4*, o *Percurso Metodológico*, são abordados pontos sobre a metodologia, em que estão descritos o *design* da pesquisa, a pesquisa de campo, a população e o instrumento de coleta de dados. Também foram incluídas duas seções importantes: *A Análise de Conteúdo como Metodologia de Análise*, que explica como decorre o procedimento nesse tipo de análise e *A Distribuição dos Eixos Temáticos*, que trata como foi realizada a parte da categorização da análise de conteúdo.

Na sequência dos elementos textuais, o *Capítulo 5*, intitulado *Análise e Discussão de Resultados*, aponta os achados desta investigação interligando a discussão com a revisão de literatura e com algumas leis brasileiras. Assim vê-se três seções neste capítulo com a pormenorização dos três principais eixos temáticos da investigação e que são relacionados aos objetivos propostos, quais sejam, o

Primeiro Eixo Temático (Enfoque Democrático), o Segundo Eixo Temático (Enfoque Gerencial), e, o Terceiro Eixo Temático (Enfoque Organizacional).

O *Capítulo 6* refere-se à *Triangulação*. Na intenção de entender a realidade que envolve as ouvidorias públicas das IFES diante do assédio moral. Têm-se nesse capítulo os relatos de casos de assédio moral, tidos como exemplares por diferentes especialistas em ouvidoria de instituições de ensino que, associado à legislação brasileira, permitiram uma triangulação das informações, as quais apresentam uma convergência, ou não, com os elementos descritos nos eixos temáticos.

O *Capítulo 7* é a última parte dos elementos textuais e antecede a referência bibliográfica, trazendo as *Considerações Finais*. Percebe-se uma compilação e alinhamento entre os eixos temáticos da tese e que buscam responder à pergunta da pesquisa. A partir desse ponto, para finalizar, são apresentados os elementos pós-textuais. As *Referências Bibliográficas* que é a listagem contendo os nomes dos autores e suas respectivas publicações, mencionados no decorrer do corpo da tese; os *Apêndices* que são os documentos de autoria própria, tais como a carta convite, o guião de entrevista, os recortes das mensagens dos entrevistados, os relatos e os recortes de casos de assédio moral considerados como exemplares pelos especialistas em ouvidoria e, por fim, o *Anexo*, que contém o parecer produzido pela Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH).

2. A Ouvidoria Pública

2.1. A Educação Superior: Um Cenário para as Ouvidorias

Com a finalidade de “transmitir o conhecimento especializado” (Weber, 1982, p. 482), as IFES no Brasil apresentam certa complexidade e peculiaridades, tais como a autonomia acadêmica, a valorização da pesquisa e do trabalho intelectual, a presença de objetivos diversificados, de formação profissional especializado e cultural, as pesquisas acadêmica e aplicada, bem como os serviços que são prestados à comunidade (Schwartzman, 2014). Apesar de as IFES terem autonomia e poderem decidir seus direcionamentos, de acordo com Schwartzman (2014), elas possuem vínculos com a máquina pública dependendo inclusive de seus recursos públicos. Na realidade, a Constituição Federal (CF) brasileira (Brasil, 2016), promulgada em 1988, diz no Artigo 207 que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (p. 126).

Diante desta conjuntura é notório que as IFES são instituições importantes e algumas noções gerais podem ser destacadas, pois conduzem a um entendimento acerca dessas instituições educacionais e, em especial, a presença de algumas de suas especificidades. Evidentemente, por estarem inseridas em um contexto político, as IFES tendem a ser um reflexo da conjuntura na qual o país se encontra. Em outras palavras, essas organizações de ensino estão estreitamente associadas ao projeto do país a que pertencem (B. de S. Santos, 2005). Segundo Schwartzman (2019a), por exemplo, o governo brasileiro instituiu, após o ano de 2002, políticas que permitiram “mais financiamento e autonomia para as universidades federais” — “os investimentos públicos em educação passaram de 4,6% a 5,6% do PIB entre 2000 e 2010 [e] os gastos por aluno, corrigidos pela inflação, cresceram 130%” (p. 213) —, o que acabou favorecendo, entre outras questões, o surgimento de novas universidades federais e a transformação dos Centros Federais de Educação Técnica em Institutos Federais (embora, segundo o autor, ainda pairasse a presença de indicadores que revelassem a baixa qualidade de desempenho dos discentes).

Mas Schwartzman (2020, 2019b) expressa uma preocupação em relação ao ensino superior brasileiro e a provável interrupção desta continuidade de expansão;

haja vista que o país encontra-se, atualmente, subsidiado por um perfil governamental liberal, configurando:

Um contexto de estagnação econômica e crise fiscal [constatando-se que] no setor público, a . . . redução dos investimentos e do custeio, . . . fazendo com que as universidades se sintam obrigadas a fazer o mesmo com cada vez menos recursos. (Schwartzman, 2019b, p. 16)

Uma situação igualmente pactuada por Cóssio (2018), na medida em que a autora salienta que as políticas voltadas para o ensino público superior no Brasil estão sendo orientadas pela “lógica privatizante”, especialmente ao se considerar o “contingenciamento dos recursos destinados ao sistema federal” (p. 70). Tal como lembra Bresser-Pereira (2010), o neoliberalismo, ao avançar sobre um Estado Social, procura restringir o tamanho e as funções sociais desse Estado, e, à medida que ele é denegrido, percebe-se tacitamente a finalidade que existe em enfraquecê-lo. É possível verificar que a universidade pública perde a prevalência das políticas educacionais, em particular instigada pelo modelo neoliberal (B. de S. Santos, 2005). E, nessa conjuntura, Schwartzman (2020) confirma que “antes da pandemia [da Covid-19, em 2020], o ensino superior brasileiro já estava com dificuldades crescentes. As universidades públicas tinham problemas sérios de financiamento, que deverão se tornar mais graves” (p. 1), logo refletindo no cotidiano das IFES.

2.1.1. O Modelo de Gestão para as Instituições Federais de Ensino Superior

A descrição do cenário anterior deixa claro que as IFES acabam absorvendo o modelo de gestão adotado pela administração pública. A Nova Gestão Pública surge para corrigir falhas do modelo burocrático que foram acirradas com a crise de petróleo na década de 70 (Hood, 1991). Ela apresenta características voltadas para a racionalidade, com um estado regulador que foca na organização, dá ênfase na gestão de recursos e no desempenho organizacional e com valores na eficácia do mercado e da competição (Osborne, 2010). No que concerne à Administração Pública, seus princípios tratam da adoção de ações, tanto para a busca de um Estado mais econômico quanto eficiente e eficaz, focando na melhoria dos serviços que são prestados aos cidadãos. Nesse novo modelo de gestão, a redução de despesas públicas e a melhoria da qualidade dos serviços prestados são arranjos adotados com vistas a conquistar uma administração mais eficiente, por meio da

implantação de políticas mais eficazes (Pollitt & Bouckaert, 2011). Assim, a mudança de estratégia de gestão trouxe abordagens que favoreceram a resolutividade de problemas (Page, 2005; Pollitt & Bouckaert, 2011).

No Brasil, a NGP foi originalmente concebida durante a década de 90 (Bresser-Pereira, 2007), cujo modelo de administração se propõe a conceder uma maior participação do cidadão (Bresser-Pereira, 2010). Neste sentido, Ferlie et al. (1996) identificam que um dos modelos da NGP é aquele voltado para a orientação do serviço público, no qual surge uma visão mais humana com foco na gestão de qualidade e de boas práticas. Os autores reforçam que há uma preocupação com a qualidade do serviço (missão de excelência nos serviços públicos), com os valores dos usuários no processo de gestão (ênfase na cidadania) e com o aprendizado social (que vai além do aprendizado dos serviços de rotina).

Entretanto, a NGP recebeu críticas alegando-se que esse modelo de gestão não trouxe melhoria para os serviços públicos, havendo a criação de uma elite de gestores públicos que reforçam os interesses e privilégios particulares (Hood, 1991), que acabaram por desconsiderar os valores da participação e da justiça social (Pollitt & Bouckaert, 2011). Assim, a partir do ano 2000, abriu-se espaço para que surgisse o modelo de AP chamado de Governança (ou Governança). Nesse modelo de administração pública, além de haver a busca de eficácia e eficiência, há o envolvimento de diferentes grupos de interesse da sociedade na gestão pública. Surge, assim, a inclusão de processos participativos em redes (networks), com características de colaboração no qual diferentes atores são legítimos e podem atuar no cenário da prestação de serviços, incrementando a participação social (Pollitt & Bouckaert, 2011; Rhodes, 2015).

Pode-se dizer que na governança os valores democráticos com viés colaborativo são ressaltados, dando-se ênfase, especialmente, à cidadania — haja vista ter-se o entendimento de que os cidadãos têm a capacidade de se envolver nas resoluções dos problemas e, como afirmam certos autores (Bryson et al., 2014), indo além daquele papel de simples eleitores. E como os *stakeholders* podem participar de forma ativa das políticas públicas, esses atores são considerados fundamentais no cenário da governança (Bovaird & Löffler, 2009).

Ainda a respeito da governança, Torfing e Triantafillou (2014) revelam que, por meio da reunião de diferentes atores, busca-se a colaboração, a mediação de conflitos, o apoio à tomada de decisão e a garantia de implementação de soluções

que tenham sido negociadas, contribuindo com os valores públicos. Os autores reconhecem que a chamada *metagovernance* pode ser um facilitador do gerencialismo, na medida que permite o network, a cooperação, a negociação, a participação ativa de *stakeholders*, de forma a aproveitar os conhecimentos, ideias e recursos de todos os atores, colocando a melhoria das políticas e a prestação dos serviços públicos como objetivos principais.

No âmbito da AP brasileira, Paula (2005) identifica dois os modelos de gestão: o gerencial e o societal. Para a autora existe uma vertente gerencial que tem por base uma estrutura de gestão onde o aparelho estatal foca nas diretrizes de reestruturação das questões administrativas. Particularmente, Cóssio (2018) destaca que a reforma gerencial visa fazer com que o setor público adote um modelo organizacional que é praticado pelas grandes organizações do setor privado. De acordo com Cóssio, esta reforma injeta no setor público os conceitos e as práticas voltadas para a “eficiência, eficácia, competitividade, administração por objetivos, meritocracia e demais concepções oriundas de um meio em que a finalidade é a obtenção de lucro e que, portanto, dispensa pouca atenção para as finalidades sociais” (p. 68). Mas, como dito, Paula (2005) revela que existe a vertente societal no qual o aparelho estatal, em consonância com a gestão, foca na participação social. Para Paula significa dizer que a abordagem de gestão social dará ênfase “a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas” (p. 41).

Bresser-Pereira (2007) reforça que na governança pública existe um modelo estrutural que inclui um aspecto organizacional, no qual estão incorporados alguns tipos de atividades básicas para a sociedade, dos serviços sociais e científicos, a exemplo da educação. A partir dessa concepção, o autor afirma que as IFES são organizações sociais. Os valores democráticos são ressaltados na governação (com ênfase na cidadania), assim as IFES tendem a buscar instrumentos democráticos que sejam favoráveis à participação social.

Existem questões importantes sobre o aprofundamento da democratização nas universidades que precisam ser consideradas, tanto no âmbito interno quanto no externo (por exemplo, as questões de redes) para que certos problemas sejam superados (B. de S. Santos, 2005).

A ideia da democratização externa confunde-se com a responsabilização social da universidade, pois o que está em causa é a criação de um vínculo

político orgânico entre a universidade e a sociedade que ponha fim ao isolamento da universidade que nos últimos anos se tornou anátema, considerado manifestação de elitismo, de corporativismo, de encerramento na torre de marfim, etc. (B. de S. Santos, 2005, p. 191)

Por isto que, sob a ótica democrática e de governança, Schwartzman (2009) afirma que existe a necessidade de que o Poder Executivo (no qual se incluem as IES) crie estruturas administrativas que possam ter estabilidade e sejam competentes, cumprindo suas funções de relações entre governo e sociedade. Para o autor, é imprescindível que as estruturas e os procedimentos burocráticos, muitas vezes tidos como exagerados, sejam substituídos por práticas de gestão modernas que possam ter capacidade de ação, inclusive, a longo prazo.

É importante entender que sempre existem desafios. Cóssio (2018), por exemplo, reforça que a reforma do Estado brasileiro repercutiu nas políticas públicas do setor da educação pública, tais como: a gestão por resultados; as práticas condicionadas à avaliação; os incentivos medidos pelas produtividades; ou, ainda, os reflexos de controle sobre as instituições de ensino em função da transparência e *accountability*. Segundo Cóssio (2018):

O controle sobre as IES públicas, sob a alegação de transparência e prestação de contas à sociedade, tem produzido por parte do governo e de outros agentes públicos um cenário, fortemente reiterado pela mídia, de descrédito em relação à gestão de recursos e formas de administração, sendo que recentemente algumas universidades, de reconhecida competência e relevância social, estão sendo alvo de investigações, com impactos desastrosos para as comunidades acadêmicas locais e para a educação nacional. (p. 70)

Paula (2005) entende que, embora na gestão social (modelo societal) o indivíduo participe das decisões, é preciso que haja legitimação das necessidades dos indivíduos, sendo preciso criar “arranjos institucionais” (p. 44) que possam corroborar com esta participação social e reforcem os aspectos democráticos. Nesse sentido, é possível afirmar que a articulação entre o Estado e a sociedade, ou mais especificamente entre a organização e os indivíduos, pode ser dinamizada através da criação de institutos que favoreçam a participação social, como, as ouvidorias públicas. É a ouvidoria um canal direto entre os cidadãos e o Estado, principalmente

atendendo às reclamações da sociedade (Gill et al., 2020; L. B. Hill, 1982; McKee & Belson, 1990).

No tocante à legitimação relatada por Paula (2007), esse é um ponto crucial para as organizações — consequentemente, pode-se dizer que também o é para as IFES. Para a autora, as instituições públicas terão uma estabilidade garantida a partir do momento que tiverem sua legitimidade estabelecida. Como esclarece Suchman (1995), a legitimidade acontece quando as ações desempenhadas por uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de um contexto social formado por normas, valores e crenças. Assim, as diferentes situações institucionais das IFES necessitam estar pautadas em práticas legitimadoras que as levem ao alcance dos objetivos de forma eficaz, inclusive, daqueles objetivos que são preceituados pelo modelo de gestão pública.

2.2. O Advento da Ouvidoria Pública Brasileira e sua Definição

Um dos primeiros registros da criação do instituto da ouvidoria ocorre no início do século XIX, quando a Carta Magna da Suécia cria o chamado ombudsman. Suas responsabilidades buscavam atender o bem-estar dos cidadãos em relação aos assuntos administrativos, judiciários, militares e de matérias cíveis. Posteriormente, durante o século XX, essa figura foi adotada por diversos países, inclusive, na América Latina no final desse igual período (Cardoso, 2010a).

No Brasil, segundo os registros apresentados por Lacerda (2000), no ano de 1537, na Vila de São Vicente (que viria a ser a capitania de São Paulo), foi nomeado Antonio de Oliveira, como o primeiro ouvidor, cuja “figura do ‘*ombudsman*’ [grifo do autor] . . . , [era o] funcionário incumbido de receber queixumes e reivindicações das pessoas” (p. 15). Os ouvidores daquela época, segundo o autor (2000), tinham atribuições específicas e imbuídas de poderes, pois eram os “representantes dos donatários” (p. 182). Eles conduziam as eleições para os cargos de juízes e oficiais das câmaras, eram os responsáveis pelo grau recursal em questões criminais em toda a capitania e, ainda, “penalmente, compartilhava sua jurisdição de alçada (até capital inclusive) sobre escravos, gentios, peões cristãos e homens livres, fosse para condenar, fosse para absorver em instância única” (p. 182).

Importa destacar que, com a redemocratização do país a partir da década de 80, a atribuição do atual ouvidor/ouvidora tornou-se absolutamente distinta deste

ombudsman do Brasil colônia. O surgimento das chamadas ouvidorias no setor público ocorreu em função do processo de redemocratização do país e o marco legal nacional veio com a criação da primeira ouvidoria na Prefeitura de Curitiba, no Estado do Paraná, em 1986 (Calado, 2012). Na realidade, com o advento da Promulgação da CF brasileira abre-se o espaço necessário para o surgimento desses institutos no contexto nacional, sobretudo, após o longo período de ditadura militar, cujas linhas de governabilidade evidenciaram uma forte censura, abrangendo a falta de liberdade de expressão e a ausência de controle (social) da AP (Lima & Durán, 2016).

Neste cenário, em 1992, a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) foi a primeira IFES a instituir uma ouvidoria (Calado, 2012; Menandro, 2007; Vilanova, 2012). Em sua criação, apesar da preocupação do ouvidor com a complexidade da instituição, houve um cuidado para que fosse viabilizada a construção de uma ouvidoria em “alicerces que não afundassem nos vãos da autonomia, do corporativismo, da manipulação política, do personalismo, e da proverbial recusa da instituição em admitir ser avaliada” (Menandro, 2007, pp. 17–18). Questões envolvendo a má administração pública continuam a ser abordados em estudos sobre ouvidorias (Abedin, 2011; Almeida et al., 2020; Hertogh & Kirkham, 2018; Lyra, 2016; Menezes, 2017; O'Brien, 2015; Wille & Bovens, 2020). Mas nesta caminhada desde a chegada da Ouvidoria-Geral da UFES, houve um aumento das ouvidorias no país. Por exemplo, com a presença de aproximadamente 600 ouvidorias no ano de 2009, esse número, em 2011, ultrapassou a marca de mais de 1.500 ouvidorias (Calado, 2012). Um valor que expressa a ansiedade que esses institutos tiveram em contribuir para “a prática pedagógica da cidadania, pelo esclarecimento sobre os direitos e os deveres de cada um, zelando para que eles sejam garantidos e respeitados, combatendo o autoritarismo e o corporativismo” (Calado, 2012, p. 154). De acordo com Vilanova (2012), esse incremento do quantitativo de ouvidorias nas IES se justifica pelas “discussões . . . em torno da Reforma Administrativa, da qual consta a previsão de criação de Ouvidoria” (p. 19). Com os poucos registros acerca do quantitativo de ouvidorias que foram surgindo nas IES constata-se, no relatório do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2016), que das 174 ouvidorias participantes presentes e inscritas na base de dados da Ouvidoria-Geral da União (OGU), no ano de 2014, o maior quantitativo era representado pelas ouvidorias das instituições de ensino, perfazendo um total de 46

unidades. Atualmente, a CGU (2021a, pp. 1–6) contabiliza mais de 100 ouvidorias de IES do setor público federal em seu banco de dados.

Mas esta evolução numérica caminha com alguns marcos interessantes. Primeiramente, ocorre o surgimento da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO), em 1995, e do Fórum Nacional de Ouvidores Universitários e de Hospitais de Ensino (FNOUH)⁴, em 1999, em que ambas entidades deram início às trocas de conhecimentos e de experiências com vistas ao fortalecimento dos institutos de ouvidoria no país por meio de reuniões anuais e outras ações, como, capacitações e publicações (Calado, 2012; Lyra, 2009). Depois, em 2003, a OGU (antes denominada Ouvidoria-Geral da República) passa a integrar a estrutura da CGU (Romão, 2016), coordenando tecnicamente todas as ouvidorias do sistema nacional (CGU, 2019). Em 2014, a OGU cria um plano de reestruturação no qual instituiu a atuação das ouvidorias públicas federais “como instâncias de ‘controle e participação social’” (Romão, 2016, p. 187), englobando, assim, a dimensão normativa.

Por meio de ações específicas, a CGU/OGU tratam de fortalecer as ouvidorias públicas do Poder Executivo Federal (*Portaria n.º 581, 2021; Portaria n.º 3.681, 2016; Portaria n.º 1.866, 2017; Instrução Normativa n.º 15, 2018*). Dentre a publicação dos diversos instrumentos que orientam o funcionamento desses institutos, em 2018, foi criado o Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (SisOuv), do qual, obviamente, as IFES também fazem parte (*Decreto n.º 9.492, 2018*).

Um destaque importante é que, apesar da influência do ombudsman no que tange à institucionalização das ouvidorias públicas no Brasil, inclusive, com a presença de alguns aspectos que possam vir a se assemelhar (a exemplo da garantia de sigilo da identidade do manifestante), Gomes (2016) destaca que “não há uma filiação que aprisione a experiência nacional ao mesmo regime jurídico das experiências estrangeiras” (p. 38) acerca desses institutos. Por exemplo, Levine-Finley e Carter (2010) reconhecem que nos Estados Unidos existem três figuras principais de ouvidores: o ouvidor clássico que é estabelecido pelo poder legislativo para abordar as demandas dos cidadãos referente à má administração; os ouvidores organizacionais que lidam com os conflitos internos no local de trabalho, mas sem

⁴ O Fórum Nacional de Ouvidores Universitários (FNOU) teve sua nomenclatura alterada, em 2018, para Fórum Nacional de Ouvidores Universitários e de Hospitais de Ensino (FNOUH, 2021).

procederem com investigações; e, por fim, o ouvidor reconhecido como advogado que atua como investigador imparcial das queixas, contudo ele pode representar em nome desses queixosos. Outro exemplo vem do continente europeu que, de acordo com Bezerra (2010), o ombudsman é considerado um representante da legislatura, ou seja, é um ombudsman legislativo, entre outras características com independência, previsão constitucional e poder investigatório. A autora (2010) menciona:

É um agente do Parlamento, não do Executivo. Isto é particularmente importante no que se refere ao *Ombudsman* [grifo da autora] Europeu. Sua natureza — do *ombudsman* [grifo da autora] fundamenta-se na aproximação do cidadão, do que deriva, no caso do *Ombudsman* [grifo da autora] Europeu, sua relação especial com o Parlamento Europeu, única instituição da União Européia cujos membros são eleitos pelos próprios cidadãos europeus. (p. 59)

Assim a derivação do termo ombudsman em diferentes países, com línguas (e culturas) diversificadas e “a tarefa de tentar oferecer uma definição unívoca do mesmo é praticamente impossível. . . . As particularidades de cada ordenamento jurídico tornam muito difícil uma referência unitária acerca do instituto” (Bezerra, 2010, pp. 47–48).

Abedin (2011) também menciona sobre o modelo de ouvidor clássico legislativo, nomeado pelo poder legislativo e independente, tendo como meta principal “reparar ou corrigir queixas públicas e proteger e defender os direitos humanos no sentido amplo do termo” (p. 899). O autor destaca o modelo de ouvidor executivo, que é nomeado por alguma autoridade do executivo, tido como um local centralizado em que acontecerá o tratamento de manifestações. Estes dois modelos diferem pela origem da nomeação (se legislativo, ou executivo). E, também, em razão de que o ouvidor clássico apresenta uma autonomia e imparcialidade muito maior do que o ouvidor executivo, que, em geral, tem que deixar o cargo quando aquele que o nomeou também sai de seu mandato — ou seja, “embora o ombudsman clássico atue independentemente do legislador na condução das investigações, o ombudsman executivo não tem esse tipo de independência da autoridade investida do poder de nomeação” (p. 908). Para McKee e Belson (1990), as ouvidorias universitárias, mais do que as ouvidorias governamentais (ou, ouvidorias legislativas), agem como aconselhadores e educadores, esclarecendo

para seus públicos-alvo os direitos que possuem, explicam acerca do canal de queixas e pontos relacionados a esse processo.

A ouvidoria é considerada um canal que faz a interligação entre a sociedade e a administração pública, em especial no que diz sobre questões da má administração; portanto, é esse instituto que faz essa interlocução (Abedin, 2011; Friedmann, 1976; Kaufman, 1969; Levine-Finley & Carter, 2010; Wille & Bovens, 2020). Na perspectiva brasileira isto não é diferente. Sabe-se que a ouvidoria é definida como um instituto que auxilia na interlocução entre o cidadão e a AP, de forma que as manifestações registradas provoquem a melhoria dos serviços prestados (CGU, 2019). Mas é preciso levar em conta que o Estado brasileiro se relaciona com uma diversidade de atores e, ao se posicionar entre essa diversificação de públicos, a ouvidoria não deve ter limites sobre um único tipo de público (Cardoso, 2010b). Assim considera-se que o “foco deve ser o cidadão, . . . seja como usuário de serviços públicos — sem distinção — o cidadão deve ser respeitado, seu atendimento e entendimento devem ser o foco da constante ação das instituições” (Vismona, 2011, p. 34). O trabalho da ouvidoria é considerado importante para o funcionamento das instituições brasileiras, inclusive, para as IFES porque é por meio dela que docentes, técnicos, discentes e a comunidade externa podem direcionar seus elogios, reclamações, sugestões e denúncias aos setores da instituição.

Como reconhecem determinados autores (Kaufman, 1969; Levine-Finley & Carter, 2010; Wille & Bovens, 2020), o olhar que se emprega à ouvidoria é que ela é um canal de diálogo, no qual se busca construir o relacionamento entre os atores. Em particular, Friedman (1976) já apontava que a ouvidoria não é exatamente uma instituição “antiadministração” (p. 80), mas, por certo, é um instituto centrado em seu público-alvo, em que ajudá-los é um aspecto fundamental de seu trabalho. Para o autor, a ouvidoria tem uma orientação “para a personalização da interação cidadão-governo, e há uma verdade considerável no lamento comum dos administradores de que os ouvidores muitas vezes começam uma investigação com a expectativa de encontrar erros burocráticos” (p. 80).

No âmbito da AP, Hill (1982), ao fazer uma relação do papel do ouvidor com a burocracia, entende que existe uma necessidade de se humanizar a burocracia. Na verdade, a busca de uma sociedade mais humanizada diante de um sistema

burocrático colocou a ouvidoria em um patamar de mais visibilidade (Hertogh & Kirkham, 2018).

E, no que diz respeito a esta participação, com a CF, em 1988, direcionou-se a atuação do cidadão nas políticas através do estabelecimento da participação cidadã (Brasil, 2016; Cardoso, 2010b, 2010a; Marques & Tauchen, 2014; Pires & Vaz, 2014). De acordo com determinados autores (Bobbio et al., 1998), a participação dos cidadãos na formação das decisões é que irá dar o caráter democrático às instituições sociais (tais como, as instituições de ensino). É a construção de novas possibilidades para a sociedade, sem injustiças, exclusões, desigualdades ou discriminações (Gohn, 2019). Neste cenário, a ouvidoria tem um papel importante porque se posiciona no meio entre os cidadãos e o governo, contribuindo para o diálogo entre eles no que se refere à má administração pública, buscando conquistar soluções satisfatórias para os pleitos desses cidadãos (Kaufman, 1969; Levine-Finley & Carter, 2010; Wille & Bovens, 2020). Particularmente para Abedin (2011) e Wille e Bovens (2020), a investigação dessas questões envolvendo a má AP, bem como a garantia e proteção dos direitos humanos dos cidadãos passam a ser o papel principal da ouvidoria.

Ressalta-se que, segundo Bresser-Pereira (2010), as mudanças adotadas pela AP no Brasil retrata o aumento da igualdade de acesso aos serviços públicos, de uma maior autonomia gerencial, de mais transparência, *accountability*, inovação, avaliação por resultados e de uma maior participação cidadã. E, na busca de impulsionar e organizar as instâncias e os mecanismos de participação, a CGU (2019) reforça a definição das ouvidorias públicas: “as ouvidorias são instâncias de controle e participação social responsáveis por interagir com os usuários, com o objetivo de aprimorar a gestão pública e melhorar os serviços oferecidos, garantindo os procedimentos de simplificação dos processos necessários a esses serviços” (p. 8).

Assim a participação social permite que o cidadão participe diretamente na formulação das políticas na AP, enquanto que o controle social remete ao controle que o cidadão faz, fiscalizando e checando se as ações da AP estão de acordo com os parâmetros que foram propostas nessas políticas (Cardoso, 2010a; Gohn, 2019; Pires & Vaz, 2014). Bobbio et al. (1998) definem o termo controle social como um conjunto de meios de intervenção, acionados pela sociedade ou um grupo social, com o objetivo de induzir os próprios membros (da organização) a se moldarem às

normas, evitando, impedindo e até desestimulando comportamentos contrários que venham a destoar das normas adotadas para que sejam restabelecidos os parâmetros padronizados por estas normatizações. O controle social diz respeito à atuação da sociedade na AP de forma que o usuário possa controlar as ações das instituições públicas com o objetivo de verificar “se as decisões atendem às expectativas da sociedade no que tange à construção do bem comum” (Cardoso, 2010a, p. 13). Essa compreensão leva ao entendimento de O’Brien (2015) de que a ouvidoria se torna parte de um portal de reclamações do serviço público ao alcance do cidadão e com vistas a reduzir o emaranhado de problemas do setor — cujo mecanismo democrático trata de dar ênfase à participação pública de forma direta. Tal como menciona Kannett (2010), na arena globalizada, a governança tem por característica a presença de diferentes canais de participação (e de resistência), implicando que direitos e reivindicações podem ser exteriorizados.

Nesta conjuntura, menciona-se que a ouvidoria pública é considerada um dos institutos que formam a chamada interface socioestatal em função de possuir um papel de interação entre atores do Estado e da sociedade, cuja produção de políticas públicas pode ser propiciada por essa “arena política” (Pires & Vaz, 2014, p. 65). De acordo com os relatos de R. Pires e Vaz (2012), a ideia de interface socioestatal pode substituir a concepção de participação social. Segundo os autores, essa afirmação procede em função do primeiro termo ser mais amplo no que diz respeito aos diversos canais de interlocução existentes entre o Estado e a sociedade; dentre os quais, as ouvidorias estão envolvidas na conciliação e interlocução individual, disponibilizando-se como um canal de reclamações, sugestões e denúncias.

2.2.1. Os Pressupostos da Ouvidoria Pública

É importante considerar que a ouvidoria pública tem algumas especificidades essenciais e que devem ser tidas como pressupostos em sua atuação — visto ser uma instituição participativa fundamentada em aspectos democráticos. Por exemplo, um requisito fundamental para a ouvidoria é a confiabilidade — por isso o sigilo é um pressuposto essencial para a ouvidoria e refere-se ao fato de que é assegurado ao usuário que a sua identidade não será revelada, o que lhe resguarda de algum tipo de represália que possa vir a sofrer, especialmente quando ele

proceder com uma denúncia (Gaetano, 2010; Levine-Finley & Carter, 2010; L. Myers & Witzler, 2014). Com isso, registra-se que Gaetano (2010) entende que a ouvidoria pode ser considerada um canal seguro para as denúncias de assédio moral, já que a confidencialidade está presente nas atividades desse instituto. Segundo Levine-Finley e Carter (2010), por exemplo, em uma entrevista com o ouvidor da Escola de Medicina em Harvard, líderes organizacionais o pressionaram para que fossem relatados casos de assédio sexual (uma vertente do assédio moral), porém o princípio da confiabilidade garantiu que o sigilo não fosse violado.

2.2.1.1. O Sigilo. A CGU publicou uma normativa com orientações sobre o sigilo e a denúncia anônima (CGU, 2019). A CGU afirma que – apesar da Lei de Acesso à Informação (LAI) determinar que a regra geral é o acesso à informação pública e que o sigilo é a exceção –, a identidade do demandante é uma informação pessoal, protegida por um prazo de 100 anos; ficando preservados a integridade física e a não retaliação daquele que denuncia. A CGU, por meio de legislação (*Instrução Normativa n.º 01*, 2014), reforça que a denúncia anônima (ou seja, sem identificação do demandante e chamada de comunicação) não pode por si só iniciar um processo administrativo, devendo, primeiro, apurar se a denúncia procede e, daí, sim, dar andamento no Processo Administrativo Disciplinar (PAD) — ou seja, a ouvidoria pública poderá receber a denúncia anônima e a continuidade da mesma vai depender da apuração de fatos que a embase. Outro aspecto é que, nesse caso, mesmo essa irregularidade recebendo o tratamento, é “dispensada a produção de resposta conclusiva” (*Portaria n.º 581*, 2021, p. 68) por parte da ouvidoria. Acrescenta-se a publicação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) (*Lei n.º 13.709*, 2018; *Lei n.º 13.853*, 2019), que dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, visando proteger os direitos a liberdade e a privacidade da pessoa natural (e da pessoa jurídica) — da qual a ouvidoria pode compor a comissão de monitoramento, junto com unidades administrativas do órgão público. Tudo isso justifica e respalda o fato de que a ouvidoria pública pode ser entendida como um canal seguro, portanto, esse é um aspecto que corrobora para que denúncias sejam registradas, como, as de assédio moral.

2.2.1.2. A Imparcialidade. Essa é uma outra especificidade da ouvidoria que pode ser destacada. Este pressuposto deve ser imperativo e inquestionável na

medida em que a ouvidoria recebe as demandas dos usuários da instituição (Byer, 2017; Friedmann, 1976; Gill et al., 2020; L. B. Hill, 1982; Hockey, 2020; Levine-Finley & Carter, 2010; McKee & Belson, 1990; Reif, 2011). Segundo Byer (2017), a ouvidoria tem como um de seus princípios a neutralidade, isso porque não deve advogar para a organização e nem para o usuário. Para McKee e Belson (1990), a imparcialidade da ouvidoria universitária permite-lhe “se ver defendendo a liberdade acadêmica de um professor à administração da universidade em um dia e criticar seus métodos de avaliação injustos no outro” (p. 200). Nessa mesma linha, ao apresentar uma pesquisa no setor público de Alberta (Canadá), Friedmann (1976) demonstra que a aceitação ou rejeição do ouvidor nesse setor pode variar e uma posição positiva em relação a ele depende de alguns elementos, entre os quais, se o ouvidor adota a imparcialidade. Além do mais, na medida em que a ouvidoria consegue verificar de forma imparcial as situações problemáticas advindas das manifestações, há como fazer as recomendações com vistas às correções de qualquer conduta ilegal ou injusta (Reif, 2011). E, como entendem determinados autores (Barreiro, Passone, et al., 2011), as ouvidorias brasileiras têm sido reconhecidas por uma identidade peculiar no âmbito das instituições públicas (o que inclui os institutos federais e as universidades federais), dado que lhes são determinadas prerrogativas, entre outras, de imparcialidade. Essa conduta imparcial diante dos fatos que chegam à ouvidoria pode favorecer a condução da solução da manifestação, evitando-se algum desequilíbrio relacionado às atribuições que a ouvidoria precisa desempenhar (Gill et al., 2020) — tornando a solução da manifestação mais justa.

2.2.1.3. A Transparência. A literatura reconhece que esse é um pressuposto importante para a ouvidoria (Abedin, 2011; Gill et al., 2020; Hertogh & Kirkham, 2018; Hockey, 2020; Vet Van Der, 2017; Wille & Bovens, 2020). Ao mesmo tempo em que certos autores (Abedin, 2011; Vet Van Der, 2017, p. 1201) destacam que a presença da transparência naquelas organizações e ouvidorias que tratam, especificamente, sobre os direitos humanos, acabaram por se tornar uma “marca de boa governança e construção da democracia” (p. 1201). Por exemplo, Vet Van Der (2017), ao tratar sobre a criação da Ouvidoria de Direitos Humanos em São Petersburgo, na Rússia, (em um momento em que o Estado limita as atividades das

Organizações Não Governamentais e que as pressões vivenciadas pela sociedade civil e pelos direitos humanos são fortes) relata que, diferente das expectativas normais, as relações entre a ouvidoria e a sociedade civil não se deterioraram. Destaca-se que a transparência contribui para a ouvidoria combater as fraudes e corrupções na administração pública (Abedin, 2011; Gill et al., 2020; Hertogh & Kirkham, 2018; Hockey, 2020; Wille & Bovens, 2020). A transparência serve como um mecanismo que, segundo aponta Hockey (2020), é:

Necessário como um primeiro estágio para a proteção contra injustiças sociais perpetuadas por grupos de poder exclusivos, [revestidos] pelo exercício de muita discricionariedade . . . em sua tomada de decisão . . . [e que] pode ter um impacto adverso sobre outras pessoas. (p. 13)

Ela permite o empoderamento do usuário, visto que sua ausência confirma a redução de reclamações ou de questões que não são trazidas à atenção do público-alvo mesmo quando consideradas sérias — isso pode demonstrar uma informalidade a julgar por não se ter o registro das manifestações na ouvidoria (Gill et al., 2020).

Assim a transparência na AP brasileira garante o acesso à informação e favorece o controle social, bem como, a participação social (Matias-Pereira, 2014; Menezes, 2017), sendo um requisito importante para se cumprir o princípio da publicidade, alicerçando o contexto democrático. Contudo Matias-Pereira (2014) lembra que a governança do país envolve o cumprimento daquilo que está determinado em lei e reconhece que nesse cenário o controle social é uma forma de participação. O autor acrescenta que as “tecnologias de informação podem facilitar a transparência e a participação, enquanto instrumento de acesso às informações e interação entre governo e cidadãos, mas não têm por si capacidade de pôr fim à existência de déficit democrático e de accountability” (p. 4). Matias-Pereira revela que os desafios e obstáculos a serem superados tanto na perspectiva sociocultural quanto institucional são imensos, ainda mais que eles são agravados pelas deficiências que possam existir nas competências e nos valores éticos-morais dos governantes — pontos fundamentais para incrementar a transparência, o controle social e a boa governança.

Neste cenário, a ouvidoria passa a ser uma instituição que pode colaborar com o exercício da transparência e para a consumação desse direito preconizado pelas legislações, tornando-se uma promotora da boa governança. Isso porque a

transparência também se relaciona com as informações que a ouvidoria pública possui em razão de suas demandas. Ou seja, ela acaba se firmando como um instrumento em favor da democracia porque favorece a gestão com as informações contidas em seu banco de dados (respeitando o pressuposto do sigilo), posto que através das manifestações registradas são gerados dados reveladores da realidade organizacional que, conseqüentemente, podem ser usados na construção de políticas públicas (CGU, 2019). Assim a CGU reconhece a ouvidoria como um legítimo instrumento de gestão para a administração pública, tendo chances de aperfeiçoar as ações e dar subsídios para as políticas públicas (formulação, implementação ou avaliação).

2.3. A Ouvidoria como um Instrumento Democrático

A ouvidoria pode ser um instrumento em prol da democracia por envolver questões, tais como, a ética, os direitos humanos e a humanização da organização (Abedin, 2011; Buck et al., 2011; Gill et al., 2020; Hertogh & Kirkham, 2018; McKee & Belson, 1990; O'Brien, 2015; Reif, 2011; Vet Van Der, 2017; Wille & Bovens, 2020). Nota-se que a dinâmica em torno do modelo de gestão da administração pública (NGP e Governança) conduziram o trabalho da ouvidoria a um desempenho com foco mais gerencial (Gill et al., 2020), o que reforça essa humanização da instituição (Hertogh & Kirkham, 2018). O'Brien (2015) lembra que a ouvidoria tem a necessidade de ajudar na manutenção dos valores que envolvem os direitos humanos, abrangendo, dessa forma, uma moralidade constitucional.

Acrescenta-se que a ouvidoria é esse suporte da democracia, também, por promover o controle social (Buck et al., 2011; Friedmann, 1976; Kirkham, 2012; Reif, 2011). De acordo com Kirkham (2012) este controle vincula um aspecto democrático ao papel da ouvidoria porque ajuda na promoção de boas práticas na administração pública. Na perspectiva nacional, Cardoso (2010a) entende que, a valorização da ética, a busca da efetividade e da autonomia da ouvidoria pública, são exemplos de aspectos que devem estar presentes para se atingir uma maturidade política no que tange ao controle social. Dessa forma, é possível entender que estes institutos devem ter suas atuações embasadas pela presença da autonomia. Como afirmam Barreiro, Hossne, et al. (2011), a ouvidoria pode ser uma indutora do controle social, mas para isso é necessário que ela tenha

autonomia — para os autores, a presença de princípios de independência e de autonomia podem, por exemplo, garantir os direitos aos usuários às informações.

E mais, o fato da ouvidoria poder promover a participação social também contribui para o fortalecimento da democracia (Abedin, 2011; Buck et al., 2011; Gill & Creutzfeldt, 2018; Kirkham, 2012; O'Brien, 2015; Reif, 2011). De acordo com Reif (2011), essa participação do público-alvo contribui para a “compreensão do papel do ombudsman e [redução] do número de futuras reclamações ao escritório [de ouvidoria]” (p. 57), haja vista que relatórios podem ser produzidos e serem usados “para persuadir as autoridades governamentais para mudar as leis e políticas” (p. 57). Nesse cenário, a ouvidoria pública brasileira também é chamada de instituição participativa por promover a participação social (Cortes, 2011; Marques & Tauchen, 2014; Pires & Vaz, 2014). Inclusive, Lima e Durán (2016) propõem que o modelo ideal de ouvidoria deve apresentar na sua estrutura administrativa uma gestão não apenas transparente, mas também autônoma, para que consiga estabelecer e aprimorar permanentemente a função que possui de controle social.

2.3.1. Especificidades Facilitadoras para a Atuação Democrática

2.3.1.1. A Autonomia. Essa especificidade é primordial para as atividades de ouvidoria. Ela toma vulto tanto sob a perspectiva moral quanto política, que, segundo Dworkin (1997), “funciona como um ideal moral, político e social. Em todos os três casos, há valor atribuído a como as coisas são vistas por meio das razões, valores e desejos do indivíduo e como esses elementos são moldados e formados” (p. 10).

A autonomia apresenta uma variedade de dimensões. Por exemplo, com base em vários estudos, Verhoest et al. (2004) operacionalizam um constructo de diferentes dimensões, que são as autonomias: gerencial, política, estrutural, financeira, legal e intervencionista. Entre os vários indicadores utilizados pelos autores, destaca-se que a autonomia gerencial que envolve questões relativas à gestão estratégica de pessoal e de recursos humanos. Também se há uma autonomia estratégica gerencial e operacional no que se refere à gestão financeira. A dimensão da autonomia política traz como indicador o fato da organização poder tomar decisões sobre grupos-alvo de sua política sem interferência em relação ao órgão governamental superior ou de origem; ou a tomada de decisão sobre os instrumentos de política a serem adotados. A autonomia estrutural trata da

composição dos conselhos e a representação governamental nestes conselhos. A autonomia financeira é indicada pelo recebimento de receitas da organização. A autonomia legal tem por indicador a personalidade jurídica da organização. E, a autonomia intervencionista estará presente se a organização tiver, ou não, influência no estabelecimento de normas ou metas, se o desempenho da organização for medido e avaliado pelo governo, se estiver sujeita às recompensas ou sanções em razão deste desempenho e se estiver sujeita às auditorias.

Nota-se que McKee e Belson (1990) reforçam que a efetividade da ouvidoria depende, entre outros, de sua autonomia (funcional, operacional, devendo ser estruturalmente separada da administração e apartidária).

Destaca-se a presença de três configurações, ou seja, a perspectiva da autonomia política, administrativa e financeira. Tal reconhecimento da autonomia é explicado por Chaui (2003) ao falar sobre a autonomia universitária que tem o “poder de definir suas normas de formação, docência e pesquisa”. Nesse sentido, destacam-se as palavras da autora (2003):

A autonomia é entendida em três sentidos principais: a) como autonomia institucional ou de políticas acadêmicas (autonomia em relação aos governos); b) como autonomia intelectual (autonomia em relação a credos religiosos, partidos políticos, ideologia estatal, imposições empresariais e financeiras); c) como autonomia da gestão financeira que lhe permita destinar os recursos segundo as necessidades regionais e locais da docência e da pesquisa. Em outras palavras, a autonomia deve ser pensada, como autodeterminação das políticas acadêmicas, dos projetos e metas das instituições universitárias e da autônoma condução administrativa, financeira e patrimonial. (p. 12)

A literatura (Abedin, 2011; Danet, 1978; Kirkham, 2016; Kirkham & Stuhmcke, 2020; Li, 2016; O'Brien, 2015; Vet Van Der, 2017; Wille & Bovens, 2020) pactua que é preciso que a ouvidoria tenha autonomia para conseguir desenvolver suas atividades com liberdade e eficácia, sem controle ou influência de qualquer poder. Isso porque, para Danet (1978), o “cerne do trabalho do ombudsman é investigar as queixas de cidadãos, [inclusive], sobre injustiças cometidas por funcionários públicos” (p. 336), entendendo-se que “as características gerais da função costumam exigir independência da hierarquia burocrática, a fim de garantir que seu titular seja verdadeiramente ‘o representante do povo’” (p. 338). Levine-Finley e

Carter (2010), ao tratarem dos pilares preconizados pela *International Ombudsman Association* (IOA), confirmam que a ouvidoria “é idealmente projetada para ser *independente* [grifo dos autores], ou fora da linha de gestão, e se reportar ao mais alto nível da organização” (p. 116). Stuhmcke (2001) confirma que a ouvidoria universitária “não deve lealdade a nenhum segmento específico da universidade, mas sim a toda a comunidade universitária. O ombudsman da universidade não substitui, mas complementa os modos tradicionais de resolução de diferenças entre administradores e alunos” (p. 182).

De acordo com Menezes (2016), a ouvidoria não deve ter sua atuação nas dependências de interesses políticos e, particularmente no caso das IFES, nos interesses de dirigentes e gestores. Lyra (2009), por exemplo, cita que “o primeiro requisito para a autonomia do ouvidor é de caráter político. Quer dizer, diz respeito à relação de poder entre o titular desse órgão e a instituição que fiscaliza” (p. 32). Assim como ela pode se pautar na questão técnica, ou seja, uma autonomia administrativa, munindo-lhe de capacidade e liberdade para instituir procedimentos administrativos (Menezes et al., 2016). Outros autores (Cardoso, 2010a; Lyra, 2016; Menezes, 2016; Vismona, 2011) também destacam a importância de a ouvidoria ter recursos financeiros para que a liberdade seja plena; isto é, a ouvidoria precisa ter independência financeira. Para Cardoso (2010b, 2010a), por exemplo, a autonomia financeira permite que se consiga garantir os recursos materiais e humanos para o seu funcionamento. Para Vismona (2011), a ausência de autonomia financeira deixa a ouvidoria mais vulnerável e à mercê das vontades da alta administração.

Lyra (2016) confirma que uma das limitações que a ouvidoria pode ter refere-se à autonomia, tanto a autonomia política quanto a administrativa e a financeira e que “relatos dramáticos têm sido divulgados sobre a falta de compromisso dos governantes em relação às ouvidorias” (p. 108). De forma fundamentada, Lyra (2004) declara que são bem raras as ouvidorias que possuem os três tipos de autonomia concomitantemente. Por exemplo, a ouvidoria poderá ter sua autonomia afetada se o seu instrumento legal não tiver indicado que o dirigente deve prover uma estrutura adequada (física, material e humana) para o seu funcionamento (Lyra, 2004; J. de A. P. Machado et al., 2011); ou, a autonomia pode ser prejudicada se o dirigente máximo da instituição não tiver um compromisso com a ouvidoria e não disponibilizar um orçamento próprio para ela (J. de A. P. Machado et al., 2011).

2.3.1.2. O Processo de Decisão. É pertinente a participação da ouvidoria nos processos de decisões da organização. É a ouvidoria trazendo o problema de forma que a organização possa dar uma atenção a ele. McKee e Belson (1990), ao tratarem sobre as ouvidorias universitárias canadenses, ressaltam que o papel da ouvidoria deve estar claramente definido, pois, esse instituto pode contribuir no processo de decisão. Ou seja, McKee e Belson (1990) dizem que:

A ouvidora pode ser usada como uma ferramenta poderosa para questões generalizadas e institucionais e ser um catalisador para a universidade. A capacidade de iniciar mudanças nas políticas e procedimentos tem sido uma das funções mais úteis das ouvidorias universitárias no Canadá e a principal razão para adotá-las. (p. 200)

Wang (2001) trata da participação social como o envolvimento do cidadão na tomada de decisão, tanto em serviços quanto em gestão, acontecendo no momento em que cidadãos ou os servidores públicos têm a necessidade de participação, com a presença de mecanismos para tal. Essa participação social permite a construção de um consenso entre os *stakeholders* no que diz respeito à AP e, conseqüentemente, melhorar a tomada de decisão administrativa. Para o autor essa é uma forma de se reduzir a corrupção e ineficiência da gestão pública, sendo uma oportunidade para os usuários fazerem determinadas escolhas — é nessa conjuntura que a ouvidoria pública deve ser vista como um mecanismo e ser participativa nos processos de tomada de decisões em suas respectivas instituições. Mas ainda importa destacar o entendimento de O'Brien (2015) de que a decisão não pode ser vista isoladamente. Na perspectiva das ouvidorias, o autor afirma que o ethos da tomada de decisão deve estar envolvido com outros elementos, como, direitos humanos, igualdade e autonomia.

Wille e Bovens (2020) também se posicionam a respeito da relação da ouvidoria com a questão do processo de decisão. Segundo os autores, para que uma ouvidoria atinja sua eficácia, é preciso que ela vá além da aplicabilidade de sua tradicional função e encontre formas de relacionar o seu trabalho com as decisões e formulações de políticas do poder executivo, contribuindo para reforçar sua própria importância e credibilidade. É a ouvidoria pública incrementando os programas e as políticas governamentais (Wille & Bovens, 2020).

Vismona (2011) reforça a necessidade de a ouvidoria pública brasileira sensibilizar os gestores, tendo a chance de alinhar as informações que possui das

manifestações com a própria expectativa de seu público-alvo — ainda mais que “as decisões estratégicas das empresas e da administração pública dificilmente privilegiam a opinião dos cidadãos” (p. 35). Por isso a ouvidoria pode ser um suporte importante no processo de tomada de decisão, sistematizando situações concretas e materializadas nas demandas, podendo orientar o planejamento de novas ações (McKee & Belson, 1990; Wang, 2001; Wille & Bovens, 2020).

Pontua-se que no processo de tomada de decisão Simon (1993) reconhece que encontrar um problema em potencial e dar a atenção necessária a ele é um dos pressupostos da tomada de decisão — portanto, existe a necessidade de se definir as prioridades e decidir o que deve ser atendido, o que torna a participação da ouvidoria essencial nesse processo. Kaufman (1985) lembra que o processo de decisão é uma “arte rodeada de incertezas e imperfeições” (p. 49), isso porque as organizações não são como um tipo ideal de máquina, já que os seres humanos que fazem parte destas organizações são complexos e variados. Nessa perspectiva é possível notar que a ouvidoria poderá fazer a diferença, especialmente quando se tem uma ouvidoria autônoma e com poder de persuasão. É projetar alternativas e possíveis soluções para eliminar a problemática apontada, é avaliar essas soluções e escolher a mais adequada, é implementar essa escolha (Simon, 1993) — é ver a ouvidoria participando do processo de tomada de decisão e propiciando a participação social.

Segundo Simon (1997), a tomada de decisão é um processo que não termina quando o “propósito geral de uma organização foi determinado” (p. 1). Por exemplo, se a ouvidoria identificar em seu banco de dados que o assédio moral é um problema recorrente, a organização pode reconhecer que esse fenômeno é um problema e, então, deve seguir com outras providências — e isso pactua com a afirmação do autor de que ‘a questão de se decidir vai envolver toda a organização administrativa com a execução, estando um integrado ao outro. Simon reforça que os princípios pertencentes a esta organização irão assegurar que o processo de tomada de decisão ocorra de forma mais efetiva.

Além do mais, evidencia-se que o contexto organizacional passa a ser relevante no processo de decisão. O conhecimento de determinados aspectos da organização administrativa não pode ser negligenciado, tais como: a hierarquia (inclui-se aqui não apenas o gestor ou o tomador de decisão, mas, igualmente, o pessoal administrativo que se encontra na base hierárquica administrativa e que irá

operacionalizar os serviços); as ações e o comportamento dos indivíduos nessa cadeia hierárquica (que podem comportar-se de forma a focar nos valores ou de forma racional na escolha da melhor alternativa para o alcance dos objetivos e metas); e, o compromisso (se este estiver presente, quando o comportamento dos indivíduos levar a diferentes caminhos, há uma tendência de se encontrar um “denominador comum” (Simon, 1997, p. 5). Nesse cenário, a ouvidoria é uma peça crucial para a solução dos problemas enfrentados pelas IFES, pois a instituição pode conhecer melhor seu público, permitindo a avaliação e solução de problemas existentes ou que venham surgir, sendo uma ferramenta de alerta precoce (Gaetano, 2010).

2.3.1.3. A Mediação. Outra perspectiva do papel democrático das ouvidorias públicas refere-se à mediação, uma ferramenta que a ouvidoria pode disponibilizar para a resolução de conflitos (Abedin, 2011; Barreiro, 2017; Buck et al., 2011; Levine-Finley & Carter, 2010; Lyra, 2009; J. de A. P. Machado et al., 2011; L. Myers & Witzler, 2014; O'Brien & Seneviratne, 2017; Van Roosbroek & Van de Walle, 2008). A mediação pode ser uma forma não judicializada de buscar uma solução para um conflito, onde a ouvidoria proporciona uma solução menos legalista (Buck et al., 2011; O'Brien & Seneviratne, 2017). A ouvidoria fornece uma assistência, ajudando as partes envolvidas a resolver da melhor forma a questão, mas sem se esquecer que deve ser neutra — significa que ela deve praticar os pressupostos da imparcialidade e da confiabilidade (sigilo) (L. Myers & Witzler, 2014). Entretanto, um destaque sob perspectiva nacional é que “cotidianamente se encontram resistências aos processos mediatórios: fruto da arraigada cultura de judicialização e do litígio em nossa sociedade . . . balizadas pelo poder e modeladas pela hierarquia vertical; [e] povoadas de autoritarismo” (Barreiro, 2017, p. 141).

Mas um ouvidor ou uma ouvidora, segundo o entendimento de Abedin (2011), é um mediador e um facilitador tanto no que diz respeito à gestão das manifestações que chegam à ouvidoria quanto à resolução de conflitos. Nesse sentido, Myers e Witzler (2014) reforçam que a ouvidoria, ao mediar, não faz apenas um trabalho pontual de uma sessão de mediação (que pode durar algumas horas), mas é mais do que isso, na verdade, é um trabalho que pode se prolongar. Para as autoras, a ouvidoria necessita ter um pensamento alargado sobre a mediação, com reflexos em

questões que tragam mudanças positivas. É a ouvidoria assumindo o papel de facilitador.

Vasconcelos (2014) lembra que na mediação deve existir um viés de diálogo construtivo, com a finalidade de se identificar interesses comuns entre as partes que possam resultar em um acordo entre elas. O autor revela que a mediação é um paradigma da ciência que conduz questões de conflito por meio de um pensamento sistêmico — significa que neste processo é possível formatar parcerias internas e/ou externas que permitam um resultado conciliador. Segundo Myers e Witzler (2014), quando uma ouvidoria se propõe a estabelecer parcerias, isso pode ser uma ferramenta valiosa, em função de que, entre outros destaques, contribui para o aprendizado e o entendimento sobre seu próprio papel. Nessa linha, Cardoso (2010a) reforça a importância de se ter uma visão sistêmica e harmônica que, em especial, a ouvidoria deve ter uma cooperação com outras unidades ou órgãos.

A mediação também é uma ferramenta de trabalho que requer alguns pré-requisitos que envolvem a capacidade de escuta, a empatia e a capacitação. Levine-Finley e Carter (2010) dizem que é preciso ter uma capacitação neste assunto, com cursos que tragam uma prática reflexiva, podendo, assim, fortalecer este trabalho da ouvidoria. No entendimento de Cardoso (2010b), a inexistência de habilidades na condução da mediação é capaz de resultar em um comprometimento do trabalho que é desenvolvido pela ouvidoria, ou melhor, “pode comprometer todo o mandato de um ouvidor” (p. 219). Lyra (2009) vê a mediação como um instrumento adequado para uma conciliação de conflitos socioprofissionais, ainda mais que no ambiente das “instituições universitárias ou de pesquisa, [existem] diferentes facções na condução da política acadêmica” (p. 45).

Diante dos elementos apresentados até o momento, é possível entender que a ouvidoria pode ser um mecanismo para questões de violência no ambiente de trabalho. Tanto assim que sua presença é um ponto vantajoso por permitir a identificação e a obtenção de respostas sobre diferentes situações de violência na organização, como, os casos de assédio moral; ou seja, a ouvidoria é um lugar seguro em que as verdades podem ser expostas (Miller, 2010). Além de ser importante para os casos de assédio moral, a presença de uma ouvidoria permite que os registros sejam usados como um feedback, acompanhados por recomendações que servem de base para mudanças (Gaetano, 2010).

2.4. As Ouvidorias Públicas Universitárias Brasileiras e seus Desafios

Ao trazerem à tona os fatores que influenciam a concepção das ouvidorias universitárias inglesas, McKee e Belson (1990) reconhecem a importância tanto da autonomia e da imparcialidade durante as investigações quanto da realização de relatórios contendo informações que surgem com os registros das manifestações, trabalhando de forma a se tornarem agentes de mudanças a partir das recomendações que realizam com vistas às “melhorias [de] regras, regulamentos, políticas e [daquelas] práticas que não são claras ou injustas [nas universidades]” (p. 198).

Levine-Finley e Carter (2010) relacionam a produção de relatórios com a eficácia da ouvidoria:

Outra forma que vários ombuds tentam comunicar sua eficácia é produzir relatórios anuais que incluem o trabalho realizado pelo escritório, número de resoluções alcançadas, tipos de questões levadas ao ombudsman e como foram tratadas, outras atividades de ombuds, como treinamento. . . . Os relatórios, geralmente, incluem uma recomendação do ombudsman que busca abordar questões sistêmicas ou outras que surgiram. (p. 129)

É por meio dos relatórios que a ouvidoria possibilita conferir dados e indicadores da realidade interna das instituições de ensino, pois as queixas registradas servem como um “termômetro” (p. 128) para a instituição (Calado, 2012). Assim as distorções presentes nas IFES podem ser corrigidas e, com isso, refletir na qualidade de atendimento à comunidade acadêmica. Para Van Roosbroek e Van de Walle (2008), a ouvidoria apresenta uma “dimensão coletiva” (p. 292), pois tem por base a experiência com as manifestações dos usuários, capacitando-a para prover recomendações que venham a alterar, não apenas as leis e regulamentos, mas também as estruturas organizacionais que não estejam condizentes. Então, o poder de persuasão da ouvidoria para que a organização adote as recomendações é fundamental (Buck et al., 2011; Reif, 2011; Van Roosbroek & Van de Walle, 2008).

2.4.1. A Estrutura Organizacional

Gill et al. (2020) entendem que a redefinição do papel e de novas atribuições da ouvidoria estudada estão relacionados com a presença equilibrada de elementos,

como, a imparcialidade, a criação de parcerias e o estabelecimento de padrões de trabalho. Além das parcerias serem tidas como uma adoção benéfica (L. Myers & Witzler, 2014), importa mencionar que Reif (2011), ao tratar sobre as ouvidorias de direitos humanos, reforça a essencialidade de práticas operacionais que devem ser instituídas, como: a adoção de uma equipe com experiência pertinente ao trabalho; o uso de relatórios; e, a divulgação (em mídias, por exemplo) que propiciem informações adequadas aos públicos-alvo, garantindo-lhes que possam procurar a ouvidoria em caso de violação de direitos.

Destaca-se que, no que tange à composição da estrutura organizacional (como, parcerias, infraestruturas humana e material), Ramos (1983) revela que os elementos que compõem essa estrutura podem ser vistos como um sistema, cujos componentes internos são submetidos à ação de suas relações externas, formando um conjunto de importantes elementos que se inter-relacionam dinamicamente. Ramos (1983) conceitua o sistema organizacional presente na AP como um:

Complexo de elementos e de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas, escalonadas em diferentes níveis de decisão, no desempenho de funções que limitam e orientam atividades humanas, . . . tendo em vista objetivos sistematicamente estabelecidos. (p. 7)

Dentre esses elementos apresentados por Ramos (1983), encontra-se a decisão. O autor esclarece que, para a concretização da decisão, estão envolvidos aspectos da racionalidade instrumental (objetiva), em que a decisão visa resultados calculados relacionando os meios e fins. Ou, então, pode se perceber a presença de uma racionalidade substantiva (subjetiva), em que há uma congruência na decisão levando-se em consideração os aspectos dos valores pessoais e/ou da ética, independentemente do resultado a ser alcançado. Para Ramos, ambos os casos influenciam as ações e a institucionalização da organização. Acrescenta-se que outros pressupostos relacionam-se com as racionalidades (portanto, com a decisão), dentre os quais, têm-se: o poder, a burocracia, a hierarquia, a alienação e a autonomia (Ramos, 1983).

E, acerca da racionalidade instrumental, é pertinente lembrar que Weber (2004) afirmou que uma ação pode ocorrer de forma estritamente racional em relação ao objetivo que precisa ser alcançado, ou seja, os meios ou fins utilizados para atingir o objetivo ocorrem de modo racional e calculado, de maneira que haja

uma maximização dos resultados, independente dos meios. O autor considerou a crença dos indivíduos, assim, enfatizou que existe a questão do valor ético e da convicção sobre a ação dos indivíduos, independentemente dos resultados a serem alcançados.

Interessante que Gomes (2016) — ao identificar diferentes tipos de ouvidorias no cenário brasileiro —, reconhece que a racionalidade pode ser um elemento orientador do funcionamento desses institutos, identificando como um dos modelos de ouvidoria as chamadas “ouvidorias internas” (p. 22). Para o autor, a OGU é um exemplo desse tipo de ouvidoria (por conseguinte, as IFES que compõem o SisOuv), em que se constata duas racionalidades: se a ouvidoria atuar apenas sob a perspectiva dos atos legais, tem-se a racionalidade formal; e, se ela possuir uma competência que abrange o ato administrativo, mas que seja favorecida por princípios, tais como, a moralidade e a economicidade (constantes na CF), tem-se uma racionalidade material.

Na verdade, a racionalidade é um aspecto importante no contexto das ações dos indivíduos e quando abordada em diferentes perspectivas, é, reconhecidamente, um aspecto que afeta as organizações. Simon (1993), por exemplo, afirma que não importa a área do conhecimento das ciências humanas, se economia, psicologia ou administração, a racionalidade atravessa todas elas, ainda que com visões e verbetes diferentes. E é nesse panorama multidisciplinar que o autor lembra que no mundo real existem condições (reais) que limitam a maximização, como, os valores (que não estão vinculados à racionalidade calculada) ou o conhecimento (que não é absoluto, pois uma escolha poderá funcionar melhor para uma determinada situação). Assim o autor define a chamada racionalidade limitada — que trata de achar uma forma para alcançar boas decisões e que as mesmas sejam razoáveis, satisfatórias e compatíveis com as limitações da vida real.

O'Brien (2015) aponta que é essencial que a ouvidoria se torne um “design” (p. 76) para a organização, proporcionando padrões, promovendo a adoção e a monitoração de sua implantação. Tanto que Vismona (2011) confirma que quando a ouvidoria apresenta-se regulamentada, estruturada adequadamente, com o apoio do dirigente e altos gestores da instituição, com independência administrativa, financeira e política, ela passa a ser um aporte para a melhoria dos serviços prestados pela instituição. Percebe-se, portanto, que a estrutura organizacional é um ponto essencial para sua atividade da ouvidoria e pode refletir diretamente em suas

atividades (Buck et al., 2011; Calado, 2012; Gill et al., 2020; Gomes, 2016; Levine-Finley & Carter, 2010; McKee & Belson, 1990; L. Myers & Witzler, 2014; O'Brien, 2015; Reif, 2011; Van Roosbroek & Van de Walle, 2008; Vismona, 2011). Nesta conjuntura, nota-se a necessidade de a ouvidoria possuir uma normatização (Abedin, 2011; Gill et al., 2020; Levine-Finley & Carter, 2010; Lima & Durán, 2016; Wille & Bovens, 2020); inclusive, Levine aponta que essa regulamentação pode conferir-lhe proteções legais, promovendo uma confiabilidade e credibilidade (Levine-Finley & Carter, 2010), tornando esse instituto legítimo.

Contudo, de acordo com Lima e Durán (2016), ocorre que, muitas vezes, a ouvidoria pública brasileira apresenta uma normatização, porém é possível verificar uma disparidade entre o papel ideal que ela deve ter e o desempenho concreto de suas funções; inclusive, havendo uma minimização de sua importância, de sua capacidade de influenciar no processo de tomada de decisão, bem como uma minimização dos mecanismos de escolhas para o cargo de ouvidor — todos, pontos essenciais para se garantir a autonomia da ouvidoria e “incorporar a contribuição dos cidadãos no funcionamento das organizações governamentais” (p. 71).

2.4.2. As Barreiras Enfrentadas pelas Ouvidorias Públicas

Como dito, Levine-Finley e Carter (2010) dizem que existem ouvidorias que traduzem sua eficácia na produção de relatórios anuais, mas isso não é uma realidade. Segundo os autores, nota-se problemas nessa seara na medida em que certas ouvidorias “se recusam a produzir qualquer tipo de dados empíricos sobre o trabalho de seus casos e resultados, o que pode, em última instância, ser um entrave ao crescimento” (p. 129). Buck et al. (2011) destaca que:

Sem poderes legais de aplicação, bem como validade democrática, os problemas comuns que essas instituições enfrentam incluem a falta de conscientização e de apoio público para seu trabalho. Para ter sucesso, portanto, os ouvidores dependem de encontrar maneiras de assegurar que seu papel e resultados sejam respeitados por aqueles cujo trabalho eles procuram influenciar. (p. 49)

Menezes (2016) reforça que muitas ouvidorias se deparam com problemas pela “falta de interesse da alta administração [pelas] questões de ouvidoria” (p. 224), prejudicando, inclusive, a participação social. E é neste panorama que existem

registros de que as ouvidorias públicas brasileiras enfrentam problemas, por exemplo: ausência de autonomia financeira; estrutura física inadequada; a insuficiência de pessoal na equipe de ouvidoria; a não participação da ouvidoria nos eventos institucionais; a não participação em conselhos, comissões ou políticas públicas da organização; e, a falta de entendimento a respeito do papel da ouvidoria (Lyra, 2016; Menezes, 2016). Na realidade, as IFES impõem barreiras às atividades de uma ouvidoria, haja vista que esses institutos se deparam com problemas que, em geral, têm origem nas próprias unidades internas da instituição, até no que tange à sua estrutura organizacional (Calado, 2012; Ferrara & Fernandes, 2011; Vismona, 2011).

A resistência às atividades que são desenvolvidas pelas ouvidorias no âmbito das instituições de ensino, pode ser representada por diversos exemplos, como: a cultura do autoritarismo e a ausência de transparência (p. ex.: identificada quando as informações solicitadas às unidades gestoras não são enviadas para a ouvidoria); o corporativismo (p. ex.: percebido quando as queixas dos discentes, no tocante ao desempenho do docente em sala de aula, não são consideradas pelos gestores de departamentos) (Lyra, 2016; Menezes et al., 2016; Nogueira et al., 2020; Vilanova, 2012); o abuso de poder (Abedin, 2011; Vilanova, 2012); e, a visão de que a ouvidoria é uma ameaça por desconhecimento de seu papel (p. ex.: quando a atuação da ouvidoria tem foco na cidadania ao invés da lógica da administração) (Vismona, 2011).

E, ao fazer menção sobre o corporativismo (ou ausência de imparcialidade), Lyra (2004) afirma que nesse caso a ouvidoria “abre a ‘caixa preta’ da administração” (p. 21) — por isso ela provoca essa visão ameaçadora. Mas para se evitar que a ouvidoria seja vista como uma ameaça, Vismona (2011) reforça que é fundamental que ocorra uma sensibilização de todos os indivíduos da instituição. É frente ao corporativismo organizacional que Barreiro, Hossne et al. (2011) entendem que, para a ouvidoria combater essa barreira, ela deve propiciar “um diálogo franco e aberto, dentro de um ambiente acolhedor para que se reafirme, cada vez mais, a importância da participação de todos, na promoção de melhorias nos serviços prestados” (p. 68). Nota-se nas palavras dos autores a necessidade de um comprometimento dos atores da organização frente às melhorias dos serviços.

Cardoso (2010a) explica que um dos obstáculos presentes no âmbito das ouvidorias não é acerca das determinações de suas funções, mas sobre sua

operacionalização, em particular, no que diz respeito àqueles assuntos tidos como graves, a exemplo dos casos de assédio moral. E, questões dispensadas às manifestações que envolvam “o erro, a não conformidade [e] a inadequação do tratamento” podem revelar o “prenúncio do caos” (Vismona, 2011, p. 38). Cardoso (2010a) reforça que nesse cenário de desafios, o reconhecimento das dificuldades visa estimular a capacidade que a ouvidoria possa ter para propor mudanças naqueles problemas que o cidadão enfrenta, até mesmo pela falta de harmonia dos modelos de gestão empregados com rigidez burocrática, impedindo que se construa “uma organização capaz de ir ao encontro dos anseios da população, das demandas sociais” (p. 19).

A CGU (2019) também reconhece que as barreiras, encontradas por uma ouvidoria, advêm do próprio órgão em razão da burocracia ou da lentidão no atendimento às suas solicitações que acabam prejudicando o seu desempenho. Lembra-se que o modelo burocrático descrito por Max Weber (2004) relaciona características específicas que configuram um modelo de viés instrumentalista e que é reforçado por determinados princípios, tais como: as competências oficiais fixas, por exemplo, leis e regulamentos administrativos; a hierarquia de cargos; a produção de documentos e a guarda desse material; a presença de um quadro de funcionários subalternos. Nesse cenário burocrático, por vezes, lento e *engessado*, a CGU entende que é crucial o comprometimento da IFES tanto em disponibilizar recursos para suprir as necessidades básicas quanto para apoiar a ouvidoria institucionalmente, ratificando a democracia em seu ambiente acadêmico — assim ela necessita receber suporte e possuir uma estrutura organizacional, de forma que possa ser revestida de autonomia e legitimidade. Vale reforçar que a ausência de autonomia da ouvidoria reflete em sua atuação, inclusive na imparcialidade. Como mencionam Gill et al. (2020), a imparcialidade não pode ser questionável e o funcionamento eficaz da ouvidoria como defensora dos direitos dos usuários, em grande parte, depende do tipo de estatuto que ela possui e de sua relação com o governo do país — ou, por assim dizer, da relação política que mantém com o dirigente político da qual a ouvidoria faz parte. Segundo Wille e Bovens (2020), o próprio poder de uma ouvidoria depende de sua formalidade, cujos poderes estão representados por leis, decretos, regulamentos ou estatutos. É permitir que a ouvidoria tenha uma legitimidade democrática e não sofra com alguma intervenção

ao cumprir seu papel, ambos alcançados por meio do instrumento estatutário que a criou (Kirkham & Stuhmcke, 2020).

É pertinente lembrar que a ouvidoria pública deve ter sua autonomia assegurada para o desenvolvimento de suas atividades (Abedin, 2011; Danet, 1978; Kirkham, 2016; Kirkham & Stuhmcke, 2020; Li, 2016; O'Brien, 2015; Vet Van Der, 2017; Wille & Bovens, 2020) e isso também será importante para o enfrentamento ao corporativismo, que vai exigir da ouvidoria uma atuação com liberdade e poder de persuasão (Reif, 2011; Van Roosbroek & Van de Walle, 2008).

Como revela Lyra (2009), a ouvidoria: “não poderá se furtar a criticar abertamente o comportamento do gestor, ou dos servidores da instituição, quando esta silencia ou se omite, . . . [senão] por razões éticas, quando não por estrito dever legal, lutar para eliminar tais práticas” (p. 43). Por isso o autor ressalta que uma ouvidoria autônoma pode contribuir e reforçar a democracia no âmbito institucional na medida em que sua atuação (provida de liberdade administrativa, política e financeira) possa enfraquecer o corporativismo, cuja prática envolve um interesse exclusivamente individualista em detrimento à construção da cidadania e de outras questões de interesse coletivo. Percebe-se, assim, que a ouvidoria pública precisa ter autonomia e não deve pactuar com situações de silêncio ou de omissão que são mencionados por Lyra (2009) — ou seja, a própria ouvidoria não deve ter uma atuação omissa. Nesse ponto, o comportamento da ouvidoria não pode ser de alienação — ainda mais ao se observar que Weber (2004) e Ramos (1983) veem a alienação como um dos elementos do poder, marcado pelo isolamento do indivíduo em relação à formulação de decisão ou de um conformismo no que se refere ao seu próprio comportamento. Ramos identifica nesta situação de alienação uma renúncia das ações — que, no caso da ouvidoria, pode significar a ausência de autonomia em suas ações. Inclusive, o autor fala que a alienação pode ser representada até por uma abnegação dos valores pessoais — observando-se uma privação em relação a um sistema de relações políticas, justificando-se, assim, a ausência de autonomia (política).

Apesar dos limites de atuação que uma ouvidoria possa enfrentar dentro da própria instituição de ensino — incluindo-se as resistências às mudanças e transformações que venham a ser propostas pela ouvidoria para a melhoria da instituição —, a importância da sensibilização, da educação dos gestores (e dos usuários), da humanização e dos direitos humanos que envolvem a cultura

organizacional (Abedin, 2011; Gill et al., 2020; Hertogh & Kirkham, 2018; Levine-Finley & Carter, 2010; Mifsud & Plaidy, 2007; O'Brien, 2015; Reif, 2011; Vet Van Der, 2017; Wampler, 2011; Wille & Bovens, 2020). Nesse sentido, o entendimento de Wampler (2011) é que as mudanças que são produzidas pelas instituições participativas são bem variadas, indo desde as mudanças robustas, como no caso da implementação de políticas institucionais, até a produção de “mudanças relativamente modestas, ou, em alguns casos, nenhum tipo de mudança” (p. 43). Essa inexistência de mudança ou de melhorias vem reforçar ainda mais a importância do controle social (e da participação social), no qual o usuário consegue apontar as discrepâncias na AP por meio da ouvidoria, de forma que as mudanças necessárias para que haja a melhoria dos serviços deixem de ser ínfimas.

A ouvidoria pode ser vista como uma instituição ameaçadora e por ter em sua essência uma lógica voltada para as questões cidadãs e democráticas, pode representar uma ameaça já que, sem se desvencilhar da imparcialidade, ela foca na percepção do cidadão. Assim é imperativo que as ouvidorias nas IFES não existam apenas de fachada. Ou seja, elas não podem ser reduzidas a uma situação representativa de marketing ou de uma propaganda de governo, no qual há somente a pretensão de acobertar os problemas (Ferrara & Fernandes, 2011). Os seus usuários devem ter o sentimento de pertencimento (Calado, 2012), reiterando a transparência e reforçando a participação social de forma que sejam capazes de asseverar o exercício democrático.

2.4.3. As Operacionalizações das Atividades de Ouvidoria

Evidencia-se que existem ouvidorias que, geralmente, são o “primeiro ponto de contato para os cidadãos que procuram ajuda para reclamar” (Kirkham, 2012, p. 6). Nesse sentido, esse instituto precisa lançar mão de procedimentos que cuidem daquelas manifestações que são registradas em sua unidade. Assim percebe-se que o “cerne do trabalho da ouvidoria é investigar as queixas dos cidadãos” (Danet, 1978, p. 336).

Stuhmcke (2001) lembra que os conflitos “em uma universidade” (p.182), por vezes, são inevitáveis; e completa:

Tal conflito pode ocorrer em qualquer escala e a qualquer custo econômico e humano. As universidades têm sistemas formais para lidar com conflitos e

queixas. Esses mecanismos internos variam de políticas para alunos e funcionários que recomendam cursos de ação para resolver queixas, até audiências administrativas formais, como comitês disciplinares. Além dos mecanismos internos, as queixas podem ser resolvidas externamente em vários níveis, como por meio de um ombudsman do governo ou ação no sistema judicial. (p. 182)

Alguns quesitos estão relacionados com os procedimentos que a ouvidoria pode adotar em função do registro das manifestações, entre os quais, estão: ter uma definição de como proceder com o tratamento de uma manifestação; possuir uma técnica adequada para investigar com autonomia, buscando documentos pertinentes que substancie a manifestação e/ou dialogando com outras pessoas envolvidas; e, atentando-se para a velocidade do tratamento das manifestações (Buck et al., 2011; Danet, 1978; Kirkham, 2016; L. Myers & Witzler, 2014; Stuhmcke, 2001). Tudo isso pode conduzir a ouvidoria a produzir relatórios e recomendações — um destaque importante, ainda mais quando “as informações encontradas nas investigações [contribuem] não apenas para resolver reclamações, mas para prevenir sua recorrência” (Buck et al., 2011, p. 48). E, além de servir de base para os dirigentes e gestores da organização, os relatórios podem ajudar determinadas unidades técnicas responsáveis pelas análises de auditorias (Buck et al., 2011; Kirkham, 2016).

2.4.3.1. As Técnicas Gerenciais das Ouvidorias Públicas Brasileiras. À medida em que a ouvidoria recebe as manifestações, ela deve proceder com o tratamento das mesmas (CGU, 2019). Esse tratamento traduz-se em um macro processo concernente a uma das fases de funcionamento da ouvidoria pública, que envolve o registro e o recebimento de manifestações (inclusive denúncias de assédio moral), a análise dessas demandas registradas, o encaminhamento das mesmas para outras unidades (em caso de necessidade à sua resolutividade) e o envio das respostas para os manifestantes acerca de seus pleitos (J. de A. P. Machado et al., 2011). Uma ressalva sobre essa capacidade de gestão é apontada por Cardoso (2010b), que afirma que o dirigente titular de ouvidoria “deve submeter-se à capacitação na área de gestão” (p. 218) para que não transforme a ouvidoria em um simples local receptor de reclamações de seu público-alvo, sem ter o requisito necessário para recomendar mudanças na governança dos serviços

públicos. Esse ponto é um destaque essencial, pois esse instituto, muitas vezes, tem a necessidade de encaminhar as manifestações para outras unidades internas da IFES, com vistas a obtenção de embasamentos para a formulação da resposta sobre a argumentação contida na manifestação (J. de A. P. Machado et al., 2011).

No que tange às técnicas gerenciais a serem operacionalizadas, a CGU (*Portaria n.º 581, 2021; 2019*) atua como órgão central, responsável pelas atividades das ouvidorias do SisOuv. Nesse sentido, diversas diretrizes e orientações são determinadas pelo órgão, por meio de documentos institucionais e legislações — sempre com vistas a uma eficiência administrativa e a melhoria dos serviços que são prestados aos usuários.

Para além do acolhimento que a ouvidoria procede pessoalmente (com um viés empático e humanizador), a CGU disponibiliza para a sociedade brasileira uma plataforma on-line chamada Fala.BR⁵ que permite o registro de manifestações para as ouvidorias do SisOuv (*Portaria n.º 581, 2021; CGU, 2019*), por conseguinte, as ouvidorias do SisOuv devem submetê-las ao tratamento devido. Nesse sentido, com base na legislação brasileira que indica que pode haver o compartilhamento de informações entre os próprios órgãos do Poder Executivo Federal ou das unidades dos órgãos entre si (*Decreto n.º 9.094, 2017; Decreto n.º 9.492, 2018*), a ouvidoria pública precisa proceder com a análise prévia para a efetiva resolução da manifestação e, se necessário, fazer a coleta de mais informações entre os setores (*Portaria n.º 581, 2021; Decreto n.º 9.492, 2018*). Reforça-se que a ouvidoria deverá receber, analisar e responder às manifestações dos usuários (*Portaria n.º 581, 2021; Lei n.º 13.460, 2017*). Para as ouvidorias do SisOuv, a CGU (*Portaria n.º 581, 2021; 2019*) orienta que nessa análise preliminar verifique-se a presença de alguns requisitos, tais como, autoria, materialidade e até a própria compreensão do assunto de forma que possam embasar a apuração da denúncia pela entidade. A indicação é de que, em caso de denúncia, a solução depende da atuação dos órgãos apuratórios (p. ex.: unidades ou comissões correcionais, corregedoria, comissão de ética, auditoria) (*Decreto n.º 9.492, 2018*). O procedimento de apuração preliminar é importante, principalmente, no que diz respeito às denúncias de assédio moral. Pois,

⁵ A Fala.BR é uma plataforma conjunta do Sistema do Poder Executivo Federal para as Ouvidorias (e-OUV) e do Sistema de Acesso à Informação (e-SIC) que visa facilitar a comunicação de qualquer cidadão com os órgãos do governo federal e que foi criada com a finalidade de cumprir a Lei n.º 13.460/17 (CGU, 2021b, Seção Introdução).

com esse procedimento inicial, a ouvidoria pode conseguir mais elementos que dêem robustez à denúncia; apesar de se saber que a materialidade do assédio moral, por vezes, é difícil de ser concretizada, porque esta violência pode ser velada, tal como dito pela literatura (Hirigoyen, 2012).

J. de A. P. Machado et al. (2011) afirmam que o encaminhamento das manifestações “está relacionado às interações que ocorrem junto às áreas internas ou integradas destinadas à busca de solução e de obtenção de subsídios para a elaboração da resposta” (p. 156). Para Mifsud e Plaidy (2007) este tipo de investigação é o primeiro passo a ser feito e a finalidade é realizar a coleta de evidências ou informações por meio de entrevistas com os funcionários públicos, outras pessoas ou outras inspeções locais que contribuam com a análise e possam determinar se há “um caso *prima facie* [grifo dos autores]” (p. 40), ou seja, se existe, realmente, um caso à primeira vista.

Determinados autores (Lyra, 2016; Menezes, 2016) entendem que um dos desafios enfrentados pela ouvidoria pública brasileira é que a coleta de dados nos setores podem ser imprecisos ou ausentes — portanto, é possível perceber que nesse caso o pressuposto da transparência é escanteado. Para a CGU (2019), quando uma ouvidoria tem autonomia e é atuante, ela tende a aumentar seus esforços no sentido de conseguir a transparência das informações e, com isso, facilitar os trabalhos das unidades técnicas correcionais. A legislação (*Portaria n.º 581, 2021; Lei n.º 13.460, 2017*) determina que a ouvidoria pode solicitar aos gestores dos setores envolvidos com a irregularidade (ou outra unidade que achar necessário), informações e esclarecimentos que os obrigam a responder dentro de um prazo pré-estabelecido (máximo de 20 dias, prorrogável uma única vez, quando justificável).

A CGU (2019) destaca que a atuação da ouvidoria na apuração preliminar é fundamental, pois visa confirmar a “presença de elementos de materialidade e autoria” (p. 33) que vão dar causa a apuração que seja pertinente, assim como pode significar uma economicidade ao serviço público. Para a CGU, particularmente no que tange a denúncia de assédio moral, com a materialidade da manifestação, pode ser providenciado o encaminhamento para as unidades correcionais — que são unidades técnicas que procedem com a apuração da denúncia, como, a corregedoria, a comissão de ética ou outras comissões/comitês que possam desempenhar este papel correcional no âmbito da instituição. Ao mesmo tempo, a

CGU reforça que se a denúncia não tiver elementos para ser apurada, a ouvidoria (que é a responsável por essa análise preliminar) não deve dar prosseguimento da denúncia à unidade correcional; e, por fim, a ouvidoria deve fornecer uma resposta conclusiva para o denunciante, informando-o sobre o tratamento e os procedimentos a serem dados para ao pleito.

Após esta operacionalização da apuração preliminar, a ouvidoria acaba adquirindo informações sobre a instituição e, de posse delas, consegue compor um banco de dados. É nesse panorama que a ouvidoria deve, como indica a CGU (*Portaria n.º 581*, 2021; 2019), promover o controle social e fomentar a participação social aprimorando a governança. Mas para a ouvidoria poder contribuir com a governança, ela precisa estar alicerçada em eixos, tais como, a autonomia e a legitimidade (CGU, 2019). A legitimidade ocorre na medida em que a instituição (ou unidade) executa ações tidas como oportunas e adequadas em uma conjuntura composta por normas, valores e crenças (Suchman, 1995). E, de acordo com a CGU (2019), embora uma técnica sofisticada não seja exatamente o que vai garantir a legitimidade da ouvidoria, as técnicas, por mais simples que pareçam, podem ser úteis para a gestão alcançar os objetivos a que se propõe, incluindo-se o fortalecimento da democracia.

2.5. Legitimidade: Uma Concepção para as Ouvidorias

2.5.1. O Conceito de Legitimidade Organizacional

Em uma sociedade pressupostamente democrática é importante que as organizações públicas estejam alinhadas às necessidades da sociedade, em especial se o modelo de gestão adotado pela AP preceitua a democracia. Por isso, diante das possíveis barreiras que possam ser impostas à ouvidoria pública, torna-se imprescindível que esse instituto seja munido de legitimidade para que suas atividades se desenvolvam de forma apropriada. Como afirma Schwartzman (2009), as IES necessitam de legitimidade para funcionar. Ou seja, com a presença da legitimidade, existe a percepção da aprovação e uma confirmação das ações, resultando em uma conformidade de padrões que são aceitos (B. G. King & Whetten, 2008) — o que torna pertinente a abordagem dos aspectos que envolvem a teoria da legitimidade.

As organizações públicas praticam um conjunto de ações estratégicas que são necessárias para sua dinâmica. Assim as organizações tanto precisam de credibilidade de seu público-alvo como acabam por agir corretamente através de regras, valores e crenças, por meio dos quais elas acabam munindo-se de legitimidade (Barakat et al., 2016; Beuren et al., 2013; Fank & Beuren, 2010; B. G. King & Whetten, 2008; Suchman, 1995).

Bobbio et al. (1998) afirmam que de maneira genérica o termo legitimidade envolve um sentimento de justiça ou de racionalidade sobre alguma deliberação; no âmbito político, contudo, os autores (1998) afirmam que a legitimidade traduz-se em “um certo grau de consenso por boa parte da população assegurando a obediência” (p. 675).

No domínio público, a legitimidade é um aspecto importante para as organizações, podendo até ser considerada um fator crítico (B. G. King & Whetten, 2008), isso porque é através dela que se compreende a relação entre a organização pública e o seu ambiente (Woodward et al., 1996). Assim é possível perceber que as organizações “existem até o limite em que a sociedade, ou seu público-alvo, considerar que elas são legítimas e, se for necessário, a sociedade conferir à organização o estado de legitimidade” (Beuren et al., 2013, p. 852).

A definição de legitimidade organizacional originou-se em função de uma melhor compreensão acerca do comportamento corporativo e que se encontra alicerçada em três pontos importantes: na derivação de uma estrutura social que seja reconhecida; das aceções de um indivíduo ou de grupo de pessoas; e, dos valores culturais que predominam na organização (Woodward et al., 1996).

Suchman (1995) entende que a legitimidade organizacional — sob a perspectiva das abordagens estratégicas e institucionais e, também, tendo por base os estudos de Weber — possui três formas básicas de legitimidade que envolvem os atores organizacionais: a legitimidade pragmática (tem por alicerce o interesse próprio do público); a legitimidade moral (está alicerçada na aprovação normativa); e, por fim, a legitimidade cognitiva (está baseada na compreensão). O autor justifica que o termo legitimidade é vastamente empregado e pode ser apresentado de forma multifacetada; por isso a importância de se perceber seu significado, tendo em vista que esse termo pode funcionar nos mais variados contextos.

Barakat et al. (2016) afirmam que a formulação do conceito de legitimidade ainda apresenta algumas diferenças na literatura, bem como no que se refere aos

seus aspectos e tipologias. Todavia, tem acontecido um incremento no volume de pesquisas científicas acerca dos múltiplos fatores que compõem e formatam o conceito de legitimidade. E, mesmo com certa complexidade, a definição do termo tem sua formação embasada no comportamento dos indivíduos que estão prontos para analisar e julgar o comportamento organizacional (Derakhshan et al., 2019).

Karlsson-Vinkhuyzen (2016) entende que a legitimidade:

É um conceito-chave de qualquer esforço para teorizar como a governança funciona, contribuindo tanto à efetividade quanto à avaliação normativa dos 'processos interativos através de qual sociedade e economia são direcionadas para objetivos negociados coletivamente' . . . [Mas] o conceito de legitimidade tem, assim como a maioria dos conceitos nas ciências sociais, numerosas conotações, definições e (sub) categorizações. (p. 194)

B. G. King e Whetten (2008) mencionam que a legitimidade está necessariamente vinculada à questão do reconhecimento, o que leva a organização a um modelo mínimo de responsabilidade. É importante ter em mente que o termo legitimidade não apresenta um sentido “estático”, muito pelo contrário, é uma unidade aberta e dinâmica, “cuja concretização é considerada possível num futuro indefinido” (Bobbio et al., 1998, p. 686). Assim reconhece-se que o conceito de legitimidade possui determinada “elasticidade” (Sacramento & Schultz, 2018, p. 7), dado que os valores sociais e as normas são mutáveis e essas alterações podem representar uma motivação para mudança organizacional, conseqüentemente, com reflexos na legitimação organizacional (Dowling & Pfeffer, 1975). Um bom exemplo dessa situação é descrito por Mira (2015) ao tratar sobre a dinâmica de legitimação em um jornal brasileiro:

As respostas estratégicas dadas ao ambiente institucional podem ser sistematizadas como um processo, já que cada uma delas foi importante para entender como a Gazeta do Povo mudou sua imagem, conquistou e perdeu leitores, aumentou seus índices quanto aos atributos de imagem determinados. Nos momentos em que aquiesceu, respondeu com cautela a pressões institucionais surgidas em um ambiente ainda não tão claro e definido, em uma sociedade em constante mutação. Nos momentos em que atacou, sabia exatamente que tipo de legitimidade queria conquistar. Além disso, essa atitude também mostra que estratégias, como as de desafio,

podem emergir e ser reforçadas na dinâmica de ação social, evidenciando que essas ações são coletivamente construídas. (p. 26)

Em contrapartida, no estudo desenvolvido por Derakhshan et al. (2019) em diferentes companhias exploradoras de petróleo no Irã, Nigéria e Cazaquistão, os autores afirmam que, nos limites dos contextos das organizações pesquisadas, os julgamentos construídos no passado influenciam o julgamento da legitimidade na atualidade. Porque a mudança nesse julgamento tem uma certa dificuldade de acontecer, a não ser que haja uma alteração suficientemente forte no comportamento da organização para alterar esse pensamento ou, então, se tiverem alguma ligação referente a avaliação da organização.

Tomando por base o estudo de diversos autores sobre a incorporação de dimensões na dinâmica da legitimidade, Suchman (1995) adota uma definição ampla sobre o tema. De acordo com o autor, há na legitimidade uma “percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (p. 574). A presença da legitimidade permite a credibilidade e é vantajosa por aumentar a estabilidade e a compreensão das atividades organizacionais (O’Donovan, 2000; Suchman, 1995). Outro estudo brasileiro sobre a legitimidade e a democracia brasileira, revela que o primeiro foco da legitimidade é norteado pelos processos dos quais os indivíduos são submetidos, adquiridos pelas suas próprias experiências no interior das organizações e que acabam internalizando certos valores que podem resultar no apoio ou na rejeição à organização (E. A. Ribeiro, 2007). Oliveira, et al. (2019), no estudo desenvolvido sobre legitimidade policial do estado de São Paulo, lembram que o termo envolve um conceito de origens sociopsicológicas que estão associadas à forma como o indivíduo se posiciona diante da sociedade que faz parte.

É possível afirmar que a legitimidade organizacional surge dos valores da sociedade, por isso as organizações podem ter o seu tempo de mandato suprimido caso sejam vistas e entendidas pela sociedade como organizações que não estão agindo corretamente ou fazendo a coisa correta — entendendo-se, assim, que a relação entre os atores faz com que haja uma responsabilidade por parte das organizações, podendo levá-las a praticar ações ou a adotar estratégias adicionais com a finalidade de assegurar suas respectivas legitimidades (Woodward et al., 1996).

2.5.2. Uma Visão Tipológica da Legitimidade

É importante ressaltar que a legitimidade organizacional apresenta uma dicotomia (Suchman, 1995): primeiro há a visão estratégica, na qual a legitimidade é reconhecida como um recurso operacional e apresenta uma visão instrumental e calculada para se alcançar os objetivos; depois, uma visão institucional que é abordada sobre um conjunto de crenças e aspectos culturais que determinam a forma como a organização é construída, executada, entendida e avaliada.

A partir do conceito de uma legitimidade geral, Suchman (1995) identifica três tipos de legitimidade organizacional: pragmática; moral; e, cognitiva.

2.5.2.1. A Legitimidade Pragmática. Esse tipo de legitimidade tem como alicerce o próprio interesse do público da organização, podendo envolver um intercâmbio ou uma troca direta entre o público-alvo e a organização, no qual a ação da organização — no âmbito social, político e econômico — reflete no bem estar do indivíduo. Suchman relata algumas variantes na legitimidade pragmática: (1) a legitimidade de troca ou por meio do intercâmbio, dado que ocorre uma espécie de permuta nessa relação (ainda que não seja exatamente uma moeda de troca); (2) a ocorrência da legitimidade de influência ou de interferência, em que o apoio dos usuários à organização se deve mais por considerarem que a organização é receptiva aos seus próprios interesses; (3) a legitimidade disposicional ou por meio da personificação; ou seja, os indivíduos colocam a organização como se fosse um indivíduo.

Suchman (1995) afirma que neste caso os indivíduos atribuem legitimidade às organizações, pois têm a ideia de que elas compartilham de seus interesses e valores de forma muito especial, próxima e amorosa. Para o autor, é possível perceber que na legitimidade pragmática existe um julgamento. Significa dizer que existe um juízo de valor, no sentido de que uma determinada atividade irá beneficiar aquele que deverá avaliar. Assim a legitimidade pragmática se baseia no próprio interesse do público-alvo da organização. Exemplificando, quando o indivíduo busca a ouvidoria de uma IFES para registrar uma denúncia de assédio moral, pode-se considerar que ocorre a legitimidade pragmática, pois há a aproximação do indivíduo com a organização. Ou seja, o usuário procura a ouvidoria porque julga que ela é

empática aos seus problemas, podendo beneficiá-lo. Nessa situação, é o usuário quem legitima a ouvidoria (Barreiro, 2017).

De acordo com Fank e Beuren (2010), a organização recebe o apoio do indivíduo em razão dele perceber que a instituição está sensível aos seus interesses, ocorrendo a legitimidade pragmática. Nesse tipo de legitimidade pode acontecer do público-alvo reagir frente às organizações como se elas “fossem titulares de gostos, estilos e personalidades. Nesse sentido, a legitimidade pragmática tem como foco os efeitos sobre a troca da influência dos atos da entidade” (Beuren et al., 2013, p. 856).

Outro exemplo de legitimidade pragmática foi amplamente divulgado nos noticiários, nas mídias e redes sociais no Brasil: a manifestação de servidores (docentes e técnicos) e de alunos em diversas capitais do Brasil contra os cortes de verbas das IFES que o governo decretou no primeiro semestre de 2019 (Andrade et al., 2019, Parágrafo 1). Nota-se uma legitimidade pragmática, ou seja, há um alicerce do próprio interesse do público-alvo da organização. Nesse tipo de legitimidade fala-se da reputação da organização, por isso entende-se que pode haver uma preocupação em divulgar a imagem (ou produto) para construir sua reputação (Beuren et al., 2013).

2.5.2.2. A Legitimidade Moral. Aqui vai haver uma representação normativa positiva da organização e de suas atividades que, dependendo do julgamento dessas atividades, devem expressar o sentimento de que é “a coisa certa a fazer” (Suchman, 1995, p. 579). Ela é representada pelas ações que se empenham em traduzir os interesses do público-alvo (A. M. Ferreira, 2017).

Suchman (1995) afirma que há neste tipo de legitimidade um reflexo do julgamento baseado em crenças e valores de que a atividade proporcionada de fato permite o bem-estar, cujo alicerce ocorre pelos procedimentos e estruturas da organização. Existe uma certa importância e complexidade na legitimidade moral (Barakat et al., 2016) que é marcada por um conjunto de eventos normativos e processuais. A respeito desse tipo de legitimidade, a AP tem uma lógica muito particular e que acaba exigindo, como menciona Paula (2007), a elaboração de técnicas de gestão que sejam apropriadas, inclusive no que se refere à formação dos gestores públicos, sendo sempre algo desafiador.

Suchman (1995) identifica na legitimidade moral quatro tipos de variantes: (1) a legitimidade consequente ou resultante: acontece uma avaliação dos resultados. As organizações devem ser avaliadas por aquilo que elas produzem ou, então, podem aplicar medidas que tenham por consequência a eficácia. E isso ocorre quando é dada uma atenção maior em algum assunto tratado pela organização (p. ex.: pontuações em testes acadêmicos); (2) a legitimidade processual: verifica-se a avaliação das técnicas e dos procedimentos que são socialmente aceitos. A adoção pela organização de práticas tidas como sensatas pode mostrar que existe a intenção e um esforço de se atingir fins que são valorizados. O autor afirma que essa legitimidade concentra-se em rotinas que são vistas isoladamente, como o exemplo de uma organização que quer verificar se os produtos apresentam defeitos. Levando para o universo das ouvidorias das IFES, observa-se a legitimidade moral quando elas fazem recomendações aos gestores de unidades sobre aqueles procedimentos tidos como inadequados (ou que possuem algum problema) e que estão registrados no repositório. Menezes (2017) destaca que elementos envolvendo a ordem técnica são indispensáveis para a autonomia da ouvidoria, sendo fundamental que “sua ação seja revestida de legitimidade e do poder necessários à influência dos processos decisórios organizacionais em prol do aperfeiçoamento da administração pública” (p. 21); (3) a legitimidade estrutural: apresenta avaliações de categorias e de estruturas, isso é, a organização é tida como digna de apoio e valorosa em função de seus aspectos estruturais e que a colocam em uma categoria moralmente favorecida. Assim, no caso da organização possuir uma unidade de ouvidoria (que deve ser munida dos pressupostos do sigilo e da imparcialidade), existe uma legitimidade estrutural uma vez que é uma maneira da organização promover e legitimar a participação social e o controle social; (4) e, a última variante é a legitimidade pessoal, que ocorre em função das avaliações de líderes e representantes. Para Suchman é o carisma do líder da organização, no qual os indivíduos tidos como carismáticos podem favorecer a reordenação e estabelecimento de rotinas.

Na visão de Weber (2004) a autoridade do “herói carismático” não derivada de estatutos, de ordens burocráticas ou de costumes tradicionais, mas sua autoridade vem de uma “missão divina no bem-estar daqueles que a ele devotamente se entregam” — e a dominação de uma figura carismática e genuína não foca nas disposições jurídicas ou regulamentos, comportando-se “de maneira

revolucionária, invertendo todos os valores e rompendo soberanamente com todas as normas tradicionais ou racionais: ‘está escrito, mas eu vos digo’” (pp. 326–327).

No setor público, segundo Weber (1982), predomina o tipo legal que tem sua legitimidade alicerçada em regras: “as ordens são dadas em nome da norma impessoal, e não em nome da autoridade pessoal; e mesmo a emissão de uma ordem constitui a obediência para com uma norma, e não uma liberdade, um favor ou privilégio arbitrários” (p. 339). Obviamente que essa visão weberiana refere-se ao modelo de gestão pública burocrática.

2.5.2.3. A Legitimidade Cognitiva. Esse último tipo de legitimidade mencionado por Suchman (1995) é formado por um conjunto de dinâmicas que se baseia na cognição. Nos estudos sobre sistema organizacional, Parsons (2005) afirma que, na ocorrência da cognição, surgem alternativas de orientação e de interpretação sobre a significação de um objeto em foco (ou situação). Para o autor, esse conhecimento somado às experiências ocorridas no passado resultam em uma orientação para o desenvolvimento futuro. Segundo afirmação de Parsons, um aspecto normativo resultante de uma orientação cognitiva é consentido como certo.

Na legitimidade cognitiva existe uma internalização do conhecimento ao tempo em que há uma preocupação com ações que possam contribuir com a tomada de decisão; conseqüentemente, essa legitimidade contribui para solucionar os problemas (Barakat et al., 2016).

Para Suchman (1995), duas variantes dão base à legitimidade cognitiva: (1) na variante compreensibilidade estão disponíveis os modelos e as regras culturais que acabam por justificar ações da organização, aqui a compreensão de determinado assunto ou questão é essencial; (2) a tomada concedida é um tipo de variante escassa e é considerada a mais poderosa, pois confere um status de segurança à organização, tornando-a mais segura de si mesma — a aceitação da legitimidade ocorre de forma coerente e cognitiva. Porém, Suchman esclarece que esse é o tipo de legitimidade que está mais fora do alcance das organizações, mais difícil e tida como o tipo ideal. Isto porque, em caso de desordem ou divergência, a organização consegue impedi-la, pois existe um controle presumido.

Quando a legitimidade cognitiva se faz presente na organização, demonstra que ela possui um apoio e uma aceitação inevitáveis; dessa forma, a realidade e os conceitos culturais da organização são aceitos veementemente (Beuren et al.,

2013). Beuren et al. (2013) reconhecem que as ações ligadas à legitimidade cognitiva envolvem programas, normas, regulamentos e estatutos (que são aceitos), bem como a “estratégia cognitiva prevê buscar certificações . . . para ganhar legitimidade” (p. 871). Nesse panorama, é possível afirmar que a legitimidade cognitiva se faz presente quando existe a presença, por exemplo, de políticas institucionais. Assim, caso uma IFES compreenda acerca da importância de combater o assédio moral em seu ambiente de trabalho e decida adotar alguma política institucional que trate sobre o assunto, têm-se a legitimidade cognitiva, pois há uma compreensão por parte da organização acerca do fenômeno. Outro exemplo é a normatização da ouvidoria, ou seja, sua legalidade, com regras internas próprias, acaba revelando que houve uma compreensão sobre sua importância, caracterizando uma legitimidade cognitiva. Como já havia sido mencionado por Dowling e Pfeffer (1975), em um processo de transformação desse tipo, os valores existentes se moldam ao problema e a mudança organizacional pode promover uma nova roupagem nesses valores.

Isto posto, Suchman (1995) explica que os três tipos de legitimidade não apresentam uma hierarquia entre si e as mesmas podem fazer parte da realidade das organizações. Em outras palavras, elas existem no mundo real. Porém o estudioso reforça uma distinção entre elas: enquanto a legitimidade pragmática ocorre apenas por conta do interesse da própria audiência, a ocorrência das legitimidades moral e cognitiva não repousa sobre o público-alvo, mas sobre a própria organização; seja por conta das crenças e dos valores que levam aos procedimentos e às estruturas da organização (legitimidade moral) ou em virtude de uma dinâmica cognitiva que tem por base um modelo cultural de compreensão sobre um assunto (legitimidade cognitiva).

Assim, na legitimidade organizacional, os aspectos que a configuram permitem um entendimento de questões fundamentais e que têm reflexos sobre as IFES e, conseqüentemente, nas atividades das ouvidorias públicas. Em uma perspectiva mais ampla, Paula (2007) afirma que no âmbito do contexto democrático a estabilidade das instituições se deve à legitimidade, a qual apresenta uma construção diária em função das organizações e de suas regras.

2.5.3. A Obtenção, a Manutenção e a Reparação da Legitimidade Organizacional

A construção diária da legitimidade organizacional é essencial e os diferentes tipos descritos por Suchman (1995) coexistem no ambiente organizacional. Entretanto, para o autor, eles podem estar presentes entre si tanto de forma harmônica quanto de forma conflitante, por exemplo, pode existir uma tensão na legitimidade caso a organização esteja passando por alguma transição histórica. Assim Suchman reforça que um dos desafios da organização para que não ocorra uma tensão entre os tipos de legitimidade consiste na obtenção, manutenção ou reparação da legitimidade organizacional que podem acontecer com diferentes estratégias, como, a comunicação na organização com o usuário — com o entendimento de que essas estratégias podem ocorrer em diferentes acepções.

2.5.3.1. A Obtenção de Legitimidade. Para obter legitimidade, a organização pública pode, por exemplo: (1) para obter legitimidade pragmática: adaptar-se às regras e princípios do atual ambiente da organização com a valorização dos serviços fornecidos para obter apoio do público-alvo usando, por exemplo, uma comunicação estratégica ou publicidade dos serviços e produtos; (2) para obter legitimidade moral: esforçar-se para captar apoio e adotar novas práticas na organização, como, a ligação em rede com outras organizações (pois estratégias coletivas tendem a ser mais potentes) ou adotar práticas e procedimentos técnicos com critérios que envolvam a eficiência, a confidencialidade e a capacidade de resposta; (3) para obter legitimidade cognitiva: criar novas crenças legitimadoras ou formalizar e codificar procedimentos que antes ocorriam informalmente (Suchman, 1995). Esse tipo de estratégia é representada por uma gestão proativa, além do mais, a sua ocorrência está baseada em problemas ou acontecimentos (O'Donovan, 2000).

Outros exemplos são apontados em diferentes estudos pela literatura com relação à obtenção de legitimidade: os investimentos realizados por uma empresa pública do setor elétrico para salvar peixes do fluxo do vertedouro de uma barragem mostra que a empresa está ganhando legitimidade pragmática com a ação de preservar o meio ambiente (Beuren et al., 2013); uma empresa do setor petrolífero que desenvolve ações para promover a saúde e o bem-estar de seus funcionários, com estímulo de práticas organizacionais benéficas e adoção de um estilo de vida

saudável — indicando a obtenção de legitimidade pragmática (Fank & Beuren, 2010); o aprimoramento de processos no sentido de melhorar a eficiência sustentável e a realização de várias ações ambientais de uma mineradora para a obtenção de legitimidade moral (A. M. Ferreira, 2017); ao investigar usinas elétricas no Brasil, Voltarelli (2018) relata que uma das empresas — por ser signatária do Pacto Global (iniciativa da Organização das Nações Unidas) — adota princípios relacionados aos direitos humanos, ao trabalho, ao meio ambiente e à anticorrupção, seguindo um padrão internacional para obter legitimidade cognitiva.

2.5.3.2. A Manutenção da Legitimidade. Em se tratando da manutenção da legitimidade, Suchman (1995) afirma que manter a legitimidade pode ser mais difícil do que obtê-la ou repará-la, em função de que a organização está passível de cometer erros ou de fracassar em alguma coisa. O autor explica que a própria organização pode criar uma oposição por questões ideológicas, sendo fundamental adotar duas estratégias para a manutenção dos três tipos de legitimidade: primeiro, perceber as mudanças que podem ocorrer futuramente, seja melhorando a capacidade da organização em notar as reações do público ou ainda prevendo possíveis desafios que venham emergir na organização; e, depois, proteger aquelas realizações que já tenham sido adotadas no passado, devendo ficar sempre atento e não cair em nenhum tipo de conformismo ou de acomodação por já ter conquistado a legitimidade. Essas estratégias se comportam, normalmente, como proativas e, como nas de obtenção (de legitimidade), estão baseadas em problemas (O'Donovan, 2000).

Alguns exemplos de estratégias são citados por Suchman (1995): integrar o público-alvo no processo de tomada de decisões da organização e, também, monitorar os serviços prestados ajudam na manutenção da legitimidade pragmática; rever as práticas que são adotadas e assegurar que não existam erros ou a troca de pessoal podem ajudar na manutenção da legitimidade moral; a obtenção de certificação que contribui para a manutenção da legitimidade cognitiva. Trazendo para o palco das ouvidorias, um exemplo refere-se ao monitoramento dos serviços que são prestados e que o autor cita como uma estratégia para a manutenção da legitimidade pragmática. Como a CGU entende que é preciso proceder com a verificação e/ou fiscalização da prestação dos serviços públicos — que tem a finalidade de checar se os mesmos estão acontecendo dentro dos padrões de

qualidade que são preceituados nas organizações —, se relaciona essas averiguações com a transparência das ouvidorias do SisOuv. Nesse caso, a transparência ativa pode ser considerada como uma estratégia porque permite um acompanhamento mais preciso sobre as políticas públicas por parte do público-alvo (ocorrendo o controle social), podendo, então, proporcionar a manutenção da legitimidade.

Pesquisadores apontam exemplos estratégicos de manutenção da legitimidade em suas respectivas investigações: empresa do setor elétrico promove a comunicação com os seus clientes prestando orientações por meio de ouvidoria, mas, na verdade, com o objetivo de manter-se aceita no mercado (Beuren et al., 2013) — observando-se a manutenção da legitimidade pragmática; a participação do público externo e interno na definição de metas no estudo em uma empresa mineradora remete a manutenção da legitimidade pragmática ou, então, o reconhecimento quando um impacto ambiental ocorre e indica ações que possam ser desenvolvidas para minimizar tal impacto, confirmando-se a manutenção da legitimidade moral (A. M. Ferreira, 2017). Uma empresa petrolífera pesquisada apresenta certa preocupação na construção de sua própria imagem que, através da monitoração e da busca do quesito confiabilidade, trata de atender as necessidades de seu público-alvo e promove a manutenção da legitimidade pragmática ou, então, quando a empresa, alinhando suas ações ao código de ética e às questões de responsabilidade social, trata de buscar (em sua própria atividade) a produção de resultados que possam seguir favoravelmente em direção dos procedimentos internos, portanto, exemplificando-se o uso de uma estratégia identificada como manutenção da legitimidade moral (Fank & Beuren, 2010). Voltarelli (2018) relata que, para a manutenção da legitimidade cognitiva, a Binacional Itaipu possui uma ouvidoria como canal de comunicação, para que seu público-alvo possa se manifestar sobre possíveis irregularidades e sanar qualquer dúvida; outro exemplo foi encontrado em uma organização agropecuária que trata de capacitar seus colaboradores através de treinamentos, cursos, palestras e orientações de forma que a imagem da empresa e as opiniões favoráveis a seu respeito possam ser mantidas (T. C. B. dos Santos, 2018).

2.5.3.3. A Reparação da Legitimidade. Ao que se refere a reparação da legitimidade, Suchman (1995) e O’ Donovan (2000) entendem que, normalmente,

essa reparação significa uma resposta reativa a algum tipo de crise que irá acionar o dispositivo de reparação (por exemplo, alguma desorientação da legitimidade cognitiva por conta do corte de algum recurso). Conforme afirma A. M. Ferreira (2017), a reparação é aplicada quando a omissão das imprecisões, dos erros ou dos problemas da organização se fazem presentes, interrompendo a legitimidade que ela possuía. A gerência dessa estratégia reativa é aplicada a curto prazo em razão de ser uma resposta a uma crise no ambiente organizacional ou de acontecimentos com uma repercussão de cunho negativo (O'Donovan, 2000).

Todas as estratégias exemplificadas anteriormente podem ser aplicadas na reparação da legitimidade e, como revela O'Donovan (2000), muitas vezes, as estratégias de reparação são confundidas com as de obtenção. Além do mais, os gestores podem definir novos objetivos alinhando-os às crenças morais e cognitivas que ainda estejam presentes na organização (Suchman, 1995). Outros exemplos ilustram a reparação da legitimidade: a criação de um sistema de gestão de trabalho com a finalidade de implantar ações preventivas de segurança, traduzindo-se em uma forma de reparação da legitimidade pragmática (Beuren et al., 2013); a Petrobrás que cria monitores para fortalecer a relação com o público-alvo direciona sua estratégia para a reparação da legitimidade pragmática (Fank & Beuren, 2010).

O'Donovan (2000) classifica como um exemplo de reparação da legitimidade moral quando as empresas são motivadas a adotarem uma abordagem voluntária e reguladora na redução de emissões poluentes reduzindo o efeito estufa, melhorando a eficiência de energia e competitividade das mesmas. O autor relata o caso de uma organização que, na expectativa de fazer uma reparação, adota a estratégia de reparação da legitimidade cognitiva optando por utilizar um relatório anual — isso ocorre no momento em que a gestão da organização passa a ter a consciência sobre a necessidade de restaurar a própria imagem pública (que espera concretizar com a utilização do relatório).

Reconhece-se a presença de diferentes estratégias que podem ser adotadas pelas organizações para obter, manter ou recuperar a legitimidade organizacional (Dowling & Pfeffer, 1975; O'Donovan, 2000; Sacramento & Schultz, 2018; Suchman, 1995). Tais estratégias podem se configurar para obter legitimidade em um dado momento, mas em outro contexto pode recuperar a legitimidade. A vinculação ao tipo específico de fomento, dependerá do propósito na esfera da organização para alcançar sua própria legitimidade. Por exemplo, a organização pode mudar a

maneira que se apresenta, no intuito de se tornar mais robusta e compatível com o que é esperado pelo seu público-alvo, adotando-se as mais variadas estratégias de gerenciamento (Barakat et al., 2016; Beuren et al., 2013). Um exemplo diz respeito aos *tours* realizados em vários Campi de universidades americanas e europeias, uma estratégia adotada para obter legitimidade perante seus respectivos públicos-alvo (Vaujany et al., 2019).

3. O Assédio Moral

3.1. Concepções e Principais Desenvolvimentos Empíricos do Assédio Moral

3.1.1. *Enunciação Conceitual*

Os primeiros registros no meio acadêmico sobre o termo *assédio moral no trabalho* surgiram entre as décadas de 80 e 90, quando se observou que existiam situações nas organizações semelhantes ao bullying (agressão física e ameaça) praticado por crianças e adolescentes em escolas (S. V. Einarsen et al., 2020; Leymann, 1990). E, muito embora, em 1976, Carroll M. Brodsky tenha publicado um livro com os primeiros registros de casos de assédio moral no trabalho, o mesmo não era o principal foco da autora (S. V. Einarsen et al., 2020; Leymann, 1996). Tempos depois, então, o fenômeno foi conceituado por Heinz Leymann (1990) como um tipo de violência, no qual a vítima é hostilizada e submetida às situações de humilhação e de injustiças de maneira sistemática e duradoura. O autor revela que o assédio moral é uma forma hostil e antiética de comunicação em que as pessoas são estigmatizadas, gerando nelas, normalmente, uma impotência diante da violência.

Hirigoyen (2011) é outra especialista que reconhece que o assédio moral no trabalho envolve um processo de “pequenos atos perversos [que podem ser] tão corriqueiros que parecem normais” (p. 19). De acordo com a autora (2011, 2012, 2016), a prática desses atos, aparentemente inocentes, acaba se desenvolvendo e cria um sentimento de insegurança e de rejeição naqueles indivíduos que são assediados. O assédio moral é entendido por Hirigoyen como uma violência em que há uma conduta abusiva, contumaz, repetitiva e sistemática contra a dignidade e integridade de um trabalhador, colocando-o em perigo e degradando o ambiente laboral.

Evidencia-se que quando o assunto é assédio moral no trabalho há um consenso que essa é uma ação de violência antiga, ainda que a identificação desse fenômeno seja relativamente nova (entre as décadas de 80 e 90) (S. V. Einarsen et al., 2020; Leymann, 1996; Torres et al., 2016). O trabalho realizado por Leymann (1990) foi um ponto de partida muito significativo, tendo em vista que a sua pesquisa

objetivou, segundo o próprio autor, desenvolver técnicas que contribuíssem para a interrupção do assédio moral e preveni-lo.

A partir disso, vários autores (Akella, 2020; Caponecchia et al., 2020; Carnero et al., 2010; Fernández-del-Río et al., 2021; Hirigoyen, 2012; Hoel, Sparks, et al., 2001; Torres et al., 2016; Xerri et al., 2016) têm o entendimento conceitual em comum, isto é, que o assédio moral no trabalho envolve um comportamento agressivo que é praticado contra um indivíduo. Essa prática busca desqualificar, desmoralizar profissionalmente, desestabilizar emocionalmente fazendo com que a pessoa sofra humilhação e passe a vivenciar um ambiente de trabalho hostil — ainda que a terminologia da “rubrica ‘violência e assédio’” (ILO, 2016, p. 6) possa apresentar-se de diferentes formas em alguns países, ela é vista como um tipo de violência (ILO, 2016; Salin et al., 2019). Nesse sentido, percebe-se que o fenômeno do assédio moral é reconhecido pelas terminologias: *bullying*; *mobbing*; e, *moral harassment* (Costa et al., 2015; Leymann, 1990; Ohlweiler, 2020; Torres et al., 2016).

Mas o fato é que há autores que confirmam que muitas pessoas não possuem o entendimento pleno sobre o conceito do assédio moral que se encontra presente nas relações socioprofissionais. Cicerali e Cicerali (2016), ao investigarem gestores de Recursos Humanos (tidos como experientes, nesse caso, com mais de 10 anos no cargo) na Suécia, notaram que eles confundiam o assédio moral com outros tipos de problemas no trabalho. Muniz et al. (2011) realizaram uma pesquisa em uma universidade pública brasileira e, igualmente, tiveram que esclarecer o conceito de assédio moral para os entrevistados.

Complementa-se a importância de um entendimento sobre essa temática, o que inclui a perspectiva conceitual, haja vista que conflitos, como, o assédio moral, podem surgir na organização, sendo preciso lidar com essas questões (Caponecchia et al., 2020; Harrison et al., 2020). Cicerali e Cicerali (2016), revelam que inexistiu uma definição específica sobre o assédio moral nas organizações, instalando-se uma confusão com outras situações conflitantes no ambiente laboral, mas que não são tidas como assédio — os autores demonstram que essa violência não é tratada criteriosa ou sistematicamente nas organizações suecas pesquisadas. Einarsen et al. (2020, p. 26) afirmam que o assédio moral é visto como um “conflito pessoal ou como mera subfaceta sob a rubrica de agressão no trabalho”. Percebe-se que o conceito é essencial para que exista um domínio correto do assunto, onde suas

especificidades possam ser entendidas e com a geração de conhecimento possam desenvolver outros quesitos relevantes e relacionados à temática, como, as intervenções que sejam capazes de coibir a presença do assédio moral no trabalho, permitindo, dessa forma, um tratamento devido ao assunto.

3.1.2. As Condutas do Assédio Moral

O assédio moral se materializa na ocorrência de uma série de atos, notadamente, ações tidas como negativas e que são praticadas repetitivamente contra algum indivíduo. Ou seja, essas ações, em geral, não ocorrem de forma isolada, elas são praticadas sistematicamente (S. V. Einarsen et al., 2020). Neuman e Baron (1998) reconhecem a presença de uma variedade de atos/condutas que podem caracterizar uma agressão no ambiente de trabalho, sem que seja, exatamente, uma agressão física. Como dizem os autores (1998): “a grande maioria dos atos agressivos em ambientes de trabalho não envolvem agressão física; em vez disso, são verbais/simbólicos, encobertos e/ou passivos de natureza” (p. 413). Nesse sentido, o assédio moral pode ser representado por uma variedade de ações maléficas. Tanto que Araújo et al. (2020), ao abordarem sobre a legislação trabalhista portuguesa, afirmam que “o conceito português de assédio moral no local de trabalho apresenta-se . . . como um conceito amplo que pode estar subsumido a um vasto número de condutas” (p. 191).

Assim estão entre as condutas identificadas pela literatura: o boicote de informações do trabalho necessárias para sua execução; a desvalorização da atividade profissional; e, ignorar a presença da pessoa no trabalho (Araújo et al., 2020; Carnero et al., 2010; Hirigoyen, 2012; Hoel, Sparks, et al., 2001; Torres et al., 2016). Djurkovic et al. (2020) registram sobre o comportamento de brincadeiras (humor e piadas) que acontecem no ambiente de trabalho australiano que, ultrapassando os limites de serem aceitáveis, passam, na verdade, a ser considerado um assédio moral — “as piadas agressivas, grosseiras e insultuosas que são comuns em ambientes sociais [australianos], em geral, são agora menos toleradas nos locais de trabalho” (p. 19).

Hirigoyen (2012) reconhece em detalhes os atos que, quando praticados sistematicamente, se caracterizam como assédio moral no trabalho; tais como:

a) condições de trabalho: criticar o trabalho de forma injusta ou exagerada; privar o uso de instrumentos de trabalho; atribuir permanentemente novas tarefas ou tarefas inferiores da competência do indivíduo de forma sistemática; atribuir trabalhos incompatíveis com a saúde do indivíduo assediado; induzir o indivíduo assediado ao erro;

b) isolamento e recusa de comunicação: interromper, por exemplo, a fala do indivíduo constantemente; não dialogar com o indivíduo (superior ou pares); colocar a pessoa separada dos outros trabalhadores; desprezar o indivíduo, dirigindo-se apenas aos outros; proibir que outros colegas falem com o indivíduo;

c) atentado contra a dignidade: agir com desprezo diante do indivíduo, como, levantar ombros; desacreditar o indivíduo diante de colegas, superiores ou subordinados; espalhar rumores, inclusive atribuir ao indivíduo problemas psicológicos; zombar de deficiências físicas, de aspecto físico, da origem ou nacionalidade do indivíduo, da crença religiosa ou da convicção política;

d) violência verbal, física ou sexual: agredir fisicamente (levemente, ou não), como, empurrar; falar gritando; invadir a vida privada, fazendo uso de ligações telefônicas ou correspondências; não considerar os problemas de saúde do indivíduo.

Salin et al. (2019) — ao procederem com uma investigação em vários países de diferentes culturas, (Argentina, Austrália, Áustria, China, Espanha, Estados Unidos da América, Finlândia, Grécia, Índia, Nigéria, Países do Golfo, Polónia e Turquia) —, identificam condutas que são consideradas assédio moral no trabalho. Os autores percebem que os comportamentos variam desde uma simples palavra até uma violência física, como, palavras ditas isoladamente, piadas, ignorar a pessoa, excluir a pessoa, proceder com críticas persistentes, impor prazos injustificáveis de tarefas ou de trabalhos não aceitáveis. Esses atos negativos estão fora de um padrão normal ou aceitável, mas são interpretados diferentemente entre os diversos países pesquisados. Alguns exemplos podem ser citados, como, a exclusão social que teve ênfase na Áustria, na Finlândia e um pouco na Polónia; portanto, essa conduta foi enfatizada mais em países europeus do que em países localizados na Ásia, África e América do Norte. O poder e o abuso de poder praticado por superiores são reforçados na Índia, Nigéria e Turquia, que são vistos pelos investigados como um “direito ao abuso”, em que se espera que os indivíduos sofram “em silêncio” e não tenham oportunidades para resolver o problema (Salin et

al., 2019, pp. 204–216). Os autores registram que as condutas tidas como extremamente negativas, a exemplo das agressões físicas e sexuais ou o trabalho escravo, são identificadas em países tidos como economicamente pobres, como, na Nigéria e na Índia. Quinlan et al. (2020) notam que a presença do assédio moral, ainda que decorram das razões pessoais dos próprios indivíduos que assediam, “as culturas e estruturas organizacionais [também] influenciam significativamente sua frequência, intensidade e perpetuação” (p. 18).

Na mesma linha mencionada por Leymann (1990) sobre as consequências para aquele indivíduo que sofre com os atos que caracterizam o assédio moral, há um consenso entre vários autores que esse fenômeno — muitas vezes, imperceptível no ambiente de trabalho ou praticamente pode ser invisível, como afirma Hirigoyen (2016) —, possibilita o surgimento de problemas para o assediado nas perspectivas: física; social; e, psicológica. Para Leymann (1990), é possível existir uma alta destruição do assediado. São exemplos, entre outros, de algumas dessas consequências: a presença de cansaço físico e de dores, os distúrbios do sono, os problemas digestivos, a intensificação de doenças crônicas (p. ex.: asma, hipertensão) (físico); o isolamento da vítima no ambiente de trabalho, a estagnação profissional (social); o pânico, a dificuldade de concentração, a depressão, a depreciação da autoestima, inclusive, a ideação suicida (psicológico).

Além do mais, a presença do assédio moral no ambiente laboral pode trazer reflexos para a organização, cujas abrangências envolvem as questões com a rotatividade de pessoal, o absenteísmo, com as dispensas médicas extensas, o custo para a substituição, a desmotivação dos trabalhadores, a redução da performance, o isolamento, a cisão da equipe de trabalho, a redução do rendimento no serviço, as perdas financeiras, a redução da eficiência, a falta de cooperação do trabalho em equipe, o tempo gasto para a investigação das denúncias e custos (com advogados) para os possíveis processos disciplinares (S. V. Einarsen et al., 2020; C. A. Guimarães et al., 2016; Hoel et al., 2020; Hoel, Sparks, et al., 2001; Lange et al., 2019; Leymann, 1996). Na ocasião da publicação de seu trabalho, Leymann (1996) afirmou que não havia um entendimento absolutamente claro pelo qual pudesse justificar o desencadeamento de um conflito de assédio moral no ambiente de trabalho (além de alguns aspectos organizacionais, como, a hierarquia). Entretanto, autores contemporâneos (Caponecchia et al., 2020; Fernández-del-Río et al., 2021; Hirigoyen, 2012; Hoel et al., 2020; Salin et al., 2019) afirmam que, ainda que o

assediado não tenha ideia ou consciência da origem do problema, algumas razões podem ser apontadas para que o assédio moral seja praticado, tais como, a inveja, o ciúme e a rivalidade — o narcisismo e o sadismo também é apontado como uma justificativa (Fernández-del-Río et al., 2021). Salin et al. (2019) acrescentam que aquelas práticas identificadas como assédio moral no trabalho também podem ser justificadas, por exemplo, pela situação econômica ou cultural do país, como, no caso dos valores religiosos.

Salin et al. (2019) citam o exemplo de uma situação cultural onde o olhar para o ato praticado pode, ou não, ser entendido como um assédio moral:

Os participantes australianos, austríacos, gregos e finlandeses . . . foram particularmente sensíveis a qualquer comportamento negativo em relação aos funcionários de grupos minoritários (com base em gênero, sexualidade, etnia, religião, etc.) e indicaram que estariam particularmente vigilantes se um comportamento negativo ou exclusão envolvesse funcionários de qualquer um desses grupos. Em contraste, os participantes em vários Países do Golfo viram as diferenças em termos de gênero, religião ou país de origem como fatores que poderiam tornar a exclusão social aceitável ou mesmo desejável. Por exemplo, os entrevistados explicaram que a relutância em se socializar com aqueles que representam outras categorias sociais (por exemplo, trabalhadores migrantes ou funcionários sunitas / xiitas) foi considerada como [uma norma/estado de coisas, ao invés de um comportamento negativo]. (pp. 213–214)

Outro quesito importante que justifica a presença do assédio moral é a relação de *poder* entre as pessoas que se faz presente no ambiente laboral (Araújo et al., 2020; Djurkovic et al., 2020; Hirigoyen, 2012; Hoel, Cooper, et al., 2001; Salin et al., 2019; Xerri et al., 2016). Nesse sentido, Weber (1982) entende que existe uma dinâmica no ambiente organizacional em que o *poder* encontra-se alicerçado naqueles “membros [que] podem pretender um ‘prestígio’ especial, e suas pretensões podem influir na conduta externa das estruturas do poder” (p. 188). Para o autor há uma imposição da ação social realizada pela pessoa (ou grupo de pessoas) à sua vontade própria, ainda que seja oposta à vontade de outrem. Nessa relação de poder e de dominação, Weber (2004) reconhece uma relação associativa onde as pessoas “estão habituadas a obedecer às ordens de líderes e, [de certa forma,] interessadas pessoalmente na conservação da dominação” (p. 196), seja

porque participam disso ou por visualizarem alguma vantagem. Evidentemente, como dito, a alienação é outro aspecto que pode estar presente nas relações de poder e dominação marcada por um habitual conformismo ou uma apatia do indivíduo (ou das pessoas) frente à situação, ainda que ela seja negativa, como no caso do assédio moral (Ramos, 1983; Weber, 2004).

A literatura tem a concepção de que determinados fatores socioeconômicos — envolvendo aspectos da globalização, do processo de *downsizing*, das mudanças demográficas, das reformas governamentais (com reestruturações), da grande inserção de grupos vulneráveis no mercado de trabalho (como, as mulheres) —, contribuem para o acirramento do assédio moral no ambiente de trabalho (Hoel, Sparks, et al., 2001; Neuman & Baron, 2011). H. D. B. Ferreira (2004) ratifica que o assédio tem origem em “um conjunto de fatores, tais como, a globalização econômica predatória, a qual vislumbra somente a produção e o lucro, e a atual organização do trabalho, marcada pela competição agressiva e pela opressão dos trabalhadores através do medo e da ameaça” (p. 37). Também, percorrendo aspectos de dominação, Hirigoyen (2011, 2012, 2016) transmite informações importantes sobre o assédio moral, entendendo-o como uma ofensa aos direitos humanos e à dignidade humana, cujas consequências são extremamente negativas para a vítima e organização.

3.1.3. As Particularidades do Assédio Moral

Sem se desprender das noções iniciais sobre o conceito de assédio moral e nem daquelas condutas que o identificam, diversos autores (S. V. Einarsen et al., 2011, 2020; Hirigoyen, 2012, 2016; Hoel, Sparks, et al., 2001; Lange et al., 2019; Leymann, 1990, 1996; Nogueira et al., 2020; Nunes & Torga, 2020; Salin & Notelaers, 2020; Torres et al., 2016) reconhecem que existem especificidades que caracterizam o fenômeno e merecem ser destacadas. A importância desse entendimento se assenta, por exemplo, no próprio reconhecimento do assédio moral, contribuindo para coibi-lo ou, como diz Leymann (1990), para romper com seu ciclo.

No que concerne às particularidades do assédio moral, S. V. Einarsen et al. (2020) identificam os seguintes pontos:

a) quanto ao quantitativo e à identificação das pessoas assediadas e dos assediadores: a violência pode ser direcionada a um único indivíduo (assédio moral individual) ou a um grupo de pessoas (assédio moral coletivo). Da mesma forma que um único indivíduo pode ser o assediador ou um grupo de pessoas podem juntos praticar o assédio moral. Nota-se que não há exclusividade de gênero como um indicativo para que uma pessoa seja assediada, apesar de que há autores (S. V. Einarsen et al., 2020; Hirigoyen, 2012; Leymann, 1996; Nunes & Torga, 2020) que reconhecem que as mulheres ou grupos de pessoas que envolvam questões de raça, cor, idade, situação econômica, sexualidade, religião, podem ser alvos mais recorrentes dessa violência. Entretanto, Djurkovic et al. (2020), ao investigarem trabalhadores na Austrália, notam que o quantitativo de pessoas assediadas dos sexos feminino e masculino foi equivalente — os autores justificam que existe uma predominância do público masculino de trabalhadores na Austrália, demonstrando que o local a ser investigado pode influenciar nessa proporção. Lange et al. (2019) também não percebem essa diferença da presença, ou não, do assédio moral em razão do gênero quando investigam trabalhadores na Alemanha;

b) quanto ao direcionamento do assédio moral: ele pode ocorrer em diferentes direções da hierarquia organizacional, isto é, do superior hierárquico para o subordinado (assédio moral vertical descendente), do subordinado para o superior hierárquico (assédio moral vertical ascendente) ou entre os pares (assédio moral horizontal) (Carnero et al., 2010; Hirigoyen, 2012; Hoel, Sparks, et al., 2001; Torres et al., 2016);

c) quanto aos tipos de assédio moral nas relações socioprofissionais: é possível identificar a existência do assédio moral nas relações socioprofissionais como um assédio interpessoal, mas existe o assédio moral organizacional (Akella, 2020; S. V. Einarsen et al., 2020; Liefhoghe & Davey, 2010).

Nesse último caso, apesar da dificuldade de identificação das práticas desse fenômeno, o mesmo tem por característica a violência no âmbito da estrutura organizacional e no gerenciamento do trabalho, podendo ser um indicador de precarização do trabalho. Enquanto o assédio moral interpessoal são ataques personalizados de um agressor (ou agressores) para uma mesma pessoa ou grupo (com um foco discriminatório; p. ex.: raça), o assédio moral organizacional envolve um conjunto de condutas constrangedoras, de humilhação, opressivas, promovidas pela hierarquia ou organização com bastante frequência e persistência, que são

valorizadas como práticas de gestão e têm por foco o engajamento, a obediência, o controle dos trabalhadores e o aumento da produtividade com cobranças excessivas (S. V. Einarsen et al., 2020; Mawdsley & Lewis, 2017). Como afirma Akella (2020), pode acontecer um controle autocrático dos trabalhadores e que é utilizado “pela administração para humilhar e controlar o trabalho e fazê-los trabalhar mais sem desafiar a autoridade da administração” (p. 66). Hirigoyen (2012) lembra que não se pode confundir o assédio moral com aquelas decisões legítimas da organização, como, a transferência de um trabalhador para outro setor em virtude de uma necessidade da organização ou as críticas construtivas;

d) quanto à temporalidade do assédio moral: nesse caso o fenômeno caracteriza-se pela recorrência ou repetição das ações que, em geral, se dá por um longo período de tempo; ou seja, a ação nunca é esporádica (Carnero et al., 2010; S. V. Einarsen et al., 2020; Hirigoyen, 2012; Hoel, Sparks, et al., 2001; Liefoghe & Davey, 2010; Torres et al., 2016). Hirigoyen (2012) identifica uma acentuação do assédio moral no setor público, onde há uma tendência de perdurar por mais tempo, até mais do que no setor privado, principalmente, em razão da estabilidade que os trabalhadores possuem nas organizações públicas. Há autores (S. V. Einarsen et al., 2020) que sugerem que a exposição da vítima ao assédio moral, normalmente, se caracteriza por perdurar por um período mínimo de 6 meses, nesse caso, reconhecendo-se que é um assédio moral grave — contudo, esse tempo de duração não é tido como rígido, pois pode ser alterado quando se considera de maneira prática a situação conflitante.

3.1.3.1. As Fases do Assédio Moral. Além de fornecer os primeiros contornos do conceito de assédio moral, Leymann (1990) reconhece que o assédio moral é composto por quatro fases:

a) a fase do incidente crítico original: inicialmente, o que pode ocorrer é algum conflito relacionado ao trabalho. Leymann afirma que pode não haver maiores informações que produzam esse incidente crítico ou outras situações que possam desencadear o assédio moral, mas essa é uma fase curta e assim que surgirem aqueles atos que estigmatizam o indivíduo, inicia-se uma outra fase;

b) a fase assédio e da estigmatização: representa, segundo Leymann (1990), o emprego de um conjunto de atos (que podem ser diversificados como nos exemplos anteriores) com intuito de causar um dano ao indivíduo (ou grupo), sendo

praticada de forma sistemática e (na sua maioria) por um longo período de tempo. Pode-se considerar aqui o assédio moral na sua essência, haja vista a presença de uma manipulação das ações empregadas de forma depreciativa para prejudicar outrem;

c) a fase da administração de pessoal: é quando a administração intervém e se tem a formalização de um caso. Nessa fase o indivíduo é visto como o maior problema, ao invés de ser olhado como uma vítima de assédio moral. Para o autor, percebe-se nessa fase uma violação da justiça, pois a administração assume e alinha-se aos colegas de trabalho do assediado, ainda que possua legislações e pudesse aplicá-las;

d) a fase da expulsão: é quando ocorre a finalização do assédio moral, ocorrendo a expulsão do assediado do ambiente de trabalho (Leymann, 1990, pp. 121–122). Curiosamente, há o reconhecimento de que no setor público, em razão da estabilidade do trabalhador, há uma tendência de que o assédio moral perdure por mais tempo — situação que é substituída pela transferência de setor do assediado ou por seu pedido de demissão (Hirigoyen, 2012; Torres et al., 2016).

3.2. O Panorama do Assédio Moral no Contexto Internacional

A presença do assédio moral nas relações de trabalho é um dos problemas que as sociedades enfrentam (C. A. Guimarães et al., 2016; Hirigoyen, 2012; Torres et al., 2016). Segundo o Relatório apresentado pela *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (EUROFOUND, 2015), em alguns países, como, Portugal, Chipre, Malta, Estônia, Hungria e Lituânia, ocorre a falta de informação e há um conhecimento limitado sobre o fenômeno, confirmando-se um baixo nível de sensibilização sobre a temática. Os critérios usados neste documento para avaliar e classificar a baixa percepção sobre o assunto naqueles países foram os seguintes: a informação e o conhecimento sobre os problemas que abrange o assédio moral na sociedade (a exemplo das mídias e revisões acadêmicas); o nível geral de tolerância sociocultural; a extensão das discussões e das políticas (envolvendo parceiros sociais e o governo); existência de campanhas, acordos, iniciativas de ações e legislações (medidas públicas); todos esses aspectos advindos do reflexo das discussões e das políticas.

Torres et al. (2016) afirmam que no contexto português esse é um fenômeno com pouquíssima visibilidade, mesmo que resultem em consequências negativas para as vítimas. Em 2015, pelo menos em algum momento da vida profissional, 16,5% da população já sofreu com o assédio moral e nas diferentes situações dessa violência, contabilizando-se um maior número de casos entre as mulheres. Acrescenta-se que Araújo et al. (2020) reforçam que, apesar de algumas mudanças legislativas ocorridas em Portugal, certas questões sobre o assédio moral “permanecem sem solução” (p. 189) e há um fomento por parte do governo de um “clima de incerteza jurídica em torno deste fenômeno” (p. 189).

De acordo com o relatório produzido pela ILO (2018), fruto da Conferência Internacional do Trabalho, realizada em 2018, há um conjunto de evidências que demonstram que a violência e o assédio persistem contra trabalhadores do mundo inteiro, principalmente, quando os trabalhadores tratam diretamente com o público, como, na administração pública e na educação.

Outro exemplo refere-se ao estudo realizado por Hodgins e McNamara (2019), apesar do pequeno número de docentes investigados em instituições irlandesas de ensino superior, 15% dos trabalhadores acadêmicos sofrem com assédio moral, sendo considerados pelos autores como locais de taxas mais altas de prevalência do assédio moral do que em outros locais de trabalho.

Zapf et al. (2020), ao procederem com um levantamento de estudos realizados em países europeus e tendo em conta as diferenças culturais, afirmam haver uma convergência nos dados observados onde 3% dos trabalhadores já sofreram com o assédio moral considerado grave (por ocorrer com muita frequência e também ser empreendido por um longo período de tempo) e 10% dos trabalhadores já sofreram com um assédio moral ocasional. Os autores reconhecem que, para além do conceito estrito do termo assédio moral fornecido pela literatura, cerca de 10% a 20% dos trabalhadores europeus já sofreram, ocasionalmente, com algum ato negativo no ambiente laboral.

3.2.1. As Principais Evidências Empíricas e Metodológicas Usadas na Literatura

A respeito das investigações acerca do assédio moral no trabalho, os pesquisadores utilizam-se de diferentes métodos de pesquisa para alcançar os

objetivos propostos. Primeiramente, verifica-se a presença de estudos sob uma perspectiva qualitativa. Por exemplo, Salin et al. (2019), ao procederem com a investigação transcultural, fazem uso de entrevistas e com a aplicação da análise de conteúdo, para verificar as semelhanças e diferenças que os diversos entrevistados percebem sobre um ato ser, ou não, um assédio moral praticado no ambiente de trabalho. Os autores entendem que as diferenças culturais e o poder são exemplos, entre outros quesitos, de como o assédio moral no trabalho é percebido pelos 13 países envolvidos na pesquisa. Hodgins e McNamara (2019) realizam entrevistas individuais e em profundidade com docentes de três das sete diferentes universidades existentes na Irlanda, tendo por foco as próprias experiências desses trabalhadores que indicaram sofrer maus-tratos no ambiente acadêmico. Com a análise descritiva fenomenológica dos dados coletados, os autores dizem que dos 11 entrevistados, 10 deles confirmam ter sido alvos de assédio moral, envolvendo atos negativos, dentre os quais, maus-tratos, grosserias, bullying institucional e violência física. Caponecchia et al. (2020) abordam a eficácia e efetividade das intervenções, com base nas experiências de 50 acadêmicos e especialistas de diferentes países (p. ex.: Estados Unidos, Austrália, Nova Zelândia, Canadá, Japão, Índia e Porto Rico), todos conhecedores acerca do tema assédio moral no trabalho. Os autores utilizam o método Delphi (com duas rodadas) para reconhecer a taxonomia das intervenções, identificando a presença de 11 modelos de intervenções que foram endossados pelos participantes; contudo seis outros tipos de intervenções não apresentaram nenhum consenso entre os especialistas, inclusive, no que tange à mediação como um possível instrumento de intervenção. Lange et al. (2019) fazem uso de entrevistas com diversos trabalhadores alemães vinculados às organizações públicas e privadas, bem como com trabalhadores autônomos, distribuídos por mais de duzentos (200) municípios e com mais de 4.000 participantes. Com a aplicação do Estudo de Saúde Mental no Trabalho (*Study on Mental Health at Work* [S-MGA]), os autores analisam a prevalência do assédio moral no trabalho considerando o agressor e o nível de gravidade do assédio que é medido pela frequência que ocorre o assédio moral no ambiente laboral. Entre os resultados, Lange e os colaboradores destacam que há uma predominância de assédio moral grave provocado pelos superiores (77%), seguido pelo assédio moral praticado por pares (ultrapassando 100% porque há uma sobreposição desses assediadores). Os autores percebem que quanto mais jovem os trabalhadores, mais

eles podem ser assediados pelas suas respectivas chefias, assim como os trabalhadores menos qualificados tendem a ser mais assediados do que aqueles trabalhadores acadêmicos ou que exerçam um cargo de chefia. Djurkovic et al. (2020), ao verificarem a relação entre as brincadeiras (humor e piadas) e o assédio moral entre os trabalhadores australianos (no estado de Vitória), realizam um total de 15 entrevistas individuais e em profundidade. Com a categorização dessas entrevistas, os autores vislumbram que uma estrutura legalizada, com leis de saúde e segurança, contendo um conceito delineado acerca do assédio moral é um limitador e gerenciador para se estabelecer a presença de brincadeiras que possam significar um assédio moral no trabalho.

Sob a perspectiva das pesquisas quantitativas, vale pontuar que, para contribuir com as pesquisas em assédio moral, Leymann (1990, 1996) desenvolveu o chamado *Leymann Inventory of Psychological Terrorization*, o primeiro método capaz de diferenciar se uma pessoa é vítima, ou não, de assédio moral no ambiente de trabalho. É possível notar a presença de diversos registros na literatura sobre os instrumentos de medida, tais como, o Questionário de Relacionamentos no Local de Trabalho (*Workplace Relationships Questionnaire*) (Jennifer et al., 2003) e o Questionário de Atos Negativos — Revisado (*Negative Acts Questionnaire-Revised*) (S. V. Einarsen et al., 2009; Hoel, Cooper, et al., 2001) — ou escalas, como afirmam determinados autores (S. V. Einarsen et al., 1994; Hoel, Cooper, et al., 2001) —, todos no intuito de validar informações que contribuam com a identificação, o reconhecimento e a exposição ao assédio moral no trabalho. Esses são alguns dos instrumentos de medidas que se observa nas investigações com abordagens quantitativas.

Além do mais, destacam-se que Sharma et al. (2019) ao investigarem sobre o assédio moral no trabalho em escolas de enfermagem (enfermeiros (as) e técnicos (as) de enfermagem), no estado de Virgínia (Estados Unidos), fazem uso do instrumento de coleta denominado *Short-Negative Acts Questionnaire*. Os autores notam que 40% dos enfermeiros não sofrem com o assédio moral no trabalho, aproximadamente 35% dos enfermeiros sofrem com um assédio moral tido como ocasional, pois ocorre mensalmente ou apenas ocasionalmente; e, pouco mais de 25% sofreram com o assédio moral frequente, ou seja, semanalmente ou diariamente. Entre as variáveis que prenunciam a presença do assédio moral no trabalho (ou, as variáveis preditoras) encontra-se a questão da cor (o trabalhador

não é considerado uma pessoa com a cor de pele branca), a colocação profissional (o trabalhador não é um enfermeiro licenciado) e o envolvimento educacional (o enfermeiro não se encontra envolvido com os planos de educação individual dos alunos). Outro exemplo de investigação quantitativa surge com o estudo de Fernandez-del-Río et al. (2021) que, por meio da escala denominada *Dark Tetrad at Work*, fazem uma adaptação para a língua espanhola. Os autores aplicaram um questionário com escala Likert entre mais de 600 trabalhadores de diferentes organizações da Espanha, com vistas a coletar dados sociodemográfico, comportamentos no trabalho, personalidades, intimidações no trabalho, tanto para aqueles que poderiam ser alvo do assédio moral, quanto para os indivíduos que possam praticar essa violência. Nesse sentido, os autores reforçam que a personalidade é um quesito importante para a presença do assédio moral, inclusive, o narcisismo e o sadismo podem levar a certos comportamentos que favorecem o assédio moral, tais como, a intimidação, o descrédito profissional e o abuso emocional. Salin e Notelaers (2020) realizam uma investigação com um pouco mais de 650 trabalhadores de diversas empresas finlandesas, principalmente do setor privado. Os autores utilizam uma escala que tem sua formulação em duas outras escalas presentes em outros estudos (de Lepak e Snell, publicado em 2002, e de Chuang e Liao, que foi publicado em 2010). Assim os autores observam a relação entre as práticas de alta performance no trabalho, a presença do assédio moral e a identificação de possíveis mediadores. Eles percebem que a alta performance no trabalho está menos relacionada com a presença do assédio moral (ocorrendo a mediação). Os autores demonstram que as práticas desenvolvidas pelos setores de recursos humanos que visam melhorar o desempenho não são um fator de risco para a presença do assédio moral. Na realidade, o *High-Performance Work Practices* (HPWPs) pode ser uma importante ferramenta para prevenir o assédio moral no trabalho.

Acrescenta-se o uso de abordagem mista, ou seja, os investigadores aplicam tanto a pesquisa qualitativa quanto a quantitativa. Nesse sentido, Kwan et al. (2020) criam um instrumento para medir o assédio moral no trabalho nos países orientais, levando-se em conta o aspecto cultural, considerando-se que os instrumentos existentes são, na sua maioria, direcionados para os países ocidentais. Para a validação desse instrumento, denominado *Malaysian Workplace Bullying Index* (MWBI), foram realizados os seguintes estudos: no primeiro deles, os participantes

registraram suas experiências com o assédio moral em um diário (pesquisa qualitativa) traçando um rol de itens comportamentais. Os autores destacam que nesse primeiro estudo um total de 47 condutas de assédio moral foram registradas pelos oito participantes desta etapa. Quatro desses trabalhadores informaram que enfrentam o assédio moral ocasionalmente, mas os outros quatro dizem passar pelo constrangimento de assédio frequentemente, ou seja, diariamente ou semanalmente. O segundo estudo facilitou a validação dos atos indicados durante a primeira fase, condutas essas que caracterizam a presença do assédio moral no trabalho (com o emprego de uma análise fatorial e de uma correlação com o Questionário de Atos Negativos – Revisado, que foi previamente validado). Os questionários do segundo estudo foram aplicados em três momentos diferentes, totalizando 1.250 válidos, realizado com trabalhadores de 50 empresas de diferentes setores, localizadas na cidade de Sabá (Malásia). Nunes e Torga (2020) realizam um estudo de caso acerca das consequências do assédio moral em um curso de Programa de Pós-Graduação em uma universidade estadual no Brasil. Entre os 126 respondentes (discentes e docentes), 44 deles entendem serem vítimas de assédio moral. Os autores utilizaram um questionário composto por perguntas abertas e fechadas e realizaram um total de sete entrevistas semiestruturadas e individuais com vistas ao aprofundamento do assunto, aplicando-se a análise de conteúdo. Os autores destacam que, além do público feminino estar mais vulnerável às consequências do assédio moral (mais de 65%), cerca de 55% das consequências para as vítimas de assédio moral assentam-se na saúde psíquica. Os autores afirmam que existe uma negação sobre a existência do fenômeno, observando-se tanto o silêncio dos docentes sobre o assédio moral quanto a resistência dos alunos no que diz respeito ao sofrimento com a violência. De acordo com Nunes e Torga (2020), “identificar e expressar as emoções negativas e as angústias diante do quadro de abuso e de violência podem ser entendidos como um ato de resistência e um grito de socorro diante da dominação infringida” (p. 18).

3.2.2. O Assédio Moral no Contexto Brasileiro

No Brasil, alguns dados revelam a presença de assédio moral no ambiente de trabalho. Barreto e Heloani (2015) fizeram um levantamento no setor público, entre os anos de 2007 e 2012, com quase 2.900 trabalhadores, dos quais 53%

formalizaram as denúncias de assédio moral no trabalho. E, em particular entre os docentes das IFES. E, Soboll et al. (2015) também afirmam que o registro de denúncias de assédio moral vem aumentando.

Curiosamente, foi realizada uma investigação no Brasil, em 2015, com 500 trabalhadores dos setores público e privado (nas áreas de saúde, ensino, tecnologia, entre outras), sob a perspectiva do assediador (Coelho, 2015). A pesquisa teve por foco as variáveis acerca dos valores organizacionais, das prioridades valorativas individuais e dos relatos dos atos negativos desses assediadores. Nesse sentido, a pesquisa demonstrou que apesar de pouquíssimos trabalhadores se reconhecerem como assediadores (2,2%), aproximadamente 14,8% deles admitiram praticar atos negativos no trabalho. E revela que o assédio moral no trabalho não pode ser explicado exclusivamente pelo ponto de vista individual do assediador (quer dizer, pelos valores pessoais, como, poder e estabilidade pessoal) e nem pelo ponto de vista dos aspectos organizacionais (dentre eles, hierarquia, domínio e autonomia), mas pela combinação desses fatores causais (individuais e organizacionais) (Coelho, 2015).

Recentemente, Nunes e Torga (2020), ao pesquisarem sobre o assédio moral entre discentes e docentes de Programas de Pós-Graduação de uma Universidade Estadual do Brasil, afirmam que entre os 126 respondentes, 44 deles afirmam sofrer com a violência, havendo um consenso entre eles de que há uma “falta de amparo institucional” (p. 10). E, de acordo com Ohlweiler (2020):

O assédio moral na Administração Pública configura-se [em] uma espécie de violência simbólica que ocorre no espaço institucional da burocracia do Estado, espaço esse também dividido por grupos e regido a partir de múltiplas práticas típicas e capazes de identificar o grupo, como ações administrativas, atividades de poder, ritos burocráticos, modos de compreensão e do fazer público, linguagens oficiais, etc. (p. 83)

É possível constatar, de acordo com informações da CGU (Ministério da Transparência. CGU, 2021, seção Esfera Federal – Ranking), que o número de registros de manifestações de assédio moral nas IFES, vem aumentando nos últimos cinco anos, conforme consta no Quadro 1. Este incremento no número de registro de manifestações em matéria de assédio moral nos últimos cinco anos perfaz o total de 3.515 demandas entre as ouvidorias do SisOuv, das quais mais de 44% originam-se das Universidades Federais e Institutos Federais.

Quadro 1

Registro das Manifestações de Assédio Moral nas IFES do Brasil entre 2016 e 2020

Ano	Universidades Federais	Institutos Federais	Subtotal (IFES)	Total nos Órgãos Federais
2016	64	51	115	183
2017	187	62	249	359
2018	264	93	357	535
2019	333	119	452	888
2020	294	103	397	1.550
Total	1.142	428	1570	3.515

Nota: Baseado nos dados da CGU sobre o ranking das manifestações de assédio moral nas IFES (Ministério da Transparência. CGU, 2021, seção Esfera Federal – Ranking).

Neste cenário, Ohlweiler (2020) procede com um levantamento dos casos de assédio moral na AP brasileira que foram judicializados no Estado do Rio Grande do Sul, entre os anos de 2013 e 2019. Segundo o autor, no primeiro ano de referência da investigação foram 23 casos julgados, chegando a 46 casos em 2019, sendo que o ano de 2013 foi “um marco significativo, pois constatou-se um aumento [considerável] de feitos julgados” (p. 90).

Por fim, sobre algumas pesquisas investidas em ambientes acadêmicos, alguns autores (Aguilar & Camargo, 2019) revelam que o público feminino são vítimas de assédio moral e sexual (inclusive, em festas universitárias), em geral, praticado por gestores ou pelos pares — sejam eles professores, alunos ou técnicos do sexo masculino —, e ainda sofrem com o desamparo institucional.

3.2.2.1. A Legislação Brasileira sobre Assédio Moral. No campo das legislações, registram-se algumas leis que têm o intuito de defender as vítimas de assédio moral (Araújo et al., 2020; Djurkovic et al., 2020). Embora países, tais como, Suécia e França, possuam leis que tratem do assunto (Hirigoyen, 2012; ILO, 2018), no Brasil, o combate dessa violência no trabalho tem sido traçado de forma pontual. Apesar de não haver uma lei federal que regule sobre a tratativa do assédio moral para os servidores públicos federais (Araújo et al., 2020; Chiesse, 2016; L. R. Guimarães & Emmendoerfer, 2015; Muniz et al., 2011; Souza & Barros, 2015), há projetos de leis abordando o assunto em trâmite (Bobroff & Martins, 2013; Muniz et al., 2011). Todavia, é importante ressaltar que com a publicação de duas leis no Diário Oficial da União (DOU) — instituindo o programa de combate ao bullying em todo o território nacional (*Lei n.º 13.185*, 2015) e estabelecendo a promoção de

medidas de conscientização, de prevenção e de combate a todos os tipos de violência, em especial, a intimidação sistemática (bullying) nas escolas (*Lei n.º 13.663, 2018*) —, podem ser instrumentos relevantes para as IFES, inclusive, no sentido de serem precedentes para a publicação de leis ou programas mais específicos no que diz respeito aos servidores públicos federais. Por exemplo, a *Lei n.º 13.185 (2015)* cujo programa tem o objetivo de prevenir e combater qualquer tipo de prática que caracterize a intimidação sistemática, mencionando a necessidade de capacitar docentes (ou equipes) para a implementação de ações, discussões e soluções para o problema. É importante apontar que no Brasil o servidor público federal não é regido pela Consolidação das Leis Trabalhistas, como acontece com o setor privado, mas é submetido ao regime jurídico dos servidores públicos civis da União (*Lei n.º 8.112, 1990*). Nesta lei se encontram, por exemplo, os direitos, os deveres, as proibições e as penalidades para os servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, mas nada que aborde explicitamente acerca do assédio moral.

Alguns estados e municípios possuem leis abordando o assunto, a exemplo do Governo de Pernambuco que publicou uma lei (*Lei n.º 13.314, 2007*) que dispõe sobre o assédio moral no âmbito da AP Estadual; bem como o Governo do Estado de Minas Gerais que, em janeiro de 2011, publicou a lei complementar que dispõe da prevenção e punição do assédio moral no âmbito de sua administração (*Lei Complementar n.º 116, 2011*). Existem campanhas na esfera estadual sobre a temática. Por exemplo, o Estado de Rondônia, em novembro de 2020, lançou sob o comando da Ouvidoria Geral do Estado uma campanha que envolve tanto a prevenção quanto o combate do assédio moral e sexual no ambiente de trabalho dos órgãos estaduais, com o slogan ‘Não aceito! Não me calo! Eu combato!’ (Brasil. Estado de Rondônia, 2020, parágrafo 2), contando com a socialização sobre o assunto por meio de panfletagens e palestras.

Outros órgãos compartilham da mesma ideia de que é necessário tratar a problemática, dentre eles: a Câmara Legislativa do Distrito Federal; o Ministério da Saúde; e, o Ministério Público do Trabalho (MPT), que instituiu uma política de prevenção e enfrentamento do assédio moral, assédio sexual e da discriminação no âmbito de sua Instituição, estabelecendo princípios, diretrizes e ações para a prevenção e enfrentamento dessas violências (*Portaria n.º 583, 2017*). A Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital (SEDGGD) publicou um

manual de conduta do servidor público do Poder Executivo Federal, cujo Capítulo 5, letra w, indica como sendo inadequado o servidor — sem qualquer prejuízo de outras vedações que sejam previstas normativamente —, “praticar ou tolerar o assédio moral, ou assédio sexual, independentemente de provocar danos à integridade física daqueles que se tornam alvos, expondo-os a situações humilhantes e constrangedoras” (*Portaria n.º 15.543, 2020, p. 13*). O documento recomenda que, para além das condutas a serem adotadas pelo servidor público (portanto, para o ouvidor, componentes da equipe de ouvidoria e gestores) — o servidor deve buscar nortear suas ações com base em certas regras de comportamento, como, fazer sempre aquilo que é justo, assim como tratar as outras pessoas com empatia.

Sabe-se que as leis são importantes e, como diz Hirigoyen (2012), elas podem dar um falso ar de tranquilidade, pois, independentemente da existência desses instrumentos, sempre haverá alguém para burlá-los. Para a autora, a legislação é um anteparo e esclarece que atitudes assediadoras são inaceitáveis, além de evitar a impunidade daqueles que costumam agredir. Mesmo com diretrizes governamentais sempre será um assunto de responsabilidade de todos. Por isso é importante que ocorram medidas preventivas, de forma multidisciplinar, através de implantações de código de ética, de condutas nas instituições e de programas que abranjam a prevenção de comportamentos violentos no ambiente de trabalho (Bobroff & Martins, 2013), inclusive, nas IFES.

3.3. O Assédio Moral nas Instituições Federais de Ensino Superior

No que tange ao assédio moral no âmbito das IES, a literatura afirma que, embora seja uma questão antiga, o assunto ainda carece de pesquisas nesses locais (Cicerali & Cicerali, 2016). Em um estudo apresentado por Costa et al. (2015) sobre as produções científicas de dissertações e teses de diversas IES do Brasil acerca de assédio moral (publicadas entre 2002 e 2012), os resultados indicaram que o crescimento (não gradativo) é incipiente. Os trabalhos analisados nesta pesquisa versam sobre o fenômeno tanto no setor privado (acontecendo em menor temporalidade) quanto no setor público (nesse caso, podendo perdurar por anos), com a ocorrência em uma pluralidade de organizações, tais como: bancos, transportes, hospitais e IES.

A fundação do Ministério da Educação (MEC) responsável pela publicação da produção científica da pós-graduação stricto sensu no Brasil (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES], 2021, seção Busca) informa que, entre 2016 e 2019, foram concluídas um total de 128 produções de dissertação de mestrado (acadêmico/profissional) em matéria de assédio moral no trabalho — dentre as quais, 25 tratam do fenômeno em IES (públicas e privadas). O total de dissertações defendidas foi de 142.916, notadamente todos os estudos referem-se às áreas de conhecimento das Ciências da Saúde, Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas e Multidisciplinar. No que diz respeito às teses de doutorado, nesse mesmo recorte temporal e áreas de conhecimento, constata-se 25 trabalhos concluídos sobre assédio moral no trabalho, dos quais quatro deles tratam do fenômeno nas IES. Foram defendidas o total de 45.560 teses de doutorado (Quadro 2)⁶.

Quadro 2

Distribuição das Publicações de Dissertações e Teses no Brasil entre 2016 e 2019

Ano	Dissertação de Mestrado (áreas do conhecimento)	Dissertação de Mestrado (assédio moral)	Investigação (IES)
2016	36.656	32	7
2017	38.039	33	2
2018	39.928	45	11
2019	28.293	18	5
Total	142.916	128	25
Ano	Tese de Doutorado (áreas do conhecimento)	Tese de Doutorado (assédio moral)	Investigação (IES)
2016	11.110	5	2
2017	11.928	10	1
2018	12.714	5	1
2019	9.808	5	—
Total	45.560	25	4

Nota: Baseado nos dados da CAPES (2021, Catálogos de Teses e Dissertações).

Evidentemente que os dados fornecidos pela CAPES corroboram com a conclusão de Costa et al. (2015), ou seja, de que as publicações de dissertações e teses no país em matéria de assédio moral ainda permanecem incipientes, notadamente, nas instituições de ensino superior.

⁶ As publicações dizem respeito, especificamente, ao assédio moral no trabalho (*moral harassment* ou bullying no trabalho). Na coluna “investigação sobre assédio moral em IES” estão excluídos os estudos sobre assédio moral entre os estudantes, pois não são tidos como assédio moral no trabalho (p. ex.: escolas secundárias e trote em universidade). Uma dissertação foi excluída porque está em duplicidade na listagem da CAPES (CAPES, 2021, seção Busca).

Reforça-se o fato de que as IFES acabam por refletir o cenário político em que estão inseridas. Barreto e Heloani (2015) afirmam que a adoção de medidas de cortes das despesas públicas, associadas, simultaneamente, com a melhoria da qualidade dos serviços prestados (presentes em certas reformas da gestão pública) é um exemplo de situação que cria medo e insegurança, deixando o servidor, assim, mais vulnerável no ambiente de trabalho. Para os autores, os trabalhadores dos setores da educação vivenciam esse quadro de vulnerabilidade e podem, conseqüentemente, sofrer com situações de violência no trabalho, como, no assédio moral.

De fato, para alguns autores (C. A. Guimarães et al., 2016; Hirigoyen, 2012; Nunes & Torga, 2020; Pörhölä et al., 2020; Sharma et al., 2019) as instituições de ensino são tidas como locais de atritos e propícios para que o assédio moral aconteça. Soboll et al. (2015) informam que determinadas políticas públicas adotadas no Brasil, a exemplo do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação das Universidades Federais (REUNI), apesar de propor um incremento das IFES sob o cumprimento de certas condições, acabou por submeter os docentes a situações de forte precarização no trabalho.

A estrutura organizacional de uma IFES pode causar a precarização do trabalho, cooperando dessa maneira com a ocorrência do assédio moral. De acordo com Nogueira et al. (2020), ao se observar o assédio moral sob a ótica da administração, é necessário ter uma compreensão não apenas do que é esse fenômeno, mas compreender os elementos que identificam as práticas organizacionais e que pode influenciá-lo, o que inclui o sistema de denúncias, de ouvidoria, as práticas de prevenção e de combate. Na pesquisa desenvolvida com docentes de uma universidade, Soboll et al. (2015) identificaram que os mecanismos de gestão, hierarquizados, com práticas repetitivas que exigiam o engajamento, a obediência e o aumento de controle e de produtividade, acabaram por levar ao constrangimento e, até, a humilhações de indivíduos e grupos no ambiente de trabalho, favorecendo a ocorrência em particular do assédio moral organizacional.

No Brasil, existem pesquisas que registram que o assédio moral pode ocorrer em diferentes sentidos nas relações socioprofissionais das IFES, quer dizer: descendente, ou de um superior hierárquico para o subordinado, como, no caso de um chefe que insiste em desqualificar seu subordinado (Caran et al., 2010); ascendente, ou de um subordinado para seu superior hierárquico, por exemplo, um

subordinado que mantêm condutas difamatórias recorrentes contra a chefia; ou, entre pares, em que o assédio acontece em igual nível hierárquico, como, um técnico administrativo que constantemente bloqueia o andamento dos trabalhos de outro técnico administrativo (Caran et al., 2010; Souza & Barros, 2015) — informações que, também, pactuam com outros autores (S. V. Einarsen et al., 2020; Hirigoyen, 2011, 2012).

Nunes e Torga (2020) revelam que, no âmbito das IES, quando o assediador é um professor que hostiliza o aluno percebe-se o alto desequilíbrio de poder entre esses atores e que a proteção, normalmente, acontece em favor do professor; mas quando o assédio moral ocorre entre os pares, ou seja, entre os professores, nota-se uma punição ou uma proteção, que vai depender muito a que grupo esses professores envolvidos no conflito pertencem. Para os autores, o resultado é que mais de 90% daqueles que são alvo de assédio moral, findam não registrando a denúncia. De acordo com Araújo et al. (2020) o que ocorre é que o assédio moral é uma violência presente no ambiente organizacional, porém permanece “camuflado sobre o medo da vítima de ter que assumir o peso dos custos, da causa do trabalho que pode eventualmente ser julgada como perda” (p. 198). Como destacam Nogueira et. al (2020), o corporativismo pode ser verificado nas relações organizacionais e pode prejudicar o trabalho a ser desenvolvido pelos setores específicos que tratam das denúncias de assédio moral, por essa razão o procedimento e tratamento desta denúncia devem ser bem estruturado para se evitar qualquer solução incorreta, injusta ou, então, a ausência de uma solução. Lyra (2009), inclusive, defende que a ouvidoria deve combater e buscar eliminar este tipo de prática do meio acadêmico.

Apesar de se apresentarem como importantes centros de ensino, pesquisa e extensão, as IFES podem ser locais marcados pela presença do assédio moral. Isso ocorre não apenas nas relações socioprofissionais entre docentes, mas entre todos os servidores da instituição. A ausência de canais de comunicação ou mediação (Hirigoyen, 2012), as fortes pressões para publicações que são exigidas aos docentes e pesquisadores (Caran et al., 2010), a falta de estrutura física adequada (Soboll et al., 2015), a competição pelos cargos (Caran et al., 2010), a cisão da equipe de trabalho (C. A. Guimarães et al., 2016) são mais exemplos que podem levar à precarização do trabalho. Por isso, chama-se a atenção para o fato de que, como pontuam Soboll et al. (2015), um dos problemas é quando o assédio moral

(indicador da precarização do trabalho) passa a “contaminar a instituição . . . como um todo, uma vez que direta ou indiretamente tolera o uso de hostilização na gestão” (p. 55).

Nunes e Tolfo (2013) reconhecem que é pertinente discutir as práticas organizacionais sobre o fenômeno, já que esta violência é uma realidade em instituições públicas e afeta a saúde daquele que está trabalhando, assim como a organização. Os autores verificam que a presença do corporativismo é um problema para as resoluções das denúncias de assédio moral e que é uma realidade enfrentada pelas ouvidorias; e a maior parte das agressões sofridas pelos usuários que são identificadas como assédio moral não são resolvidas e o corporativismo entre os pares e superiores tende a piorar esta situação — o que é agravado, especialmente, pelo despreparo que os gestores têm em relação ao recebimento destas denúncias e ausência das medidas de prevenção de assédio moral no âmbito destas organizações. Ou seja, “medidas diretas sobre assédio moral devem ser tomadas para prevenir e combater a violência” (Nunes et al., 2017, p. 2457), por meio da institucionalização de normas que possam combater e prevenir este fenômeno, reforçada pela adoção de código de ética (Caponecchia et al., 2020), a formação de gestores, o que inclui tanto as chefias quanto equipes técnicas.

3.4. As Estratégias Intervencionistas de Combate ao Assédio Moral

3.4.1. *Principais Ponderações sobre as Intervenções para Coibir o Assédio Moral*

De modo geral, há um reconhecimento acerca da importância de se combater o assédio moral e tanto a ausência de ações quanto a ineficiência delas podem contribuir para que o fenômeno persista no âmbito da organização. Leymann (1990), por exemplo, aponta que deve haver uma ruptura do assédio moral, principalmente, de forma preventiva, seja com a criação de políticas públicas/organizacionais ou através da sensibilização sobre a temática nos respectivos ambientes de trabalho. Assim, constata-se que de alguma forma esse quesito vem sendo abordado em diferentes países, governos locais e organizações, de forma que o assédio moral possa ser interrompido. Quinlan et al. (2020) destacam que as intervenções transformam as estruturas e democratizam a organização do trabalho.

De acordo com Hoel e Salin (2004), o assédio moral no trabalho pode até não parecer fazer parte da cultura de uma organização, mas de alguma forma esse tipo de violência pode existir; por isso, se a organização não adotar nenhuma política para coibir a prática de assédio moral, deve-se interpretar que a organização aceita esse tipo de comportamento em seu ambiente de trabalho. Richards e Daley (2004) esclarecem que uma política representa uma “declaração clara sobre o que pensa uma organização, sua relação com a equipe e como ela espera que as pessoas trabalhem dentro de sua cultura” (p. 247), ou seja, a política institucional que tratar sobre o assédio moral irá delinear os comportamentos aceitáveis e aqueles que não os são.

Quinlan et al. (2020) exemplificam diferentes tipos de intervenções, como, procedimento de denúncias, políticas locais de promoção de respeito e cortesia (p. ex.: código de conduta), treinamentos em habilidades específicas para a proficiência de gerentes e de trabalhadores (p. ex.: comunicação interpessoal), mas para que essas intervenções atinjam os objetivos com sucesso é necessário que elas diminuam o assédio moral no ambiente laboral e que os mecanismos possam promover mudanças que resultem em novos significados, normas ou novas identidades sociais.

Caponecchia et al. (2020) afirmam que as intervenções podem ser do tipo formal (são sancionadas a partir de um projeto específico e estruturado; p. ex.: relatório), enquanto que nas intervenções informais suas estruturas são generalizadas e são adaptáveis às situações mais específicas (nelas não existe um registro formalizado; p. ex.: conversas não documentadas). Os autores definem uma taxonomia para as intervenções. O intuito deles é fomentar o desenvolvimento de pesquisas e nortear as organizações no processo de tomada de decisão para implementação de intervenções que sirvam para coibir o assédio moral. Em linhas gerais, verifica-se algumas delas: (1) a capacitação: a capacitação e a socialização acerca do assédio moral envolvendo as pessoas da organização, de forma que esses atores possam ser educados e tenham ciência sobre o assunto (p. ex.: seminários e treinamentos em plataformas on-line); (2) o fortalecimento das relações dos gestores com os outros integrantes da organização (coaching): a relação profissional entre os atores deve ser estabelecida, principalmente, por meio de diálogos; (3) o código de conduta: adotar regras oficiais indicando quais atos comportamentais são aceitáveis, ou não; (4) os treinamentos: adoção de

treinamentos focados na inteligência emocional, fazendo com que as pessoas tenham competências para reconhecer, compreender, facilitar e administrar as próprias emoções e as de outras pessoas da organização. Também é necessário um treinamento focado na inteligência emocional, é necessário um treinamento específico em resiliência, cujo foco é gerar capacidade para as pessoas lidarem com situações tidas como estressantes tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele. E mais, um treinamento específico em habilidades e desenvolvimento, que foque no crescimento profissional dos membros da organização, aprimorando competências relevantes para as tarefas que são assumidas na organização. São alguns exemplos de treinamento em habilidade e desenvolvimento: a resolução de conflitos, a condução de investigação, a realização de gestão de desempenho, entre outros. A investigação contribui para orientar as decisões que devem ser adotadas diante das situações; (5) o programa de assistência e de aconselhamento para funcionários: possuir um programa para aconselhamento pessoal, apoiando os funcionários com suas dificuldades, visando facilitar a sua saúde e bem-estar; (6) a solução do problema no âmbito local: realizar conversas antecipadas com as partes, buscando resolver o problema antes de prosseguir com intervenções mais formais; (7) o procedimento de monitoramento: proceder com observações antecipadas em locais específicos que possam ser mais propensos à intimidação e ao assédio moral. Esse procedimento de monitoração pode servir como prevenção, para descobrir a presença dos conflitos ocultos e, também, para que os casos de assédio não se repitam; (8) o redesign organizacional: adoção de um conjunto novo de ações que possam melhorar os procedimentos e a qualidade dos serviços, os ambientes físicos, a estrutura da organização com o redesenho de cargos e de funções, a autonomia de trabalho, os fluxos de trabalho, entre outros; (9) a adoção de políticas sobre assédio moral no trabalho: é constituir um documento oficial com todas as diretivas sobre essa violência, desde o conceito, o compromisso da organização, prevenção da violência e punição dessa prática, dentre outros; (10) a mediação e/ou justiça restaurativa: busca-se chegar a um acordo sobre o problema, com a ajuda de uma terceira pessoa considerada imparcial. Na justiça restaurativa pode ocorrer um processo de mediação, inclusive, com o envolvimento de pessoas de fora da organização. Podem resultar em um conjunto de ações que incluem, por exemplo, pedido de desculpas por escrito e sessões de aconselhamentos profissionais; (11) o programa de suporte oficial: é a institucionalização de um programa que visa facilitar

a implementação de políticas através do contato pessoal. Na verdade, membros da organização se disponibilizam a ser um ponto de contato para aquelas pessoas que vivenciam alguma intimidação no ambiente de trabalho, assim como ocorre com o assédio moral; (12) o sistema amplo de intervenção: um conjunto de intervenções focado tanto na prevenção quanto na resposta do assédio moral no trabalho. Esse conjunto pode ser composto por políticas, relatórios, treinamentos com os funcionários da organização, avaliação de melhorias, dentre outros. O ponto a se destacar é a mudança cultural contínua, a prevenção e gestão aprimoradas dos casos de assédio moral que ocorrem no ambiente de trabalho; (13) confirmação dos valores éticos e culturais: importa articular e correlacionar a cultura e as crenças que representam a organização com os comportamentos éticos dos membros da organização.

Entre as intervenções apontadas por Caponecchia et al. (2020), nota-se que Cicerali e Cicerali (2016) e Myers e Cowie (2017) identificam a mediação como uma forma de intervenção predominante. Os autores afirmam que esse tipo de intervenção não é tratado sistematicamente pelas organizações suecas investigadas — porque, em geral, os gestores acabam se esquivando e não se envolvendo nos assuntos que dizem respeito ao assédio moral. Os autores justificam que a inexistência de diretivas que norteiam a resolução e a avaliação dos conflitos acabam por agravar a conduta desses gestores. Outro exemplo é citado no relatório da EUROFOUND (2015), que identifica um projeto na Inglaterra com iniciativas governamentais, em parcerias com outras organizações, a exemplo do Serviço de Conciliação e Arbitragem, com o objetivo de adotarem ações conjuntas no combate do assédio moral no trabalho. Chama a atenção que, embora Caponecchia et al. (2020) tenham incluído a mediação como uma intervenção, eles ressaltam que os especialistas investigados não chegaram a um consenso comum sobre esse ponto e, apesar dessa controversa, os autores optaram por incluí-la no rol taxonômico porque a mediação é considerada pela literatura um exemplo de intervenção.

Uma prevenção ou intervenção no âmbito local de forma antecipada tende a ser uma ação positiva, em especial quando se considera o entendimento de Lever et al. (2019) de que a saúde dos indivíduos (física e mental) tendem a melhorar, pois, há uma redução do assédio moral; o volume de licenças médicas é reduzido e, conseqüentemente, reflete de forma positiva nos custos da organização.

Oportunamente, Salin (2008) revela que o fato de os gestores não serem capazes de assumir suas próprias responsabilidades, agrava mais o assédio moral; dessa forma é importante uma capacitação desses gestores com vistas a uma redução dos problemas interpessoais na organização. Tal como Salin (2008) e Caponecchia et al. (2020), outros autores revelam igual entendimento; assim a discussão institucional deve ser alargada para os servidores da organização, capacitando-os (Hirigoyen, 2011; Hoel, Sparks, et al., 2001); e, a prevenção e o controle de riscos com treinamentos na saúde e segurança podem ser pontos a se incluïrem nas capacitações dos trabalhadores (Hoel, Sparks, et al., 2001).

A literatura (Caponecchia et al., 2020; Quinlan et al., 2020) aponta para os tipos de atores que podem ser os protagonistas das intervenções em matéria de assédio moral, podendo ser indicados pela vinculação institucional ou pelo cargo que ocupam na instituição. Exemplificando, pode haver um agente externo, tal como, um sindicato, que pode ser esse protagonista na medida em que seja capaz de promover uma intervenção, seja fornecendo os recursos materiais ou qualquer outra ação relacionada à intervenção (Quinlan et al., 2020). A intervenção consegue ter um alvo específico: (1) individual: ou seja, tem efeito no trabalhador da organização, naquele indivíduo que foi assediado ou naquele que provocou o assédio moral — chamado de assediador ou perpetrador; (2) observador: a intervenção foca em um indivíduo em particular da organização, em geral, a testemunha da violência; (3) a equipe local: ou seja, o foco é um grupo de trabalhadores específico; o (4) gestores: nesse caso o alvo são aqueles indivíduos com a função gerencial; (5) organizacional: todos os atores da organização são alvo da intervenção (Caponecchia et al., 2020; Quinlan et al., 2020).

Zapf e Vartia (2020) revelam que o tipo de intervenção a ser adotada está relacionado com o nível em que o assédio moral se encontra. Significa dizer que se têm: (1) a prevenção primária: aquela que, por ser proativa, visa prevenir os atos negativos do assédio moral antes mesmo dele ocorrer no ambiente laboral, por exemplo, buscar mudar aqueles comportamentos que podem ser prejudiciais e resultar em prejuïzos psicológicos, físicos ou sociais; (2) a prevenção secundária: representa aquela intervenção que o problema de assédio já se iniciou, mas, por estar em um estágio inicial consegue-se abrandar, reduzir, retardar ou interromper o problema, visando restaurar o ambiente de trabalho saudável; (3) a prevenção

terciária: foca em todas as medidas que possam garantir a própria sustentabilidade de um tratamento (Zapf & Vartia, 2020, p. 459).

3.4.2. Possíveis Limitações das Intervenções

Embora se constate a presença de estudos acerca das intervenções em matéria de assédio moral no trabalho, a literatura afirma que existe uma carência de informações sobre a eficácia das possíveis estratégias intervencionistas (Caponecchia et al., 2020; S. V. Einarsen et al., 2020; Hodgins & McNamara, 2019; Lever et al., 2019; Quinlan et al., 2020). Por exemplo, Tye-Williams et al. (2020) reforçam que nos Estados Unidos, apesar da redução moderada na ocorrência do assédio moral no trabalho em função da adoção de estratégias de intervenções voltadas para as políticas estaduais e federais acerca do fenômeno, ainda há muito o que ser realizado. Akella (2020) confirma:

Ao contrário do Canadá, que tem proteções legais concretas na forma de várias emendas, incluindo a Lei de Segurança e Saúde no Trabalho e a Lei de Segurança e Saúde Ocupacional nas províncias de Quebec, Ontário e Saskatchewan, nos últimos anos, o assédio moral no local de trabalho mantém uma forte presença nos Estados Unidos. (p. 199)

De acordo com Quinlan et al. (2020) as intervenções, tais como, os treinamentos voltados para as habilidades de comunicação ou as políticas locais, por vezes, podem não ser eficazes. Caponecchia et al. (2020) afirmam que existe a necessidade de se conhecer tanto o tipo de intervenção quanto o momento mais propício para adotá-la, por isso as organizações devem estar prontas para alterar suas estratégias de intervenção. Evidentemente, a intenção é alcançar um resultado satisfatório com a intervenção adotada. Nesse sentido, Salin et al. (2019) reforçam que é importante relacionar as concepções dos programas de intervenções com a cultura local. Por exemplo, os autores compreendem que em culturas onde existam uma forte distância do poder, é fundamental examinar maneiras para que os subordinados sejam fortalecidos, bem como verificar de que forma as estruturas organizacionais possam apresentar uma menor hierarquia, maior descentralização e, também, mais igualitarismo, na expectativa de se prevenir o assédio moral.

Nessa linha, Tye-Williams et al. (2020) comentam que o poder é um elemento importante para a ocorrência do assédio moral no trabalho e o sucesso da

intervenção pode estar relacionado a ele. Assim, por exemplo, para os autores, as intervenções realizadas pelos espectadores apenas funcionarão efetivamente se esses atores se sentirem com poder suficiente para intervir e fazer a diferença na ocorrência desse assédio moral, sem medo de retaliações ou algo parecido — por isso, aspectos, como, o medo, o silêncio, podem impedir que o espectador faça uma intervenção efetiva. A intervenção do espectador, ou do chamado ouvinte, segundo Kari Einarsen et al. (2020), pode ter sua eficácia limitada na prevenção do assédio moral no trabalho se esse ouvinte não tiver um comportamento ativo e construtivo como espectador, sem a consciência de seu papel e do controle comportamental.

Cicerali e Cicerali (2016) verificam em um estudo que os gestores do setor de recursos humanos reconhecem suas organizações como espaços livres de assédio moral. Entretanto, esses mesmos gestores, supostamente conhecedores acerca das questões do assédio moral, normalmente, as confundem com outros tipos de problemas — revelando que a violência, na verdade, não é tratada devidamente, havendo uma ausência institucional de regras que abordem o assunto. Os autores percebem uma resistência dos gestores no que diz respeito à criação de regras de combate ao fenômeno, ausência de implementação de políticas institucionais, de procedimentos específicos em matéria de assédio moral, ausência de confecção de relatórios contendo informações sobre o problema, inexistência de capacitações e/ou de treinamentos com abordagens sobre o tema nos encontros das organizações — pontos que impõe uma limitação no combate ao assédio moral no ambiente laboral. Hodgins e McNamara (2019) reconhecem que a forte hierarquia pode ser um limitador para a adoção de intervenções que tenham o propósito de combater o assédio moral.

3.4.3. As Intervenções de Assédio Moral no Brasil

Não há dúvidas que assuntos relacionados com a gestão e prevenção do assédio moral no trabalho são quesitos cada vez mais importantes. Mas, de acordo com Gonçalves et al. (2020), os estudos acerca das intervenções em matéria de assédio moral no trabalho no contexto brasileiro ainda são recentes e carecem de mais produções.

Na perspectiva nacional, Nogueira et al. (2018) reconhecem que os documentos sindicais possuem poucas indicações em suas cláusulas sobre o

assédio moral. E mesmo os autores registrando um aumento no número de cláusulas no período de 2011 a 2013, elas se apresentam de forma genérica, sem apresentar uma ação concreta para prevenir ou coibir o fenômeno, de forma que aquelas que tratam sobre a temática, referem-se à “prevenção, por meio do estabelecimento de cláusulas que prescrevem programas, palestras e outros meios educativos com esta finalidade” (p. 40). Um outro exemplo é citado por Nogueira et al. (2020) que, ao investigarem sobre assédio moral em estados brasileiros, reconhecem que o Estado do Ceará é o único, entre os pesquisados, que tem uma Comissão de Prevenção e Combate ao Assédio Moral. Os autores entendem que todo sistema que trate de denúncias de assédio moral deve ser devidamente estruturado, de forma que possa dar um atendimento eficiente tanto para o assediado quanto para a instituição — por isso estas comissões, grupos ou quaisquer outros envolvidos com este tipo de denúncia devem estar pautados na autonomia e na ausência de corporativismo.

Como afirma Lyra (2009): “sabemos que as demandas de caráter rotineiro — ou, até mesmo, as denúncias — são, não raro, tratadas com negligência, omissão ou de forma autoritária pela administração. Há, conseqüentemente, uma natural descrença na sua força para nela promover correções de rumo” (p. 47). Há autores (Tolfo, Silva, et al., 2015) que reforçam que no âmbito das organizações públicas brasileiras, incluindo-se as IFES, existe um conservadorismo baseado na burocracia, rastros de favorecimentos e de clientelismo que acabam por ir em direção oposta ao que se concebe como princípios do serviço público e necessidades de seus usuários; e, é justamente a forma como as políticas e práticas da gestão se apresentam e se desenvolvem na organização que poderá determinar se o assédio moral no trabalho será mais favorável a acontecer, ou não.

As intervenções são essenciais e, em especial, a prevenção pode ser vista como a principal forma de se defender contra a presença do assédio moral no ambiente organizacional (Araújo et al., 2020). Nunes et al. (2017) apresentam sugestões de intervenções que podem contribuir com a redução do assédio moral no ambiente acadêmico, dentre elas: a criação de comissões (que trate sobre a temática do assédio moral); a capacitação dos gestores; a divulgação acerca do assédio; e, uma gestão mais técnica e menos política (sem prevalecer os interesses políticos internos da organização). Outros argumentos são listados pela literatura, como: o entendimento sobre a temática (inclusive, sobre assédio organizacional)

contribui para identificar e reconhecer situações de assédio moral e conduzir propostas intervencionistas mais eficazes (Soboll et al., 2015); a instituição deve estruturar-se e preparar os gestores para tomar medidas adequadas para coibir o assédio (Xerri et al., 2016), se possível, de forma multidisciplinar (Tolfo, Nunes, et al., 2015). O apoio psicológico para as vítimas de assédio moral pode ser ratificado com as palavras de Nunes e Torga (2020):

A Universidade é um importante locus de saber e de experiências e precisa ampliar a perspectiva de cuidado para com a população, da qual ela faz parte, e fazer jus ao seu papel social dentro de seus muros. É necessário ampliar a perspectiva da visão de seu papel como Promotora de Saúde, em que os processos de promoção da saúde sejam contínuos e abranjam todas as áreas da instituição, incluindo docentes, pesquisadores, gestores e demais funcionários, discentes e comunidade local. Além disso, as instalações e a estrutura organizacional devem permear as discussões e intervenções sobre assédio moral, saúde mental e outros temas correlacionados. (pp. 18–19)

Além do mais, tal como aponta a literatura internacional, Glina e Soboll (2012) reconhecem que as intervenções podem se originar em diferentes níveis e nessa perspectiva destaca-se a intervenção em nível primário, que é indicada para os indivíduos envolvidos diretamente na situação. Para as autoras, essa intervenção tem por finalidade facilitar o indivíduo a lidar com o estresse do conflito. Podem ser exemplos de intervenções para as vítimas de assédio moral o aconselhamento, a reabilitação para o retorno às atividades laborais e os grupos de apoio. A mediação e a ouvidoria são vistas pelas autoras como outras possibilidades de intervenção, particularmente, se o conflito estiver no início, antes “de se configurar uma situação grave e crônica” (p. 274).

Nota-se que pode ser essencial a existência de programas de políticas públicas reforçando as leis, tratando da temática do assédio moral no trabalho, sensibilizando todos os que fazem parte da IFES e levando-se em conta itens, como, conceitos, causas, consequências para o assediado, para o assediador e para a instituição, bem como as intervenções. Isso é, um sistema de gestão e de prevenção que possa combater o assédio moral no trabalho. Por certo, a sensibilização é um caminho importante para se evitar que esse fenômeno se instale sorrateira e definitivamente. Assim sendo, é primordial reconhecer que o fenômeno do assédio moral existe no âmbito da organização pública ou, entre outras palavras,

ter o entendimento acerca da presença do problema no ambiente organizacional é algo fundamental para se decidir sobre quais intervenções devem ser adotadas. Como aponta Simon (1993), é reconhecer um problema em potencial, dar a atenção necessária a ele e definir as prioridades. Se uma IFES reconhecer que o assédio moral no trabalho é um problema, ela deve seguir com outras providências intervencionistas; pois nas palavras do autor (1997), o ‘decidir’ (p. 1) vai envolver toda a organização administrativa com o ‘fazer’ (p. 1), estando um integrado ao outro, assegurando a efetividade do que for decidido.

Neste contexto de ações, Tolfo, Silva et al. (2015) reforçam que os gestores podem ser considerados agenciadores de mudanças na medida em que haja uma concepção da cultura organizacional, cujos valores e normatizações incluam aspectos de justiça, cidadania e modelos de gestão que impeçam o assédio moral. Destaca-se que todas as ações conjuntas são cruciais, visto que muitas vítimas se sentem desencorajadas a comentar ou denunciar casos de assédio moral; seja pela ausência de conhecimento sobre o assunto, pela inexistência de legislação ou por medo da repercussão e das represálias que podem acontecer no ambiente laboral (Nunes & Tolfo, 2013). Martiningo e Siqueira (2008) reforçam que a área de gestão de pessoas é importante para a intervenção nos casos de assédio moral, precisando que essa intervenção ocorra antes de qualquer indício de violência, “partindo do princípio de que casos provavelmente estão ocorrendo de forma velada ou vão ocorrer” (p. 19). Beltrame (2020) pactua que o setor de recursos humanos das IFES propiciam a diminuição de casos de assédio moral. Entretanto, Glina e Soboll (2012) entendem que as intervenções não funcionam se elas ocorrem de forma isolada e pontual, é necessária uma abordagem mais abrangente da problemática e o acompanhamento das intervenções de forma sistemática. Já Beltrame (2020) reconhece que em razão da complexidade do assédio moral no trabalho, as intervenções adotadas pontualmente e isoladas são importantes, embora elas não sejam suficientes.

Evidente que o tema assédio moral merece atenção especial. Além de se buscar um entendimento sobre o contexto da IFES, com um diagnóstico organizacional, a identificação do assédio como um problema é crucial para que o assunto seja focado e reconhecido no ambiente universitário como algo real e sério; e, assim, possam ser adotadas intervenções que minimizem os reflexos negativos para os indivíduos e a organização, com vistas a um ambiente salutar. Como dizem

Nogueira et al. (2020), “é importante que as medidas de prevenção, intervenção e combate de assédio moral sejam realmente aplicadas na organização, e não apenas discursos vazios dos gestores” (p. 6).

3.4.3.1 A Ouvidoria e as Intervenções de Assédio Moral. É indiscutível a existência de assédio moral nas relações socioprofissionais em organizações do setor público brasileiro, inclusive nas IFES. Contudo, várias organizações desse setor possuem um sistema interno de mediação para tratar de questões de seus funcionários (Hirigoyen, 2012) e a ouvidoria é uma forma de impetrar uma denúncia de assédio moral (Matthiesen et al., 2011). Nesse sentido, a institucionalização de uma ouvidoria autônoma e munida de legitimidade, que desempenhe suas atividades sem restrições e com efetividade, poderá ser uma opção importante dentro do contexto organizacional para lidar com as diferentes situações desse fenômeno. Assim, a ouvidoria pode ser um caminho para as intervenções em matéria de assédio moral no trabalho (Beltrame, 2020; Gaetano, 2010). Ainda mais quando se nota pelas palavras de Nunes e Tolfo (2013) que o assédio moral é mais que uma situação interpessoal, é, na verdade, um “conjunto de situações que envolvem necessariamente a organização, seus valores e práticas” (p. 144).

Na perspectiva de gestão e de combate, Beltrame (2020) confirma que nas situações de assédio moral envolvendo os servidores da universidade pesquisada, a instância mais propícia para recorrer é a ouvidoria, pois há a possibilidade de resolução dos casos, ainda que se possa enfrentar algumas dificuldades, como, um processo desgastante e a comprovação da violência. Mas a respeito das denúncias de assédio moral que são registradas nas instituições de ensino e operacionalizadas pelas ouvidorias, a CGU (2019) comenta sobre o fenômeno em seu manual de orientação para as ouvidorias que fazem parte do SisOuv. Apesar de não ser uma regulamentação, a CGU instrui a ouvidoria que, após receber uma denúncia de assédio moral, proceda com a apuração preliminar e, se houver “indícios de veracidade” (p. 44), a encaminhe para a correição, que é a unidade responsável pela correção das condutas dos servidores.

E, embora a CGU (2019) reconheça que a ouvidoria “é um importante instrumento para o combate ao assédio moral, pois é o primeiro canal de contato com o denunciante ou com o próprio assediado” (p. 44), não há indícios de quaisquer orientações/ações de prevenção de assédio nesse documento. Em razão

da falta de uma lei federal, o que ocorre é que o combate ao assédio se dá à medida que são adotadas ações individualizadas pelas próprias organizações (Soboll et al., 2015; Tolfo, Nunes, et al., 2015; Xerri et al., 2016). Na verdade, existem as legislações brasileiras, como já abordado, contendo orientações acerca das etapas de recebimento e condução no tratamento das denúncias que as ouvidorias devem adotar, a exemplo da apuração preliminar.

Em geral, não há uma demonstração clara por parte das organizações no que se refere às políticas e ações acerca do assédio moral (Nunes et al., 2017), inclusive sabe-se que o assédio moral pode dominar o ambiente de trabalho quando a alta administração não adota nenhuma intervenção, abdicando de sua própria responsabilidade (Martiningo & Siqueira, 2008). Por isso, sobre a tratativa da denúncia de assédio moral, certos autores (Barreiro, Hossne, et al., 2011) ressaltam sobre a importância de a ouvidoria estabelecer parcerias com diferentes áreas da instituição, preservando um diálogo constante com essas unidades, inclusive, com os setores da psicologia — podendo favorecer as intervenções em matéria de assédio moral. Por exemplo, Aguilar e Camargo (2019), ao tratarem de um projeto em uma comunidade universitária envolvendo a ouvidoria, reforçam a presença de uma parceria com profissionais da área de psicologia visando ofertar um tratamento para os usuários que procuram a ouvidoria. As autoras abordam sobre um projeto que teve o objetivo inicial de receber e encaminhar as manifestações de alunas, professoras e técnicas e realizar o devido acompanhamento. Posteriormente, esse projeto, chamado ‘Ouvidoria Acolhidas’, foi reestruturado e ampliado, passando “a integrar uma proposta de amparo integral às mulheres, visando o respaldo psicológico, bem como o oferecimento de soluções jurídicas e transformações institucionais que não se limitam à atuação técnica perante o poder judiciário” (pp. 21–22). Almeida et al. (2020), ao tratarem sobre as ouvidorias vinculadas às IFES do estado do Ceará, informam que a mediação é uma forma cooperativa que a ouvidoria tem para estabelecer acordos e poder lidar com o assédio moral.

A ABO apresenta alguns exemplos de ouvidorias universitárias e suas intervenções em situações de conflitos. Por exemplo, Rigotti e Perseguino (2019) relatam um trabalho conjunto realizado em 2017, em que uma parceria institucional entre duas universidades desencadeia um projeto focado em debates e uma série de ações reflexivas e preventivas fomentando o conhecimento acerca das violências no trabalho junto à comunidade acadêmica, das quais destaca-se o assédio moral.

Outro exemplo vem de Abi-Eçab (2020) que, através de um processo com as chamadas “Ouvidorias Ativas” (p. 109), a ouvidoria trabalha de forma propositiva junto à Rede de Apoio aos Estudantes da universidade, agregando valores, elaborando um projeto de pesquisa que demonstra a realidade vivenciada pelos discentes no ambiente acadêmico, ressaltando suas experiências e expectativas e, com vistas a melhoria contínua dos serviços da instituição. Segundo a autora, o objetivo é ampliar o espaço de debate, proporcionando um aprofundamento dos indicadores e categorias que possam resultar em intervenções eficientes e eficazes pelas diferentes áreas da universidade.

Ademais, ressalta-se que outros autores retratam a necessidade de adoção de programas, ações e a criação de políticas, cujo objeto abranja as complexidades do assédio moral no trabalho (Matthiesen et al., 2011; Soboll et al., 2015; Tolfo, Nunes, et al., 2015). E, no que diz respeito à política que trate da temática, Richards e Daley (2004) afirmam que ela deve iniciar pela recolha de dados pertinentes. É justo nesse cenário que se deve considerar que a ouvidoria pública é um banco de dados; ou, melhor dizendo, um instituto que permite a aquisição de dados e indicadores da realidade da instituição que favorece a construção de políticas. De acordo com Nogueira et al. (2020), quando se foca em situações de assédio moral sob a ótica da AP, torna-se necessário compreender uma série de aspectos, como, os elementos que estão presentes nas práticas e na cultura organizacional que influenciam na presença do assédio, o sistema adotado para o registro das denúncias e a presença de ouvidoria, assim como os mecanismos que a organização possui de apoio à vítima de assédio moral, as práticas adotadas para o combate e a prevenção do fenômeno.

4. Percurso Metodológico

4.1. O Design da Pesquisa

Neste capítulo encontra-se discorrido a forma como a pesquisa foi conduzida, visando cumprir os objetivos elencados, apresentando-se o design da pesquisa, como, os dados obtidos, a análise e a interpretação dos mesmos. Isso porque se entende que a ciência tem por finalidade a elucidação de um fenômeno, como aponta Vergara (2010), sendo “a efervescência de reflexões, discussões, contradições, sistematizações e ressystematizações que lhe dão vitalidade” (p. 2).

De acordo com Justice (2008), o design da pesquisa é entendido como um facilitador usado para conduzir o processo de construção das argumentações sólidas da pesquisa. Uma argumentação é considerada sólida quando ampara a afirmação da pesquisa de forma verosímil, em que são recolhidos e analisados dados que possam dar apoio a essa alegação. Segundo o autor, essa é uma etapa muito importante, pois, quando bem projetada, evita desperdícios e frustrações.

O design é o plano de pesquisa que, por meio de um gerenciamento, busca solucionar a interação entre os objetivos da pesquisa, as perguntas e os procedimentos usados (G. King et al., 1994). Nesse sentido, o plano adotado para a realização desta investigação foi detalhado nas sessões seguintes, em que são apresentados: o local onde a pesquisa de campo foi realizada, a população investigada, de que forma os dados foram recolhidos, o instrumento utilizado para a recolha desses dados e, por fim, como o tratamento e a análise dos mesmos foram feitos.

Como escolha do procedimento de sistematização dos objetivos, foi adotado o método de pesquisa qualitativa. Gabrielian et al. (2008) apontam que esse método abrange as artes e humanidades, imputando-se uma ênfase na interpretação e ação humana; o que torna pertinente o uso do método qualitativo neste estudo, visto que o assédio moral é um fenômeno relacionado com aspectos da ação humana. Para os autores (2008), o método qualitativo orienta-se no que o investigador observa — o que o diferencia do quantitativo, que trata de dar ênfase ao teste de hipóteses (questões ou premissas) com base na dedução teórica e pode “ser usado para estabelecer relações causais generalizáveis para uma população mais ampla” (p. 142). Richardson (2012) confirma que esse tipo de abordagem contribui para o

pesquisador justificar seu uso, principalmente, na medida em que a pesquisa qualitativa é uma maneira de se entender a essência de um fenômeno social.

O método qualitativo é tido como uma análise que abrange um procedimento mais intuitivo, sendo válida na “elaboração específica sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa” (Bardin, 2016, p. 141). Também é tido como uma forma de explorar e entender o significado que um grupo, ou um indivíduo, confere a um problema social ou humano (Creswell, 2014). E, como a temática da pesquisa envolveu um assunto delicado (assédio moral), a aplicação do método qualitativo permitiu a obtenção de uma análise mais detalhada e aprofundada dos dados coletados, apoiando-se no fato de que uma gama de informações foi captada com mais liberdade e de forma minuciosa. Entende-se que a pesquisa qualitativa é um facilitador para a interpretação de realidades sociais, caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação do fenômeno —, incluindo a acepção dos investigados acerca da realidade social (Richardson, 2012; Vergara, 2010).

Para Tashakkori e Teddlie (2003), embora muitos pesquisadores desconsiderem a relação entre a escolha do método e o pensamento filosófico, fazer essa desvinculação não é possível. Na visão filosófica, a concepção construtivista está ligada à pesquisa qualitativa e é associada à interpretação. Há uma subjetividade das coisas e tende-se a confiar nas visões dos participantes, por isso quanto mais aberto os questionamentos, melhor. Na concepção construtivista, ao contrário do que é na pós-positivista (ligada à pesquisa quantitativa), os investigadores não iniciam a pesquisa com uma teoria, mas acabam criando ou desenvolvendo uma teoria (ou uma generalização) (Creswell, 2014).

A adoção do método qualitativo permitiu uma descrição da realidade que envolveu a relação do papel da ouvidoria na gestão e prevenção do assédio moral, um fenômeno presente nas relações socioprofissionais das IFES do Brasil, por conseguinte uma interpretação desse contexto. Assim, para Vergara (2010), com a lógica de pensamento voltado para o método fenomenológico acontece uma afirmação de algo que é entendido e apoiado sob a ótica daqueles indivíduos que estão vivenciando e experimentando a situação proposta na investigação — empregando-lhe um atributo subjetivo dado que “suas crenças, suas suposições, seus paradigmas, seus valores estão presentes no olhar de quem lança ao fenômeno estudado” (pp. 3–4). Como revela Gil (2008), o método fenomenológico proporciona uma “descrição direta da experiência tal como ela é, sem nenhuma

consideração acerca de sua gênese psicológica e das explicações causais que os especialistas podem dar” (p. 14).

Creswell (2014) reforça que a pesquisa fenomenológica é uma estratégia de investigação que possibilita identificar as experiências humanas relacionadas a determinado fenômeno (ou problemática) na visão daqueles que irão participar da investigação, podendo, inclusive, não ter uma teoria explícita, tendo em vista que os “investigadores tentam construir a essência da experiência dos participantes” (p. 93) — portanto, a pesquisa qualitativa alcança uma lógica indutiva (Figura 1). Para Richardson (2012):

A indução é um processo pelo qual, partindo de dados ou observações particulares constatadas, [pode-se] chegar a proposições gerais, . . . [ou pode-se dizer que] o método indutivo parte de premissas dos fatos observados para chegar a uma conclusão que contém informações sobre fatos ou situações não observadas. O caminho vai do particular ao geral, dos indivíduos às espécies, dos fatos às leis. (p. 35)

É colocar a generalização como um resultado que se dá após a investigação de dados individualizados; ou seja, a generalização é evidenciada “a partir da observação de casos concretos suficientemente confirmadores dessa realidade” (Gil, 2008, p. 10).

Figura 1

Esquema do Método Indutivo na Pesquisa Qualitativa



Nota: Baseado em Creswell (2014) e Richardson (2012).

Neste cenário, Marconi e Lakatos (2003) veem o método indutivo como uma “conexão ascendente” (p. 106), isso porque a “aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias” (p. 106). Creswell (2014) reconhece que no final do processo há uma lógica indutiva, através da agregação das informações que advém das entrevistas (experiências dos participantes na investigação) ou das anotações feitas em campo, passando pela análise dos dados. Posteriormente, essas informações são transformadas em temas/categorias e, por fim, o pesquisador pode

proceder com as generalizações ou teorias a partir das experiências (dos entrevistados) e da literatura utilizada — significa que após a inter-relação dos temas/categorias com a própria teoria ou padrões literários amplos, ocorre a interpretação do significado das codificações que foram criadas. Como explica o autor, essas codificações envolvem uma organização, surgindo um agrupamento (segmentação de sentença ou parágrafo) do material adquirido nas entrevistas, por exemplo, de forma que apareçam novos segmentos dessas mensagens (categorias) que são nominadas por algum termo identificador e significativo (p. ex.: podendo ser uma expressão verbalizada pelo entrevistado).

4.1.1. A Pesquisa de Campo

Segundo o MEC (2020, Consulta Avançada), no momento de se proceder com a pesquisa empírica encontravam-se ativas um total de 2.700 IES no setor privado e o quantitativo de 326 no setor público, distribuídas nas categorias: Municipais, Estaduais e Federais. A pesquisa de campo se deu nas IFES, mais precisamente nos Institutos Federais e Universidades Federais (Quadro 3).

Quadro 3

Instituições de Ensino Superior Ativas no Brasil

Setor	Total	Categoria Administrativa	Total	Organização Acadêmica	Total
Público	326	Municipais	72	—	—
		Estaduais	129	—	—
		Federais	125	Institutos	40
				Universidades	62
				Escolas de Governo	23
Privado	2.700	—	—	—	—

Nota: Baseado nos dados do MEC (2020, Consulta Avançada).

A pesquisa de campo aconteceu no local onde o fenômeno ocorreu, isso é, nas IFES, que, concomitantemente, segundo Vergara (2010), possui elementos que auxiliam a esclarecê-lo. A pesquisa de campo foi usada para adquirir informações e conhecimento a respeito do problema para o qual se procura uma resposta, que no presente caso, questiona-se qual o papel e a influência da ouvidoria na gestão e prevenção do assédio moral no trabalho nas IFES do Brasil. Nesse sentido, foram desconsideradas as IES do setor privado, pois, esta investigação teve foco no setor público. Assim como não foram incluídas as Escolas de Governo — como, a Academia Militar de Agulhas Negras —, pois se entendeu que a inclusão dessas

organizações acadêmicas na pesquisa empírica iria desalinhar a investigação, pois as mesmas não são consideradas universidades ou institutos federais.

Esta pesquisa abordou apenas as organizações de ensino do setor público. Essa escolha decorreu pela diferença na gestão organizacional entre os setores público e privado, e que reflete diretamente nos interesses pertinentes a cada um desses setores. Lynn Jr. (2010), por exemplo, pontua que na gestão pública, além de haver o interesse público, existe a necessidade de se atender aos valores democráticos (e constitucionais), colocando-se à parte desse cenário qualquer tipo de aspecto que vise o lucro ou o interesse privado inerente ao setor privado. Nesse caso, uma investigação empírica nas IES privadas desviaria os propósitos moldados nesta investigação.

4.1.2. A População e os Participantes da Pesquisa

Entende-se que a população investigada deu subsídios para o alcance do objetivo proposto. Por isso foram pesquisados os titulares responsáveis pelas ouvidorias dos Institutos e Universidades Federais, ou, os chamados ouvidores (Quadro 4). Isso porque eles possuem a expertise em ouvidorias e auxiliaram com informações à medida que são procurados diretamente pelos servidores (docentes e técnicos) para tratar de assuntos relacionados à violência no trabalho, em particular, o fenômeno do assédio moral. No momento da investigação, a CGU (2021a, pp. 1–6) contabilizava um total de 102 ouvidorias nas IFES, distribuídas nas cinco regiões do país: 17 no Norte; 29 no Nordeste; 10 no Centro-Oeste; 28 no Sudeste; e, 18 no Sul.

Quadro 4

As Ouvidorias nas Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil

Setor	Total	Categoria Administrativa	Total	Organização Acadêmica	Total	Ouvidorias (IFES)
Público	327	Federais	126	Institutos	40	40
				Universidades	62	62

Nota: Baseado nos dados do MEC (2020, Consulta Avançada) e da CGU (2021a, pp. 1–6).

Os ouvidores das IFES foram os produtores de mensagem (Bardin, 2016). Compreende-se que o assédio moral no trabalho no âmbito das IFES envolve os servidores (docentes e técnicos) da instituição; entretanto, o ouvidor é capaz de

fornecer informações acerca do fenômeno na instituição, sendo um especialista em ouvidoria. Yin (2014) afirma que esses informantes, ou especialistas, são cruciais, pois, tanto podem fornecer suas perspectivas sobre um determinado assunto quanto podem corroborar com mais fontes de provas. Reforça-se que os indivíduos que participam da pesquisa empírica são chamados de *sujeitos* (termo recorrente na área da psicologia) — bem como podem ser identificados como *respondentes* (porque respondem a um levantamento de pesquisa) ou, ainda, *informantes* (porque ajudam na compreensão da dinâmica de um ambiente organizacional) (Cozby, 2003; Richardson, 2012).

No que tange à amostragem foi aplicada a técnica conhecida como bola de neve (*snowball*). Para Babbie (2013), esse é um método de fim exploratório usado em pesquisa de campo, no qual um entrevistado indica uma outra pessoa que pode ser entrevistada e, assim, sucessivamente, adicionando-se sempre mais especialistas, em um processo de acumulação. Para o autor, a bola de neve é um processo que permite a acumulação de indivíduos e que é bastante usado nas pesquisas investigativas que têm fins exploratórios. No caso em particular desta tese, foi realizado um contato inicial (*network*) com os especialistas durante o XVIII Encontro Anual do FNOUH, em agosto de 2018, em Teresina/PI/Brasil, o que viabilizou a aplicação dessa técnica de amostragem não probabilística.

Em função da proposta de investigação ser sobre assédio moral no meio acadêmico, foram manejados dados e informações obtidos através da participação direta dos titulares das ouvidorias (ouvidores e ouvidoras) dos Institutos Federais e Universidades Federais; portanto, foi levado em conta o pressuposto ao respeito à dignidade humana e à proteção dessas pessoas que participaram da investigação, salvaguardando-as. Estudiosos reforçam que é importante notar os aspectos éticos que envolvem um projeto de pesquisa na área das ciências sociais, levando-se em conta o respeito aos direitos e os deveres a serem cumpridos, sendo imperativo em determinados casos atentar para os procedimentos e diretrizes determinados pela instituição responsável e que consente a investigação com vistas à proteção da pessoa (Piotrowski, 2008). É pertinente esclarecer que as pessoas assediadas ou os assediadores não fizeram parte da população investigada desta tese, mas os ouvidores das IFES que são os gestores da ouvidoria e participantes-chaves desta investigação. Diante do exposto, a pesquisa empírica desta tese foi submetida à CEICSH da Universidade do Minho (UMinho), que emitiu parecer favorável (Anexo

a) pelo fato de a pesquisa estar alinhada aos ditames internacionais, ou seja, com a Declaração de Helsínquia e a Convenção de Oviedo.

Acerca do *quantitativo de informantes*, a mesma foi composta por um total de 35 entrevistados, o que foi considerado ideal e suficiente para esse estudo. Primeiramente, vale destacar que em uma pesquisa fenomenológica, segundo aponta Creswell (2014), se tem o envolvimento de um número mais reduzido de indivíduos. Também notou-se que, acima desse quantitativo convidar mais ouvidores para participar da entrevista em profundidade não afetaria os dados encontrados, pois, em certo momento, eles passaram a ser repetitivos, não adicionando nenhum dado novo. Pertinentemente, a literatura (Gall et al., 2003; Yin, 2014) reconhece que nas pesquisas qualitativas o tamanho tende a ser mais reduzido — oposto às pesquisas quantitativas que são maiores —, e não existe uma regra padrão para a dimensão de informantes na investigação quali, podendo ser um único caso de estudo. Gall et al. (2003) afirmam que no âmbito da pesquisa qualitativa, determinar quantitativo de informantes “é totalmente uma questão de julgamento, não há uma regra posta” (p. 181). Importa, para alguns autores (Gall et al., 2003; Yin, 2014), muito mais a riqueza das informações que permitam a compreensão do fenômeno em razão dos objetivos propostos na investigação.

No intuito de preservar a identidade dos entrevistados, durante a escrita da tese foram adotados certos procedimentos. Primeiro, nenhum deles foi identificado nominalmente, usando-se, portanto, uma codificação composta pela letra “E” (designação usada para entrevistado(a)) sequenciado por uma dezena de números arábicos, variando de 01 a 35. Isto é, os nomes dos entrevistados foram substituídos por E01, E02, E03 até E35, de forma aleatória. E, depois, para evitar a identificação a respeito do gênero do titular da ouvidoria, optou-se pelo uso exclusivo da expressão *ouvidor*, independentemente se a pessoa entrevistada é um ouvidor ou uma ouvidora. Sobre a identificação da instituição de ensino que a ouvidoria pesquisada se encontra inserida, com a intenção de não serem identificadas, os Institutos Federais e Universidades Federais foram substituídos pela sigla “IFES”. A adoção desses critérios, permitiu cumprir os preceitos da CEICSH da UMinho. E eles corroboram com o destaque dado por Cozby (2003) acerca do anonimato e sigilo. Segundo o autor, é necessário ter cuidado para se garantir que a identificação das pessoas que vão compor a pesquisa empírica não seja revelada, nem correlacionar

as mensagens captadas pelos investigados com algum dado do indivíduo, por isso é recomendado a utilização de codificação.

Foram coletados alguns dados demográficos dos entrevistados e outras informações adicionais sobre a ouvidoria. Entre os entrevistados, 15 são do sexo masculino e 20 do sexo feminino. Um total de oito entrevistados exercem o cargo de docente, 27 ocupam o cargo de técnico administrativo, sendo 17 pessoas em cargo de nível médio e 10 em cargo de nível superior. Todos eles possuem graduação ou pós-graduação (mestrado, doutorado, pós-doutorado) em diversas áreas do conhecimento, como: administração, direito, psicologia, gestão, educação, história, letras, engenharia, informática e enfermagem. E mais, 25 deles não acumulam função, exercendo exclusivamente o cargo de ouvidor/ouvidora, mas outros 10 acumulam funções para além de ser o titular da unidade de ouvidoria, dentre os quais estão todos os oito docentes (porque continuam ministrando aulas) e dois técnicos administrativos que acumulam o cargo de titular da corregedoria e o cargo de secretário/secretária da comissão de ética. Acerca do tempo de exercício como ouvidor ou ouvidora, no momento da entrevista, quatro deles estavam há poucos meses na ouvidoria, na verdade, há menos de 1 ano no cargo. Outros quatro entrevistados estavam no máximo há 1 ano como titular da ouvidoria. Um total de 24 entrevistados ocupam o cargo entre o período de 2 a 6 anos. E, os três restantes entrevistados estão, respectivamente, há 8, 10 e 16 anos como ouvidor/ouvidora. Acrescenta-se que 11 entrevistados desenvolvem as atividades sozinhos na ouvidoria, ou seja, não possuem equipe de ouvidoria. Quinze entrevistados possuem apenas um servidor lotado na ouvidoria, cinco entrevistados possuem uma equipe com dois servidores, três entrevistados possuem uma equipe de ouvidoria com três servidores. E, apenas um único entrevistado possui uma equipe de ouvidoria com seis servidores. Outro dado refere-se ao fato de que a ouvidoria trabalha exclusivamente com assuntos inerentes à ouvidoria. Nesse sentido, 11 ouvidorias trabalham única e exclusivamente com assuntos de ouvidoria, sendo que as 24 restantes, além de terem atividades de ouvidoria, acumulam outras responsabilidades, por exemplo, o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) ou podem ser responsáveis pelo monitoramento dos Dados Abertos. E, entre os entrevistados, nove pertencem aos Institutos Federais e os demais às Universidades Federais, distribuídos nas diferentes regiões do país, sendo que a Região Nordeste apresenta o maior quantitativo, com 11 investigados. Os demais estão distribuídos

nas seguintes regiões: quatro na Região Norte, cinco na Região Centro-Oeste, seis na Região Sudeste e nove na Região Sul. Embora todos esses dados tenham sido coletados na intenção de se ter um panorama das ouvidorias e de seus titulares, alguns desses dados acabaram revelando informações importantes. Por exemplo, no caso do acúmulo de função do titular de ouvidoria, verificou-se que um dos entrevistados, além da titularidade da ouvidoria, tem a titularidade de uma das unidades técnicas correcionais da IFES, a corregedoria. Por serem setores com propostas e papéis divergentes (embora possam firmar parcerias, por exemplo, para o combate ao assédio moral), o acúmulo dessas chefias acaba tornando um imbróglio para a atuação da ouvidoria pública.

4.2. A Coleta de Dados

4.2.1. A Escolha da Técnica de Coleta de Dados

Para Gary Goertz e Mahoney (2012), os dados “são informações empíricas que usamos para medir conceitos e variáveis” (p. 140). Os dados desta tese foram recolhidos através da realização de entrevista individual. A entrevista é considerada como uma das principais técnicas de coleta de dados no âmbito de uma investigação qualitativa (Cooper & Schindler, 2014). Esse é um instrumento que permite a obtenção de informações confiáveis (G. King et al., 1994) e sua aplicação foi importante porque possibilitou conhecer o entendimento dos pesquisados e a realidade da temática — que no caso desta tese abrange o entendimento dos titulares em ouvidorias das IFES e a realidade que envolve esses institutos ante às denúncias de assédio moral.

Pontua-se que a entrevista é uma forma usada para a coleta de dados que pode ser aplicada na investigação social, contribuindo com um diagnóstico ou tratamento de um problema social (Marconi & Lakatos, 2003), sendo uma maneira de obter informações válidas acerca das crenças, opiniões e ideias das pessoas envolvidas na investigação (Lessard-Hébert et al., 2005). A entrevista é uma técnica de comunicação que permite que os investigados apresentem seus pontos de vista sobre o fenômeno (Richardson, 2012). É uma fonte de informação importante e, em geral, quando a entrevista é presencial, ela deve ser gravada (Yin, 2014); obviamente, com o consentimento do especialista (Gil, 2008), e, depois, deve passar

pelo processo de transcrição (Bardin, 2016) — significa, transformar fidedignamente a mensagem oral em mensagem escrita.

Sabe-se que a entrevista é um procedimento de interação social e é considerada eficiente para se conseguir informações em profundidade sobre o comportamento humano, sendo uma técnica que possui maleabilidade (Gil, 2008). Assim foram realizadas entrevistas identificadas como individuais e do tipo semiestruturadas (Bowman, 2008) onde as perguntas foram previamente formuladas e organizadas em um guião de entrevistas. Tal como é indicado por Gil, a escolha da aplicação desse tipo de entrevista se deve em razão de haver mais flexibilidade na medida em que pode ocorrer o esclarecimento do significado das perguntas adaptando-a às circunstâncias no momento da entrevista. Esse é um tipo de entrevista menos estruturado e que pode estar vinculado a um guia previamente estabelecido que contenha pontos que se deseja conhecer (Creswell, 2014), não sendo, necessariamente, engessado. Entre outras palavras, o guião é um norteador e, sempre que houver necessidade, outras perguntas poderão ser introduzidas e formuladas, adaptando-se àquelas circunstâncias que permitam captar uma melhor resposta do investigado. Esse tipo de entrevista propicia uma exploração mais ampla da questão (Marconi & Lakatos, 2003). E, como o entrevistado é livre para responder ao questionamento, significa que há um desenvolvimento mais espontâneo no momento da entrevista (Gil, 2008).

Nesse cenário, os ouvidores e ouvidoras dos Institutos e Universidades Federais foram convidados e estimulados a participar da pesquisa empírica. Ocorreu a realização de entrevistas individuais, com vistas a se obter um maior aprofundamento das informações, com duração média de 2 horas. As entrevistas individuais foram realizadas presencialmente em duas oportunidades. Primeiro, em uma cidade do Nordeste do Brasil e, depois, durante o XIX FNOUH, realizado, em Curitiba/PR — Brasil durante o mês de setembro de 2019. Além do que, informa-se que foram realizadas entrevistas on-line por meio do serviço remoto especializado em conferências chamado Colibri-Zoom. A realização das entrevistas on-line se justifica, principalmente, em razão da grande extensão territorial do Brasil, perfazendo a aplicação das entrevistas até o mês de dezembro de 2019, quando todas as coletas foram finalizadas.

Esclarece-se que os especialistas em ouvidoria foram recebendo a carta convite (declaração de consentimento informado sobre a participação na

investigação) na medida em que eram incluídos no rol daqueles que seriam entrevistados. Todos procederam com a assinatura na declaração do entrevistado (Apêndice a). Cozby (2003) reforça que o consentimento informado denota que os participantes da investigação são informados acerca do intuito da pesquisa. E, se for o caso, dos possíveis riscos relacionados aos procedimentos do estudo e o direito que cada um dos entrevistados tem “de recusar ou interromper sua participação no estudo” (p. 56). Nesse sentido, o autor reconhece que são fornecidas todas as informações “que poderão influenciar a decisão de participar antes de o participante tomar tal decisão” (p. 56).

No momento da realização das entrevistas, foi solicitado a todos os investigados uma autorização para a gravação das mesmas (em gravador de áudio para as entrevistas individuais e, nos casos das entrevistas por videoconferência por meio do software Colibri-Zoom), com o armazenamento em nuvem. Posteriormente, esses dados foram transcritos e, depois de checadas as transcrições, receberam o tratamento adequado. De acordo com Cooper e Schindler (2014), os dados podem ser obtidos pelas transcrições das entrevistas (gravadas em áudio) ou, então, por qualquer anotação escrita do investigador durante a realização das coletas. Richardson (2012) indica que a utilização de gravador para se fazer os registros das entrevistas, proporciona observações mais precisas para futuras análises, considerando-se que esse é um procedimento que propicia confiabilidade para a investigação. E, Creswell (2014) reforça que outro procedimento que pode dar confiabilidade à pesquisa qualitativa é fazer as verificações das transcrições de forma que se possa assegurar que não ocorreram lapsos durante esse processo.

4.2.2. A Construção do Guião de Entrevistas

Inicialmente, observa-se que para a elaboração do instrumento de recolha dos dados é preciso que haja uma consonância do(s) objetivo(s) com o quadro teórico que sustenta a investigação (Morgado, 2012). Nesse sentido, as perguntas, formuladas para compor o guião de entrevistas (Apêndice b), encontram-se articuladas com os objetivos específicos e estão distribuídas em três blocos principais — juntos, os objetivos específicos visam analisar o papel e a influência da ouvidoria na gestão e prevenção do assédio moral no trabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil.

Considerando que o foco deste estudo envolve a ouvidoria pública, é importante reforçar que ela é considerada fundamental para a democracia — também sendo reconhecida como um instituto que possui um papel democrático (Barreiro, Passone, et al., 2011; Cardoso, 2010a; Gomes, 2016; Lyra, 2009; O'Brien, 2015; Vilanova, 2012). Mas pormenorizar e conhecer com exatidão acerca desse papel da ouvidoria pública pode ser essencial para a democracia; ainda mais supondo que ela deve se munir de elementos que venham a lhe conferir e/ou corroborar com esse papel democrático. Nesse cenário, surge, então, o primeiro conjunto de perguntas, que foi elaborado com a intenção de identificar o papel desempenhado pelas ouvidorias das IFES do Brasil sob a perspectiva dos ouvidores. Para se alcançar esse objetivo específico, foram formuladas um conjunto de oito perguntas. Primeiro buscou-se conhecer as principais atribuições da ouvidoria (Pergunta n.º1); em seguida, verificar se a ouvidoria é um canal exclusivo para o registro de denúncias de assédio moral (Pergunta n.º 2). Acrescenta-se que conferir outros aspectos que possam contribuir com o papel democrático da ouvidoria foi outro ponto que se levantou para identificar o papel desse instituto (Pergunta n.º 3). Também averiguou-se, ainda, se a ouvidoria atua na mediação e conciliação de conflitos, com ou sem interface com outras unidades ou órgãos (Pergunta n.º 4). As perguntas de n.º 5 ao n.º 7 referem-se ao repositório da ouvidoria e, respectivamente, buscou-se: apurar se o repositório serve de alerta para os problemas, revelando a realidade da IFES, auxiliando na gestão com as recomendações e nas melhorias de procedimentos; descobrir se o gestor usa o banco de dados para melhorar os serviços; e, verificar se existe transparência ativa das informações que são geradas nos relatórios da ouvidoria. Por fim, procurou-se checar se, ao cumprir seu papel democrático, os usuários conseguem conferir à ouvidoria confiabilidade e credibilidade, de forma que ela seja legitimada pelo público-alvo, portanto, confirmando esse papel democrático (Pergunta n.º 8).

O segundo conjunto de perguntas foi elaborado com vistas a se analisar que ações de natureza remediativa e/ou preventiva são adotadas pelas ouvidorias das IFES do Brasil para lidar com o assédio moral no ambiente do trabalho. Esse fenômeno é considerado uma violência que pode ocorrer nas relações socioprofissionais (Cicerali & Cicerali, 2016; C. A. Guimarães et al., 2016; Hirigoyen, 2012). E mais, no setor público, sabe-se que a ouvidoria é a responsável pelo registro das manifestações na organização, devendo esse instituto proceder com o

tratamento das mesmas, inclusive daquelas identificadas como denúncias (*Decreto n.º 8.243*, 2014). Também são apontadas algumas ações de natureza preventiva para coibir o assédio moral, tal como, proceder com a socialização do tema para os integrantes da organização (Leymann, 1990). Nesse cenário, tratou-se de: verificar quais ações são adotadas no processo de gestão das manifestações de assédio moral acolhidas na ouvidoria (Pergunta n.º 9); perceber qual racionalidade é usada pelo entrevistado para decidir sobre as denúncias de assédio moral (Pergunta n.º10); também procurou-se conhecer as ações adotadas pela ouvidoria para prevenir o assédio moral no ambiente de trabalho (pergunta n.º 11); e, apurar se existe algum planejamento ou programação de ações futuras para coibir e combater este fenômeno no ambiente acadêmico (Pergunta n.º 12). Diante dos questionamentos, poderão ser relatados aspectos que envolvam a legitimidade organizacional, em especial, os tipos de legitimidades identificadas por Suchman (1995): as legitimidades moral e cognitiva.

O terceiro conjunto de perguntas foi elaborado com o objetivo de analisar a influência do contexto organizacional das IFES do Brasil no reconhecimento da existência de assédio moral no ambiente do trabalho sob a perspectiva dos ouvidores. Primeiro porque se sabe que o assédio moral é um fenômeno tido como tabu (Hirigoyen, 2012), sendo importante para o combate o reconhecimento de sua existência no ambiente de trabalho. Além do mais, na perspectiva da ouvidoria pública, sabe-se que ela é reflexo do ambiente organizacional em que se encontra e isso faz com que certos requisitos sejam essenciais para sua vida, como apontam alguns autores ao falar da autonomia da ouvidoria (Cardoso, 2010b; Lima & Durán, 2016; Lyra, 2009; Vilanova, 2012). Então, para dar conta do terceiro objetivo, buscou-se checar se a ouvidoria é respaldada por algum instrumento legal (Pergunta n.º 13); verificar se existe instrumento legal que coíba a prática do assédio moral no ambiente organizacional ou alguma política institucional de combate (Pergunta n.º 14); averiguar se a ouvidoria tem autonomia no desenvolvimento de suas atividades; ou seja, se os dirigentes ou gestores da organização respeitam sua autonomia (Pergunta n.º 15); perceber se a organização envolve a ouvidoria no processo de decisão, inclusive em matéria de assédio moral (pergunta n.º 16); perceber se os gestores atendem as manifestações ou outras atividades da ouvidoria com imparcialidade, sem obstrução (Pergunta n.º 17 e Pergunta n.º 18); certificar-se que os gestores consentem as informações, praticando a transparência das informações

quando solicitadas pela ouvidoria (Pergunta n.º 19); checar se existe alguma adversidade imposta pelos dirigentes ou gestores da organização que dificulte ou, então, limite a gestão e a prevenção de assédio moral pela ouvidoria e, principalmente, que dificulte de alguma forma o reconhecimento do assédio moral no meio acadêmico (Perguntas n.º 20, n.º 21, n.º 22, n.º 23 e n.º 24). Esse terceiro bloco de questões (bem como os primeiro e segundo blocos) visa contribuir com a análise do papel e da influência da ouvidoria na gestão e prevenção do assédio moral no trabalho nas IFES do Brasil.

Acrescenta-se que consta no guião de entrevistas a Pergunta n.º 25, cujo objetivo é conhecer sobre casos exemplares de assédio moral no ambiente da IFES. Esse questionamento foi aplicado não apenas aos entrevistados (informantes), mas, igualmente, em outros titulares de ouvidoria de IES do Brasil dos setores público e privado. O objetivo dessa pergunta foi conhecer sobre as denúncias de assédio moral (no ambiente acadêmico) tidas como casos exemplares. Os casos relatados foram agrupados para compor a triangulação, juntamente com as legislações brasileiras em matéria de ouvidoria do serviço público federal brasileiro, apresentados no Capítulo 6. A pretensão é confrontar os elementos encontrados durante a análise dos dados, de forma que se possa verificar as convergências ou divergências das mensagens dos casos exemplares de assédio moral frente a cada um dos elementos que foram adquiridos e analisados com a coleta de dados.

Por fim, com a intenção de checar se havia alguma coisa a mais a ser acrescentado, foi incluído no guião de entrevistas a última Pergunta (n.º 26), em que se questionou a cada um dos entrevistados se havia mais alguma questão que eles desejassem comentar.

Importa destacar que o instrumento de pesquisa é como um telescópio cujo foco pode ser ajustado, ampliado ou estreitado de acordo com as necessidades do pesquisador” (Majumdar, 2008, p. 241). Por isso houve uma certa flexibilidade e adaptação do guião de entrevistas durante a coleta de dados — considerando-se que o tipo de entrevista adotado nesta investigação se caracteriza pela liberdade de se introduzir novas perguntas, independente do guião, com o intuito de obter mais esclarecimentos —, como dito, diferente da forma estruturada que não apresenta essa flexibilidade (Gil, 2008). Como apontam Lessard-Hébert et al. (2005), quando o guião de um instrumento de coleta é estruturado significa dizer que a pesquisa é orientada para a resposta e o investigador mantém o controle durante todo o

processo da aplicação. O guião, então, foi configurado por perguntas abertas, tidas como livres, não apresentando limitações, permitindo que o entrevistado respondesse com absoluta liberdade (Marconi & Lakatos, 2003). Acrescenta-se que não foi imposto qualquer limite de tempo aos entrevistados para responder às indagações — isso permitiu que eles usassem suas próprias linguagens e emitissem opiniões, concedendo à investigação um viés mais profundo e preciso (Marconi & Lakatos, 2003). Essa tendência de aprofundamento e de precisão foi intencional por se buscar elementos que configuram a ouvidoria pública frente ao fenômeno do assédio moral no ambiente de trabalho, justificando-se, assim, a possibilidade de enfrentamento das dificuldades apontadas por Marconi e Lakatos (2003) ao adotar este tipo de instrumento de coleta — tais como, dificuldades nas etapas de transcrições e de tratamento dos dados, além do que, “a análise é difícil, complexa, cansativa e demorada” (p. 203).

Ressalta-se que, antes da aplicação das entrevistas propriamente dita, foi feita uma etapa aplicando-se, preliminarmente, o instrumento de coleta (guião) junto a determinados especialistas com as mesmas características daqueles especialistas tipificados na pesquisa; mas com ouvidores diferentes do universo investigado, conforme indicam Marconi e Lakatos (2003). O objetivo dessa etapa é buscar evidências que possam trazer à tona falhas na redação do guião de entrevistas (Gil, 2008) ou “inconsistência ou complexidade das questões; ambiguidade ou linguagem inacessível; perguntas supérfluas ou que causam embaraço ao informante; se as questões obedecem a determinada ordem ou se são muito numerosas, etc.” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 203) — portanto, esse procedimento tornou o guião de entrevistas mais confiável.

Informa-se que foi feito, inicialmente, uma seleção de nomes de ouvidores por conveniência ou, como entende Vergara (2010), a escolha dos sujeitos por acessibilidade. Significa que os escolhidos a participarem das entrevistas nesta etapa são aqueles que se encontram mais acessíveis e tem a vantagem pela rapidez e facilidade de acesso (M. M. Hill & Hill, 2002). Essa amostragem por conveniência surgiu durante o XVIII FNOUH, em Teresina/PI/Brasil. De posse da listagem, foram contatados por meio de telefone e/ou e-mail um total de sete ouvidores. Dois deles não puderam participar da pesquisa de investigação por razões pessoais e profissionais (respectivamente, licença médica e a ouvidoria universitária não foi aberta oficialmente). Um deles não respondeu à solicitação e um

outro ouvidor, apesar de ter dado uma resposta positiva, não teve disponibilidade de agendamento. Foram realizadas um total de três entrevistas nesta fase e todas feitas por videoconferência, utilizando-se redes sociais e o software especializado em videoconferência, o Colibri-Zoom. Este software foi adotado por apresentar boa qualidade de imagem e som, ao tempo que permitiu uma gravação de qualidade. As gravações foram devidamente autorizadas pelos entrevistados. Todos os entrevistados desta fase são distintos da população indicada na tese. Acerca do tipo de IES em que essas ouvidorias se encontram inseridas, estão: uma Universidade Pública Estadual e duas Universidades Públicas Federais.

Segundo Marconi e Lakatos (2003), este procedimento favorece a fidedignidade, dado que qualquer pessoa que aplicar o guião obterá um padrão de resultados. Para os autores, o que acontece é a validação do guião, demonstrando que as informações recolhidas são pertinentes à investigação e à operatividade — isso porque o vocábulo presente no guião de entrevistas mostra-se acessível e com um significado claro. Portanto, a participação destes especialistas em ouvidoria nesta fase foi primordial para esta investigação, ainda mais que no percurso da realização das entrevistas foram feitos pequenos ajustes no guião, com o intuito de facilitar a comunicação entre a investigadora e os entrevistados, tornando-as mais claras. Por exemplo, uma das perguntas, originalmente, foi apresentada da seguinte maneira: Respeitando o devido sigilo, como essa ouvidoria pratica a transparência das informações advindas das manifestações? Nesse sentido, os entrevistados tiveram a tendência de falar sobre o sigilo e não da forma como praticavam a transparência. Então, a pergunta foi alterada para: Como a sua ouvidoria pratica a transparência das informações advindas das manifestações? Esse procedimento prévio da pesquisa empírica foi essencial porque possibilitou validar as perguntas do guião de entrevistas e, também, ajustá-las quando necessário (M. M. Hill & Hill, 2002; Majumdar, 2008; Richardson, 2012).

4.3. A Análise de Conteúdo como Metodologia de Análise dos Dados

No que se refere ao tratamento e à análise dos dados qualitativos, foi utilizado o método conhecido como análise de conteúdo, que é tida como análise das comunicações por usar aspectos dessa vertente (Bardin, 2016). Chieh-Chen Bowen e Bowen (2008) dizem que a análise de conteúdo é uma técnica dinâmica que

permite descrever e proceder com inferências acerca das características presentes no corpo do texto de tal maneira que sejam extraídas as experiências dos participantes do estudo. De acordo com os autores (2008) existe uma:

Ampla variedade de diferentes tipos de perguntas pode ser respondida com a análise de conteúdo. Por exemplo, pode ser usado para identificar temas em um corpo de texto, ou para descrever a frequência dos termos, ou para examinar a relação entre os termos, ou para medir as orientações de valor por trás dos documentos. (p. 689)

Vergara (2010) pactua que a análise de conteúdo está relacionada com o estudo de textos, documentos e com as verbalizações orais, onde acontece a análise de comunicações associada àquilo que se tem como significados da mensagem coletada. Na verdade, pode ocorrer nesse tipo de análise o desenvolvimento de sistemas de categorização (Cozby, 2003), propiciando um detalhamento sistemático, objetivo dos argumentos da comunicação (Marconi & Lakatos, 2003).

Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo surgiu nos Estados Unidos no século XX, no campo jornalístico, com a publicação de Lasswell, em 1915, que fez análises da imprensa e da propaganda, sendo esse material editado em 1927, sob o título: *Propaganda Technique in the World War*. A autora afirma que — desde o incremento da técnica na área das ciências políticas, nos Estados Unidos a partir da década de 40, acentuados pela Segunda Guerra Mundial e pelos incentivos do governo aos investigadores, no sentido de desmascarar os jornais e periódicos que fossem suspeitos de propagandas tidas como subversivas, até a atualidade, com a proliferação da era digital —, a análise de conteúdo multiplica suas aplicações, avança nas questões de inovação metodológica, abrangendo um vasto campo de análise das comunicações, como, a linguística, entre outros. A análise de conteúdo pode ser definida como: “*Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens*” [grifos da autora] (Bardin, 2016, p. 44).

Richardson (2012) reconhece que ao se aplicar a análise de conteúdo naqueles materiais tidos como qualitativos, entende-se que, por sua natureza científica, essa análise “deve ser eficaz, rigorosa e precisa” (p. 224), propiciando

uma melhor compreensão do discurso, na medida em que se consegue extrair o elemento que pode ser considerado como o mais importante, servindo, então, de “marco de explicação para as descobertas do pesquisador” (p. 224).

Com base na técnica da análise de conteúdo, esta investigação apresentou as três fases reconhecidas pela literatura (Bardin, 2016):

a) primeira fase: é a etapa chamada de pré-análise, em que foram realizadas a organização e a sistematização de todo o material da pesquisa. Houve a escolha de documentos, que foram lidos. Aqui foi o momento em que ocorreu a formulação da questão de pesquisa e dos objetivos. A primeira atividade dessa fase é reconhecida por Bardin como leitura flutuante e é quando ocorre o contato com os documentos (de fontes primárias e secundárias), conhecendo-os e analisando-os, todos fazendo parte do corpus da pesquisa — “o *corpus* [grifo da autora] é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (Bardin, 2016, p. 122). Marconi e Lakatos (2003) destacam que a pesquisa documental tem como característica o fato de que as fontes de dados são limitadas aos documentos, sejam eles escritos, ou não, configurando o que se chama de fontes primárias, em que os mesmos podem ser adquiridos no momento em que o fenômeno ocorre ou depois. Acerca das fontes primárias, exemplifica-se que foi realizado um levantamento não apenas do quantitativo das IFES e da presença, ou não, de ouvidorias nessas instituições, mas a catalogação acerca do quantitativo das denúncias de assédio moral registradas nessas IFES, inicialmente, entre os anos de 2016 e 2018. Para tal procedimento foi utilizado a plataforma online chamada *Painel Resolveu?* que disponibiliza algumas informações sobre as manifestações das ouvidorias da AP realizadas na plataforma Fala.BR, ambas criadas pelo Ministério da Transparência e pela CGU (2021, Esfera Federal – Ranking). Isso possibilitou uma estruturação inicial em pontos importantes desta tese, como, no caso dos objetivos geral e específicos. Outra atividade importante ocorrida nessa primeira fase foi a preparação do material, como, a preparação das entrevistas. Ressalta-se que depois de gravadas, todas as entrevistas foram transcritas e fizeram parte do material formal;

b) segunda fase: nessa fase aconteceu a exploração do material; consistiu na análise do material propriamente dito, em que foi aplicado o procedimento de categorização, codificando-se as respostas obtidas e analisadas. Para a Bardin (2016), a codificação representa o tratar o material, ou melhor, é quando ocorre a

transformação e sistematização dos dados brutos do texto em recortes (escolha das unidades), classificando e agregando em unidades (escolha das categorias), resultando em uma representação do conteúdo ou da expressão. Os recortes foram expressos pelas unidades de registros (URs) e unidades de contexto (UCs). As URs são as unidades básicas, podendo envolver de forma semântica, por exemplo, uma palavra ou um tema, indicado por uma frase condensada ou uma frase composta do investigado. A UC refere-se à unidade de compreensão e corresponde ao segmento da mensagem, dando sentido às URs. Babbie (2013) reforça que a codificação é uma operação classificatória fundamental para a análise de conteúdo — cujo processo transforma os dados tidos como primitivos em um formato que pode ser padronizado, onde as comunicações (oral, escrita, etc.) são codificadas em consonância com alguma estrutura conceitual;

c) terceira fase: foi realizado o tratamento dos resultados obtidos, com a inferência (indução a partir dos fatos) e a interpretação. Para que o tratamento dos resultados pudesse ter validade, foram usados nessa etapa os objetivos da pesquisa, a fundamentação teórica e os dados empíricos. Esse foi o momento em que os resultados brutos foram tratados e passaram a ser significativos e foram validados. Para a autora (2016), a terceira fase é quando o investigador pode propor inferências e dar interpretações com os objetivos propostos.

Após a coleta dos dados, e com o intuito de contribuir com as análises das informações adquiridas, foi utilizado o software chamado NVivo. Na verdade, o uso de programas de computador pode ser essencial (Tashakkori & Teddlie, 2003). Bardin (2016) aponta que — ainda que um programa de computador tenha limitações, pois não pode fazer tudo e há sempre etapas manuais —, existem alguns aspectos positivos, em especial, para a análise de conteúdo: há um aumento da rapidez, permitindo ao analista depreender tempo em outras tarefas da pesquisa; aumento do rigor da organização da investigação, uma vez que programas de informática dessa natureza conseguem evitar a ambiguidade; há uma flexibilidade a partir do momento em que se consegue utilizar novos dados; facilita a troca e reprodução de informações entre pesquisadores, em função da normalização e do armazenamento; e, consegue-se manipular dados mais complexos.

Ressalta-se que em um primeiro momento aconteceu a pesquisa bibliográfica, que permitiu o cumprimento da primeira fase da pesquisa, como pactua Bardin (2016). Marconi e Lakatos (2003) apontam que nessa fase é quando se consegue

saber em que estado se encontra o fenômeno e que trabalhos estão sendo realizados em relação ao tema abordado na pesquisa, como, livros, periódicos, entre outros, estabelecendo-se um modelo teórico de referência e determinação de categorias que contribuem com a pesquisa, sendo as chamadas fontes secundárias. Foi utilizada a ferramenta Mendeley para o gerenciamento, armazenamento e organização dos documentos.

Além da pesquisa bibliográfica, no qual foi realizado um estudo sistematizado com base em materiais publicados (livros/revistas/periódicos, etc.), houve uma investigação documental abrangendo os documentos da CGU/OGU (referentes às ouvidorias do SisOuv), tais como, leis e decretos. Os documentos oficiais, em geral, provem informações mais fidedignas por envolver os atos oficiais da AP; mas, eles devem ser selecionados, focando-se naquilo que de fato interessa em razão da temática da investigação, interpretando-os e comparando-os para torná-los mais utilizáveis (Marconi & Lakatos, 2003). Esta leitura documental foi fundamental porque permitiu incrementar a pesquisa e perceber acerca do marco legal das ouvidorias, observando-se seu papel, sua missão, competências e posição hierárquica. Esses materiais são tidos como uma fonte instrumental analítica, podendo, ou não, se esgotar em si mesmo (Vergara, 2010). Pontua-se que toda bibliografia documental oficial (legislação) faz parte de um dos pilares da triangulação. O outro vértice da triangulação é composto pelos casos, ou seja, pela descrição dos registros de denúncias em matéria de assédio moral no trabalho acatados por ouvidorias de instituições de ensino. Ressalta-se que os casos descritos tiveram os dados do denunciante preservados, ou seja, o princípio do sigilo foi obedecido. O detalhamento e relato desses casos permitiram, entre outros, confrontar aspectos da gestão das ouvidorias.

A triangulação é essencial para o estudo, pois permite entender uma realidade utilizando-se mais de uma fonte de dados (Gabrielian et al., 2008), ou o uso de vários métodos, ou de técnicas para analisar um mesmo fenômeno (Hu & Olshfski, 2008; Lessard-Hébert et al., 2005). Para autores como Creswell (2014) e Piotrowski (2008), a triangulação é uma das principais formas de validar os registros por meio de diferentes fontes, permitindo que o investigador apresente suas conclusões com mais confiabilidade e justificativas tidas como coerentes para os temas e categorias da investigação.

Diante da confluência das diferentes fontes de dados desta tese, entende-se que, com o conjunto dos dados analisados, os três pilares da triangulação foram formados e surgiram conclusões mais confiáveis, validando os registros através de fontes diversificadas. Foram incluídas, portanto, as leituras documentais (legislações), as entrevistas e o levantamento de casos de assédio moral descritos pelos ouvidores durante as entrevistas e para o tratamento (qualitativo) foi aplicado a análise de conteúdo. Gil (2008) comenta que o fato de não existir uma rigidez com relação à aplicação das técnicas “estruturadas para a coleta de dados, que caracterizam as pesquisas fenomenológicas, não há como deixar de admitir o peso da subjetividade na interpretação dos dados” (p. 15). Mas, nesse conjunto estrutural, as diversas informações advindas das provas convergiram de forma triangular para alcançar a interpretação fidedigna. Creswell (2014) menciona que a triangulação é uma estratégia que permite a obtenção de resultados validados e substanciados, por isso é conhecido como uma estratégia de validação cruzada. Na sequência, os dados qualitativos coletados foram classificados e agrupados em unidades categóricas para posterior interpretação — respondendo qual o papel e a influência da ouvidoria na gestão e prevenção do assédio moral no trabalho nas IFES do Brasil.

4.4. A Distribuição dos Eixos Temáticos

No que tange à investigação qualitativa, Tashakkori e Teddlie (2003) reforçam que os pesquisadores interpretativos fazem uso das codificações, tidos como componentes fundamentais para o desenvolvimento de um método qualitativo e que podem ser determinados posteriormente com o decorrer das análises. No caso particular da análise de conteúdo, o método exige do investigador o desenvolvimento de uma sistematização para tratar as informações dos documentos (Cozby, 2003). Portanto, essa análise de dados qualitativos emprega a técnica de categorização.

Em razão dos objetivos geral e específicos desta investigação, foram determinados três eixos temáticos para o desenvolvimento das perguntas, quais sejam: o enfoque democrático; o enfoque gerencial; e, o enfoque organizacional. Esses eixos temáticos foram direcionados no sentido de contribuir com a aquisição das UCs (segmentos das mensagens coletadas), das URs (unidades semânticas

que se formam a partir das URs) e das categorias (classificações advindas da agregação das UCs), que, para Bardin (2016), fazem parte da segunda fase da análise de conteúdo.

Para discorrer sobre os temas tratados neste estudo, reitera-se que o objetivo geral é analisar o papel e a influência da ouvidoria na gestão e na prevenção do assédio moral no trabalho nas IFES do Brasil. E, para dar conta disso, foram propostos três objetivos específicos. No primeiro eixo temático (enfoque democrático), tem-se o primeiro objetivo específico, em que se pretende identificar o papel desempenhado pelas ouvidorias das IFES do Brasil sob a perspectiva dos ouvidores. Menciona-se que a ouvidoria pública desempenha um papel crucial no contexto da organização, pois corrobora com aspectos democráticos. Significa que a ouvidoria é um sustentáculo para a democracia (Barreiro, Passone, et al., 2011) e deve zelar pelos princípios que comandam a AP, defender os direitos humanos e promover a justiça e a inclusão social (F. R. de S. Machado & Borges, 2017).

Neste panorama, entende-se que, como a ouvidoria aproxima o usuário da organização, o papel desse instituto pode ser legitimado, em especial porque a legitimidade se relaciona com a situação de reconhecimento (B. G. King & Whetten, 2008) e com os interesses do público-alvo da organização (Suchman, 1995). E, como reporta a CGU (2019), para que a ouvidoria proceda com essa aproximação da AP com a sociedade é necessário que ela tenha legitimidade.

O segundo eixo temático (enfoque gerencial) refere-se ao segundo objetivo específico e visa analisar quais ações de natureza remediativa e/ou preventiva são adotadas pelas ouvidorias das IFES do Brasil para lidar com o assédio moral no ambiente do trabalho. É preciso reforçar que a ouvidoria é responsável pelo registro de demandas (reclamações, solicitações, elogios, sugestões ou denúncias) e pelo tratamento das mesmas (*Portaria n.º 581*, 2021; CGU, 2019) — com vistas à redução dos problemas da organização (O'Brien, 2015), dentre os quais, cita-se o assédio moral no trabalho. Em função do acolhimento, a ouvidoria deve tratar com boas práticas as demandas e conduzir os tratamentos que lhes são atribuídos de forma hábil (Kirkham, 2016).

Logo se consegue identificar as palavras apontadas por Suchman (1995) ao discorrer sobre o conceito de legitimidade, no qual se vincula àquilo que é o correto a ser feito. Aliás, têm-se em mente que a legitimidade possui dois grandes viés: primeiro, refere-se ao indivíduo (legitimidade pragmática); e, em um segundo

momento, relaciona-se apenas com a organização — que pode ser representada pelas práticas estruturais ou processuais (legitimidade moral) e pela internalização do conhecimento (legitimidade cognitiva) (Barakat et al., 2016; Parsons, 2005; Suchman, 1995).

O terceiro eixo temático (enfoque organizacional) relaciona-se com o terceiro objetivo. A proposta é analisar a influência do contexto organizacional das IFES do Brasil no reconhecimento da existência de assédio moral no ambiente do trabalho sob a perspectiva dos ouvidores. Sabe-se que a presença do assédio moral, por vezes, é considerado um tabu (Hirigoyen, 2012) e isso dificulta a abordagem e a intervenção do problema (C. A. Guimarães et al., 2016; Hirigoyen, 2012). E, quando a organização é indiferente às situações de assédio moral, ela torna-se complacente com a presença dessa violência em seu ambiente organizacional (C. A. Guimarães et al., 2016). Logo o reconhecimento e a compreensão da existência do assédio moral são primordiais para a remediação e a prevenção desse fenômeno, principalmente, por parte da ouvidoria — que para Clark (2017), Tsatsanashvili (2018) e Rowe (2018) é tida como um canal de acolhimento e de atuação no tratamento das denúncias do fenômeno. Assim, por exemplo, caso uma IFES venha a internalizar o conhecimento (Suchman, 1995) e compreenda acerca da importância de combater o assédio moral em seu ambiente de trabalho e decida adotar alguma política institucional permanente que trate sobre o assunto, averigua-se um tipo de legitimidade (cognitiva), pois há uma compreensão por parte da organização a respeito do fenômeno. Como dito, nesse caso ocorre um processo de transformação, cujos valores existentes se ajustam ao problema e a mudança organizacional pode promover novos valores (Dowling & Pfeffer, 1975) por meio de ações que favorecem a tomada de decisão; assim podem contribuir para a solução do problema (Barakat et al., 2016).

As condutas praticadas pelos dirigentes e gestores refletem nas atividades da instituição (Ramos, 1983; Simon, 1997), bem como nas atividades das ouvidorias. Mas barreiras podem ser impostas pelas próprias organizações (Ferrara & Fernandes, 2011; Vismona, 2011), dificultando a atuação das ouvidorias. Assim o apoio institucional é essencial para a ouvidoria, porém as dificuldades enfrentadas por ela decorre em função do próprio órgão, seja pela burocracia ou lentidão das solicitações das ouvidorias, como diz a CGU (2019).

A utilização da análise de conteúdo para tratamento e a análise dos dados qualitativos foi aplicado o procedimento de categorização. Atenta-se que a análise categorial, segundo Bardin (2016), faz parte do conjunto de técnicas da análise de conteúdo que se dá por meio do “desmembramento do texto em unidade e em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (p. 199) e que é tido como eficaz ao ser utilizada nos discursos diretos dos entrevistados. Na análise de conteúdo, novos agrupamentos surgem quando as unidades de contextos (mensagens dos entrevistados) são tratadas, em função das significações e de seus sentidos, originando-se, então, as unidades de registros. Segundo Bardin, a UC vai permitir codificar a UR (uma parte da mensagem), que é representada por uma palavra, frase ou parágrafo do tema abordado; assim a UC é que fornecerá significação para a UR. Todas as codificações foram selecionadas visando uma maior satisfação da resposta com relação à pergunta aplicada ou comentários pertinentes aos assuntos tratados durante as entrevistas.

O tema pode ser usado como uma unidade de registro com vistas a “estudar as motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc. As respostas a questões abertas, as entrevistas . . . podem ser, e frequentemente são, analisados tendo o tema por base” (Bardin, 2016, p. 131). Os recortes das mensagens dos entrevistados, encontram-se expostas no decorrer do capítulo das análises, bem como na seção do Apêndice desta tese.

A respeito das categorias, elas podem ser pré-definidas ou surgir no decorrer do processo de tratamento dos dados. Para Bardin (2016), é possível usar como critério para a categorização a expressão ou palavra temática, isto é, o sentido que a palavra possui. Um procedimento inicial foi o levantamento da frequência de palavras em função das respostas dos entrevistados. Esse procedimento é um dos primeiros trabalhos de classificação na análise de conteúdo e é interessante por estabelecer aspectos de “aproximações semânticas ligeiras” (p. 55) que, por meio de agrupamentos de informações, facilita a análise descritiva — a frequência de palavras forneceu traços e atributos do papel e da influência da ouvidoria com uso da categorização. Foram desconsideradas palavras, como, *ouvidoria*, *universidade*, *instituto*, *campus*, *campi*. Não que elas sejam insignificantes, mas em decorrência da investigação ter sido realizada com os especialistas em ouvidorias das IFES do Brasil suas aparições são inevitáveis e não foram usadas na classificação categorial.

O Quadro 5 apresenta os eixos temáticos compostos pelos temas, categorias e suas URs.

Quadro 5

Temas, Categorias e Unidades de Registro no Âmbito dos Eixos Temáticos

Tema	Categoria	Unidades de Registro
1º Eixo Temático: Enfoque Democrático		
Papel Democrático	Interlocução	Acolhimento ao usuário Canal de comunicação Esclarecimento Exclusividade
	Concepções Democráticas	Controle social Educativo Garantia de direitos Participação social
	Mediação Repositório	Mediação e conciliação Relatório Recomendações Transparência ativa
	Legitimidade Pragmática	Credibilidade concedida pelo usuário
2º Eixo Temático: Enfoque Gerencial		
Gestão de Denúncias de Assédio Moral	Remediação	Apuração preliminar Materialidade Inter-Relação
	Prevenção	Ações adotadas Ações futuras
3º Eixo Temático: Enfoque Organizacional		
Elementos Organizacionais	Normativas Institucionais	Instrumentos legais da ouvidoria Instrumentos legais sobre assédio n
	Práticas Organizacionais	Autonomia Decisão Imparcialidade Informações consentidas Adversidades

Os elementos levantados advindos dos discursos dos entrevistados e que deram causa às URs (p. ex.: autonomia, controle social, transparência ativa, dentre outros) podem estar correlacionados com os tipos de legitimidade identificada por Suchman (1995), quais sejam: pragmática, moral e cognitiva. Nesse sentido, parece que esses elementos que foram identificados podem refletir nas atividades das ouvidorias públicas e, portanto, na gestão e prevenção das denúncias de assédio moral que acontecem no ambiente de trabalho e que são registradas na ouvidoria. No mais, tanto a distribuição dos temas quanto das categorias, URs e UCs propiciaram analisar o papel e a influência da ouvidoria na gestão e prevenção do assédio moral no trabalho nas IFES do Brasil — apontando para o papel da ouvidoria pública, para as ações de natureza remediativa e preventiva adotadas pela ouvidoria para lidar com o fenômeno e, ainda, para a influência do contexto

organizacional das IFES no reconhecimento da existência do assédio moral em seu ambiente laboral.

5. Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo analisam-se os três eixos temáticos: enfoque democrático; enfoque gerencial; e, enfoque organizacional. Eles visam responder aos objetivos do estudo, designadamente qual o papel e a influência da ouvidoria na gestão e prevenção do assédio moral no trabalho nas IFES do Brasil.

Com base na categorização dos discursos, foram criados quadros com a distribuição dos entrevistados nas categorias para uma prévia visualização do texto analisado. Os recortes das falas dos entrevistados estão nos Apêndices. Foram utilizados os sinais de reticências . . . e de colchetes [], representando, respectivamente, a supressão de palavras e a inclusão de palavras que possam facilitar e trazer mais objetividade, mas sem perder o foco ou interferir nas declarações dos entrevistados.

5.1. O Enfoque Democrático

Neste primeiro eixo temático identificou-se o papel desempenhado pelas ouvidorias sob a ótica dos ouvidores. Surge o tema *Papel Democrático* com as categorias: *interlocução*; *concepções democráticas*; *mediação*; *repositório*; e, *legitimidade pragmática*. Outros discursos estão no Apêndice c.

5.1.1. A Interlocução Promovida pela Ouvidoria

O Quadro 6 demonstra a distribuição dos entrevistados na categoria *interlocução*.

Quadro 6

Distribuição dos Entrevistados na Categoria Interlocução (Continuação)

Eixo Temático: Enfoque Democrático – Tema: Papel Democrático			
Categoria: Interlocução			
Unidade de Registro	Entrevistado	Quantidade	%
UR Acolhimento ao Usuário			
Acolhimento	E01, E04, E07, E08, E09, E10, E12, E17, E19,	20	57,1
indiferenciado/impessoal	E20, E23, E24, E25, E26, E27, E28, E29, E32, E33 e E35		4

Quadro 7

Distribuição dos Entrevistados na Categoria Interlocação (Final)

Eixo Temático: Enfoque Democrático – Tema: Papel Democrático			
Categoria: Interlocação			
Unidade de Registro	Entrevistado	Quantidade	%
UR Canal de Comunicação			
Elo/canal de voz	E01, E02, E03, E05, E06, E07, E09, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E19, E20, E21, E22, E23, E26, E28, E29, E32 e E34	24	68,57
UR Esclarecimento			
Fornece explicações	E05, E12, E14, E15, E17, E33 e E34	7	20
UR Exclusividade			
Canal exclusivo	E01, E02, E04, E07, E12, E13, E14, E17, E19, E20, E22, E24, E25, E26, E28, E32 e E33	17	48,57
Não é canal exclusivo	E03, E05, E06, E08, E09, E10, E11, E15, E16, E18, E21, E23, E27, E29, E30, E31, E34 e E35	18	51,42

Indagou-se quais as principais funções atribuídas à ouvidoria no contexto da IFES, resultando nas URs: *acolhimento ao usuário; canal de comunicação; esclarecimento; e, exclusividade.*

5.1.1.1. O Acolhimento ao Usuário. Essa subseção corresponde à UR acolhimento ao usuário, ou seja, o atendimento realizado pela ouvidoria a seu público-alvo. Ela surgiu em função de um ponto observado nas UCs: o acolhimento indiferenciado e/ou impessoal. Vinte entrevistados (Quadro 6) reportam sobre o *acolhimento indiferenciado*, afirmando que não fazem diferenciação no que tange às pessoas que procuram a ouvidoria para obter informação ou registrar demandas. E01 diz que a ouvidoria é um canal de abertura e de acesso para todas as pessoas, independente de “titulação, de gênero, de raça, de vínculo. . . . Então, isso, por si só, já demonstra o caráter democrático da postura da ouvidoria”. E19 diz que “é esse braço aliado do cidadão, seja aluno, servidor, professor ou comunidade externa”.

Sabe-se que a AP se relaciona com os cidadãos, pessoas comuns, abrangendo uma diversidade de atores e grupos de interesses, em que se espera que a ouvidoria faça a interlocação entre esses entes (Abedin, 2011; Friedmann, 1976; Kaufman, 1969; Levine-Finley & Carter, 2010; Wille & Bovens, 2020). Nesse cenário, alguns entrevistados declaram sobre o fato de a ouvidoria fazer um acolhimento ao usuário sem qualquer tipo de diferenciação. Todo cidadão é atendido, ocorrendo um acolhimento amplo e com assuntos relacionados com as IFES. Para E04, essa abertura se dá porque existe uma “macrovisão de ouvidoria

dentro da instituição”, cuja garantia desse direito abrange “tanto o público externo, quanto aluno, quanto técnico, quanto professor, quanto terceirizado, que quase não tem vez, mas ele é um cidadão”. A posição dos entrevistados pactua com a literatura, inclusive, com a fala de Cardoso (2010a) que revela ser impossível pensar em ouvidoria pública e ter um único tipo de público-alvo em um mundo globalizado; assim a ouvidoria tem a capacidade de promover a ligação entre a AP e os diferentes públicos — sem limitar os atores.

E09 reforça: “o procedimento para a recensão de chamados na ouvidoria para denúncia de assédio moral ou sexual, [em] que a vítima seja uma mulher, ela é recepcionada por [servidora]”. Esse é um exemplo de acolhimento empático, sobretudo ao se tratar de um assunto delicado — é ser sensível à situação e se colocar no lugar do outro. E09 tem uma postura favorável à captação das necessidades de outrem, tal como os demais entrevistados que fazem um acolhimento indiferenciado estão alinhados com a CGU (2019), que orienta que as ouvidorias adotem posturas empáticas durante o atendimento para “facilitar a comunicação com o profissional da Ouvidoria, bem como, possibilitar a resolução de conflitos” (p. 54) e essa afetividade deve ser uma construção permanente.

E12, E28 e E29 referem-se ao termo *acolhimento impessoal*. Nesse sentido, eles dizem que há um aspecto democrático da ouvidoria tendo em vista que se busca atender as pessoas segundo o princípio da impessoalidade. É um acolhimento que ocorre de forma igualitária, sem fazer distinção, sem tendências e sem viés de parcialidade. E28 entende que deve fazer um “atendimento indistinto”. Ou seja, “atender a todos da mesma forma tem um viés democrático. A gente não tem nenhuma preferência em relação à pessoa, . . . a gente atende todo mundo igual”. A ouvidoria tem em seus princípios a neutralidade, um modelo imparcial, pois não deve advogar para a organização e nem para o usuário (Byer, 2017; Friedmann, 1976; Gill et al., 2020; L. B. Hill, 1982; Hockey, 2020; Levine-Finley & Carter, 2010; McKee & Belson, 1990; Reif, 2011). Além da legislação apontar que o atendimento deve ser realizado com cortesia e empatia, as ouvidorias públicas devem agir com imparcialidade (*Portaria n.º 581, 2021; Lei n.º 13.460, 2017*).

E12, E28 e E29 alinham-se com a literatura, pois a ouvidoria deve configurar a imparcialidade através do recebimento das reclamações e, com isso, revelar descobertas e ajudar a conseguir resultados tanto justos quanto equitativos (McKee & Belson, 1990). Por possuir o pressuposto de ser justa nas suas abordagens e

resoluções das diversas manifestações, a ouvidoria pode “defender em um dia a liberdade acadêmica de um professor e fazer uma crítica de seus métodos de avaliação [tidos como] injustos no dia seguinte” (McKee & Belson, 1990, p. 200). Sobre esse ponto, E12 fala: “um dia eu estou atendendo uma pessoa que foi denunciada por assédio. No outro dia, essa mesma pessoa que foi denunciada me procura precisando também da ouvidoria. E eu preciso ter esse princípio democrático de imparcialidade muito claro”.

Os discursos mostram que o acolhimento ao usuário é uma importante atribuição da ouvidoria, não apenas por ter que acolher sem fazer distinção das pessoas, mas pela impessoalidade no acolhimento — isso é, a ouvidoria não pode agir de forma tendenciosa, desequilibrada ou injusta. A posição dos entrevistados encontra-se alinhada com o que é exposto pela literatura e legislação, dando um primeiro viés democrático ao papel da ouvidoria. É possibilitar a entrada dos usuários na organização, sem preconceito ou limitações, recebendo um acolhimento indiferenciado e impessoal.

5.1.1.2. A Ouvidoria como Canal de Comunicação. Aqui trata-se da UR canal de comunicação e constata-se que 24 entrevistados (Quadro 6) conferem às suas ouvidorias um alinhamento democrático em função delas serem consideradas um espaço que permite a ligação entre o usuário e a IFES. Ela funciona como *um elo* ou *canal de comunicação* por ser uma interlocutora entre a sociedade e a instituição. E12 diz “ser um canal de comunicação [e] de dar voz para as pessoas que querem conversar com a gestão” e que o papel democrático da ouvidoria “é, sim, fazer também essa ponte, que, às vezes, têm alguns setores que blindam, né? se fecham ali naquele trabalho burocrático e não quer atender uma pessoa”. Alguns entrevistados (E12, E14, E17, E20 e E34) apontam que a ouvidoria é *um canal de voz* do usuário. Para E17, “a primeira coisa [é] dar voz ao cidadão. Esse é o primeiro papel democrático da ouvidoria, de ser representante dessas vozes”. E34 diz: “[as] pessoas no cotidiano, . . . elas têm mais dificuldade de se fazer ouvir. E, nesse sentido, a ouvidoria é muito importante [por] ter esse papel democrático”.

As opiniões dos entrevistados condizem com a literatura em função de que esse instituto tem um papel importante por ser um canal direto entre o cidadão e o Estado, atendendo reclamações (Abedin, 2011; Friedmann, 1976; Kaufman, 1969; Kirkham, 2012; Levine-Finley & Carter, 2010; Wille & Bovens, 2020), buscando

“solucionar conflitos e responder às mais diversas manifestações da sociedade brasileira” (F. A. S. M. Barreto & Alves, 2016, p. 153). A ouvidoria é um espaço capaz de ouvir todos os tipos de problemas (Clark, 2017; Rowe, 2018; Tsatsanashvili, 2018). Nesse alinhamento, os entrevistados reconhecem que a ouvidoria funciona como uma ponte que interliga os usuários à IFES. Essa interlocução dá voz a quem nem sempre consegue falar. Esse parece ser um consenso importante entre os entrevistados, pois eles veem a ouvidoria como um local que o usuário pode ter voz e ser ouvido no tocante aos problemas que enfrentam. Ressalta-se que um ponto basilar para uma ouvidoria democrática é o fato de ela ser essa ponte — posto que busca aproximar os usuários da instituição. Nesse cenário, Cardoso (2010a) reforça que as ouvidorias surgem como um locus que propicia a melhoria dos serviços e favorece a “igualdade de oportunidades” (p. 10) de maneira que o cidadão tenha voz na AP brasileira.

5.1.1.3. O Esclarecimento ao Usuário. Esta subseção refere-se à UR esclarecimento. Ou seja, o esclarecimento que a ouvidoria faz ao usuário. E05, E12, E14, E15, E17, E33 e E34 relatam que durante o acolhimento é imprescindível *proceder com explicações* sobre o papel da ouvidoria e de como se dá o processo, principalmente, em caso de denúncia — ainda mais se for em assédio moral. E05 diz: “a gente tenta esclarecer muito bem o cidadão, colocando também para ele toda a questão de se identificar e a repercussão daquilo, se aquilo vira um procedimento”. E15 comenta: “o que a ouvidoria tenta fazer com muito cuidado e muita cautela, é fazer esse acolhimento, esclarecer qual é o papel da ouvidoria e quais são os possíveis resultados”.

O acolhimento é quando se pode dar uma atenção sobre as informações que serão fornecidas, as decisões que vão ser tomadas, os encaminhamentos que serão adotados e as possíveis situações e soluções que podem decorrer da manifestação (Levine-Finley & Carter, 2010; McKee & Belson, 1990), desenvolvendo “estratégias para que os indivíduos possam lidar melhor com suas circunstâncias” (p. 117) e isso pode incluir a preocupação que algumas ouvidorias têm de garantir um espaço próprio e acolhedor (Levine-Finley & Carter, 2010). E05 procura deixar claro para o usuário sobre algumas situações que podem ocorrer: “preparar a pessoa, [para o] que ela pode enfrentar. A gente precisa perceber se há um componente ali, por exemplo, de sofrimento do trabalho e as implicações de tudo aquilo”. Isso reforça

que os entrevistados pactuam tanto com a literatura quanto com a legislação brasileira, pois existe a indicação de que a ouvidoria deixe o manifestante à par sobre todo o processo referente à manifestação e possibilidades para o enfrentamento da situação registrada. Inclusive, orientando-os sobre os prazos, fluxos e ações a serem adotadas frente a manifestação (CGU, 2019), revelando uma preocupação e cuidado com seu público-alvo (L. B. Hill, 1982).

Sabe-se que a ouvidoria deverá garantir ao usuário conhecer os trâmites da denúncia (*Decreto n.º 10.153*, 2019) e E12 revela que, em geral, as pessoas acreditam que apenas o registro na ouvidoria finaliza o assunto e, com isso, elas ficam despreparadas para o caso de haver uma segunda etapa para além da ouvidoria, mas “que mexe muito com a pessoa” e comenta:

No dia que ela foi depor, o cara tava lá. . . . Na hora, ela saiu da sala da sindicância e foi na minha sala. E ela falou para mim: ‘– Eu fui depor e você não falou que ele ia estar lá’. E, aí, [ela] teve uma crise de ansiedade, começou a passar mal e desmaiou na minha sala! Depois disso, ninguém saiu da minha sala com denúncia de assédio moral sem informação”. (E12)

Assim parece claro que esse quesito é essencial e pode ser uma conduta adotada durante o acolhimento. Como fala Vismona (2011), as “explicações vazias não têm mais lugar e não estabelecem o convencimento” (p. 39). Cabe, assim, dar ciência a pessoa sobre as etapas e o decorrer desse processo para evitar desgastes ou constrangimentos, tal como exemplifica E12 quando a denunciante teve uma crise de ansiedade e desmaiou na sala da ouvidoria. O esclarecimento é uma demonstração de cuidado e preocupação que a ouvidoria pode oferecer e revelar que se importa com o usuário.

5.1.1.4. A Exclusividade no Registro de Manifestações. Aqui refere-se à UR exclusividade e busca se averiguar se a ouvidoria é o canal exclusivo na IFES para o registro de denúncias de assédio moral. Existem ouvidorias que se comportam como um *canal exclusivo* para esse tipo de registro. Dezesete entrevistados (Quadro 6) dizem que a ouvidoria é o único canal que registra as denúncias de assédio moral (p. ex.: “a ouvidoria é o canal exclusivo de manifestação, né? Então, tudo chega aqui” (E02); “a gente padronizou que somente a ouvidoria receberia esse tipo de denúncia” (E07)). E01, E02, E13, E17, E25, E26, E28 e E33 relatam que se algum usuário procurar outro setor para fazer a denúncia — ainda que seja uma

unidade multidisciplinar —, esse setor irá direcionar o usuário para fazer o registro na ouvidoria. E13 diz: “se chegar na pró-reitoria, . . . eles vão fazer o acolhimento, mas de qualquer forma vão pedir que seja encaminhado para a ouvidoria”. A adoção desse procedimento parece ser importante, pois, como aponta E17, é “dessa forma [que] a instituição pode ter um diagnóstico do que está acontecendo”.

As opiniões manifestadas pelos entrevistados pactuam com a literatura, dado que a ouvidoria é um canal de diálogo que envolve a relação entre o cidadão e a AP (Kaufman, 1969; Levine-Finley & Carter, 2010; Wille & Bovens, 2020). Esse relacionamento deve focar na melhoria dos serviços prestados pela AP e, aqui, encaixa-se a necessidade de se ter um diagnóstico sobre a situação. O ponto levantado por E17 é compatível com a afirmação de autores (Buck et al., 2011; McKee & Belson, 1990; Van Roosbroek & Van de Walle, 2008) que têm o entendimento que as informações advindas das queixas podem revelar os problemas no âmbito da organização, evidenciando aquelas práticas tidas como injustas e tendo a chance de acautelar a sua ocorrência novamente.

Estes entrevistados têm uma atuação compatível com a legislação (*Portaria n.º 581*, 2021; *Lei n.º 13.460*, 2017; *Instrução Normativa n.º 19*, 2018) e se alguma outra unidade receber uma manifestação alheia à sua competência, deverá direcionar para a ouvidoria tomar as providências. As ouvidorias que devem receber as manifestações, principalmente as denúncias de irregularidades, que chegam ao órgão, sejam aquelas registradas através da plataforma eletrônica Fala.BR — ou caso a manifestação chegue por outro meio (por exemplo, presencialmente ou por telefone), as ouvidorias devem inseri-las nessa plataforma. Dessa forma, parece evidente que a adoção dessa prática por parte da ouvidoria e das unidades acaba contribuindo para reforçar o próprio papel da ouvidoria de canal de comunicação. E, mais, ao se tornar um canal exclusivo para o registro das denúncias de assédio moral, a ouvidoria permite revelar a realidade e as problemáticas no âmbito da instituição, podendo contribuir com a gestão da organização, já que lhe é possível sugerir melhorias tendo por base as manifestações registradas.

Mas alguns entrevistados revelam que suas ouvidorias não são as únicas a fazer o registro de denúncias; assim elas não são tidas como canais exclusivos (Quadro 6). Eles informam que existem outros espaços em suas IFES que também podem acolher a denúncia de assédio moral e não chegar na ouvidoria. E23 diz que se a denúncia chegar na comissão de ética, “muitas vezes, a ouvidoria nem fica

sabendo”. E34 busca o diálogo com outros setores para encaminhar para a ouvidoria: “mas nem sempre é feito de fato. Então, hoje, mesmo quando eu atendi uma professora, a ouvidoria é o quarto lugar que ela procura na instituição, né? . . . Nenhum desses outros [locais] a encaminhou para a ouvidoria”. Assim, mesmo havendo entre os entrevistados ouvidorias que são tidas como únicas portas de entradas das denúncias de assédio moral na instituição (ainda que o usuário procure outras unidades, a denúncia será registrada na ouvidoria em momento oportuno), há aqueles discursos que revelam a presença de ouvidorias que não apresentam essa mesma configuração. Significa dizer que nem sempre elas podem tomar consciência sobre a denúncia. Contudo, a ouvidoria é tida como o “primeiro ponto de contato para os cidadãos que procuram ajuda para reclamar” (Kirkham, 2012, p. 6), sendo “o melhor canal para entender o que o cidadão demanda e espera do serviço público” (F. A. S. M. Barreto & Alves, 2016, p. 161). Por isso aquelas ouvidorias que são canais exclusivos de registro de denúncias parecem conseguir fortalecer o papel de interlocução. A captação de denúncias pela ouvidoria viabiliza um alerta antecipado dos problemas (Gaetano, 2010; Kirkham, 2016; Levine-Finley & Carter, 2010); caso outro setor receba a denúncia de assédio moral e não a encaminhe para a ouvidoria, essa situação pode gerar uma dispersão dos dados, causando, assim, uma imprecisão sobre a realidade da IFES. E22 dá conta dessas inconsistências das denúncias da seguinte forma: “a gente começou a perceber . . . que a coordenação que lida com [PAD], ela tinha mais processos referentes a racismo do que denúncias na ouvidoria. A gente viu que tinha alguma coisa errada”. (E22). Esse “choque de dados” (E22) deve ser evitado, visto que essas informações podem embasar as políticas institucionais, tanto que a ouvidoria é considerada um instrumento de gestão. É mais do que resolver uma manifestação — é atuar para evitar qualquer violação das expectativas de uma boa governança que o público-alvo possa almejar (Hertogh & Kirkham, 2018).

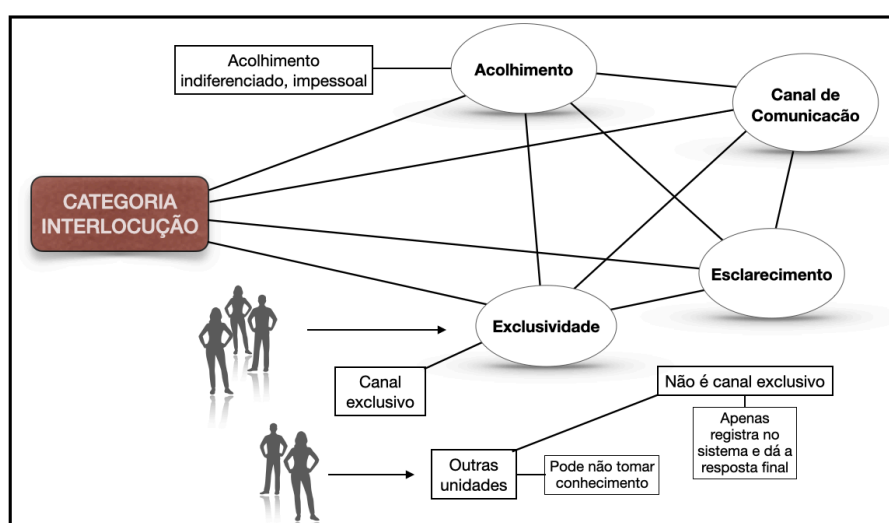
Após a realização das coletas de dados foi publicada uma normativa (*Decreto n.º 10.153*, 2019) que obriga o registro de todas as denúncias apenas através da ouvidoria e, se necessário, as instituições devem adotar medidas que assegurem essa prática. Como a ouvidoria da IFES integra o SisOuv, entende-se que ela deve ser “o primeiro canal de contato com o denunciante ou com o próprio assediado” (CGU, 2019, p. 49). O que se supõe daqui em diante é que, com a nova lei, ajustes sejam feitos. Parece claro que uma centralização desse tipo pode ter um viés

positivo à medida que se foca na questão do diagnóstico da IFES. No mais, nota-se que a ouvidoria pode ser essencial para dar um diagnóstico mais preciso sobre a presença de assédio moral na IFES.

5.1.1.5. Perspectivas da Categoria Interlocução. A Figura 2 demonstra o diagrama da categoria e suas respectivas unidades de registros.

Figura 2

Diagrama da Categoria Interlocução



No papel interlocutor da ouvidoria, as diferentes URs se inter-relacionam — não se pode pensar nelas de forma isolada. Por exemplo, a ouvidoria, por ser um canal de comunicação (e se for um canal exclusivo), vai receber manifestações e atender o usuário pessoalmente. Nesse atendimento, algumas ouvidorias têm o cuidado de fornecer esclarecimentos que sejam pertinentes para o usuário que está sendo acolhido e escutado — munidas de impessoalidade e imparcialidade.

Mas há casos em que outras unidades recebem a denúncia de assédio moral e a ouvidoria pode nem ao menos ficar sabendo sobre o ocorrido. E, caso ela seja informada, seu envolvimento restringe-se apenas ao registro no sistema Fala.BR, e, depois, envia a resposta final para o usuário. Se a ouvidoria não for um canal exclusivo, alguns aspectos abordados na categoria interlocução não serão praticados, como, o acolhimento ao usuário (porque o usuário procura outro local e esse fará a escuta), o esclarecimento (a ouvidoria não procederá com explicações ao usuário) e ela deixa de ser o canal de comunicação que os entrevistados se

referem (o canal será a outra unidade que foi procurada). Parece evidente que nessa situação a ouvidoria será apenas uma ferramenta de registro e de resposta no sistema do SisOuv, chamado de Fala.BR, perdendo a oportunidade de ter uma atuação humanizadora, educadora ou empática sobre os problemas da IFES.

Na medida em que a ouvidoria é um local exclusivo para o registro de denúncia, terá a vantagem de conhecer a realidade da IFES e fará um diagnóstico sem distorções. Como expressam E12 e E18, respectivamente, obtêm-se “números” ou “dados e consegue construir políticas”. Como um canal de comunicação, ela faz o acolhimento de forma empática, sem diferenciação, com imparcialidade, esclarecendo questões, como, o papel da ouvidoria e os enfrentamentos cabíveis — evitando-se situações constrangedoras, como relata E12 quando a denunciante desmaiou em sua sala.

5.1.2. As Concepções Democráticas

O Quadro 7 demonstra a distribuição dos entrevistados na categoria *concepções democráticas*. Aqui o intuito é verificar características adicionais que contribuam com o papel democrático da ouvidoria. Assim foi questionado quais aspectos conferem às ouvidorias um papel democrático. Identifica-se as URs: *controle social; educacional; garantia de direitos; e, participação social*.

Quadro 8

Distribuição dos Entrevistados na Categoria Concepções Democráticas

Eixo Temático: Enfoque Democrático – Tema: Papel Democrático				
Categoria: Concepções Democráticas				
Unidade de Registro	Entrevistado	Quantidade	%	
UR Controle Social				
Controle social	E01, E03, E06, E08, E10, E12, E16, E17, E25 e E30	10	28,57	
UR Educacional				
Humanização/pedagógica	E01, E03, E11, E15, E21 e E26	6	17,14	
Formalização	E01, E04, E11, E26 e E29	5	14,28	
UR Garantia de Direitos				
Garantia de direitos	E04, E08, E12, E14, E19, E21, E24, E26, E27 e E34	10	28,57	
UR Participação Social				
Promove	E02, E06, E07, E11, E14, E15, E16, E17, E21, E25, E26, E32 e E34	13	37,14	
É limitada	E18	1	2,86	

5.1.2.1. O Controle Social. Nesta subseção aborda-se sobre a UR controle social. Dez investigados (Quadro 7) veem a ouvidoria como democrática porque é

um espaço que permite ao usuário fazer o controle dos serviços oferecidos pela IFES. A este respeito, E12 refere o seguinte: “a partir do momento que você amplia esse atendimento, você tem um instrumento nas mãos para perceber o que está errado, . . . e o quê não está dando certo para você fazer propostas dentro da instituição de mudanças”. E30 afirma que se algum cidadão observar que “o serviço público não está sendo prestado de forma adequada, manifestando essa insatisfação em relação a este serviço”, pode encaminhar a “demanda e, conseqüentemente, melhorar esse serviço que está sendo oferecido à comunidade do campus”.

Diante das falas, há um compasso dos entrevistados em direção à literatura, já que para certos autores (Bobbio et al., 1998) existem meios de intervenção que podem ser acionados pela sociedade no âmbito da AP, com o objetivo de induzir os próprios membros da organização a se moldarem às normas, evitando, impedindo e desestimulando comportamentos contrários que venham a destoar das normas adotadas, para que se restabeleça os parâmetros padronizados pelos instrumentos; por isso a literatura diz que a ouvidoria pode favorecer o controle (Kirkham, 2016), especialmente, o controle social (Buck et al., 2011; Friedmann, 1976; Kirkham, 2012; Reif, 2011).

Nessa ótica, os usuários podem acessar a instituição por meio da ouvidoria e apontar as situações desconformes — o que parece mostrar que os entrevistados pactuam com o entendimento sobre a ouvidoria pública — isso é, que ela proporciona o controle social, em especial, por ser um instituto democrático. Tanto que E03 fala que o funcionamento da ouvidoria como um local de controle social se dá porque o usuário possui um espaço na instituição com vistas a mostrar “os gargalos daquilo que ainda não está funcionando [na IFES], com o olhar do aperfeiçoamento”, ou melhor, “é o espaço de mostrar que as políticas não estão adequadas na área e que, a partir deste ‘mostrar’ [pode] melhorar”. E25 diz que o controle que a ouvidoria propicia permite-lhe ser uma “ferramenta de gestão para, realmente, identificar o quê que o cidadão está vendo” e que eles não têm noção do que acontece dentro da instituição, sendo possível evitar-se “judicializações e tentar resolver o máximo possível de problemas”. Os entrevistados têm uma compreensão alinhada com a orientação da CGU (*Portaria n.º 581*, 2021; 2019), que diz que a ouvidoria é uma instância de controle social, responsável por fazer os usuários

interagirem, objetivando o aprimoramento da gestão pública e a melhoria dos serviços.

Na opinião de E03, é com o “olhar de aperfeiçoamento” que a instituição consegue realizar a construção de políticas públicas, prestando-se um “serviço com efetividade, eficiência, eficácia e relevância para o cidadão”. Para E17, “através da ouvidoria, . . . você pode fazer diagnósticos que vão mostrar como é que a instituição, ou ela está falhando, ou ela deve fortalecer os diálogos, ou ela tem que ter ações preventivas, ou ações de correção”. Mais uma vez, para os entrevistados, o controle social proporcionado pela ouvidoria tem um viés fiscalizador que é realizado pelos usuários, tendo-se em mente que a finalidade dessa fiscalização social é a melhoria dos serviços — reforçando-se que a lei (*Instrução Normativa n.º 03, 2019*) determina que entre as ações da ouvidoria está a melhoria da gestão através do fomento do controle social.

Os discursos dos entrevistados conduzem a percepção de que o controle social é central para o papel democrático da ouvidoria, como preconizado pela legislação e literatura da especialidade. Eles têm uma compreensão sobre esse papel que a ouvidoria exerce de propiciar aos usuários da comunidade acadêmica o controle sobre os serviços. Reforçando que o controle social é compreendido pelo fato de o cidadão poder exercer uma avaliação, um julgamento, uma fiscalização acerca das ações da AP (Lima & Durán, 2016), contribuindo com as boas práticas na AP (Kirkham, 2012). O usuário pode cobrar pelo serviço que lhe é prestado (CGU, 2019). É a ouvidoria trabalhando em favor dos usuários de forma que o controle social possa ser exercido quando se registra a manifestação — reforçando seu aspecto democrático.

5.1.2.2. A Conduta Educacional da Ouvidoria. Aqui trata-se da UR educacional, em que se observa que E01, E03 e E21 dizem que é preciso a ouvidoria preconizar um contexto educacional, direcionando-a para o lado da *humanização*. Nas palavras de E03: “nós pensamos em políticas e nós entendemos que cada vez mais a instituição precisa se humanizar e pensar [em] políticas”. E11, E15 e E26 apontam a necessidade de a ouvidoria ser pedagógica, no sentido de educar para cumprir seu papel democrático. E21 diz que trabalha com “um viés educador para que [o usuário] possa ser um cidadão mais autêntico [e] mais ativo” e declara o despreparo das pessoas: “as pessoas não estão empoderadas . . . porque

vão direto para a procuradoria, para a questão legal. Deixa todo o diálogo humano, que é um espaço enorme para se trabalhar”.

Na construção do perfil humanizador, E01 diz ser preciso fazer com que a ouvidoria não seja uma “reclamatoria” e deve “adotar uma postura de não se limitar a resolver problemas e reclamações”. Este educar para a humanização da ouvidoria tem a intenção de vir acompanhado com pautas de “ser um órgão formador, um órgão educador, [estabelecendo] para as pessoas o que é cidadania” (E01). Acerca da humanização na AP, a conquista de uma sociedade mais humanizada frente ao sistema burocrático acabou tornando a ouvidoria mais visível (Hertogh & Kirkham, 2018). É justo com esse olhar humanizador que E01 procura agir de forma mais educativa, algo essencial para a democracia, ainda mais por se tratar de uma IFES que forma pessoas e cidadãos mais informados.

Parece que o acolhimento ao usuário tem relação com a humanização, revelando um pensamento ajustado com a literatura (Hertogh & Kirkham, 2018; L. B. Hill, 1982; Menezes, 2016, p. 222), pois aquele momento tido como o “face a face” (p. 222) entre a ouvidoria e o manifestante é essencial e singular no âmbito da humanização, em especial, quando se fala em acolhimento. E mais, a educação permite que o público-alvo tome consciência de seus direitos, inclusive dos direitos humanos, de forma que os pontos esclarecidos possam levar à melhoria da organização (Abedin, 2011; Buck et al., 2011; Gill et al., 2020; Hertogh & Kirkham, 2018; McKee & Belson, 1990; O’Brien, 2015; Reif, 2011; Vet Van Der, 2017; Wille & Bovens, 2020). Com esse papel educador, “fornecendo explicações e explicando processos” (Levine-Finley & Carter, 2010, p. 117), a ouvidora é tida como um agente de mudança (McKee & Belson, 1990).

Os entrevistados entendem que a atuação de suas ouvidorias deve ter um viés mais educacional, com um olhar mais humanizado, tanto para que os usuários tenham um entendimento sobre as questões de cidadania quanto para que as ações e políticas adotadas pelas IFES tenham um viés mais humanizador. É o momento de empoderamento citado por E21. Parece essencial ficar atento aos usuários, saber de suas necessidades e ver que isso pode demandar mais cuidado no acolhimento, na escuta, no esclarecimento, em que a ouvidoria tem a oportunidade de atuar e estar mais próxima ao usuário.

E01, E04, E11, E26 e E29 complementam a dimensão educacional ao falar que existe uma preocupação sobre a questão da *formalização* das manifestações

no âmbito da ouvidoria, inclusive, nas denúncias de assédio moral. E29 adverte: “as pessoas, às vezes, falam comigo no corredor, mas não querem formalizar”. Essa percepção dos entrevistados é importante porque, como afirma a literatura (Abedin, 2011; Buck et al., 2011; Levine-Finley & Carter, 2010; Wille & Bovens, 2020), as ouvidorias devem estar baseadas em normas legais. Na realidade, a ouvidoria tem a necessidade de uma proteção legal que lhe confira uma proteção formal (Levine-Finley & Carter, 2010), o que deve incluir um poder legal de coação (Buck et al., 2011, p. 129) e, ainda, de formalizar a responsabilidade de atores (Wille & Bovens, 2020), cujos direcionamentos acabam por orientar e até impor uma formalidade instrumental que é inerente ao serviço público. E mais, para que a ouvidoria funcione de forma eficaz, como um “defensor dos direitos dos cidadãos” (p. 909), em boa parte isso dependerá da norma legal e formal que possui (Abedin, 2011, p. 909; Gill et al., 2020). Portanto, reforça-se o comentário de E01: “a conversa do corredor não é o canal de comunicação formal com a instituição. . . . a gente sugere . . . que eles usem esses canais mais formais até porque a gente tem como acompanhar melhor estas questões”.

Este tipo de conduta educacional parece central em razão de que os usuários podem sentir medo de reclamar, acreditando que podem sofrer represálias (Buck et al., 2011; Vilanova, 2012). Além do mais, o medo de denunciar o assédio moral é uma realidade (Araújo et al., 2020; Tye-Williams et al., 2020) e aqueles que sofrem com essa violência tendem a não mencioná-la ou, então, a denúncia não é registrada ou, ainda, pode acontecer uma condução informal do problema (Harrison et al., 2020; Nunes & Tolfo, 2013). Essa dificuldade é percebida por E04 que diz que, por vezes, a formalização não acontece e que é feito um trabalho de conscientização para que a informação verbal se transforme em uma informação legal: “geralmente, a pessoa que está sofrendo assédio moral, ela tem vergonha de se expor [e] é uma luta muito grande. . . . Então, a minha dificuldade, hoje, é fazer com que essa informação verbal se concretize numa informação legal”.

O fato de a ouvidoria integrar a AP revela que há leis que devem ser seguidas. Por isso não é difícil perceber que a formalização da manifestação é um ponto importante para a ouvidoria, até porque a partir desse registro, outras questões podem ser observadas, como no caso do controle social, já que é justo com esse registro que o controle acontece. Entende-se que se a ouvidoria souber de alguma irregularidade, talvez, a omissão não seja a melhor opção para o ouvidor,

até porque a legislação (*Lei n.º 8.112, 1990*) indica que o servidor público tem o dever de representar contra ilegalidade. Claro que o assédio moral é difícil de ser provado (Akella, 2020; S. V. Einarsen et al., 2020; Hirigoyen, 2011, 2012; Hoel et al., 2004; Leymann, 1996), mas merece toda atenção por ser um tema sensível. Nesse cenário, parece que a questão educacional torna-se essencial, em especial, quando se observa que a ouvidoria deve ser um espaço pedagógico e de diálogo, pois ela tem a chance de levar aos usuários uma reflexão de que devem relatar o problema e o que pretendem alcançar (Hertogh & Kirkham, 2018; Levine-Finley & Carter, 2010; McKee & Belson, 1990).

Embora E08, E12, E14, E17, E20, E22, E23 e E28 não explicitem os termos educacional, humanização e formalização, eles apontam sobre essa relação entre o acolhimento ao usuário, o esclarecimento, o ouvir, o diálogo, a sensibilidade e a empatia, como posturas de aproximação quando eles procuram a ouvidoria, mas decidem não formalizar a manifestação. Os relatos revelam conformidade com certas evidências encontradas (Buck et al., 2011; Nunes et al., 2017; Vilanova, 2012) que indicam o medo, a represália, a repercussão, a agressão e a coação como razões para não se registrar uma manifestação, incluindo a de assédio moral. Alguns dos trechos reforçam que a comunidade acadêmica deixa de formalizar: “eu recebia a pessoa, fazia a minha escuta e, no final, ela falava: ‘– Olha, eu só precisava falar mesmo, eu não vou registrar nada’” (E12); “Essa foi uma coisa que a gente precisou construir . . . porque as pessoas tinham medo que se elas escrevessem, elas podiam ser rastreadas e tudo mais” (E17). Parece que a vertente educacional pode ser um elemento relevante a ser praticado pela ouvidoria, pois pode reverter o cenário de não formalização, permitindo que o controle social se concretize.

5.1.2.3. A Garantia de Direitos dos Usuários. Esta subseção refere-se à UR garantia de direitos. Há entrevistados que dizem que a ouvidoria tem o papel democrático a partir do momento que ela garante e faz valer os direitos dos cidadãos (Quadro 7). Pode-se dizer que é o ouvidor agindo para defender os direitos dos usuários contra possíveis decisões da AP que sejam oriundas de uma má administração (Danet, 1978; Friedmann, 1976; Reif, 2011; Wille & Bovens, 2020), o que inclui as “injustiças cometidas por funcionários públicos” (Danet, 1978, p. 338). Para E21 é preciso “fazer alguma coisa para que o usuário se dê conta de como ele

pode reivindicar os seus direitos. Há uma carência muito grande a nível institucional”. E12 diz: “[é] fazer valer os direitos das pessoas. . . . Então, a gente sempre [faz] esse atendimento, buscando a manutenção dos direitos das pessoas”.

Servindo de base para a democracia, a ouvidoria deve agir para manter os aspectos mencionados, como, diálogo (Kaufman, 1969; Levine-Finley & Carter, 2010; Wille & Bovens, 2020) e controle social (Buck et al., 2011; Friedmann, 1976; Kirkham, 2012; Reif, 2011). E04 fala que a garantia dos direitos fundamentais deve alcançar todos os públicos, inclusive, os terceirizados que são pessoas “que quase não têm vez” dentro da IFES. Então, essa relação cidadã torna-se o “principal foco do aspecto democrático” para E04, pois, a partir do momento que ocorre o “cerceamento de seus direitos”, é preciso tanto vê-lo como cidadão quanto garantir que haja um “espaço democrático de direito, que é a ouvidoria para todos”. Essa atuação em defesa dos direitos dos usuários reportado pelos entrevistados, vai ao encontro do pensamento de autores (Abedin, 2011; Buck et al., 2011; Gill et al., 2020; Kirkham, 2012; O’Brien, 2015; Reif, 2011; Vet Van Der, 2017; Wille & Bovens, 2020; Xerri et al., 2016) que entendem que esse é um destaque crescente da ouvidoria — em especial, sobre as questões de direitos humanos (Abedin, 2011; Buck et al., 2011; Gill et al., 2020; Hertogh & Kirkham, 2018; McKee & Belson, 1990; O’Brien, 2015; Reif, 2011; Vet Van Der, 2017; Wille & Bovens, 2020) — sendo uma forma de se caminhar em direção a um aperfeiçoamento da democracia na AP. Independente da composição e estrutura que a ouvidoria possui, a promoção dos direitos humanos deve ser primordial (Buck et al., 2011). Parece que não há como se pensar em uma ouvidoria que não desenvolva seu trabalho em um ambiente acadêmico humanizado e democrático.

Outro ponto é o sigilo. E08, E24 e E27 falam da preservação da identidade do denunciante. Para E27 o sigilo abre um “espaço democrático para que a pessoa possa utilizar, confiando que não vai vazar qualquer informação a seu respeito”. Nessa perspectiva, os entrevistados alinham-se à literatura (Gaetano, 2010; Levine-Finley & Carter, 2010; L. Myers & Witzler, 2014), que vê o sigilo como garantia do cidadão. Provavelmente, esse seja o primeiro aprendizado de um ouvidor e equipe quando iniciam suas atividades. A literatura reforça que a quebra do sigilo pode ter consequências desastrosas, afetando a credibilidade da ouvidoria. Sabe-se que o sigilo deve ser asseverado ao seu público-alvo, ao mesmo tempo, a ouvidoria deve ter liberdade de atuação (Danet, 1978). Caso contrário, supõe-se que em certas

circunstâncias a ouvidoria possa sofrer pressões para que a identidade do usuário seja revelada — contradizendo um dos pressupostos mais importantes da ouvidoria. Os entrevistados percebem a garantia de direitos sob a perspectiva dos usuários; isso é, o papel democrático existe quando a ouvidoria consegue garantir e fazer valer os direitos dos cidadãos. O sigilo é uma garantia de direito que o preserva de possíveis refutações indesejáveis. “É uma liberdade de se expressar sem nenhuma retaliação” (E08). Parece claro que o binômio direito-sigilo deve andar de mãos dadas.

5.1.2.4. A Participação Social. Aqui aborda-se sobre a UR participação social. Para alguns entrevistados (Quadro 7), a ouvidoria é democrática porque *promove a participação social* — ela é vista como uma instância no qual o cidadão pode usá-la para participar da gestão. E26 fala: “a ouvidoria ter um canal efetivo de comunicação com as lideranças estudantis, . . . sempre à disposição para o diálogo e participar e estimular espaços coletivos de decisão acerca dos problemas”. Pelo discurso, a ouvidoria permite o usuário se aproximar da IFES, tendo a chance de se manifestar sobre situações que porventura estejam em desacordo com os padrões estabelecidos e que necessitem melhorias.

Há um alinhamento das opiniões dos entrevistados com a literatura (Abedin, 2011; Buck et al., 2011; Gill & Creutzfeldt, 2018; Kirkham, 2012; O’Brien, 2015; Reif, 2011), pois a ouvidoria ajuda a configurar a participação do cidadão na AP. Os entrevistados pactuam com a legislação visto que a ouvidoria deve fomentar a participação dos usuários (*Portaria n.º 581*, 2021; CGU, 2019) para aprimorar a governança. A opinião de E14 é ilustrativa disso quando refere: “eles emitiam as suas opiniões, as suas reclamações, as suas necessidades e a gente leva . . . à gestão, para [tomar] alguma providência. Então, a participação da comunidade, acho que é o carro chefe da nossa ouvidoria”. Parece que esta questão de os usuários poderem ter um canal de acesso para criticar, reclamar ou denunciar é um ponto favorável para a democracia, principalmente, se existe a transparência. Isso parece plausível, pois, o fato de o usuário se manifestar, leva a uma conduta de controle por parte deles em relação àquilo que esteja em desconformidade no âmbito da instituição. Também existe a oportunidade de os usuários participarem da gestão, de interferirem na governança. Mas essa participação do usuário se dá quando a manifestação é levada para o gestor para que seja tomada alguma providência

sobre o assunto indagado e as melhorias sejam adotadas. Tanto que as manifestações são examinadas e conduzidas para os setores responsáveis para que possa ser dada uma resolução a cada uma delas (Pires & Vaz, 2012). Inclusive, chama a atenção quando E02 fala: “claro, se isso vai para frente e, lá na frente, ninguém faz nada, aí, não adiantou muito o canal”. Assim a unidade gestora envolvida na situação faz parte do processo de tratamento da manifestação, existindo sempre uma expectativa de atendimento do pleito. Como orienta a CGU (2019) sobre a participação social: “com o objetivo de aprimorar a gestão pública e melhorar os serviços oferecidos, garantindo os procedimentos de simplificação dos processos necessários a esses serviços” (p. 8).

Para E15, a participação social envolve a própria capacidade que o usuário tem de “influenciar na governança para . . . mudar os processos internos”. Essa capacidade evidencia-se quando a ouvidoria é usada como um instrumento de gestão. Nessa perspectiva, E26 reporta: “conseguimos avançar em importantes aspectos: a aprovação . . . do código de ética do servidor. . . . houve a sensibilidade . . . para poder atender a própria comunidade nas suas demandas”. E17 fala: “é usar a ouvidoria como instrumento de gestão [e] todas essas ações que a ouvidoria participou pôde dar para a instituição uma visão de que agora ela tinha uma instância de participação social de fato”.

Pelos excertos das entrevistas de E17 e E26, as ouvidorias têm um papel ativo nas ações das IFES, provocando mudanças concretas. As melhorias ocorreram em função da participação social que lhe está associada. Assim as mudanças ocorreram pelas provocações dos usuários que procuraram as ouvidorias e, por meio dos registros das manifestações, as ouvidorias analisaram, trataram e, junto com os gestores, adotaram ações com o intuito de melhorar os serviços. Tais como os eventos com foco nas problemáticas do público feminino (E17), a aprovação do código de ética e de normas disciplinares de servidores e alunos (E26). O que se sobressai é o aperfeiçoamento da gestão por meio da participação social. Para Gohn (2019), a participação tem a função de fortalecer a sociedade com a “construção de caminhos que apontem para uma nova realidade social, sem injustiças, exclusões, desigualdades, discriminações, etc.” (p. 67). Parece que a adoção de um novo instrumento legal representa uma resposta às necessidades dos atores e revela a concretização da participação social.

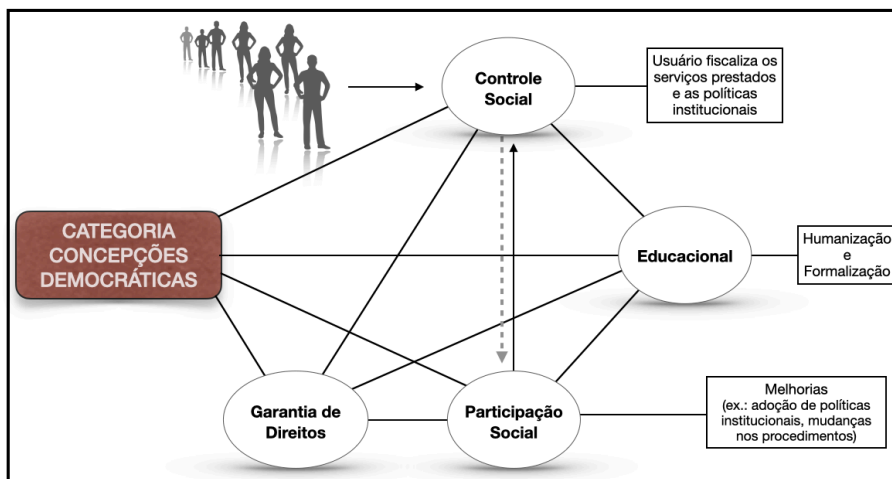
E18 reconhece que a participação social de sua ouvidoria está limitada e o que acontece é o acesso do cidadão ao sistema de registro de manifestações, o Fala.BR, pelo que considera que é preciso pensar “em mecanismos mais assertivos de participação social”. E33 fala: “tudo tem se dado muito através do sistema [Fala.br]. A gente está precisando melhorar essas relações”. E31 apenas responde, sem fazer nenhum outro comentário: “é participação social”. Como foi adotado a entrevista semiestruturada, perguntou-se ao entrevistado E31 se essa questão da participação social era vista como uma característica democrática em sua ouvidoria. E31 limitou-se a dizer que na IFES “há vários [campi], então, dificulta o presencial. Geralmente, quem procura é só os alunos do campus. . . . As demais, é só via sistema e e-mail, no caso, né? por telefone”. Nota-se um distanciamento na fala de E31 com relação ao conceito apontado pela literatura sobre o termo participação social. Enquanto E17, E26 e E34 mostram a presença da participação social, a julgar pelas ações de mudanças em suas IFES, nas ouvidorias de E18, E33 e E31 não se evidencia a constatação de participação social, pois eles não citam melhorias — parece que o aprimoramento da gestão não ocorre. O que condiz com certos autores (Lima & Durán, 2016) que reconhecem que, em geral, existe um palco de precariedade sobre a contribuição das ouvidorias para a concretização da participação cidadã; logo “se democracia é participação dos cidadãos, uma participação insuficiente debilita-a” (Bobbio et al., 1998, p. 8). Espera-se que, através da ouvidoria, haja um ajuste de procedimentos, com propostas e soluções para a governança, com o fortalecimento da democracia.

5.1.2.5. Perspectivas da Categoria Concepções Democráticas. A ouvidoria deve ser um canal exclusivo de registro de manifestação (embora nem todas as ouvidorias pesquisadas sejam esses locais exclusivos). E, como canal de comunicação, a ouvidoria deverá estar pronta para acolher o usuário e prestar os esclarecimentos que forem necessários. Com os esclarecimentos, o ouvidor tem a chance de exercer um papel educacional, com um sentido de humanização, sobre a importância da ouvidoria, da formalização, do decurso da manifestação, inclusive, abordando sobre as garantias de direito que os usuários têm. Ao registrar uma denúncia, o usuário está fiscalizando e mostrando o que está em desconformidade e, conseqüentemente, exercendo o controle social, que é um direito dele.

A Figura 3 apresenta a delineação da categoria concepções democráticas e suas URs.

Figura 3

Diagrama da Categoria Concepções Democráticas



Quando há o registro da manifestação, poderá ocorrer a participação social. Tanto que a lei indica que a ouvidoria é uma instância de controle e participação social (*Portaria n.º 581, 2021; Lei n.º 13.460, 2017; CGU, 2019*). Ela toma as providências necessárias para o tratamento da manifestação e a gestão age com medidas que sejam pertinentes para concretizar a melhoria dos serviços prestados pela AP ou outras ações que também resultem em melhorias. É a ouvidoria sendo um instrumento da gestão. Significa que, quando o controle social e a participação social ocorreram plenamente, existe o aprimoramento da gestão. No entanto, se depois de encaminhada a manifestação, a gestão não “faz nada, aí, não adiantou muito o canal” (E02). Nesse caso, a participação social, por meio da ouvidoria, encontra-se limitada ou inexistente — considera-se que a participação não foi cumprida porque, ainda que o usuário tenha feito o controle social, não houve a melhoria. Para Marques e Tauchen (2014), é pensar na “participação social como um elemento-chave” (p. 500).

5.1.3. A Mediação

O Quadro 8 traz a distribuição dos entrevistados na categoria *mediação*.

Quadro 9

Distribuição dos Entrevistados na Categoria Mediação

Eixo Temático: Enfoque Democrático – Tema: Papel Democrático			
Categoria: Mediação			
Unidade de Registro	Entrevistado	Quantidade	%
UR Mediação e Conciliação			
Faz mediação	E01, E03, E04, E05, E06, E07, E09, E11, E12, E13, E16, E17, E18, E20, E21, E23, E26, E27, E29, E30, E32 e E34	22	62,85
Mediação limitada	E01, E03, E09, E12, E13, E16, E18 e E27	8	22,85
Não faz mediação	E02, E08, E10, E14, E15, E19, E22, E24, E25, E28, E31, E33 e E35	13	37,14
Interface	E01, E03, E04, E05, E11, E13, E16, E17, E18, E21, E23, E26, E29, E32 e E34	15	42,85

Os participantes foram questionados acerca do papel da sua ouvidoria na mediação e conciliação de conflitos, em especial, em assédio moral. Buscou-se averiguar a atuação da ouvidoria na mediação — com ou sem interface com outros órgãos. Surge, assim, a UR *mediação e conciliação*.

5.1.3.1. A Mediação e Conciliação. Esta subseção aborda sobre a UR mediação e conciliação e 22 entrevistados (Quadro 8) buscam *fazer a mediação* nas diversas situações de conflitos, no intuito de conseguir soluções que melhorem as relações interpessoais nas IFES — embora E16, E18 e E32 admitam que suas ouvidorias têm uma atuação fraca na mediação. E07, E21, E26, E29, E30 e E32 dizem que, sempre que possível, tratam de chegar a um consenso nas situações conflitantes. E07 confirma: “a gente tem bastante conflitos na instituição, infelizmente. E a gente trata mais na parte de mediação”. Para E29 esse é um papel essencial, pois “consegue transformar o que as pessoas acham . . . difícil de resolver, através da mediação . . . chegar a um denominador comum”.

Percebe-se pelas falas que há um consenso alinhado com a literatura porque a mediação é tida como uma condução para a resolução de conflitos importante para a ouvidoria (Abedin, 2011; Barreiro, 2017; Buck et al., 2011; Levine-Finley & Carter, 2010; Lyra, 2009; J. de A. P. Machado et al., 2011; L. Myers & Witzler, 2014; O'Brien & Seneviratne, 2017; Van Roosbroek & Van de Walle, 2008), ainda mais que, como dito, a ouvidoria é uma instituição que possibilita o diálogo. Tanto que certos entrevistados entendem que a mediação é um recurso que pode ser usado para alcançar uma solução do conflito, com diálogo imparcial e uma conduta para obter um acordo que satisfaça as partes envolvidas. Como diz E29, é “chegar a um

denominador comum na maioria das vezes”. Reafirma-se que a ouvidoria é considerada um canal de comunicação e deve, assim, favorecer o diálogo.

Todavia, pela fala de E26, vê-se a qualificação como algo essencial. Sobre isso, há autores (Buck et al., 2011; J. de A. P. Machado et al., 2011; L. Myers & Witzler, 2014) que afirmam que é preciso uma qualificação de todos que integram o setor (no caso, da ouvidoria), no sentido de terem uma formação humanística e estarem preparados para uma interação com os usuários e com as áreas internas da instituição — sendo que “esta capacidade deve levar em conta as competências técnicas, as habilidades no relacionamento interpessoal [e] as noções de mediação” (J. de A. P. Machado et al., 2011, p. 152). Parece importante a colocação de E26, pois — além de condizer com o pensamento da literatura —, a capacitação voltada para aspectos humanos pode ajudar em diferentes questões que chegam à ouvidoria. Como reconhece E18 sobre a importância da mediação e relata que lhe falta capacitação. E justifica que por questões financeiras e administrativas, principalmente, “agora, nesse contexto em que [as IFES] estão com os orçamentos bem restritos”. Vê-se que uma capacitação em mediação pode contribuir e propiciar mais compreensão dessa dinâmica; portanto, um ponto a ser considerado pelas ouvidorias públicas como parte permanente de suas atuações.

E17 revela que a ocorrência de um conflito nas relações interpessoais, registrada na ouvidoria, favoreceu o surgimento de “um protocolo de atendimento nessas mediações”. O entrevistado diz que, ao surgirem conflitos em outros setores, começaram a procurar mais a ouvidoria e trabalhando em parceria com uma secretaria: “foi ganhando cada vez mais experiência com coisas bem complexas, pessoas que são muito difíceis de se relacionar. . . . trouxeram para a gente suas histórias, que a gente não fazia nem ideia que acontecia nos locais de trabalho”. A atividade desenvolvida por E17 traz a mediação como uma ferramenta essencial para seu cotidiano. E34 vê a mediação como uma “busca de solução para as questões cotidianas da comunidade”. As menções dos entrevistados alinham-se à literatura (Lyra, 2009), já que a mediação se torna pertinente para ser usada no ambiente universitário tendo em vista que é um local com “diferentes facções, na condução da política acadêmica”, podendo comprometer a “boa convivência de estudantes e docentes” (p. 182).

Existem ouvidorias que não podem contar com uma estrutura dentro da própria instituição que realize mediação (Marques & Tauchen, 2014), mas esse não

é o caso da ouvidoria do entrevistado E34. Para Marques e Tauchen (2014), os procedimentos das ouvidorias que não incluem a mediação ficam mais limitados, em geral, às atividades comuns no processo de tratativa de manifestações. Essa situação é aplicável, portanto, àquelas ouvidorias que nem fazem mediação e tampouco podem contar com alguma estrutura interna que proceda com a mediação nas situações de conflitos.

Oito entrevistados (Quadro 8) declaram sobre uma *mediação limitada*, porque ela somente não será realizada se a denúncia de assédio moral for configurada, mas fazem mediação em outros casos. E09, por exemplo, justifica que há um receio de que a mediação não seja eficaz no caso de assédio moral, dado que a percepção é de que “quando uma pessoa se sente assediada, ela está pouco disposta . . . a tentar uma conciliação”. Como esses entrevistados realizam mediação se não for comprovado que é assédio moral, a posição deles vai ao encontro da opinião de estudiosos (Buck et al., 2011; O’Brien & Seneviratne, 2017) que afirmam que a mediação é uma ferramenta adequada para a solução de litígios sem que tenha que envolver uma judicialização.

E12 evita a mediação nos casos de assédio moral e quando as situações configuram crime, elas são denunciadas e encaminhadas para a correição. A CGU (*Portaria n.º 581*, 2021; 2019) orienta as ouvidorias do SisOuv que se houver materialidade de crime, a manifestação deve ser encaminhada para os órgãos de correição da instituição. A legislação (*Lei n.º 13.460*, 2017) diz que a ouvidoria deve “promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes” (p. 5). A CGU (2019) fala que o ouvidor e sua equipe devem “desenvolver ações de comunicação e de mediação para o atendimento dos usuários no âmbito das competências das ouvidorias” (p. 10), e, embora sem tanta rigidez, devem procurar se mobilizarem para adquirir habilidades e conhecimentos com o decorrer das práticas específicas de ouvidoria sobre o assunto. Nesse sentido, ao se observar os entrevistados que não fazem a mediação em casos de assédio moral, parece pertinente considerar que as mediações praticadas por essas ouvidorias se tornam limitadas.

Treze entrevistados (Quadro 8) indicam que suas ouvidorias *não fazem a mediação de conflitos*. Algumas justificativas e comentários são expostos, tal como faz E02: “se precisar, eu vou acionar a psicóloga porque eu não tenho esta formação. Eu acho que eu não tenho nem condições psicológicas para fazer uma

mediação, entendeu? E ela, sim, tem o conhecimento”. E28 diz que não possui um papel importante na mediação e que se limita a servir como um elo de orientação junto ao gestor, caso esse precise. Essa posição adotada pelos entrevistados de não fazer mediação, os coloca na contramão de direção tanto da literatura quanto da legislação (reportada anteriormente). No caso de E22, a ouvidoria não realiza processo de mediação e conciliação de conflito porque existe uma conduta institucionalizada que é adotada, já que a IFES criou uma resolução sobre assédio moral, assédio sexual e preconceito. Ou seja, foi criada uma câmara permanente de mediação e resolução de conflitos. Cabe a E22 a parte inicial do tratamento, em que é realizado o acolhimento, a conversa e orientação para “a preparação de uma denúncia, com mais elementos que possa, de fato, prosseguir, para que ela não seja considerada uma denúncia inepta”.

Acrescenta-se que 15 entrevistados (Quadro 8) buscam *interface com outras unidades* na mediação. E03 explica: “às vezes, nós precisamos convidar outras instâncias, inclusive para estar nestas mediações e conciliações”. E21 fala que o trabalho de mediação envolve uma “linha de restauração de diálogo” juntamente com pessoas que podem dar um apoio nesse processo. E21 diz ser essencial trabalhar a “interdisciplinaridade com os diferentes setores” da IFES na busca de configurar uma “abordagem mais sistêmica”, ao invés de trabalhar isoladamente. E01, E03, E11 e E26 afirmam que, além da inter-relação com a comissão de ética, trabalham em rede com outras áreas da instituição, tais como, comissões de cidadania, de direitos humanos e de inquérito administrativo. E04, E13, E16 e E18 dizem que fazem a mediação junto com a área da psicologia e/ou assistência social, vinculadas à gestão de pessoas. Os entrevistados articulam com outras instâncias das IFES na tentativa de resolverem a situação conflitante. A atuação dos entrevistados parece estar de acordo com o enunciado pela literatura; pois, ter uma visão sistêmica (Cardoso, 2010a) e formar parcerias (L. Myers & Witzler, 2014) com outros órgãos pode ser algo proveitoso para a ouvidoria, inclusive, com trocas de aprendizado e experiências. A interface é tida como um dos pressupostos que vai fazer parte da estrutura organizacional de uma instituição (no caso, da ouvidoria), que, junto com outros elementos (p. ex.: comunicação, decisão, etc.), se inter-relacionam dinamicamente (Ramos, 1983).

E01, E05, E17, E21, E22, E23 e E26 declararam que existem em suas IFES unidades exclusivas e qualificadas para lidar com a mediação — como, comissões,

ou secretarias —, e que trabalham em parceria com as ouvidorias. Por exemplo, E05 relata que, por meio de uma resolução, a IFES criou uma “câmara de mediação”, que é “multidisciplinar” e da qual a ouvidoria faz parte. E23 fala que existe “um núcleo de mediação” e que a ouvidoria conta com o suporte dele. E17 trabalha em parceria e isso ajuda porque o assédio moral “é uma área mais delicada. Que é a área das violências, do assédio sexual, do assédio moral, do racismo, que [se] descobriu que tinha muito na instituição”. E17 revela que essa parceria gerou frutos: “outros setores que tinham porventura algum conflito, então, eles começaram a procurar cada vez mais a ouvidoria”. De acordo com certos autores (L. Myers & Witzler, 2014), quando uma ouvidoria consegue formar parcerias (internas/externas), isso pode ser valioso porque favorece com as expertises, as experiências, o conhecimento e o entendimento do papel da ouvidoria. Os benefícios dessa atuação conjunta são sublinhada por E17 quando refere que “junto com [a secretaria], foi ganhando cada vez mais experiência . . . e com isso . . . começou a fazer um trabalho de prevenção, de levar para os setores essa coisa do que significa uma boa prática.

Parece que a ouvidoria possui mais do que um papel de mediadora, ela deve se posicionar como uma facilitadora, buscando estratégias, negociando, esclarecendo, mediando, recolhendo informações. Tanto E21, quanto E26 e E34 reforçam a importância dessa ação sistêmica e de enfrentamento do problema. E26 entende que se forem identificados aspectos de natureza psicológica, de relacionamento, se faz necessário “recorrer ao setor de apoio psicopedagógico”. Assim a relação de interface que as ouvidorias mantêm com outras unidades corroboram com a afirmação de Ramos (1983) de que existe um sistema dinâmico na estrutura organizacional — que nesse caso diz respeito à ouvidoria. Isso parece mostrar que esse instituto não tem como trabalhar de forma isolada, ao contrário, parece evidente a necessidade de um trabalho sistêmico, multidisciplinar, onde a parceria possa ser a chave para as diversas situações, especialmente, naquelas de assédio moral. Os entrevistados que buscam interfaces para conduzir o processo de mediação, alinham-se ao que apontam Myers e Witzler (2014), já que as parcerias com outras ouvidorias permitem criar um cenário amplo, expandido, que deve ser formatado com o objetivo de efetuar as mudanças necessárias.

A interface acima referida não é uma realidade em todas as ouvidorias das IFES estudadas, como se constata em algumas entrevistas. É o caso do E33, que

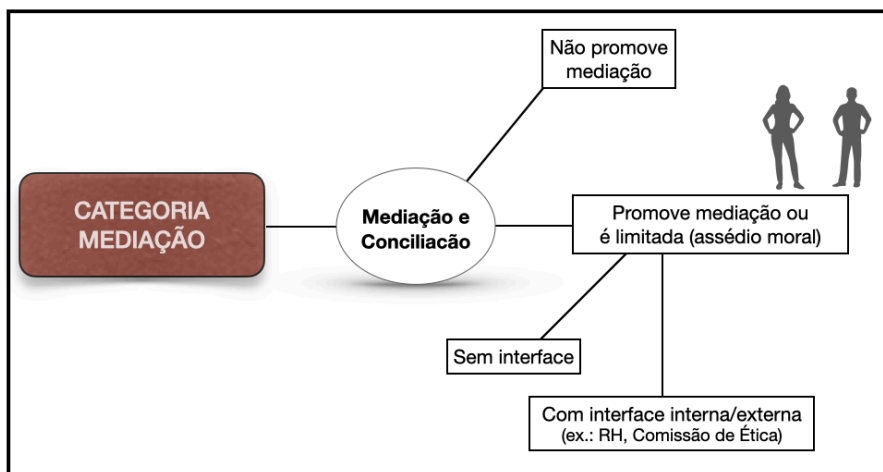
admite não existir interface com outros setores, pois existem amarras e suas ações são “muito tímidas” e voltadas apenas para um tratamento das manifestações que chegam pela plataforma Fala.BR. Além da legislação (*Lei n.º 13.460, 2017*) instituir que a ouvidoria deve adotar a mediação, sabe-se que essa conduta pode ser desafiadora (L. Myers & Witzler, 2014). A posição de E33 de não proceder com a mediação e nem buscar interfaces para concretizá-la vai na contramão do fortalecimento do papel democrático que a ouvidoria pública deve ter — porém, admitir isso, pode ser um primeiro sinal para mudança. Levando-se em conta que a mediação pode ser um caminho mais célere para solucionar o problema e com menos desgaste das sindicâncias e dos PADs, como dito pela literatura (Buck et al., 2011; O’Brien & Seneviratne, 2017).

Os entrevistados que fazem mediação reforçam o papel democrático da ouvidoria. Enquanto aqueles que não a fazem em matéria de assédio moral, podem indicar alguma limitação. Nesse cenário, existe a necessidade de capacitação de todos da ouvidoria. E, a interface com outras unidades pode ser crucial, já que a ouvidoria é interdisciplinar em suas atividades, pois envolve diferentes pontos, como visto nas categorias anteriores. É nas situações de conflitos que se pode demandar as “interações qualificadas de naturezas intra e até mesmo interinstitucional” (Menezes et al., 2016, p. 81), como dizem E11 e E17 que buscam interfaces externas. Pela orientação da CGU (*Portaria n.º 581, 2021*; CGU, 2019), a mediação integra uma prática democrática, reforçando o direcionamento legal de que a ouvidoria deve promover a mediação (*Lei n.º 13.460, 2017*). Esse consenso teórico e legal é porque a ouvidoria é imbuída de preceitos éticos que promovem os direitos humanos (Abedin, 2011; Buck et al., 2011; Gill et al., 2020; Hertogh & Kirkham, 2018; McKee & Belson, 1990; O’Brien, 2015; Reif, 2011; Vet Van Der, 2017; Wille & Bovens, 2020), favorecendo a solução de conflitos socioprofissionais. A prática da mediação é tida como uma “janela de oportunidade para o aperfeiçoamento da gestão pública” (Menezes, 2016, p. 217). Claro que nem todas as ouvidorias procedem com uma mediação em manifestações de assédio moral, seja por não se sentirem preparadas para executar tal procedimento; ou porque enviam a denúncia para um setor interno correição se houver provas do fato; ou existem comissões na instituição que conduzem a mediação.

5.1.3.2. Perspectivas da Categoria Mediação. A Figura 4 traz a categoria mediação e a UR.

Figura 4

Diagrama da Categoria Mediação



Para Menezes et al. (2016), as ouvidorias públicas do Brasil apresentam um formato próprio, adquirido com os anos e após a redemocratização do país, o que inclui a questão da mediação em caso de situações conflitantes. Com a aquisição dessa estrutura, não se pode desvincular a forma como a mediação será conduzida pela ouvidoria. Por exemplo, entre alguns dos pontos dessa dinâmica está a necessidade de as partes serem colocadas juntas em uma mesma reunião, ou não. Ou, então, a interface com outros órgãos internos/externos. A consolidação de interfaces no processo de mediação é algo que pode ser considerada, haja vista ser um caminho para se somar e contribuir para resolver situações de conflitos socioprofissionais — é a pluralidade no processo de mediação.

Este papel mediador da ouvidoria não se aparta do fato de que ela é um canal de comunicação, que promove o acolhimento, que traz à tona para o usuário os possíveis enfrentamentos, esclarecendo sobre as concepções democráticas que, por meio de um processo educacional, destaca a importância do controle social e da participação social — tornando a cidadania mais valorosa. É a defesa dos direitos do usuário pela mediação (Cardoso, 2010a; Menezes et al., 2016).

5.1.4. O Repositório da Ouvidoria

O Quadro 9 revela a distribuição dos entrevistados na categoria *repositório* e URs.

Quadro 10

Distribuição dos Entrevistados na Categoria Repositório

Eixo Temático: Enfoque Democrático – Tema: Papel Democrático				
Categoria: Repositório				
Unidade de Registro		Entrevistado	Quantidade	%
UR Relatório				
Produzem relatórios (pode ter falhas)	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E19, E20, E21, E22, E23, E24, E25, E26, E27, E28, E29, E30, E31, E32, E34 e E35		33	94,28
Não produzem relatórios	E18 e E33		2	5,71
Termômetro	E01, E03, E05, E12, E15, E17, E20, E25, E26, E27, E28 e E29		12	34,28
UR Recomendações				
Fazem recomendações	E01, E02, E03, E06, E07, E08, E09, E12, E13, E14, E15, E17, E19, E21, E22, E23, E24, E25, E26, E29, E32, E34 e E35		23	65,71
Não é uma praxe	E10, E16 e E28		3	8,57
São acatadas	E01, E02, E03, E05, E06, E09, E13, E14, E17, E21, E23, E25, E26, E27, E28, E30, E31 e E34		18	51,42
Não são acatadas	E07, E08, E10, E11, E12, E15, E16, E20, E22, E24, E32, E33 e E35		13	37,14
UR Transparência Ativa				
Praticam a transparência	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E11, E12, E13, E14, E15, E17, E19, E20, E21, E22, E25, E26, E27, E28, E29, E30, E31, E32 e E34		28	80
Não praticam	E10, E16, E18, E23, E24, E33 e E35		7	20

Nota-se que a ouvidoria tem como atividade o registro de manifestações, conferindo-lhe uma posição de detentora de um banco de dados. Isso permite-lhe reunir uma diversidade de dados sobre a realidade da IFES, emergindo aspectos submersos, tais como, conflitos de assédio moral e abusos de poder. Nesse cenário, buscou-se apurar se o repositório serve de alerta para os problemas, revelando a realidade da IFES, auxiliando a gestão com as recomendações e se há transparência dos dados. Foi solicitado aos entrevistados que explicassem de que forma eles utilizam as informações que constam no banco de dados, se os gestores fazem uso dele e como praticam a transparência das informações. Assim, tem-se a categoria repositório com as URs: *relatório*; *recomendações*; e, *transparência ativa*.

5.1.4.1. A Produção de Relatório. Acerca da UR relatório, apesar de E18 e E33 afirmarem que *não fazem relatórios a partir das informações do banco de dados*, ou, se o fazem, *existem falhas*, como dito por E10, E23 e E28 — trinta investigados (Quadro 9) dizem que *produzem relatórios a partir dos dados que advém das manifestações*. Por exemplo: “uma vez por ano tem o relatório anual que é apresentado para o reitor” (E06); “é levar para a gestão relatórios que demonstre de uma forma qualitativa onde a instituição precisa buscar melhorias com esse banco de dados” (E13).

E02, E03, E05, E09, E10 e E22 declaram que a ouvidoria tem uma participação mais ativa no âmbito da IFES através dos relatórios. Seja para dar conhecimento ao dirigente máximo sobre o que ocorre ou para repassar as informações para que os gestores possam pensar em ações preventivas. Os entrevistados entendem que as situações problemáticas da IFES são reveladas no relatório. E05 diz que os dados da ouvidoria são solicitados para a confecção do relatório de gestão: “isso não era nem visto antes. Hoje, não. Hoje, já tem uma participação muito mais ativa nossa”. E03 confirma que a produção do relatório serve para “mostrar o problema, para apresentar as manifestações e, para além disso, pensar em como coagir”. Sobre os relatórios, essa conduta dos entrevistados é reforçada pela literatura (Buck et al., 2011; Kirkham, 2016; Levine-Finley & Carter, 2010; McKee & Belson, 1990; Reif, 2011; Van Roosbroek & Van de Walle, 2008), pois, com essas informações, a ouvidora consegue fazer recomendações e proposições de políticas aos gestores. Os entrevistados impetram às suas ouvidorias um papel informacional, em função de obter dados pelos registros que chegam à ouvidoria — assim o banco de dados da ouvidoria pode ser uma fonte de informação em prol da instituição.

E10 usa o banco de dados para fazer relatórios de gestão pelo sistema da CGU e que apenas o envia para o Tribunal de Contas da União (TCU), mas reconhece que isso é um problema e que “é uma falha” e justifica que estava sozinho na ouvidoria nos primeiros anos. E23 e E28 fazem relatórios, mas admitem problemas. E23 não tem todas as informações que precisa “para disponibilizar para o cidadão. . . . Eles não estão à mão” e, até então, não consegue completá-los. E28 passa os indicativos para o reitor e relata determinadas dificuldades por não ter “pernas de ter uma rotina de utilização”. E completa: “faço relatório, mas são bem básicos. Mais um feeling que tenho à medida que vai chegando, do que eu

sistematizar. . . . Mas, aí, eu olhar para dentro disso e tirar informação, eu não tenho pernas ainda”. Claro que as situações de falhas dos relatórios que são produzidos por E10, E23 e E28 não condiz com a visão da literatura (dito acima), que trata sobre a importância da sistematização das manifestações nos relatórios das ouvidorias, reconhecendo que esses instrumentos podem embasar as possíveis recomendações que a ouvidoria apresenta à gestão, servindo de alicerce para a proposição de ações estratégicas das políticas institucionais.

E18 e E33 dizem que *não fazem relatórios*. E18 já teve oportunidade de usar o Painel Resolveu? para levantar alguns dados e justifica a ausência dos relatórios por estar a menos de um ano como titular da ouvidoria — por isso, não gerou qualquer relatório. E33 afirma que “estas questões do relatório estão paradas ultimamente”, em razão de algumas mudanças na gestão e porque está dedicando seu tempo na criação do regimento da ouvidoria. Os entrevistados estão em discordância com a orientação da CGU (2019) porque é preciso que a ouvidoria forneça aos órgãos de controle (CGU, por exemplo) e aos gestores “as informações produzidas pelo controle social para subsidiar . . . as avaliações de eficácia e eficiência” (p. 70) da instituição. A CGU (*Portaria n.º 581, 2021; 2019*) reforça que o relatório deve ser elaborado uma vez por ano, consolidando as informações do repositório, apontando falhas e sugerindo melhorias na prestação dos serviços que serão encaminhadas à autoridade máxima de vinculação da ouvidoria (*Lei n.º 13.460, 2017; Decreto n.º 9.492, 2018*). Assim parece que a ausência de relatório pode refletir na governança, pois as recomendações que as ouvidorias poderiam fazer para melhorar os serviços, provavelmente, não vão ocorrer, prejudicando a participação social. Como atesta a literatura (Buck et al., 2011; Kirkham, 2016; Levine-Finley & Carter, 2010; McKee & Belson, 1990; Reif, 2011; Van Roosbroek & Van de Walle, 2008), os relatórios são fundamentais para a ouvidoria. Também favorece o poder de persuasão da ouvidoria para que os gestores venham a adotar as recomendações que ela indica, visto que esses instrumentos permitem identificar as deficiências da instituição (Buck et al., 2011; Reif, 2011; Van Roosbroek & Van de Walle, 2008).

Outra questão na UR relatório é o reconhecimento de que a ouvidoria funciona como um avaliador da instituição. Entre aqueles entrevistados que produzem relatórios, E01, E03, E05, E12, E15, E17, E20, E25, E26, E27, E28 e E29 destacam que o repositório contribui com o papel democrático da ouvidoria, pois

permite fazer um diagnóstico da IFES, servindo como um termômetro. Por exemplo: “a própria instituição se olhando, olhando para dentro de si, como um espelho; ou seja, procurando compreender as minuciosidades, inclusive, os seus pontos mais sensíveis” (E03). Os entrevistados — além de estarem ajustados com as orientações da CGU (2019) de que a ouvidoria precisa desenvolver “atividades de diagnóstico e elaboração de recomendações sobre os serviços prestados ao usuário, visando à melhoria da qualidade destes serviços” (p. 13) —, têm um entendimento compatível com a literatura. Isso porque a ouvidoria é tida como uma espécie de termômetro (Calado, 2012) por ser um indicador sobre o *calor* das relações que compõem a realidade organizacional, que ocorre com a materialização dos dados nos relatórios. Para a literatura (Gaetano, 2010; Hertogh & Kirkham, 2018; Kirkham, 2016), a ouvidoria alerta para os problemas presentes ou futuros — ou seja, uma ouvidoria reativa, que se dedica ao tratamento das manifestações que recebe ou, então, uma ouvidoria proativa, que se preocupa com as intervenções/prevenções sem ter em conta as demandas (Hertogh & Kirkham, 2018). Ao ter essa compreensão, os entrevistados favorecem os aspectos democráticos da transparência (Abedin, 2011; Gill et al., 2020; Hertogh & Kirkham, 2018; Hockey, 2020; Vet Van Der, 2017; Wille & Bovens, 2020), do controle social (Buck et al., 2011; Friedmann, 1976; Gohn, 2019; Kirkham, 2012; Reif, 2011) e da participação social (Abedin, 2011; Buck et al., 2011; Gill & Creutzfeldt, 2018; Gohn, 2019; Kirkham, 2012; O’Brien, 2015; Reif, 2011).

Quanto aqueles entrevistados que apontam para o uso do relatório como indicativo da situação da IFES, parece que eles buscam tirar um bom proveito dos dados que advêm das manifestações. Com isso, as ouvidorias podem ter uma base de informações consolidadas e que é o reflexo da realidade da IFES — sendo uma argumentação junto aos gestores para aquilo que carece de melhorias. As informações advindas das manifestações representam a expressão de um controle social que é concretizado pelos usuários. Parece que quanto mais precisão das informações, mais se evidencia a realidade, revelando as tensões das relações socioprofissionais.

5.1.4.2. As Recomendações da Ouvidoria. A unidade de registro recomendações surge no momento em que a ouvidoria, por meio das informações que constam no repositório, trata de auxiliar a gestão com o encaminhamento de sugestões para os setores, com vistas às melhorias dos serviços. Vinte e três

investigados (Quadro 9) fazem recomendações para os gestores quando percebem que algum tema se destaca como um indicativo negativo e uma ocorrência mais frequente; existindo, então, a necessidade de melhoria no assunto. E24 comenta: “o que a gente vê que precisa melhorar, a gente recomenda para as unidades; E25 diz: “através dos relatórios . . . [é] que saem as recomendações”.

Para E06, uma recomendação significa destrinchar as manifestações, agregar legislação e mencionar as boas práticas de outras IFES para, finalmente, fazer a sugestão. E03 diz que essas recomendações revelam uma fragilidade e deficiência da IFES, por isso, muitas vezes, envolve uma política lenta, precisando até “trabalhar as dificuldades, as questões que estão por trás desta deficiência. . . . Realmente, uma mudança de cultura no sentido de melhorar e fazer o que é devido fazer dentro das condições”. E34 entende que o papel da ouvidoria é estratégico, por isso não pode incorporar apenas uma atuação passiva. É através desse papel estratégico que se deve “perceber movimentos coletivos — não no sentido de movimento institucional —, mas demandas e necessidades coletivas de pequenos grupos da instituição e alertar a administração para isso, propondo soluções”. Essa conduta proativa do entrevistado merece destaque tendo em vista que isso pode refletir nas questões de assédio moral. Significa ter uma conduta preventiva, em que a ouvidoria possa se anteceder aos problemas dos diversos públicos presentes na instituição e olhar para as necessidades de cada um dos grupos, inclusive procedendo com as recomendações à gestão, contribuindo com as políticas institucionais. A dinâmica da ouvidoria lhe permite prevenir os problemas futuros (Kirkham, 2016; Zapf & Vartia, 2020). É ter mais do que uma ouvidoria reativa, na verdade, é contar com uma ouvidoria que adote a postura preventiva de forma que possa transformar o dia a dia da instituição (Hertogh & Kirkham, 2018) e promover reformulações e mudanças (O’Brien, 2015). Tanto que E34 afirma que a ouvidoria consegue prover um substrato para a IFES, ou seja:

Fornece subsídio para que algumas decisões sejam tomadas. . . . esse é o papel fundamental da ouvidoria, por isso que [aqui] a ouvidoria está dentro [da unidade] de governança, . . . exatamente para que a gente possa contribuir para elaboração de políticas. (E34)

Os entrevistados que afirmam que produzem as recomendações para os gestores com base nos relatórios revelam que há uma conduta pertinente quanto às orientações da CGU. Primeiro, existe o decreto (*Decreto n.º 9.492*, 2018) que institui

que a ouvidoria deve dar subsídios por meio de recomendações e propostas para a instituição com o objetivo de correção de falhas que estejam presentes e, dessa forma, aprimorar a prestação dos serviços. Para a CGU (2019), ao desenvolver os diagnósticos e fazer as recomendações, a ouvidoria está buscando aperfeiçoar e melhorar os serviços públicos, com a promoção do controle social e da participação social. Além do mais, as falas dos entrevistados se ajustam à literatura na medida em que reconhecem que os registros podem ser considerados um feedback quando acompanhados pelas recomendações. O que pode embasar as possíveis mudanças dentro da IFES, dando à ouvidoria mais robustez ao seu papel democrático, na medida em que propicia a participação social. Nesse alinhamento, E17, E22, E25 e E29 ressaltam que as recomendações geraram determinadas ações, como, campanhas preventivas e planos de trabalhos junto aos gestores. As campanhas preventivas contra assédio moral, assédio sexual e preconceito (LGBT, gênero e machismo) realizadas na IFES de E17, E22 e E25 — ou os cursos sobre ética e empatia na IFES de E29 —, surgiram em decorrência das recomendações feitas por essas ouvidorias com base no banco de dados. Para os entrevistados, as recomendações geram frutos, o que corrobora com a afirmação de Wampler (2011) de que as instituições participativas apresentam resultados das recomendações variadas, indo desde as mudanças na composição, deliberações, mudanças nas políticas que são implementadas até o aperfeiçoamento da democracia local.

E10 diz que existem informações que são apenas “a título de conhecimento mesmo”. E16 e E28 admitem que não usam o repositório da ouvidoria e que a *recomendação não é uma praxe*. Mas esses entrevistados relatam para os gestores o que está acontecendo, usando o conhecimento tácito que possuem das situações ou o próprio sentimento (feeling) daquilo que mais acontece de problemas. Como dito, a ausência de recomendações de E10, E16 e E28 faz com que suas respectivas ouvidorias destoem da legislação (*Decreto n.º 9.492, 2018*). O foco das recomendações é a melhoria, não apenas no sentido estrutural da prestação dos serviços, mas na perspectiva das relações socioprofissionais; por isso a recomendação pode ser um elemento importante para o combate do assédio moral — o que pode ser deixado a desejar para as ouvidorias desses entrevistados.

Dezoito entrevistados (Quadro 9) afirmam que há gestores que se preocupam com os registros e tendem a acatar as recomendações: “a gente sugere mudanças . . . e, geralmente, a gestão ouve. Se tiver como alterar, eles alteram” (E02). Para

E03, a maioria acolhe positivamente, apesar de ser “um momento sensível de crítica . . . reconhecer sua fragilidade”. Há instituições participativas que conseguem contribuir com mudanças na organização (Wampler, 2011), o que reforça que certos gestores estão atentos aos relatórios e recomendações das ouvidorias, corroborando com o fato de que a ouvidoria é um apoio à democracia.

Em contrapartida, 13 investigadores dizem que as recomendações não são acatadas pelos gestores ou não é algo garantido. E11 admite que as melhorias acontecem apenas “quando aquela coisa mexe . . . com a imagem da instituição”. E35 diz que eles “são bastantes resistentes”. E15 fala da importância do repositório na governança: “se você tem a informação e não consegue dar uma utilidade para ela . . . você acaba perdendo a oportunidade de melhorar porque não se debruçou um tempo sobre aqueles dados, que são históricos e que falam por si”. Pelos discursos, há uma distância entre a legalidade de se ter uma ouvidoria e o entendimento dos gestores sobre o seu real papel. A fala de E15 pode ser sustentada pela literatura, dado que Vismona (2011) afirma que no setor público brasileiro, mesmo com a determinação legal da existência da ouvidoria, “os dirigentes, desconhecendo o seu propósito, não entendendo o seu alcance na melhoria dos serviços e do relacionamento com o cidadão, muitas vezes, não apoiam o desenvolvimento dos seus trabalhos, prejudicando os seus resultados” (p. 35). Parece que a IFES pode cumprir a legislação criando a ouvidoria, que consegue desenvolver certas atividades, como, o registro de manifestações, o controle social, a produção de relatórios e o encaminhamento de recomendações. Mas a ouvidoria poderá ser limitada se as recomendações não forem acatadas pelos gestores, porque não se registra melhorias nos serviços ou implantação de ações/políticas institucionais — a participação social, logo, torna-se inexistente. O papel da ouvidoria de promover a participação social fica comprometido nos casos em que os gestores não acatam as recomendações; ou, pelo menos, não há qualquer discussão conjunta para vislumbrar soluções que provoquem a melhoria dos serviços. Significa não acatar as recomendações em detrimento da concretização da participação social. Como atesta Wampler (2011), são as organizações públicas que não registram nenhuma melhoria em seus serviços, apesar da presença de instituições participativas — tal como é a ouvidoria.

5.1.4.3. A Transparência Ativa. Na UR transparência ativa verifica-se se a ouvidoria exerce a prática da transparência das informações, posto que em seu papel democrático esse é um aspecto de destaque. Certos entrevistados dizem que os relatórios são publicizados no site das respectivas ouvidorias ou IFES. Além de atividades inerentes às ouvidorias, algumas delas também são responsáveis pelo e-SIC e Dados Abertos. Mas para esta investigação foram considerados apenas os documentos que se referem às atividades de ouvidoria. Outro ponto é que alguns tipos de relatórios ficam somente no âmbito interno da IFES, mas não significa que não exista a transparência das informações ou dos relatórios, mas sempre respeitando o princípio do sigilo, ou seja, é preservada a identidade dos envolvidos no momento da publicação. O que pode diferenciar é se esse documento apresentará uma linha mais quantitativa ou qualitativa. Normalmente, a transparência para a sociedade se dá no primeiro formato. O relatório qualitativo é direcionado, em geral, para a gestão.

Vinte e oito investigados (Quadro 10) dizem que *praticam a transparência ativa*. Isso é, ao produzirem os relatórios com base no repositório, fazem a publicização dos mesmos. Essa publicação é provocada pela própria ouvidoria, ao invés de ser por solicitação da sociedade, e é chamada de transparência ativa (*Portaria n.º 581, 2021; CGU, 2019*) (não é passiva, como no e-SIC, cujas informações surgem pela provocação de terceiros). E01 ressalta que, com a prática da transparência, a ouvidoria submete relatórios às questões legais e “coloca em abertura total para qualquer cidadão”.

A legislação (*Lei n.º 13.460, 2017; Decreto n.º 9.492, 2018*) impõe que as ouvidorias pratiquem a transparência e incluam-na como um de seus princípios. A LAI garantiu o direito aos usuários ao acesso à informação, destacando que uma das diretrizes é o fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na AP (*Lei n.º 12.527, 2011*). Assim, ao praticarem a transparência, os entrevistados estão cumprindo a determinação legal. No momento em que eles publicam seus relatórios, se esforçam para incrementar essa conduta democrática. Para a CGU (2019), eles facilitam as áreas de controle de suas IFES e permitem um acompanhamento mais claro e uma fiscalização das políticas públicas por parte dos usuários, caracterizando o controle social. E mais, a disseminação que os entrevistados fazem dos relatórios estão em conformidade com a parte legal e orientações da CGU. As ouvidorias favorecem os aspectos democráticos de suas organizações ao

procederem com transparência (Abedin, 2011; Gill et al., 2020; Hertogh & Kirkham, 2018; Hockey, 2020; Vet Van Der, 2017; Wille & Bovens, 2020). Quando os entrevistados dão publicidade aos relatórios, tornando-os acessíveis, eles reforçam o papel democrático da ouvidoria, promovendo o controle social.

Em oposição, sete do total de entrevistados (Quadro 9) *não praticam a transparência ativa* a partir de seus bancos de dados. A título de exemplo, E33 menciona: “esses relatórios acabaram não acontecendo mais na página, não está sendo mais divulgado. . . . pararam de acontecer”. E18 e E33 não produzem relatórios, logo não têm como praticar a transparência ativa. Esses dois entrevistados justificam a ausência de relatórios e de transparência: E18 encontra-se a menos de 1 ano como titular da ouvidoria, por isso não fez relatório, mas pretende fazê-lo no futuro; e, E33 deu prioridade a confecção do regimento da ouvidoria e interrompeu a produção e publicação de relatório. E, apesar de E23 e E35 produzirem relatórios, eles não são publicizados, não há uma transparência ativa. E35 afirma: “ainda não está disponível. Mas nós estamos trabalhando para isso”. E23 informa que logo que entrou na ouvidoria percebeu que nenhum relatório havia sido publicado, inclusive, revela que isso foi motivo de denúncia na ouvidoria (p. ex.: “eu recebi uma denúncia sobre isso”). E23 comenta: “nós ainda estamos deixando a desejar. Os dados não estão publicizados, publicados. Nosso site, ele está, realmente, desatualizado. . . . Os relatórios, eles são incompletos”.

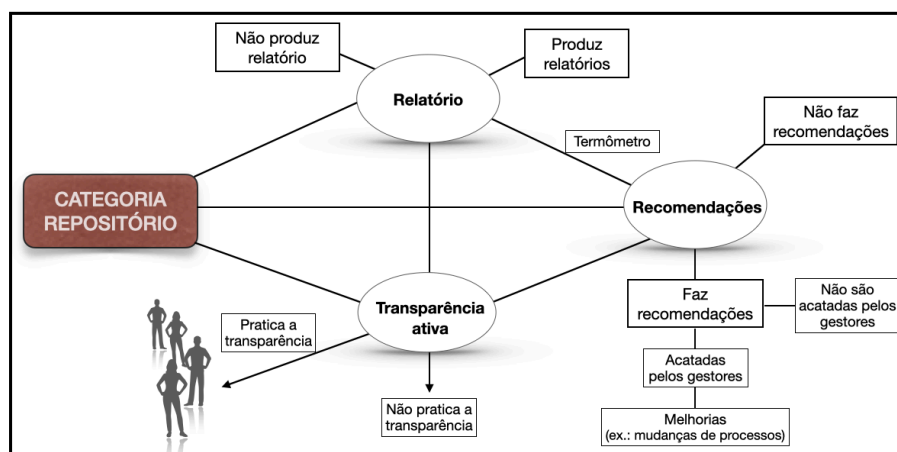
E10, E16 e E24 limitam-se a informar o link do Painel Resolveu? e não publicam os relatórios que são produzidos. E10 entende que o link que fornece do Painel Resolveu? é o suficiente para dar conta da transparência. E16 informa que apresenta um “relatório no conselho superior” e que existe uma publicação no “sistema próprio da instituição, um sistema unificado de AP”. Entretanto, esse entrevistado não menciona uma divulgação ampla do relatório para além de sua IFES. Para E24, “os relatórios são publicados no site [da IFES]. . . que são geradas do sistema, do e-SIC e do e-OUV. Não [é] feito nenhum tipo de tratamento do relatório”. Mas como E24 encontra-se há menos de um ano na ouvidoria, diz que pretende mudar e melhorar a transparência dos relatórios: “no final do ano, já vai ser diferente”. Estas ouvidorias que não praticam a transparência ativa estão em desacordo com a legislação, ainda que informem o link do Painel Resolveu? Isso porque, legalmente, elas devem fazer a publicação dos dados de interesse dos usuários nas páginas de internet das ouvidorias ou IFES, independente de qualquer

tipo de solicitação (*Decreto n.º 7.724, 2012*). Elas estão se distanciando de seu papel democrático porque, como aponta a literatura (Abedin, 2011; Gill et al., 2020; Lima & Durán, 2016; O'Brien, 2015), a ausência de transparência vai refletir negativamente em um dos propósitos da ouvidoria, que é o controle social — dificultando, segundo a CGU (2019), as áreas de controle dentro de suas organizações. Ademais, até que ocorra os devidos ajustes que alguns deles mencionam, estes entrevistados estão em descompasso com o pensamento literário e legislativo.

5.1.4.4. Perspectivas da Categoria Repositório. A Figura 5 revela a categoria e suas URs.

Figura 5

Diagrama da Categoria Repositório



A categoria repositório é essencial nas atividades das ouvidorias, pois permite um diagnóstico e uma clareza sobre a real situação da IFES e, por auxiliar os gestores, a ouvidoria é tida como uma ferramenta de gestão (F. A. S. M. Barreto & Alves, 2016; Gaetano, 2010). Da mesma forma podem revelar que o controle social está acontecendo. Outro ponto é que alguns admitem a produção de relatórios, mas possuem falhas. E10 e E28 não adotam as recomendações como práticas de suas ouvidorias, sendo um problema porque as melhorias que poderiam ocorrer — através da participação social que a ouvidoria propicia —, não têm como acontecer. Enquanto as recomendações não são acatadas, as melhorias sugeridas pelas ouvidorias podem não suceder. Por fim, a transparência ativa que E10, E16, E18,

E23, E24, E33 e E35 admitem não fazer, reflete no papel democrático das ouvidorias.

A produção de relatórios a partir do banco de dados (UR relatório), em função das manifestações que são registradas, é uma oportunidade para que as ouvidorias possam ter um diagnóstico das IFES (termômetro). Elas conseguem proceder com recomendações pertinentes para os gestores de unidades (UR recomendações), que, ao serem acatadas pela gestão, acabam refletindo nas melhorias dos serviços — seja com mudanças em procedimentos ou processos, adoções de novas ações ou a implementação de políticas institucionais (melhorias).

Com a participação social, as melhorias nos serviços públicos acontecem e, conseqüentemente, o fortalecimento da democracia. A transparência (UR transparência ativa), por meio da publicização daqueles relatórios, reforça o controle social (Hockey, 2020; O'Brien, 2015). Logo entende-se que o fato de haver entrevistados que não usam o repositório para fazer os relatórios, diagnósticos ou recomendações, as melhorias dos serviços ficam comprometidas — lógico, os gestores, não têm como acatar as recomendações porque nesse caso não as recebe, ou, se as recebem, não as aceitam. As ouvidorias que não praticam a transparência ativa comprometem não somente a lisura, mas o controle social e a participação social, mingando o papel democrático.

5.1.5. A Legitimidade Pragmática

O Quadro 10 mostra a distribuição dos entrevistados na categoria *legitimidade pragmática*.

Quadro 11

Distribuição dos Entrevistados na Categoria Legitimidade Pragmática

Eixo Temático: Enfoque Democrático – Tema: Papel Democrático			
Categoria: Legitimidade Pragmática			
Unidade de Registro	Entrevistado	Quantidade	%
UR Credibilidade Concedida pelo Usuário			
Possuem credibilidade	E01, E07, E11, E12, E14, E16, E17, E19, E25, E26, E27, E28, E29, E30, E31 e E32	16	45,71
Em construção	E03, E05, E13, E21, E22, E24, E33 e E34	8	22,85
Não possui	E04, E06, E08, E09, E10, E15, E20, E23 e E35	9	25,71
Não sabe informar	E02 e E18	2	5,71

A intenção é checar, sob a ótica dos ouvidores, se a ouvidoria possui confiabilidade e credibilidade na perspectiva dos usuários, de forma que a ouvidoria seja legitimada por esses atores por estar cumprindo seu papel democrático. Verifica-se, assim, a UR *credibilidade concedida pelo usuário*.

5.1.5.1. A Credibilidade Concedida pelo Usuário. Nesta UR, certos entrevistados (Quadro 10) têm a percepção de que o usuário tem uma boa imagem da ouvidoria. Ou seja, ela possui credibilidade por parte dos usuários, pois esses atores conferem legitimidade às ouvidorias. Na opinião de E28: “hoje em dia, a ouvidoria ganhou muito respeito da comunidade”. E30 declara que “na grande maioria, as pessoas veem a ouvidoria de uma forma bem positiva. O reflexo disso são as avaliações”. Alguns entrevistados reconhecem que pode haver alguma variação na forma como este elemento se apresenta, mas isso não afeta o resultado final porque a maioria as vê positivamente.

Para um melhor entendimento, como dito, a legitimidade de uma organização (órgão/setor) é concretizada a partir do momento que as ações desempenhadas por ela se tornam desejáveis e aceitas no contexto social, envolvendo aspectos, como, normas, valores e crença — e um de seus tipos é a legitimidade pragmática, que tem por base os interesses do público da organização (Suchman, 1995). Assim os usuários destas ouvidorias entendem que as ações adotadas por elas as munem de confiabilidade e credibilidade, tornando-se aceitáveis aos olhos dos usuários que as reconhecem como legítimas. E17 declara que, por meio de pesquisas de satisfação realizadas durante alguns eventos, o retorno foi que “a ouvidoria passou a ser uma espécie de suporte para os vulneráveis”. A ouvidoria de E17 possui legitimidade pragmática, pactuando com o pensamento dominante da literatura (B. G. King & Whetten, 2008) de que a ouvidoria é legitimada porque, nesse caso, existe um reconhecimento e uma aceitação desse instituto por parte dos usuários. E mais, os usuários empregam um julgamento pessoal sobre a ouvidoria de E17 no momento em que “eles não sabiam a quem recorrer . . . quando tinha algum processo de violência na instituição”, de forma que essa situação se encaixa perfeitamente na afirmativa de Suchman (1995) de que na legitimidade pragmática ocorre um juízo dos usuários de que a atividade vai beneficiar quem vai avaliar, ou seja, a legitimidade pragmática tem um alicerce no próprio interesse do público-alvo da IFES.

Neste cenário, oito investigados (Quadro 10) afirmam que a credibilidade que os usuários atribuem às suas ouvidorias *encontram-se em transição*. E21 afirma: “o pessoal tem uma imagem de que a ouvidoria, ela tem uma certa credibilidade, ela é respeitada. Mas tem uma parcela que tem dúvidas sobre a eficácia da ouvidoria”. E03 relata que a imagem da ouvidoria está em construção, buscando ser uma: “ouvidoria proativa, . . . entendendo o contexto das unidades para saber de que forma pode contribuir ou trabalhar junto para a construção de uma instituição melhor”. Para os entrevistados, essa construção envolve ajustes nos procedimentos das ouvidorias, seja por alterações na legislação, ou por conta da transição de um novo gestor cargo da ouvidoria, ou da gestão maior. Nesse processo, existem usuários que veem a ouvidoria com confiabilidade e credibilidade, mas existem aqueles que não a enxergam dessa forma. Essa posição das ouvidorias tem respaldo na literatura (Bobbio et al., 1998) que diz que a legitimidade não se apresenta totalmente engessada — ou seja, ela não é estática, pelo contrário, ela é dinâmica e sua concretização pode acontecer a qualquer tempo.

Nove entrevistados (Quadro 10) admitem que os usuários de suas IFES *não têm confiabilidade e credibilidade* em suas ouvidorias; ou seja, consideram que a imagem da ouvidoria é negativa. A título ilustrativo, o E09 revela que: “às vezes, o departamento não leva em consideração o argumento desse usuário e, invariavelmente, ele vai ter uma impressão negativa do serviço da ouvidoria. A ouvidoria tratou da melhor forma possível aquela manifestação”.

No caso destes entrevistados, parece que eles necessitam caminhar em direção àquilo que é dito pela CGU (*Portaria n.º 581, 2021; 2019*), no sentido de que a ouvidoria deve estar estruturada para exercer suas atividades de interlocução entre os usuários e a AP da melhor forma possível, auxiliando os gestores na melhoria dos serviços, e, para isso, é necessário que ela tenha legitimidade. A falta desse item representa inexistência de credibilidade, podendo conferir instabilidade e falta de compreensão das atividades organizacionais (O'Donovan, 2000; Suchman, 1995).

5.1.5.2. Justificativas para o Usuário Não Conceder a Credibilidade. Em geral, os entrevistados *justificam as razões da falta de confiabilidade e credibilidade* na ouvidoria:

a) o usuário *relaciona as atividades executadas pela ouvidoria durante todo o tratamento* da manifestação com a resposta que recebe, isso é, como o usuário recebe uma resposta negativa, ele acaba não tendo credibilidade na ouvidoria;

b) *a ouvidoria está atrelada à gestão* maior da IFES e isso gera desconfiança nos usuários de que a manifestação não vai dar em nada;

c) a ouvidoria *não cumpre os prazos* de respostas das manifestações;

d) *não existe a divulgação sobre o papel da ouvidoria*, acreditando-se que a ouvidoria é uma delegacia de polícia. Cientes da imagem e reputação que têm junto de muitos usuários, os entrevistados dizem que buscam a melhoria da ouvidoria e mudança da imagem.

Eles ainda têm uma imagem de que a ouvidoria está atrelada à gestão. . . . se for o caso de envolver os gestores maiores, eles têm a imagem nítida de que ‘não vai dar em nada’, como eles dizem. . . . o ouvidor é colocado ainda pela gestão, ratificado pela gestão, então, ele pode ter algum vínculo. Isso prejudica e acaba não indo para a ouvidoria. (E04)

Parece que o fato de as ouvidorias não serem legitimadas pelos usuários pode revelar uma situação preocupante — se, por exemplo, os usuários que estão sendo assediados moralmente decidirem não registrar as denúncias na ouvidoria porque não confiam nela, eles deixam de exercer o controle social (logo não apontam o que está errado na organização). E mais, a ouvidoria não tem como computar esses registros de assédio moral em seu banco de dados. Ela não tem como proceder com uma possível mediação, não faz recomendações e até a participação social poderá ficar prejudicada. Pois, a ouvidoria não possui em seu repositório quaisquer registros sobre assédio moral. Consequentemente, sugestões de políticas institucionais que possam combater o fenômeno serão irrelevantes porque, teoricamente, não ocorre assédio moral na IFES. Testemunha-se que a democracia é afetada. Em face do exposto, as ouvidorias daqueles entrevistados que não têm credibilidade, não recebem apoio de seus usuários, logo não têm legitimidade. As ouvidorias não têm legitimidade pragmática (Fank & Beuren, 2010; Suchman, 1995) porque os usuários não as veem ou não conseguem perceber que essas instituições são sensíveis aos seus próprios interesses. Ou seja, as experiências dos usuários internalizam valores que resultam em sua rejeição (E. A. Ribeiro, 2007).

5.1.5.3. Indicativos da Presença de Credibilidade. Para além das opiniões dos entrevistados, sobre a ouvidoria ter, ou não, credibilidade perante seus usuários, alguns deles apontam certos indicativos desta visão de boa imagem da ouvidoria:

a) o *aumento do quantitativo de manifestações registradas na ouvidoria*: E01, E14, E19, E25 e E28 entendem esse quesito como um indicador e isso alia-se ao pensamento de Calado (2012), já que para a autora, no âmbito de uma IFES, o quantitativo de demandas “é o indicador mais importante” (p. 191) para a ouvidoria; sendo um termômetro, inclusive, para conseguir saber em que situações se deve atuar. E28 diz: “nosso entendimento é que isso é uma confiança, porque, embora possa sugerir que aumento de demandas seja aumento de problemas, na verdade, é um aumento da confiança das pessoas em relatar os problemas”;

b) o *teor da manifestação*: E05, E17, E22 e E25 afirmam que o tipo de manifestação indica se os usuários têm confiabilidade e credibilidade na ouvidoria — dado que existe um aumento nos registros de manifestações com assuntos mais graves, como, assédio moral. Os entrevistados, ao falar desse parâmetro, alinham-se ao entendimento de Vismona (2011) — pois as demandas registradas passam a ser úteis para a promoção de melhorias e para sua credibilidade. E05 diz que a partir de um caso de assédio moral entre dois docentes e um grupo de alunos, houve “um maior número de docentes nos procurando por conta de assédio moral” e que passaram a ver a ouvidoria com credibilidade. E25 reporta: “pelo teor do que está vindo para nós, a gente percebe que há credibilidade na ouvidoria”. As soluções dadas às manifestações fizeram com que as ouvidorias fossem cada vez mais procuradas, passando a ser legitimadas por seus usuários; ainda que estejam em fase de construção (E05 e E22). Assim existe um reconhecimento de ações que são compatíveis com as necessidades dos usuários, como sugerido por Barreiro et al. (2011);

c) a *recomendação de terceiros*: E01, E13, E14 e E19 relatam que os usuários tendem a indicar os serviços da ouvidoria para outras pessoas porque têm uma boa imagem da ouvidoria e acreditam nela. “É a notícia correndo um para o outro”, declara E19. E14 afirma que “volta e meia, a gente [está] num ambiente . . . e [ouve] a pessoa dizer: ‘— Olha, comigo, aconteceu mais ou menos assim, eu fui à ouvidoria e deu certo. Foi resolvido rapidinho!’”. Mesmo sendo uma maneira informal de saber sobre a opinião do usuário, é algo que não se pode desprezar e

E14 termina a sua resposta justificando: “porque só procura a ouvidoria quem confia. Quem não confia, não vai procurar”;

d) o *contato pessoal*: ocorre durante o acolhimento ao usuário ou até depois, com a finalização da manifestação ou, em alguns casos, nas avaliações de eventos internos. E07, E11, E12, E14, E17, E21, E22, E29 e E34 notam que os usuários têm uma boa imagem à medida que fazem algum comentário sobre a ouvidoria. E07 afirma: “a partir do momento que eles têm contato com a gente, eles falam: ‘– Ah! A ouvidora ouve mesmo!’. Então, acredito que eles têm, sim, uma visão positiva”. No caso da *recomendação de terceiros* e do *contato pessoal*, apesar do aparente viés de informalidade, em absoluto eles são desprezíveis, principalmente, considerando-se que, para Lyra (2009), a ouvidoria pública brasileira é um instrumento com peculiaridades, entre outras, que envolve uma certa informalidade no procedimento com vistas ao ajuste e à correção de atos administrativos tidos como ilegais ou injustos. Essa informalidade a que o autor se refere diz respeito às ações de persuasão que o ouvidor precisa ter na busca de soluções para as situações. Evidente que o poder de persuasão é um ponto de destaque (Buck et al., 2011; Hertogh & Kirkham, 2018; Reif, 2011; Van Roosbroek & Van de Walle, 2008). E, mesmo com as formalidades que envolvem as ouvidorias em função das legislações vigentes, este viés informal pode dar um caráter à ouvidoria, inclusive, na captação de informações. Um exemplo é dito por E11: “eu tenho quase 30 anos [na IFES]. Então, eu tenho acesso para chegar e sondar, sem as pessoas nem saberem do que se trata. E vou colhendo aqui e ali”;

e) a *presença de infraestrutura física adequada*: E10, E11, E22, E26 e E27 falam que a ouvidoria deve ter um ambiente adequado e seguro para fazer o acolhimento do usuário. E26 diz que foi criado um ambiente para realizar o acolhimento, “a partir desse ambiente próprio de acolhimento, a própria comunidade reconhecia e percebia que seria devidamente escutada”. E27 revela: “precisa evoluir muito mais. A exemplo que nosso espaço físico aqui é uma negação”. E10 declara: “nos anos anteriores, a ouvidoria era um órgão que era necessário por questões legislativas. Eu trabalhava numa sala com mais quatro pessoas. Eu não tinha privacidade de conversar com ninguém, . . . não podia discutir nenhum tipo de assunto”. Parece que a infraestrutura física é crucial e deve ser adequada ao desenvolvimento das atividades de ouvidoria. Embora esse seja um assunto, muitas vezes, colocado de escanteio pela gestão das IFES, é uma questão relevante para

se manter a confiabilidade das ouvidorias (CGU, 2019; Levine-Finley & Carter, 2010; Lyra, 2016; Menezes, 2016). Inclusive, a localização física da ouvidoria, que é indicada durante sua implantação, pode ser uma preocupação para o titular deste instituto, diferente do que acontece com outros setores da organização, tal como apontam Levine-Finley e Carter (2010). Para os autores, o conjunto que rege os princípios da ouvidoria (p. ex.: imparcialidade, autonomia e confiabilidade) é razão suficiente para demonstrar a necessidade de que este instituto esteja alocado em um ambiente físico desvinculado dos dirigentes, gestores ou unidades da organização. Percebe-se que os entrevistados entendem que a ausência de infraestrutura física prejudica a ouvidoria. Portanto, eles partilham da opinião de Ramos (1983), para quem a estrutura física é um elemento que integra a estrutura organizacional, compondo um sistema que interage entre si; por isso a condição física da ouvidoria indica afetar o desenvolvimento de seu trabalho e isso deve ser visto pela gestão como um item importante para a ouvidoria;

f) a *infraestrutura humana*: E11, E12, E13, E15, E16, E18 e E23 dizem que para se ter confiabilidade e credibilidade necessita-se ter uma equipe qualificada e um ouvidor presente e com credibilidade no âmbito da IFES. Como é o caso do E16, que diz que o usuário tem uma boa imagem de sua ouvidoria porque relaciona o fato dele possuir credibilidade: “eu tive uma gestão muito bem avaliada pela comunidade; transmite segurança, respeito e confiabilidade. Isso facilita as pessoas reconhecerem na figura da ouvidoria e do ouvidor”. E10 trata da deficiência da infraestrutura humana e o reflexo direto que causa na legitimidade pragmática: “é como se fosse uma euquipe. Então, eu tinha que dar conta de todo o trabalho burocrático, né? . . . [e sem] tempo para poder divulgar. . . Esse fato . . . reflete, hoje, na atuação da ouvidoria”.

É notório a preocupação dos entrevistados sobre o quadro técnico reduzido da equipe ou a preocupação por desempenharem as atividades sozinhos, como sublinha E10: “não estava aguentando mais a pressão de ter que fazer várias coisas ao mesmo tempo, e sozinho”. A literatura não trata apenas sobre a infraestrutura física, mas também enfatiza a infraestrutura humana (CGU, 2019; Lyra, 2016; J. de A. P. Machado et al., 2011; L. Myers & Witzler, 2014; Reif, 2011) e como ela é importante para as atividades da ouvidoria. Como reforçam J. de A. P. Machado et al. (2011), “uma equipe com boa formação humanística e preparo para a interação com os usuários” (p. 152) é essencial. A posição dos entrevistados vai ao encontro

das preocupações manifestadas pela literatura, tanto que algumas expressões são citadas pelos entrevistados: “equipe” (E10, E28), “ouvidoria” (E13, E16), “eu e o Gasparzinho” (E32), “sem pernas e sem braços” (E11), “não ter um braço com alcance bem longo” (E15), “não ter pernas” (E28); todas elas usadas como uma referência de que a ouvidoria é composta apenas pelo ouvidor/ouvidora e as dificuldades que isso causa. A maneira como a legitimidade vai se configurar em uma organização, segundo alguns autores (Deephhouse et al., 2017), é um ponto essencial que inclui uma estrutura formal. E23 expressa em tom de desabafo: “a gente precisa de pessoas para receber, para atender, para capacitar. Então, eu [só], eu me desdobro para dar conta. Mas eu não consigo! Eu não consigo!”.

A infraestrutura humana não surge como um componente isolado; na verdade, é preciso que a ouvidoria tenha autonomia para ela existir (*Portaria n.º 581*, 2021; CGU, 2019). Porém, E11, E15 e E18 revelam a falta de recursos financeiros, em especial, na atual conjuntura do país, em que as IFES “estão com os orçamentos bem restritos” (E18) e “mitigado” (E15), sendo um problema. Ponto alinhado com o entendimento de Lyra (2016) que diz existir “pouco apreço” (p. 126) e uma certa “hostilidade às ouvidorias . . . [que] se manifesta também pela omissão de quem tem a obrigação legal de prover os recursos humanos e materiais de que necessita o referido instituto” (p. 126);

g) a *tratativa das manifestações*: os entrevistados indicam que esse procedimento confere à ouvidoria um papel democrático, por terem a atribuição de recebê-las, analisá-las, tratá-las — o que inclui o encaminhamento para os setores responsáveis —, e, posteriormente, dar uma resposta para o usuário (p. ex.: “a gente tem, em princípio, como função, receber a demanda e direcioná-la para o órgão competente” (E01)). Sabe-se que as ouvidorias públicas são responsáveis pelo recebimento, tratamento e acompanhamento das manifestações dos usuários acerca dos serviços públicos (*Portaria n.º 581*, 2021; *Lei n.º 13.460*, 2017), devendo proceder com celeridade e eficiência para a efetiva resolução das manifestações com as etapas de recepção, análise e obtenção de informações, decisão administrativa e ciência do usuário sobre a resolutividade (*Lei n.º 13.460*, 2017). As opiniões dos entrevistados condizem com as orientações legais, mostrando que a ouvidoria é um local democrático por proceder desde a escuta do usuário (realizada durante o acolhimento) até o momento em que o usuário obtém uma resposta de seu pleito. A tratativa das manifestações é um assunto que pode até parecer banal e

corriqueiro à primeira vista; mas ter um alinhamento e uma padronização de conduta nesse tratamento, principalmente em matéria de assédio moral, indica ser algo importante. E01, E04, E06, E07, E08, E14, E15, E16, E17, E19, E20, E21, E22, E24, E25, E27, E28 e E34 percebem que o usuário pode conceder credibilidade a partir do momento que esse percebe a presença de certos componentes da tratativa da manifestação. Assim, alguns quesitos dão o tom acerca desse ponto que refletem na legitimidade pragmática: (1) *registro oficial da manifestação*: para E01, E17, E20, E22 e E28 é a formalização do procedimento, com processo e protocolo. A CGU (*Portaria n.º 581*, 2021; 2019) disponibiliza a plataforma Fala.BR como uma interface exclusiva para o registro das manifestações do SisOuv, no sentido de conferir a rastreabilidade e segurança aos trâmites. O registro oficial da manifestação se mostra um procedimento instrumental relevante que representa a materialização do pensamento, sentimento e controle do usuário, no âmbito da ouvidoria pública — que apresenta a burocracia como um de seus ditames. A literatura (Gaetano, 2010; Levine-Finley & Carter, 2010; L. Myers & Witzler, 2014) reconhece o medo de represália que o usuário pode ter, mas a confiabilidade, através do sigilo, é essencial para que isso se dissipe. Oportunamente, pode-se destacar acerca da importância do papel educador que a ouvidoria deve ter e como a credibilidade podem romper esse ciclo; (2) *apuração da manifestação*: segundo E04, E06, E08, E15, E16, E20, E21, E22, E24 e E34, é assegurar que a demanda será de fato apurada, independente da posição da ouvidoria no organograma da instituição. E20 comenta sobre o corporativismo prejudicar a credibilidade: “chega nos outros setores tem o tal do corporativismo. . . . Aí, quem fica ruim nessa história é [a ouvidoria]. . . . Eles têm uma imagem deturpada e negativa”. Existe aqui o sentimento de descrença e que se os usuários fizerem o registro de alguma denúncia, literalmente, não vai dar em nada. Para os entrevistados, essa é uma das razões que pode fazer oscilar a confiabilidade ou credibilidade na ouvidoria, interferindo na legitimidade pragmática. Ou seja, se possui legitimidade (E16), se está em construção (E21, E22, E24 e E34) ou, então, se não existe (E04, E06, E08, E15, E20). Verifica-se que o “não vai dar em nada” (E04) ou o “não resolve” (E06) é fruto da incredulidade, desconfiança, insegurança que a organização passa para seus usuários. O posicionamento dos entrevistados em reconhecer isso indica ser importante para a legitimidade pragmática, pois, como mostra a literatura (Beuren et al., 2013), o cerne desse tipo de legitimidade repousa nos “efeitos sobre a troca da influência dos atos da

entidade” (p. 856) e admitir esse cenário é um passo importante para buscar mudanças, visto que os atos da organização devem ser desejáveis e adequados para a presença da legitimidade (Suchman, 1995). O entendimento dos entrevistados corrobora com a compreensão da literatura de que a prática do corporativismo e do abuso de poder (Abedin, 2011; Lyra, 2016; Menezes et al., 2016; Nogueira et al., 2020; Vilanova, 2012), ou o de que não adianta nada (Nunes & Tolfo, 2013) desqualifica não apenas a organização, mas também a ouvidoria e os usuários. Parece, assim, ser um obstáculo para a legitimidade pragmática. Isso pode ser um desafio para as ouvidorias, pois é preciso ressignificar as atitudes de alguns gestores que ainda insistem em fomentar essas práticas; (3) o *prazo de resposta*: E07, E21, E22, E24 e E27 afirmam que deve haver o cumprimento do prazo estabelecido para dar uma resposta ao usuário sobre o pleito. E22 afirma estar na transição dessa imagem porque “até pouquíssimo tempo, a ouvidoria . . . tinha problema com cumprimento de prazo”. Esse cumprimento referido pelos entrevistados consta em lei (*Lei n.º 13.460, 2017*) e o atraso de resposta já era identificado na literatura como um problema antes da publicação desta diretiva legal, dado que Lyra (2009) declara que “do mais alto escalão, passando pelos níveis intermediários e inferiores, muitos não . . . respeitam [a ouvidoria], desconsiderando completamente os prazos estabelecidos para as respostas” (p. 32). Por isso Danet (1978) aponta que a “velocidade com que as manifestações são tratadas” (p. 356) pode ser um indicativo de eficiência do trabalho da ouvidoria. A menção dos entrevistados sobre o cumprimento do prazo ser um limitador, ou não, da legitimidade pragmática acaba tendo respaldo; (4) *fornecimento de uma resposta à manifestação*: E02, E05, E08, E09, E11, E16, E19, E21, E22, E23, E25, E27 e E34 falam sobre o último ponto da tratativa da manifestação em que se deve garantir uma resposta ao usuário. E19 sente que quando os usuários têm um “retorno, um resultado . . . há uma confiabilidade”. Porém, há entrevistados que afirmam que quando fornecem resposta, em geral, o usuário deixa de ter credibilidade se o resultado for contrário à sua pretensão, mesmo que o trabalho desse instituto tenha sido efetivo (p. ex.: acolhimento empático, sigilo respeitado, etc.). E09 comenta: “aquela solicitação dele não foi atendida. Mas ele acha que a ouvidoria não fez o serviço, não atendeu a solicitação de uma forma coerente, o pedido dele não foi aceito. E ele . . . vai avaliar mal aquele serviço da ouvidoria”. Segundo a legislação (*Portaria n.º 581, 2021; Lei n.º 13.460, 2017; Decreto n.º 9.492, 2018; CGU, 2019*), a

ouvidoria deve fornecer uma resposta conclusiva ao cidadão, de qualidade, de fácil compreensão linguística e no prazo. Para os entrevistados, seguir essas orientações são importantes para as atividades da ouvidoria. Menezes e Cardoso (2016) apontam que as respostas quando são “inadequadas ao problema da sobrevivência da ouvidoria [podem] significar seu esvaziamento e, por fim, sua morte por descrédito” (p. 135). Chama a atenção os relatos feitos pelos entrevistados de que, quase sempre, os usuários apenas têm credibilidade na ouvidoria se a resposta estiver dentro do limbo de suas expectativas. Campos (2016) confirma que os usuários não fazem qualquer distinção de satisfação entre o atendimento prestado pela ouvidoria e a resposta que chega da unidade competente. Assim os entrevistados percebem na prática a confusão dos usuários e entendem ser incoerente a forma como eles veem a ouvidoria, já que todo o trabalho foi realizado e o que é levado em consideração é só a resposta fornecida (na maioria, fornecido pelo setor), não o serviço prestado pela ouvidoria. Parece que a legitimidade pragmática pode ficar abalada no caso de o usuário obter uma resposta negativa, mas poderá ter credibilidade se receber uma resposta positiva de seu pleito;

h) *divulgação e socialização da ouvidoria*: E07, E08, E10, E11, E14, E15, E18, E20, E25, E26, E28, E30, E32, E33, E34 e E35 dizem que isso pode fazer a imagem oscilar. E11 posiciona-se: “na maioria das vezes, [o usuário] acha que a ouvidoria é a delegacia, né? Não houve essa comunicação, essa coisa de passar para o cidadão qual é o papel da ouvidoria, apesar da gente trabalhar com ouvidoria preventiva e pedagógica”. Os usuários podem enxergar a ouvidoria, equivocadamente, como uma delegacia de polícia ou que ela é uma instância punitiva, como, a corregedoria; isso é, uma imagem de que ela é uma “delegacia de polícia” (p. ex.: E11, E20). E34 reforça: “uma coisa que eu escuto muito é uma confusão entre ouvidoria e a corregedoria”. Nesse cenário, E15 revela: “esse trabalho de disseminação da ouvidoria que foi iniciado, acabou sendo interrompido por conta da impossibilidade de manutenção das despesas. . . . A ouvidoria é muito incipiente, . . . é desconhecida [na IFES]”. Alguns entrevistados lutam contra a ausência de entendimento do papel da ouvidoria pública que certos autores (Levine-Finley & Carter, 2010; Lyra, 2016) reforçam não poder ser confundido com o setor de correção (p. ex.: auditoria, corregedoria, etc.), porque a ouvidoria tem atividades diferentes. Para Levine-Finley e Carter (2010) é necessário educar constantemente para reduzir as ambiguidades, esclarecendo sua posição na organização, apontando

para o que faz. E14 afirma que em sua IFES tem uma estação de rádio e TV que a ouvidoria usa para “fazer entrevista, falar da ouvidoria, divulgar”. O posicionamento desses entrevistados cumpre as orientações da CGU (2019) de que a comunicação pode ser uma ferramenta crucial e que o público-alvo deve ter conhecimento sobre o trabalho da ouvidoria. Também alinham-se com a literatura, porquanto a ouvidoria deve se esforçar para fazer um trabalho de divulgação e de socialização sobre seu papel, através de veículos de comunicação, como, o uso de site (McKee & Belson, 1990; O’Brien, 2015; Reif, 2011). Parece que a situação de os usuários não conhecerem o papel da ouvidoria pode ser agravado se a ouvidoria divide a mesma sala com a corregedoria. E24 alude precisamente a isso: “eu divido a sala com a corregedoria atualmente”. Ou quando o ouvidor desempenha o papel de corregedor, como, E32: “às vezes, eu estou lá como ouvidoria e não como corregedoria. Então, em . . . quase 100% do tempo, as pessoas não sabem que eu estou atuando em uma ou outra frente”. Essa pode ser uma situação que deixa evidente que proceder com a divulgação da ouvidoria visando o entendimento sobre seu papel é algo essencial. Ainda mais que a comunicação com o público-alvo é destacada como relevante no âmbito da legitimidade pragmática (Suchman, 1995) e para que ela seja fomentada é preciso haver divulgação, ou seja, construir essa reputação (Beuren et al., 2013). A percepção dos entrevistados encontra-se perfilada com a literatura, visto que, pelos discursos deles, a imagem acaba ficando comprometida pela falta de divulgação da ouvidoria e das funções que lhes são acometidas;

i) *adoção de ações*: E17 e E26 apontam que a adoção de ações findou propiciando às suas ouvidorias uma credibilidade perante os usuários. E26 diz que houve campus que “criou uma comissão de cidadania e direitos humanos”. E17 cita exemplos de ações, como, a intervenção da ouvidoria junto com a prefeitura municipal onde se localiza um dos campus e o trabalho com a comunidade indígena. E17 declara: “fizemos também um evento muito interessante no dia internacional da mulher . . . [e] a gente pode mostrar para a instituição um outro olhar sobre a mulher, tanto do lado acadêmico quanto do lado humano, o lado social”. Além de haver o indicativo de que a ouvidoria pode desenvolver suas atividades por meio de um trabalho colaborativo com outros *stakeholders*, estes entrevistados pactuam com Suchman (1995), pois, como dito, para que a legitimidade se firme na organização é necessário que ela desempenhe ações tidas como desejáveis, adequadas ou apropriadas. A adoção de ações pode ser um caminho para favorecer a solução de

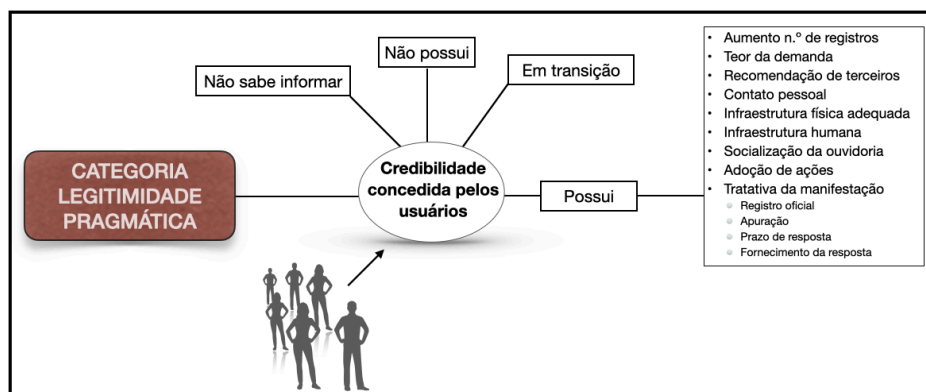
problemas presentes nas IFES, como o assédio moral. Logo esse é um aspecto que parece ajudar a desmistificar alguma imagem negativa que a ouvidoria tenha e inverter uma percepção depreciativa, possibilitando obter legitimidade pragmática.

Para se ter um conhecimento sobre a legitimidade pragmática da ouvidoria é preciso conhecer a sua realidade e observar o que a legislação indica. As ouvidorias têm que assegurar a efetiva participação dos usuários na avaliação e identificar lacunas ou deficiências na prestação dos serviços (*Decreto n.º 9.094, 2017*). Não se pode esquecer que na legitimidade pragmática existe uma permuta direta entre os usuários e a organização (Suchman, 1995) e que é o usuário que deverá avaliar sua satisfação com os serviços (Cortes, 2011). Existem desafios para as ouvidorias, entre os quais, o limite de sua própria atuação (Ferrara & Fernandes, 2011), tanto que E02 e E18 não souberam informar qual imagem os usuários têm de suas ouvidorias e há aqueles que admitem ter uma imagem ruim diante de seus públicos-alvo. Mas parte dos entrevistados têm a opinião de que suas ouvidorias possuem legitimidade pragmática. Outros, adotando novas ações, têm a ideia do que antes se apresentava negativamente, mas que no momento da realização da entrevista, encontra-se em construção e a vontade deles é consolidar uma imagem positiva e ter legitimidade pragmática. Interessa, assim, conhecer o papel que as ouvidorias desempenham nas instituições e as rotinas usadas no cumprimento desse papel de forma que se possa perceber e avaliar as informações de maior pertinência para a criação e consolidação da legitimidade (Deephhouse et al., 2017).

5.1.5.4. Perspectivas da Categoria Legitimidade Pragmática. A Figura 6 revela o diagrama da categoria e a unidade de registro.

Figura 6

Diagrama da Categoria Legitimidade Pragmática



A legitimidade conferida às ouvidorias pelos usuários, em absoluto, é engessada ou estática — ao contrário, a literatura a reconhece como dinâmica (Bobbio et al., 1998; Sacramento & Schultz, 2018; Suchman, 1995). Tanto que determinadas ouvidorias vivenciam um momento de construção da legitimidade: “eu acho que essa imagem está sendo construída” (E05). Alguns entrevistados sugerem que a visão dos usuários a respeito da ouvidoria, do seu papel e eficácia, parece estar mudando: “nós estamos num momento de transição. Até pouquíssimo tempo, a ouvidoria era vista como um órgão que não resolvia nada. Não adiantava nada. . . . Isso vem mudando ao longo do prazo” (E22). É fácil perceber que as ouvidorias transitam entre a imagem de desconfiança e incredulidade por parte dos usuários para uma imagem de confiabilidade e credibilidade. Ou seja, a legitimidade pragmática não é estática. O que faz entender que uma ouvidoria que tenha legitimidade pragmática pode até perdê-la a depender de suas atitudes ou ganhá-la com a adoção de ações, como demonstrado por E17 e E26.

Os elementos que podem conferir à ouvidoria legitimidade pragmática se apresentam dinamicamente, tanto que Ramos (1983), ao conceituar o fato administrativo, traz à tona elementos dinâmicos entre si que configuram a AP, como, infraestruturas física e humana, a relação com as unidades internas, a decisão, entre outros. Assim entende-se que a legitimidade pragmática pode transitar de forma diferente na ouvidoria de tempos em tempos, sendo necessário que esse instituto busque a presença desse tipo de legitimidade de forma a adotar medidas para obtê-la ou mantê-la e, se necessário, recuperá-la — esta é uma situação desafiante. Lopez e Pires (2010) percebem que “um desafio importante da democracia brasileira é ampliar sua legitimidade entre seus cidadãos” (p. 567). Parece claro que, se na tratativa de uma manifestação, a apuração pode não dar em nada, o caminho pode ser, justamente, o de romper com o corporativismo e reverter para uma apuração verdadeira e justa, com respeito ao sigilo e aos prazos; e, assim a legitimidade poder se instalar no âmbito da ouvidoria, trazendo seu papel democrático à tona.

5.1.6. Ponderações sobre o Papel Democrático

Como dito, a literatura reconhece que a ouvidoria pública possui um papel democrático. Contudo, os elementos apresentados merecem uma atenção. As URs que compõem as categorias não podem ser entendidas totalmente isoladas. Ao

contrário, entende-se que há uma correlação entre elas, em função de que as próprias categorias se inter-relacionam. Observa-se isso, por exemplo, entre as categorias repositório (Figura 5) e concepções democráticas (Figura 3), caso a ouvidoria faça uma recomendação de mudança de algum procedimento com a expectativa de que os serviços prestados melhorem, se o gestor decidir acatar tal recomendação, compreende-se que a ouvidoria proporcionou a participação social, como demonstrado na categoria concepções democráticas, indicando a melhoria do serviço.

Nesse cenário inter-relacional, ressalta-se que pode ser um desafio para a ouvidoria pública munir-se de legitimidade pragmática e isso vai envolver a presença de certos elementos e que neste estudo foram abordados nas categorias do tema papel democrático. Assim, para alcançar a credibilidade e confiabilidade dos usuários de forma plena, a ouvidoria precisará se fazer valer dos elementos que configuram seu papel. A incumbência de a ouvidoria ter uma conduta humanizadora, educadora e esclarecedora “a partir deste olhar da alteridade, da empatia, [procurando] agir . . . sempre enxergando o olhar do cidadão” (E03), para que eles entendam sobre a garantia de seus direitos e não tenham um comportamento apático (Bobbio et al., 1998) ou alienado (Weber, 2004) — e, assim se ter um ambiente democrático, com a prática do controle social e da participação social.

Há entrevistados que afirmam — para além das ações de divulgação da ouvidoria (visitas às unidades, socialização, etc.) que busca “trabalhar a conscientização cidadã” (E04) —, para obter, manter ou recuperar “um laço de confiança” (E02) e de credibilidade perante o usuário, a ouvidoria deve olhar para o “acolhimento” (E12) e prover uma resposta de qualidade para a manifestação que foi registrada (E21, E23, E32 e E35), “uma resposta respeitosa, sincera, verdadeira, . . . empática, [com] o viés da dignidade pessoal” (E21), “com imparcialidade [e] independente de quem seja” (E12). Acrescenta-se que deve haver uma resposta no prazo ditado pela lei (E03, E15 e E19) e “que ela venha a atender [a] necessidade daquela manifestação” (E32). Logo é “ter resolutividade das questões” (E18), sempre em um “processo de busca da verdade” (E26). Para isso o usuário deve “fazer suas colocações, [registrando] por escrito no momento em que ele achar mais apropriado pelo sistema” (E26) — configurando o controle social. É aumentar o índice de solução de problemas” (E20), fazendo com que as situações problemáticas sejam “tratadas institucionalmente: com começo, meio e fim” (E17).

Na verdade, “a ouvidoria tem que acompanhar, participar, sugerir, contribuir . . . [participando], também, ativamente da construção da política, [trazendo] esse olhar do usuário para a construção da política” (E17). É a participação social se materializando, por exemplo, na “solução dos problemas de segurança [da IFES]” (E17) ou, então, consolidando “a instalação da maternidade do hospital [da IFES], . . . uma demanda [de] mães que faziam pré-natal e que não tinham a continuação do atendimento” (E14); é “a questão da normativa” de combate ao assédio moral ser criada (E07); “é conseguir não só [que] o aluno indígena [tenha] que se adaptar [na IFES], mas [que a IFES] também [possa] se adaptar ao modo [de] cultura dele” (E07). É consolidar “a imagem da ouvidoria [na IFES] [com] ações ocasionadas em função das demandas” (E01), para que se reflita positivamente nas questões conflitantes, como, nas de assédio.

Na ocasião da publicação do artigo de Lima e Durán (2016), os autores afirmaram que um dos obstáculos da ouvidoria é a lacuna deixada pela ausência de orientações normativas que sejam claras e específicas no que diz respeito às atribuições e funções desse instituto no fomento do controle social e da participação social. Mas, hoje, as atividades da ouvidoria do SisOuv recebem ditames da CGU/OGU, que, através das legislações, dão os direcionamentos instrumentais que entendem ser relevantes. Dentro de um arranjo que, segundo os modelos da AP brasileira, pode ter uma vertente gerencial (a estrutura de gestão foca em diretrizes de reestruturação das questões administrativas) ou, então, uma vertente societal (foca na participação social) (Paula, 2005). Sobre o assunto, E10 traz a problemática entre o grande volume de legislações e a deficiência de infraestrutura humana, sobrecarregando-o: “essas coisas todas burocráticas que o governo não para de inventar. Quando eu cheguei aqui tinham cinco normativas, hoje tem bem umas quarenta. Aí, no trabalho, você tem que tomar cuidado com tudo, né? Muita coisa mudou”. No decurso das descrições das categorias e URs, foram referenciadas várias legislações pertinentemente, por exemplo, a questão da exclusividade da ouvidoria em receber as denúncias de assédio moral; e, a transparência ativa, fomentando o controle social.

Chama atenção as URs controle social e participação social, pois a orientação é que a ouvidoria deve promovê-los (*Portaria n.º 581, 2021; Lei n.º 12.527, 2011; CGU, 2019*). O controle social refere-se à fiscalização que o usuário faz dos serviços da AP, no sentido de que se mantenham as regras estabelecidas dos atos

administrativos, das políticas ou quaisquer outros instrumentos, com a finalidade de melhoria dos serviços públicos (Bobbio et al., 1998). Assim o registro da manifestação se materializa nesse controle social. A participação social refere-se ao fato do usuário participar do aprimoramento e melhoria da gestão (CGU, 2019; L. B. Hill, 1982) e o recebimento da manifestação poderá proporcionar a ocorrência da participação social (Pires & Vaz, 2014). Todavia, o controle deve ser a primeira etapa porque para a participação social acontecer, há de se existir o aprimoramento dos serviços. A melhoria dos serviços prestados pela AP deve ser concretizados, por exemplos, pelas mudanças em processos ou implementação de políticas que resultem em melhorias. Como aponta E02, com o registro da manifestação, se isso for para frente e não acontecer nenhuma mudança, “não adiantou de nada”.

A participação social só será concretizada se houver o aperfeiçoamento nos serviços prestados. O registro da manifestação parece ser mais compatível com o controle social (pois, o usuário aponta para algo que está desconforme) e, com o repositório (por meio dos relatórios), a ouvidoria poderá fazer o diagnóstico da instituição, as recomendações e proceder com a transparência ativa. Mas, mesmo havendo o controle social, a participação social pode não ocorrer, por exemplo, se não for adotada nenhuma alteração de procedimento — não se evidenciando uma melhoria. Parece claro que o controle social é um elemento importante para a democracia, mas a participação social é o elemento-chave, já que trata da melhoria e do aperfeiçoamento dos serviços públicos. Na Figura 3, observa-se a seta unidirecional no sentido da participação social para o controle social e a seta intermitente do controle social para a participação social. Esse é um ponto relevante, pois, o controle social pode ocorrer, mas a participação social, não necessariamente acontece. Na verdade, ela só será legítima se houver melhorias nos serviços das IFES, seja pela implantação de políticas institucionais, por ações educativas ou por qualquer outro ato que revele a participação do usuário no aperfeiçoamento do serviço prestado.

5.2. O Enfoque Gerencial

Neste segundo eixo temático, o enfoque gerencial, pretende-se analisar que ações de natureza remediativa e/ou preventiva são adotadas pelas ouvidorias das IFES do Brasil para lidar com o assédio moral no ambiente do trabalho. Têm-se as

categorias *remediação* e *prevenção*. Outros recortes das falas encontram-se no Apêndice d.

5.2.1. A Remediação das Denúncias de Assédio Moral

Aqui tem-se a categoria *remediação*. Foi indagado aos entrevistados sobre os procedimentos adotados no tratamento das denúncias de assédio moral no trabalho que são acolhidas pelas ouvidorias. Assim têm-se na categoria as URs: *apuração preliminar*, *materialidade*; e, *inter-relação*. O Quadro 11 traz a distribuição dos entrevistados nesta categoria e suas URs.

Quadro 12

Distribuição dos Entrevistados da Categoria Remediação

Eixo Temático: Enfoque Gerencial – Tema: Gestão de Denúncias de Assédio Moral			
Categoria: Remediação			
Unidade de Registro	Entrevistado	Quantidade	%
UR Apuração Preliminar			
Individual, coletiva ou extrapolada	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E11, E12, E13, E15, E17, E18, E20, E21, E22, E23, E24, E25, E26, E29, E31, E34 e E35	26	74,28
Intercorrente	E10, E14, E16, E19, E27, E28, E30, E32 e E33	9	25,71
Valores pessoais afetam	E01, E02, E04, E05, E07, E10, E11, E12, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E21, E23, E24, E26, E28, E29, E30, E32, E33, E34 e E35	25	71,42
Valores pessoais não afetam	E03, E06, E08, E09, E13, E20, E22, E25, E27 e E31	10	28,57
UR Materialidade			
Para unidade correcional	E02, E03, E04, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E18, E19, E23, E24, E25, E26, E27, E30 e E35	19	54,28
Para outras unidades	E01, E05, E06, E07, E15, E17, E20, E21, E22, E28, E29, E31, E32 e E33	14	40
UR Inter-Relação			
Assistência psicossocial	E01, E03, E04, E07, E09, E11, E15, E17, E20, E21, E22, E26, E27, E28, E30 e E34	16	45,71

5.2.1.1. A Apuração da Denúncia. Esta subseção refere-se à UR apuração preliminar. Ela foca no procedimento adotado logo após o registro das denúncias de assédio moral, quando ocorre a análise preliminar por parte da ouvidora. Vinte e seis entrevistados (Quadro 11) explicitam a realização de uma escuta preliminar durante a apuração. Significa que — além da escuta durante o acolhimento do denunciante —, as ouvidorias tendem a ouvir a outra parte (o denunciado) e outras unidades,

como, a chefia do denunciado. Assim pode haver a solicitação de informações para outros setores. A intenção é coletar o maior número de informações para averiguar se a denúncia pode ser admitida, incluindo a identificação do usuário e o fato ocorrido, conferindo-lhe maior solidez. E01 diz que é “verificar com as partes quais são as versões apresentadas por cada um”, inclusive, colhendo informações com os grupos de psicologia e de assistência social, “constatando [o fato], ouvindo um, ouvindo outro”.

Um aspecto nesta UR é que a *apuração da denúncia pode ser realizada apenas pela ouvidoria (individual)*. Para E03, ocorre o encaminhamento para “áreas que sejam necessárias à coleta de informações [e] que venham a dar robustez à denúncia de assédio moral”. E21 solicita informações para “todos os níveis de chefia acima da pessoa envolvida para que [se] possa avaliar”. Pelos discursos, a busca de informações é feita tão somente pelo ouvidor (e/ou equipe), não existindo outras unidades que procedam com essa coleta em parceria com a ouvidoria. Porém, isso não significa que essas ouvidorias não tenham outro tipo de trabalho com outros setores, como pode acontecer com a mediação. O entendimento dos entrevistados está em consonância com autores que dizem que a qualidade dos procedimentos do tratamento das manifestações são importantes (Buck et al., 2011) e há aqueles que dizem que o “*encaminhamento* [grifo dos autores] está relacionado às interações que ocorrem junto às áreas internas . . . [para] obtenção de subsídios para a elaboração da resposta” (J. de A. P. Machado et al., 2011, p. 155); sendo esse o primeiro passo após o registro da denúncia, com vistas a “determinar se há, ou não, um caso à primeira vista” (Mifsud & Plaidy, 2007, p. 40). Nesse procedimento, a parceria é essencial para as atividades de ouvidoria (Gill et al., 2020; L. Myers & Witzler, 2014). Assim o diálogo com outros setores tem a intenção de dar mais robustez às denúncias. Esse procedimento parece ter um destaque nas atividades da ouvidoria e, se consubstanciada, poderá dar prosseguimento, confirmando-se que ela consegue proporcionar o controle social porque o registro foi feito pelo usuário que vê algo que não está em conformidade na AP, havendo a expectativa de que seu pleito seja atendido.

Neste cenário, as falas dos entrevistados alinham-se com a indicação da legislação. Os excertos que se seguem ilustram a atuação da ouvidoria neste domínio: “a gente analisa, faz um primeiro filtro, uma análise preliminar quanto à materialidade e autoria” (E05); “Temos que fazer o juízo de admissibilidade do

problema. Se houve, se o problema relatado é assédio ou não é assédio. Enquadra ou não enquadra?” (E20). Esse alinhamento se dá na medida em que as ouvidorias seguem as orientações de que elas devem proceder com uma análise prévia para a efetiva resolução da manifestação e, se necessário, coletar mais informações entre os setores (*Decreto n.º 9.492*, 2018), para posterior tratativa da denúncia. Para E34, muitas vezes, a denúncia que chega ao Fala.BR não é totalmente clara, por isso pode-se convidar o denunciante a conversar pessoalmente, tendo em vista que “[o] fluxo é primeiro procurar entender essa situação mais profundamente”. Não apenas as ouvidorias adotam a conduta orientada pela CGU, mas parecem fazer uso de seu papel interlocutor, reforçando o atendimento pessoal, o que pode ser visto positivamente pelo usuário, já que o acolhimento ao usuário tende a ser mais humanizado do que apenas o registro on-line, ainda mais que o caso de assédio moral tende a ser algo sensível.

Os excertos que se seguem revelam que há uma conduta padronizada quando do recebimento das denúncias de assédio moral. Tanto que E03 afirma que primeiro encaminha a denúncia de assédio moral para a área citada, pois entende que esse é o caminho correto a ser adotado e justifica: “porque nós respeitamos a hierarquização da instituição, ok? Então, eu não chego passando para o reitor uma coisa que eu devia passar para o diretor”. E20 comenta sobre um “acordo de cooperação técnica”: “essa comissão depois de analisar, . . . vai dizer se, realmente, está caracterizado o assédio moral e a gravidade do fato, recomendando, então, a abertura de [PAD]”. Parece claro o cumprimento de diretrizes legais ao realizarem a apuração preliminar e, mais, aparentam possuir os próprios fluxos de como proceder ao receberem essas denúncias. Apesar da demonstração de uma prática instrumentalizada (por isso as falas estão alinhadas à legislação), pode haver alguma subjetividade na coleta das informações. Especialmente, em situações de assédio moral que nem sempre é fácil de comprovar (Akella, 2020; S. V. Einarsen et al., 2020; Hirigoyen, 2011, 2012; Hoel et al., 2004; Leymann, 1996). E15 diz que se deve captar o máximo possível de informações “para dar mais robustez [à] manifestação”. Além do mais, os discursos revelam que os entrevistados exteriorizam um sentimento de que é a coisa certa a ser feita, remetendo-os a um compasso favorável da presença de legitimidade moral. Segundo Suchman (1995), há uma atuação positiva da organização (nesse caso, da ouvidoria) de suas normativas e atividades, formatada pelo pressuposto da legitimidade processual.

Essa legitimidade é caracterizada pela avaliação das técnicas e dos procedimentos que devem ser aceitos e que se concentram nas rotinas da ouvidoria. Evidencia-se que esse alinhamento acaba revestindo as ouvidorias de legitimidade moral, posto que essa é uma exteriorização da atividade normatizada. Ao executarem a apuração preliminar, os entrevistados estão aceitando e confirmando um procedimento em suas rotinas que irá, por sua vez, conferir-lhes a legitimidade moral. Esse é um ponto relevante, porque possibilita a padronização de um fluxo de procedimentos das denúncias para aquelas ouvidorias que, porventura, não o possuam.

Outro aspecto da apuração preliminar refere-se ao fato de que a ouvidoria poderá fazê-la em parceria. Alguns entrevistados (E02, E07, E11 e E17) apontam para essa *apuração preliminar coletiva*. E11 diz que se reúne com outros setores: “comissão de ética, comissão de direitos humanos e comissão de inquérito. . . . para trabalhar todo mundo junto”. Nesse caso, a ouvidoria trabalha com outras unidades para buscar o máximo de informações e decidirem juntas qual será o procedimento a ser adotado. Parece que há uma coerência no trabalho que é realizado de forma integrada com outros setores, indo ao encontro do defendido por Cardoso (2010a), que reforça sobre a conduta sistêmica que a ouvidoria deve ter ao trabalhar em cooperação com outros setores. E, isso os coloca em alinhamento com a legislação (supracitada) e com a literatura em razão de se verificar que a colaboração de diferentes grupos de interesses na gestão pode ser legítima e visa o alcance de um cenário de boa governança (Wille & Bovens, 2020). Parece que essas ouvidorias entendem que o trabalho em conjunto favorece o olhar diversificado sobre a problemática, podendo surgir uma decisão mais ampla e assertiva. Mas essa parceria não pode comprometer a autonomia da ouvidoria no exercício de suas atribuições. Na relação com outros setores, se a ouvidoria não tiver autonomia poderá ficar à mercê de interferências, o que poderá prejudicar o desenrolar da denúncia (Kirkham & Stuhmcke, 2020; McKee & Belson, 1990; Wille & Bovens, 2020). Logo as ouvidorias podem buscar um compartilhamento de entendimentos, com vistas a um resultado mais sólido, mais eficiente, porém sempre devem ser autônomas. Nenhum destes entrevistados diz que há uma perda de autonomia da ouvidoria em razão da apuração ser em conjunto — mas, parece que essa atuação coletiva tem um efeito positivo. E17 diz que, desde a conversa inicial em denúncias de assédio, são feitas reuniões conjuntas com a secretaria que tem um trabalho específico sobre questões afirmativas e de diversidades e relata: “essa foi uma coisa

que a [ouvidoria] precisou construir, essa confiança e essa credibilidade”. Pelo discurso, esse tipo de trabalho conferiu confiabilidade e credibilidade à ouvidoria.

Ao descreverem sobre os procedimentos adotados no tratamento da denúncia de assédio moral, E09, E17 e E21 dizem que a ouvidoria continua acompanhando o decorrer do processo: “a gente faz o acompanhamento até o final” (E09), “para evitar que o processo pare” (E21). E17 informa como *extrapola para além da apuração preliminar*: “em muitos casos, o manifestante solicitou que a ouvidoria acompanhasse o processo até o final e isso foi construído mesmo, né? E, aí, a gente acompanhava . . . para que a pessoa se sentisse mais segura”. Aqui há um alinhamento com a literatura no que diz respeito à legitimidade pragmática. E17, inclusive, diz que os usuários solicitam um acompanhamento do processo até o final e que “isso foi construído . . . para que a pessoa se sentisse mais segura”. Ora, a literatura (Barakat et al., 2016; Beuren et al., 2013; Fank & Beuren, 2010; B. G. King & Whetten, 2008; Suchman, 1995) reconhece que quando se age de forma correta, com vistas às regras, valores e crenças, a legitimidade se faz presente. Ainda mais que Suchman (1995) identifica a legitimidade pragmática, que tem por base o próprio interesse dos usuários, envolvendo um intercâmbio direto — que se dá, nesse caso, entre o usuário e a ouvidoria, cuja relação produz um reflexo positivo nos indivíduos. Isso se constata nos relatos; isto é, o apoio que o usuário atribui à ouvidoria advindo da percepção de que ela é sensível aos seus interesses (Fank & Beuren, 2010). Assim há uma sensibilidade dos entrevistados, corroborando para a presença de legitimidade.

Ao responder sobre as ações adotadas no processo de gestão de denúncias de assédio moral, E18, E22 e E26 falam da importância de coletar informações precisas para além das que estão registradas na denúncia. Eles percebem que há uma confusão sobre ser, ou não, uma situação de assédio, confirmando a ausência de entendimento sobre o conceito por parte da comunidade acadêmica. E22 diz que em alguns casos se “percebe que não é assédio moral, que ele tem outras características. . . . a gente entende que assédio é algo . . . contínuo”. E26 destaca que “às vezes, ela chega já numa . . . interpretação equivocada [do] assédio moral. Existe recorrência? . . . isso acontece sistematicamente? Enfim, todos aqueles elementos que vão caracterizar o assédio moral”. Os discursos corroboram com a literatura que aponta para lacunas no que tange ao assédio moral (Gakhal & Oddie, 2014; Riggall et al., 2017) e com autores (Ciceralli & Ciceralli, 2016; Soboll et al.,

2015) que afirmam haver um desconhecimento sobre o assunto. Existe uma variedade de terminologias usadas em diferentes países (Costa et al., 2015; ILO, 2016; Leymann, 1990; Ohlweiler, 2020; Torres et al., 2016). Mas há um senso comum entre os autores (Boudrias et al., 2021; Carnero et al., 2010; Djurkovic et al., 2020; S. V. Einarsen et al., 2020; Hirigoyen, 2012, 2016; Hoel, Sparks, et al., 2001; Torres et al., 2016; Xerri et al., 2016) que o assédio moral no trabalho abrange condutas agressivas que são praticadas contra um indivíduo (ou grupo). Portanto, é essencial aumentar a socialização para aprofundar a compreensão do tema na comunidade acadêmica, favorecendo o reconhecimento das situações de assédio moral, contribuindo para o seu combate.

Outra situação é quando a ouvidoria *transfere a denúncia para outro setor fazer a apuração* ou mesmo que a apuração seja feita, ela não é tida como eficiente. Nove entrevistados (Quadro 11) relatam pontos que colocam as respectivas ouvidorias nessa posição, em que acontece uma *apuração preliminar intercorrente*. Por exemplo, E28 diz que “a gestão de pessoas vai, aí, conversar com as chefias . . . e, aí, eles mesmos podem encaminhar para os procedimentos disciplinares . . . [ou para] a comissão de ética pública”. E32 fala que “encaminha para o . . . reitor para que faça juízo de admissibilidade e isso seja feito por meio de investigação”, acrescentando em seguida: “esse trabalho que eu vejo que a gente deveria fazer preliminarmente. Então, nesse aspecto, nós, ainda, precisamos avançar bastante. A gente está fraco”. Estes entrevistados repassam para um outro setor a denúncia e aguardam o resultado para inserir a resposta na plataforma Fala.BR, ficando a apuração preliminar nesse molde por conta de outras unidades da IFES. Estas ouvidorias possuem um distanciamento da lei (*Portaria n.º 581, 2021; Decreto n.º 9.492, 2018; CGU, 2019*), que indica que as ouvidorias devem fazer a análise preliminar da denúncia.

Como visto no enfoque democrático, a ouvidoria não se confunde com o papel de polícia, por isso é compreensível a indicação de encaminhar a denúncia para os órgãos correccionais após a apuração preliminar. Mas parece que a ouvidoria deve proceder com a apuração preliminar da denúncia de assédio moral e a conduta dos entrevistados de repassar para outra unidade fazer essa apuração prévia, os coloca em posição oposta àqueles que fazem a apuração preliminar individual ou coletiva. Assim como daqueles que têm uma atuação para além da apuração preliminar, como, E09, E17 e E21 — que tratam de acompanhar o processo até o

final. À primeira vista, as ouvidorias podem até parecer que se inter-relacionam naquele momento que seria de proceder com a apuração preliminar, mas as declarações deles são cristalinas ao mostrarem que suas ouvidorias não participam da apuração preliminar, havendo só o repasse da denúncia, diferente de E02, E07, E11 e E17 que têm uma visão mais sistêmica com outros setores internos durante o procedimento em causa.

As ouvidorias que não fazem a apuração preliminar, ou que se apresentam de forma ineficiente, acabam por se colocar em uma posição delicada no que se refere às atuações e aos procedimentos das denúncias de assédio moral. Isso porque pode pôr em dúvida, por exemplo, a legitimidade pragmática, já que o usuário pode não olhar para a ouvidoria como receptiva de seus próprios interesses, com o envolvimento de aspectos, como, a imparcialidade da apuração. Uma conduta contrária à descrita por E17, por exemplo, que construiu junto aos usuários “confiança” e “segurança” em razão de acompanhá-los durante o processo. Ou, então, pode pôr em dúvida a própria legitimidade moral, já que a ouvidoria, que deve proceder com a análise prévia para a coleta de mais informações entre os setores, não a faz. Portanto, não está sendo cumprido o procedimento, colocando em cheque aquelas visões instrumentais e processuais que configuram a legitimidade moral. Ou, a própria autonomia da ouvidoria pode ser questionável, visto que a efetividade de sua atuação está relacionada com a liberdade que ela deve possuir. Sem autonomia, a ouvidoria pode ficar vulnerável a sofrer alguma interferência. E, como diz E16, a denúncia é encaminhada para o gestor do campus e esse vai demandar à comissão de ética ou abrir um PAD. Nesse caso, questões como o corporativismo pode colocar a ouvidoria em uma posição delicada e refletir na condução das denúncias.

A apuração preliminar não se configura igualmente entre os entrevistados, tanto que E09, E17 e E21 acompanham o processo ao fim da apuração preliminar, indo além do que é indicado na lei, que dá por encerrada a participação da ouvidoria no momento em que a denúncia é entregue à unidade correcional. Desta forma, as condutas dos entrevistados de acompanhar o processo e o demandante até o final do processo, ultrapassando os limites ditados pela lei, mostram que se faz presente um conjunto de crenças e valores em que a ouvidoria é avaliada pelos usuários — logo isso pode afetar sua legitimidade pragmática. Por essas condutas, há empatia e cuidado com os usuários. Eles alinham-se com a literatura porque percebem as

principais necessidades de seus públicos-alvo (Abedin, 2011; Gill et al., 2020; Wille & Bovens, 2020), o que pode ser visto como uma prática positiva, já que demonstra uma preocupação com os direitos do usuário (Abedin, 2011).

Outro aspecto que se destaca nesta UR diz respeito ao tipo de racionalidade que o entrevistado enfatiza na solução das denúncias de assédio moral. Vinte e cinco entrevistados (Quadro 11) destacam que seus *valores pessoais influenciam sobre a decisão* das denúncias de assédio moral: “eu não acredito que alguém possa se desvincular disso para qualquer coisa. Então muito certamente que os valores vão interferir nisso” (E01). E10 cita: “no caso do assento preferencial foi uma discussão grande porque o nosso setor de transporte simplesmente não aceitava que tivesse assento preferencial [e] aquilo era inadmissível. . . . Então a história e os valores também poderiam afetar na decisão”.

Entretanto, 10 investigados (Quadro 11) revelam que *seus valores pessoais não influenciam na solução das denúncias* de assédio moral. Por exemplo: “não há que se misturar valores pessoais com questões profissionais” (E03); “aqui vale o profissional. Como eu sei que nós estamos no meio político, . . . comigo tudo é fundamentado na norma” (E20). Nesse cenário, eles se alinham ao pensamento daqueles autores (Ramos, 1983; Simon, 1993; Weber, 2004) que identificam a prática da ação voltada para o lado racional e objetivo, com a maximização dos resultados, por isso, diz-se que praticam uma racionalidade instrumental ou formal. E25 se intitula uma: “escrava da lei e não de pessoas”; e completa: “meus valores, eles são meus e eu não posso cair nisso no dia a dia”. Esse exemplo parece deixar claro que os entrevistados não deixam que seus valores pessoais lhes influenciem, agindo calculadamente segundo a orientação das leis — isto é, os entrevistados agem com base na formalidade ditada pelas leis (racionalidade instrumental).

Todavia, E03 e E09 seguem valores que coincidem com os indicados na legislação. Ou seja, apesar de praticarem a racionalidade instrumental, a conduta de cada um encontra-se vinculada aos valores descritos em lei. Tanto que E09 relata: “[a pessoa] já respondeu sobre isso, já houve um PAD. . . . mas, mesmo assim, na terceira, quarta denúncia sobre assédio, você necessita . . . atender com a máxima presteza”. E03 explica: “procuramos colocar na prática todos os regimentos que nos colocam e os regramentos dos quais estamos submissos, ok? . . . [com] os valores da transparência, da publicidade, da ética, da empatia, do respeito ao cidadão, à diversidade”. Isso demonstra a prática de uma racionalidade instrumental vinculada

aos valores legais, estando alinhados ao entendimento de Gomes (2016) que define a racionalidade material como aquela em que a ouvidoria vai abranger no ato administrativo (a racionalidade instrumental), mas favorecida por determinados princípios, a exemplo daqueles que integram a CF, como, a moralidade (Brasil, 2016).

Constata-se a presença da racionalidade substantiva (subjativa) na solução das denúncias de assédio moral. Nela são considerados os valores e as convicções pessoais ou, então, a ética que a pessoa possui — independentemente da maximização dos resultados. Outros exemplos reforçam essa posição: “muito, até porque o assédio moral, ele é intolerável, inadmissível, né? . . . Então, como eu tenho valor de respeito à dignidade da pessoa, . . . sem dúvida nenhuma os meus valores vão influenciar” (E26); “eu fico sofrendo. . . . nessas horas, eu fico em conflito porque como pode alguém . . . atuar seletivamente, perseguindo um, dando preferência a outro” (E32); “a gente não pode ser hipócrita de dizer que os nossos valores pessoais não afetem as nossas decisões, né? nosso olhar. . . . A grande distinção nesse caso [é que] não podem ser pautadas nas minhas preferências” (E35). Os entrevistados que dizem que seus valores pessoais influenciam sobre a solução das denúncias de assédio moral, demonstram um entendimento alinhado com os autores que definem a racionalidade substantiva, subjativa ou limitada (Ramos, 1983; Simon, 1993). Certas condições (tais como, os valores pessoais dos indivíduos) podem impor alguma limitação durante a decisão que deve ser tomada. Portanto, essas condições podem limitar a racionalidade. Simon (1993) explica que isso é uma limitação da vida real, porque essas condições são reais (isto é, os valores pessoais existem e são reais) e podem deter a maximização. Para o autor, os valores pessoais não se vinculam à racionalidade calculada. Logo os entrevistados reconhecem que seus valores pessoais, suas convicções ou seus valores éticos influenciam sobre a decisão, ainda que seja apenas naquele primeiro contato com a denúncia. Por exemplo, E04 diz: “você leva a sua expertise pessoal, . . . tem o espiritual, o relacional e tem a tua inteligência, o teu intelecto para resolver da melhor forma possível . . . e tento buscar uma solução pelos meus valores”.

E17 revela: “por sermos humanos nós trazemos uma bagagem histórica, cultural, familiar, religiosa. Ou seja, sociocultural que nos afetam no dia a dia”. Com isso, percebe-se um compasso com a literatura e, como aponta Simon (1993), os valores e o conhecimento que as pessoas possuem fazem com que a racionalidade

tenha uma limitação não podendo ser totalmente formal (instrumental), pois existe a realidade da vida. Esse alinhamento dos entrevistados com a literatura pode ser essencial no âmbito da ouvidoria, pois, embora a instrumentalização seja importante para a AP, não se pode esquecer que o usuário (alvo de assédio moral) se encontra em um momento sensível e, provavelmente, fragilizado, requerendo da ouvidoria um olhar empático à sua problemática. É ter uma “conduta ilibada, ser ético [e] sensível às demandas sociais” (Cardoso, 2010a, p. 15).

Importa destacar que — embora “internamente, [seja] um turbilhão de emoções” (E07), pois o assédio moral “é intolerável, inadmissível” (E26) e “se você é uma pessoa sensível por causa do outro, não tem como você não criar uma empatia” (E19) e ter “compaixão” (E12), e ainda que fique “em conflito porque como pode alguém . . . atuar seletivamente, perseguindo um [e] dando preferência a outro” (E32) ou porque “o cara fez isso . . . [e] a pessoa tentou atentar contra a própria vida” (E15) —, entre os entrevistados que se enquadram na racionalidade substantiva, há aqueles que revelam que seus valores pessoais estão de acordo com os valores preconizados pelas legislações da AP brasileira, atendendo a legalidade e a imparcialidade, não dando “uma carga valorativa” (E15) àquela denúncia. E34 crê que “não tem como separar” os valores pessoais de sua atuação e comenta:

Os valores pessoais [e] morais, eles são fundamentais nesse trabalho. Acho que vão ao encontro da legislação que existe e tal. Então, quando isso chega para mim, eu me sinto pessoalmente [mal] com o fato de que há alguém cometendo assédio moral. (E34)

Pelos discursos existe a presença de uma racionalidade substantiva, mas leva-se em conta que ela não ocorre de forma absoluta e exclusiva, ou seja, na essência de sua definição. A racionalidade substantiva vai, em um segundo momento, ser substituída por aquela racionalidade instrumental vinculada à ética (da responsabilidade) e aos valores definidos pela legislação. Isso porque, mesmo admitindo que os valores influenciam em suas decisões, o lado profissional e legal não será nulo. Observa-se nos discursos que os valores morais e pessoais dos entrevistados “são fundamentais” (E34) e, ao mesmo tempo, “vão ao encontro da legislação que existe” (E34), o que inclui o princípio da imparcialidade. Logo, a presença de uma racionalidade substantiva associada àqueles valores pessoais que são coincidentes com os valores ditados pela legislação e serão atendidos no

segundo momento da análise da denúncia. Alguns entrevistados mostram seus pontos de vista: “minha imparcialidade não me distancia dos meus valores como pessoa. Com a formação que eu tenho com relação aos meus valores éticos e morais. . . . claro, . . . dentro daquilo que é o papel da ouvidoria” (E23);

Um servidor . . . assediou uma [aluna]. Então, é como se fosse minha filha. . . . No primeiro momento, quando eu leio aquilo, eu fico com raiva. . . . Depois, quando aquele primeiro momento passa, aí, a gente consegue levar para o racional. (E02)

A literatura (Byer, 2017; Friedmann, 1976; Gill et al., 2020; L. B. Hill, 1982; Hockey, 2020; Levine-Finley & Carter, 2010; McKee & Belson, 1990; Reif, 2011) reconhece que a ouvidoria deve atuar de forma imparcial no que diz respeito a todos os procedimentos advindos desta interlocução, sendo um elemento inquestionável. E15 e E17 refletem:

Você vê, pô, o cara fez isso, é uma aluna, a pessoa tentou atentar contra a própria vida. . . . Mas se você não tiver . . . a maturidade de transcrever [e] ser o mais reto possível . . . quanto mais você se debruça . . . , mas você toma para si [a] problemática que não é sua. (E15)

É óbvio que os nossos valores, eles influenciam de alguma maneira. Mas na medida que a gente tem uma conduta profissional, . . . os valores, eles vão influenciar de uma forma mínima. . . . ver uma menina que contou para mim que ela foi estuprada coletivamente pelos colegas de classe em quem ela confiava, não tem como você não se emocionar [e] tentar ajudar de alguma forma. Mas tem que ser de uma forma profissional. (E17)

Diante do exposto deve-se ter em mente que, seja qual for o tipo de apuração preliminar adotada, o ideal é que não se faça juízo de valor sobre o descrito na denúncia. Alguns excertos são ilustrativos: “nós não emitimos juízo de valor. Nós trabalhamos a questão, primeiro de recepcionar e executar todos os trâmites administrativos” (E03); “eu não faço esse juízo de valor de distinguir se vai para um lado ou vai para outro” (E15). Os discursos colocam os entrevistados em alinhamento com a legislação. Isso porque a fase de apuração preliminar objetiva averiguar se as informações prestadas pelo usuário faz jus a iniciar o procedimento de apuração a serem feitas pelas unidades correcionais (CGU, 2019) e, depois, há a instrução de que as ouvidorias devem agir com imparcialidade (*Portaria n.º 581*, 2021; CGU, 2019). E, como dito, a literatura reforça que a ouvidoria deve proceder

com neutralidade em suas atuações. Por não advogar para a instituição e tampouco para o cidadão (Byer, 2017), espera-se que a ouvidoria contribua com soluções mais justas (McKee & Belson, 1990). Parece notório que a postura dos entrevistados ratifica que os mesmos estão alinhados tanto com a literatura quanto com a legislação e que a ouvidoria precisa ter a imparcialidade como um de seus norteadores democráticos. A presença desse pressuposto corrobora para que a atuação da ouvidoria seja revestida de equilíbrio, podendo até refletir em sua confiabilidade. Assim, nesse caso, a presença de imparcialidade na atuação da ouvidoria pode favorecer a legitimidade pragmática, pois consegue demonstrar para os usuários que a ouvidoria pode ser confiável, correta. Vê-se que mesmo com a presença da imparcialidade, não há como desvincular em absoluto os valores humanos. O ponto, como supracitado, é se esses valores coincidem com os valores éticos, podendo estar indicados na legislação da AP — ou se pratica a preferência em função de um valor pessoal.

As falas dos entrevistados colocam a imparcialidade como um pressuposto necessário para o tratamento das denúncias de assédio moral. Os entrevistados alinham-se ao pensamento de diferentes autores (supracitados) que entendem a essencialidade da imparcialidade. E, não é apenas pelo que preconiza a legislação, como dito; mas por valores pessoais e éticos que precisam estar alinhados com as atividades da ouvidoria, com a presteza no atendimento, no acolhimento, na tratativa da denúncia. Reitera-se que o usuário, ao buscar a ouvidoria para solucionar seu problema de assédio, vê na ouvidoria uma esperança de que essa violência pare. Isso, por si só, faz com que a ouvidoria necessite ser munida de imparcialidade para que possa tratar a denúncia que está chegando na ouvidoria de forma correta. A imparcialidade parece ser um dos elementos desse processo a favorecer a legitimidade da ouvidoria, em especial, a legitimidade pragmática, pois o usuário passa a ver a ouvidoria com confiabilidade já que sua manifestação será tratada por esse instituto com lisura.

5.2.1.2. A Materialidade da Denúncia. Têm-se aqui a UR materialidade que se refere ao fato de que a denúncia possui elementos suficientes que lhe dão um embasamento, como, possuir autoria e indícios de que é um caso de assédio moral — portanto, a denúncia tem elementos que justificam ocorrer o apuramento. Embora, E04, E08 e E26 não tenham explicitado que encaminham para a correção,

na denúncia de assédio moral com materialidade, eles dão a entender que o fazem, como ilustram os excertos. E04 afirma: “tem a comissão de ética [que] trabalha conosco. A comissão de ética está trabalhando divinamente com a gente. Tem o setor de processo administrativo”. E26 explica:

A [OGU] colocava o assédio moral como um daqueles casos que deveria ser imediatamente encaminhado para . . . a instauração de um [PAD]. . . nós ponderamos porque . . . [pode ser] uma condição que não está muito clara, nós não mandamos imediatamente não. (E26)

A diferença na UR materialidade assenta em qual setor a ouvidoria encaminhará a denúncia de assédio moral. Isso porque ela pode encaminhar para a unidade técnica correcional (como indica a lei), para a reitoria da IFES ou para alguma diretoria, que, por sua vez, encaminhará, ou não, para o setor correcional. Dezenove dos entrevistados (Quadro 11) afirmam que, quando há materialidade na denúncia de assédio moral, a *encaminham diretamente para as unidades correcionais*. Como dito, E02 tem encontros com a comissão de ética e a corregedoria: “estas reuniões a gente faz para tirar estas dúvidas, para direcionar o processo”. E23 fala: “a gente dá os encaminhamentos ou para a comissão de ética ou, . . . se tiver algo mais grave, manda para a corregedoria”.

Quatorze dos entrevistados (Quadro 11) *encaminham a denúncia para outras unidades*. E06 diz: “se tiver elementos suficientes para encaminhar, . . . repassamos para o reitor, com sugestão de abertura de processo administrativo. O reitor é quem abre”. E20 diz: “é encaminhada imediatamente para o [RH]. . . Lá, o pró-reitor encaminha . . . [para] uma comissão . . . especial para o combate do assédio moral”, que poderá, ou não, recomendar a abertura de um PAD. E05 menciona: “a ouvidoria faz [uma] análise preliminar e a câmara faz um segundo filtro. Ela requer uma instrução melhor daquela denúncia, em termos de materialidade”. E22 afirma que a denúncia é enviada para o reitor, mas que em seguida: “[vai] para a câmara de resolução de conflitos [sobre assédio], . . . que decide se vai ser aberto um PAD . . . ou se vai ser assinado um TAC⁷”.

⁷ Pode ocorrer a assinatura de um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), que é um ato administrativo usado para pequenas condutas conflitantes e é assinado pelas partes. Nesse caso, o denunciado se compromete a não continuar com a conduta que justificou a denúncia, colocando os entrevistados em acordo com o ditame da lei (*Instrução Normativa n.º 17, 2019*).

Como orientado pela lei (*Portaria n.º 581, 2021; Decreto n.º 9.492, 2018; CGU, 2019*), ao terminar com a apuração preliminar da denúncia e detectando-se que configura assédio moral, a ouvidoria deve encaminhá-la para o setor correcional. Assim há entrevistados que estão condizentes com o direcionamento legal, pois dão seguimento à denúncia para a correção que procederá com as diligências. Simultaneamente, a denúncia deve ter materialidade e caso não contenha elementos para ser apurada, a ouvidoria não deve dar prosseguimento da denúncia às unidades correcionais (CGU, 2019). E30 confirma:

Conversas no *WhatsApp*, bilhetes, algo que de fato vá dar um pouco para que aquela manifestação tenha, realmente, aquela admissibilidade como denúncia. . . . se aquilo que a gente recebe não tem elementos mínimos, nem de materialidade, a gente não tem como dar encaminhamento para um órgão apuratório. O que eles vão apurar? (E30)

Mais do que estar alinhado com a legislação, certos entrevistados revelam que o assédio moral, muitas vezes, é de difícil comprovação, reforçando na prática o que ensina a literatura (Akella, 2020; S. V. Einarsen et al., 2020; Hirigoyen, 2011, 2012; Hoel et al., 2004; Leymann, 1996) sobre essa dificuldade. Assim a denúncia de assédio moral tem materialidade quando se prova alguns dos elementos e indícios que fazem parte dessa violência, como aponta E30: “a gente sabe que as provas contra o assédio, elas são muito difíceis de [serem] obtidas. Até porque o assediador, ele vai sempre tentar não deixar rastro de que ele agiu, né? de forma irregular”. Os entrevistados têm um entendimento compatível com a literatura já que caracterizar e provar o assédio moral, muitas vezes, pode ser algo difícil, pois as ações impetradas pelos assediadores podem ser sutis. Assim, dando continuidade ao procedimento, a apuração preliminar de fato parece ser uma prática essencial para se obter materialidade da denúncia. O importante parece ser a ouvidoria acolher o usuário, propiciar o controle social no intuito de que ele possa apontar o problema que vivencia na instituição — e a denúncia parece ser o caminho para isso. É a ouvidoria cumprindo seu o papel interlocutor e o seu papel ratificador da democracia.

Ao mesmo tempo, aqueles entrevistados que encaminham a denúncia para outros setores, que não o setor correcional, mostram que essa conduta destoa da orientação legal de que a denúncia siga para a correção. Porém, destaca-se que E05, E20 e E22 não encaminham para os setores correcionais porque as suas

respectivas IFES possuem comissões específicas. Na IFES de E05 há uma câmara que avalia sobre a admissão, ou não, de denúncias de assédio; como diz E05, é essa câmara que “fará a recomendação para [o RH] de qual . . . encaminhamento” deverá ser dado. No caso de E20 e de E22 existem comissões que tratam das questões de assédio em suas IFES. Há autores (Lyra, 2009; Nunes & Tolfo, 2013) que afirmam que, no momento do registro, a organização deve resolver o problema; mas isso nem sempre acontece, sendo, por vezes, negligenciado. Parece que a presença de uma comissão especializada em questões que abranjam as relações interpessoais, como, assédio moral, pode ser uma aliada para as ouvidorias na gestão e condução dessas denúncias. Logo o encaminhamento para as comissões que tratem sobre essa temática, após a ouvidoria proceder com a apuração preliminar, parece ser a forma de se combater irregularidades, do próprio assédio moral e das negligências, omissões ou condutas corporativistas que aconteçam na instituição (Abedin, 2011; Hertogh & Kirkham, 2018; Lyra, 2016; Wille & Bovens, 2020), particularmente, nas IFES.

Como dito, na UR apuração preliminar, E09, E17 e E21 acompanham todo o decorrer do processo, extrapolando para além dessa apuração inicial. Entende-se que na UR materialidade, quando esses entrevistados dão seguimento à denúncia, eles não terminam com a atividade, mas permanecem acompanhando todo o processo. Aqui, registra-se o papel do líder no âmbito da legitimidade moral que a literatura (Suchman, 1995) aponta como um dos componentes da legitimidade moral. Ou seja, não apenas faz parte da legitimidade moral o pressuposto da legitimidade processual (caracterizada pela avaliação dos procedimentos e técnicas que são aceitos e integram as rotinas), mas também da legitimidade pessoal (há uma avaliação daquele líder tido como carismático e que pode reordenar e estabelecer rotinas). Segundo Weber (2004), o herói visto como carismático não advém de estatuto, de ordens burocráticas ou de costumes tidos como tradicionais, mas do bem-estar daqueles que a esse herói se “entregam” (pp. 326–327). O líder é aqui representado pelo ouvidor que favorece uma rotina de destaque na ouvidoria a partir do momento que procede com o acompanhamento do manifestante e do processo da denúncia até sua finalização — apesar de a lei dizer que o trabalho da ouvidoria finaliza com o repasse da denúncia à unidade de correição. Essa conduta dos entrevistados tende a reforçar o pressuposto da legitimidade pessoal, refletindo na presença da legitimidade moral. Além do mais, a ouvidoria pode passar para o

usuário a sensação de segurança quando o acompanha até a finalização da denúncia, favorecendo a legitimidade pragmática.

5.2.1.3. A Inter-Relação entre Unidades Internas. Esta subseção refere-se à UR inter-relação. Nota-se que ao fazer o acolhimento (em caso de denúncia de assédio moral), 16 dos 35 entrevistados (Quadro 11) dizem que podem encaminhar o usuário para a *assistência psicossocial*. Os excertos ilustram este tipo de atuação. “Quando a gente percebe alguma coisa de agressividade de assédio moral, principalmente, frente aos pares, como no caso de docentes, a gente trabalha muito com o serviço de psicologia” (E01); “Quando é servidor, a gente busca este alinhamento da ouvidoria e atenção psicossocial [da IFES], a gente trabalha em conjunto” (E04); “Eu vou buscar apoio nas especialidades de psicologia, de assistente social, até psiquiatra” (E21).

Como a ouvidoria acolhe o usuário e registra as denúncias de assédio moral em primeira instância, isso mostra a realidade do cenário acadêmico e um alinhamento com a literatura (Akella, 2020; Hirigoyen, 2012; Hodgins & McNamara, 2019; Tye-Williams et al., 2020), já que as IFES são locais de possível ocorrência do assédio moral. E há autores (S. V. Einarsen et al., 2020; Hirigoyen, 2012; Leymann, 1996) que confirmam que o público feminino pode ser alvo preferido dessa violência, ainda mais se for um grupo que não é aceito pela cultura organizacional. Mas Djurkovic et al. (2020) e Lange et al. (2019) são autores que não encontram em suas investigações um índice maior de prevalência do fenômeno nas mulheres sobre o público masculino, havendo um equilíbrio dos resultados — os autores justificam que isso se dá em razão da cultura local. E há autores (Aguilar & Camargo, 2019; Akella, 2020; Hodgins & McNamara, 2019) que confirmam que, no âmbito da educação, o público feminino é o alvo e vive um desamparo quando são acometidas por uma violência — em geral, praticados por chefia, docentes ou colegas. Sobre esse desamparo, E22, por exemplo, diz que existe uma assistência psicológica estudantil na IFES, mas quando a situação se refere ao servidor, a IFES não dá nenhuma assistência: “para servidor, estes programas eles atendiam até pouco tempo. . . . mas por uma resolução do conselho lá de psicologia, não se pode atender os pares. Então, acaba que o servidor, ele não tem mais essa assistência [pela IFES]”. E21 entende que, apesar de a ouvidoria buscar apoio especializados de psicólogos, assistentes sociais, psiquiatras, há um despreparo da IFES: “mas, aí, onde está o

grande problema. As estruturas do serviço público, elas não estão preparadas para lidar com essa questão de saúde mental”. Parece que o desamparo da IFES em atender os servidores em questões de saúde mental evidencia a necessidade que elas têm de adotar instrumentos normativos e políticas institucionais internas na tentativa de combater o assédio moral e minimizar as consequências negativas que ele pode trazer para o usuário. Além de demonstrar um alinhamento com a literatura — que afirma que o assédio moral tem consequências negativas individuais (Burnes & Pope, 2007; Fernández-del-Río et al., 2021; C. A. Guimarães et al., 2016; Hirigoyen, 2012; Hoel, Sparks, et al., 2001; Leymann, 1990; Neuman & Baron, 2011; Xerri et al., 2016) e socioeconômicas (Carnero et al., 2010; Hoel, Sparks, et al., 2001; Neuman & Baron, 2011) —, parece que, durante o atendimento (papel interlocutor), os entrevistados têm uma sensibilidade e percebem que o denunciante pode estar em sofrimento, necessitando de alguma ajuda. Assim a ouvidoria recorre à unidade de assistência psicossocial. Isso, por si só, revela um alinhamento com o entendimento de autores que reforçam que o “valor humano está intrinsecamente associado ao conceito de Ouvidoria” (J. de A. P. Machado et al., 2011, p. 149). Logo a gênese da ouvidoria se vincula aos aspectos democráticos, como, cidadania, direitos humanos, controle social e participação social, reforçando o papel ratificador da democracia que a ouvidoria possui. É com esse viés mais humano durante o atendimento (papel interlocutor) que os entrevistados se sensibilizam e mostram empatia pelo outro, percebendo a necessidade de os conduzirem para as unidades especializadas para lidar com as consequências da violência.

Há entrevistados (E01, E03, E04, E07, E09, E11, E15, E17, E20, E21, E22, E26, E27, E28, E30 e E34) cujas opiniões estão em linha com a literatura (Akella, 2020; Boudrias et al., 2021; S. V. Einarsen et al., 2020; Fernández-del-Río et al., 2021; C. A. Guimarães et al., 2016; Hirigoyen, 2012; Quinlan et al., 2020; Salin et al., 2019) quando reconhecem que o assediado pode passar por situações de sofrimento, indicando ter consequências degradantes que podem culminar no acometimento de suicídio. Os entrevistados pactuam com determinados autores (Aguilar & Camargo, 2019) que falam sobre a importância de a ouvidoria estabelecer parcerias com diferentes áreas da instituição, preservando um diálogo constante com esses setores, inclusive, com profissionais da psicologia visando ofertar um tratamento para os usuários que procurem a ouvidoria. Tanto que algumas falas são marcantes: “se levar em consideração que no caso, em uma semana só, eu

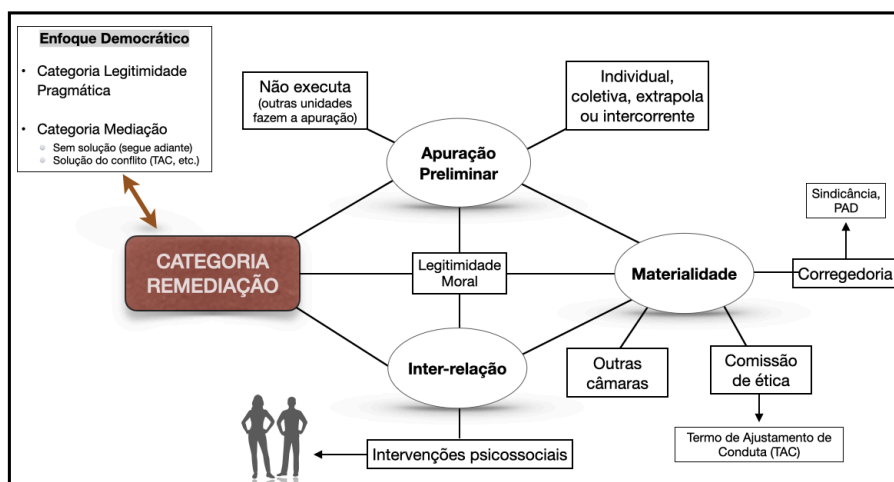
recepcionei três casos de ideação suicida, saúde mental, assédio sexual, assédio moral, o olhar é outro. . . . Inclusive na construção de redes” (E03); “além de ser um tema que está muito em voga, explodiu aqui [na IFES]. Praticamente, em todos os [campi] tem uma notícia” (E15); “o suicídio, o sofrimento no trabalho, a violência socioprofissional têm sido uma verdade e aqui dentro acontece [tudo] isso” (E21); “A gente teve um caso de suicídio [na IFES] há pouco tempo” (E29).

Os entrevistados que reconhecerem que o assédio moral tem reflexos negativos para o usuário, tratam de firmar parcerias com unidades assistenciais, fornecendo apoio e continuidade ao atendimento dessa vítima. Esta conduta revela sensibilidade, empatia e preocupação com os valores humanos. E, em razão da ausência de lei nacional sobre assédio (Araújo et al., 2020; Chiesse, 2016; L. R. Guimarães & Emmendoerfer, 2015; Muniz et al., 2011; Souza & Barros, 2015), providências específicas são necessárias. O trabalho em parceria pode ser um caminho para minimizar as limitações. Um reforço disso é o comentário de E34: “como a situação de assédio é uma situação muito complexa, muitas vezes, ela demanda soluções múltiplas”, além de um convênio com o setor responsável pelos assuntos dos discentes que “oferece atendimento psicológico”, a ouvidoria tem “um convênio, com a divisão de atendimentos jurídicos [da IFES]”. Assim as parcerias realizadas pelos entrevistados com a assistência psicossocial viabilizam um acompanhamento terapêutico para os usuários, podendo contribuir para o enfrentamento das dificuldades que eles se deparam. A preocupação expressada por E21 de que as IFES “não estão preparadas para lidar com essa questão de saúde mental” e de E15 que diz que os servidores não recebem assistência psicossocial reiteraram uma condição preocupante no âmbito acadêmico, que é incrementada pela ausência de legislação nacional e ações para coibir o assédio moral são sempre bem-vindas.

5.2.1.4. Perspectivas da Categoria Remediação. A Figura 7 mostra o diagrama da categoria.

Figura 7

Diagrama da Categoria Remediação



A apuração preliminar objetiva captar informações que possam dar robustez à denúncia de assédio moral. Há aqueles que não realizam a apuração preliminar ou, se a fazem, ela ocorre de forma ineficiente. Nessas situações, pode parecer que as ouvidorias vivenciam uma certa mitigação do perfil humanizador que elas são supostas a ter — que é focado nas necessidades dos usuários. Um exemplo do lado mais humanizador associado ao papel da ouvidoria vem daqueles entrevistados que buscam extrapolar além da apuração preliminar indicada pela legislação, de forma que, findo os trabalhos, continuam acompanhando o usuário até o final. Não somente a legitimidade moral se faz presente (exteriorizada por uma atividade normalizadora processual), mas a legitimidade pragmática em função de os usuários se sentirem seguros. Parece que certos entrevistados revelam sensibilidade e preocupação com seus públicos-alvo ao se referirem à UR inter-relação. Eles buscam parcerias com a assistência psicossocial para ajudar os assediados, pois entendem que eles podem estar em sofrimento, como dizem E01, E02, E03, E11, E15, E21, E22 e E29 ao comentarem acerca do suicídio.

Outro destaque é sobre qual racionalidade o entrevistado enfatiza na solução das denúncias de assédio moral. Parece que o ponto aqui não é, exatamente, se a ação praticada é conduzida exclusivamente por uma racionalidade instrumental vs. uma racionalidade substantiva; ou, se uma racionalidade é melhor que a outra; ou, se uma pode ocorrer em detrimento da outra ao ser praticada frente às denúncias de assédio moral. Todavia, parece claro — e compreensível por ser uma manifestação

sensível —, que os envolvidos com as atividades de ouvidoria devem ser empáticos, ter um olhar humano e menos *engessado* com relação às situações daqueles usuários que são acolhidos e que dizem estar sofrendo assédio moral e que podem estar fragilizados. Parece haver a necessidade de reforçar os valores que possam refletir em uma solução correta e justa, e que são valores alinhados com o que indica a legislação, entre outros: legalidade, impessoalidade, moralidade (Brasil, 2016), transparência (*Lei n.º 12.527, 2011*), sigilo (*Decreto n.º 10.153, 2019*), urbanidade, boa-fé do usuário, igualdade no tratamento aos usuários (*Portaria n.º 581, 2021; Lei n.º 13.460, 2017*), imparcialidade, publicidade (*Portaria n.º 15.543, 2020*). E29 resume: “muito do que está na lei é o que eu procuro ser. Questões éticas, morais, trabalhar com impessoalidade, com transparência, lutar pela transparência, pela democracia. Eu acho que são valores que são meus e que, muito disso, está na lei” (E29). Assim evidencia-se que os entrevistados, independente do tipo de racionalidade que praticam, ao receber uma denúncia de assédio moral destacam o quesito da imparcialidade.

Afora aqueles que afirmam ter comissões que tratam das denúncias, vários entrevistados encaminham para outro setor que não a unidade correcional, como, gestão do campus ou chefia imediata, que irão decidir sobre o direcionamento da denúncia. Para Nogueira et al. (2020), o ideal é que qualquer um que esteja envolvido com esse tipo de denúncia esteja livre do corporativismo. A ouvidoria deve ter liberdade de atuação e não deve sofrer com manobras. O fato de a ouvidoria ter que encaminhar a denúncia de assédio moral para um gestor direto do acusado pode ser uma conduta facilitadora do corporativismo; talvez o encaminhamento para alguma unidade técnica correcional ou comissão isenta seja uma recomendação para evitar essa prática nociva.

Um destaque da Figura 7 é a mediação. Alguns dos entrevistados podem conduzir uma mediação (antes ou durante a apuração preliminar) se perceberem que é possível se ter uma conciliação do conflito (categoria mediação). Para eles, nem sempre é muito claro para a IFES a definição de assédio moral — comprovando, assim, que as pessoas carecem desse entendimento e pode caber este procedimento. Os entrevistados revelam que ações de natureza remediativa são adotadas para lidar com o assédio moral. Eles trazem à tona como procedem com a gestão deste tipo de denúncia, evidenciando que a apuração preliminar, a materialidade e a inter-relação fazem parte dessa gestão. Todavia, a mediação não

pode ser excluída, posto ser um aspecto que faz parte do papel democrático da ouvidoria, revelando uma interligação entre os enfoques democrático e gerencial.

5.2.2. A Prevenção da Ocorrência do Assédio Moral

O Quadro 12 traz a distribuição dos entrevistados na categoria *prevenção* e URs.

Quadro 13

Distribuição dos Entrevistados na Categoria Prevenção

Eixo Temático: Enfoque Gerencial – Tema: Gestão de Denúncias de Assédio Moral			
Categoria: Prevenção			
Unidade de Registro	Entrevistado	Quantidade	%
UR Ações Adotadas			
Adota ações preventivas	E01, E03, E04, E07, E09, E11, E12, E14, E17, E18, E20, E21, E22, E23, E29, E30 e E34	17	48,57
Não adota ações/outros adotam/ineficientes	E02, E05, E06, E08, E10, E13, E15, E16, E19, E24, E25, E26, E27, E28, E31, E32, E33 e E35	18	51,42
UR Ações Futuras			
Planeja ações	E01, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E13, E14, E15, E18, E20, E21, E22, E23, E27, E29, E30, E31, E32, E34 e E35	25	71,42
Não planeja ações	E02, E12, E16, E17, E19, E24, E25, E26, E28 e E33	10	28,57

Aqui tratou-se de apurar acerca das ações adotadas pela ouvidoria para prevenir o assédio moral no ambiente de trabalho, tendo-se convidado os entrevistados a refletir sobre as ações adotadas pela ouvidoria para prevenir a ocorrência do assédio moral. Em seguida, solicitou-se que informassem se existe alguma ação nova que a ouvidoria pretende adotar no futuro para coibir o fenômeno. Assim, com a análise categorial, obteve-se as URs: *ações adotadas*; e, *ações futuras*.

5.2.2.1. As Ações Adotadas. Sobre a UR ações adotadas, observa-se que 17 entrevistados (Quadro 12) *adotam ações preventivas* visando prevenir a ocorrência do assédio moral nas IFES, seja promovendo ou participando em parcerias com setores internos (RH, comissão de ética) ou com órgãos externos (Ministério Público). E03 relata: “participamos de vários workshops, seminários, . . . nos quais, inclusive, organizados por sindicatos com este olhar da temática de assédio”. E17 diz que a princípio fizeram grandes eventos, mas não conseguia alcançar o pivô do

problema: “porque o cara que é assediador, . . . ele não participa desses eventos. Ainda mais professor universitário antigo que tem aquela cabeça muito tradicional. Então, a gente [levou] . . . para os departamentos”.

E01, E03, E04, E09, E12, E17, E21, E22, E23 e E29 informam que as respectivas ouvidorias procedem com *capacitação* (ou socialização) sobre o tema na tentativa de barrar a ocorrência de assédio moral nas IFES. E23 ilustra da seguinte forma: “a gente trabalha com a gestão de pessoas nesse sentido e oferece nos cursos de capacitação, cursos sobre assédio moral, como prevenir, como reconhecer” (E23). Apesar da pouca adesão, E29 oferece cursos de capacitação que inclui a temática assédio moral e sexual para os gestores: “é um curso que a gente está dando para todos os coordenadores de curso. . . . A gente não está tendo uma participação muito grande para ser bem honesto, mas a gente vai trabalhando como formiguinha”.

Segundo E01, é importante trabalhar a ideia de combate ao assédio no âmbito da IFES, ainda mais “sendo uma instituição que dissemina valores”; e, completa: “a ouvidoria sempre teve este propósito de utilizar-se deste instrumento para, em uma perspectiva, não ser apenas uma reclamadoria”. E12 fez um evento para socializar o tema em parceria com outras ouvidorias do Ministério Público e de IFES: “esse evento a gente fez mais como uma forma de gerar conhecimento mesmo, né? A minha intenção era que a comunidade entendesse o quê que é um assédio moral”. O entrevistado crê que “as mudanças dentro de ambiente que existam muitas pessoas, a mudança é pela educação, é pela informação, não tem outra forma” e comenta sobre o resultado:

Depois desse evento, o que pipocou de gente na minha ouvidoria, você não tem noção. . . . Eu sabia que a partir do momento que eu colocasse esse projeto em andamento, a minha demanda ia aumentar muito. . . . isso foi muito marcante na questão da credibilidade. (E12)

E07, E14, E18 e E34 adotam *ações institucionais*, como, resolução ou comissões específicas de combate ao assédio moral. E18 diz: “[o] grupo . . . que a reitoria instituiu, aliás, cujo relatório nós já produzimos . . . é formular políticas de prevenção do assédio. Então, é uma política que vai ser institucional”. E14 fala: “O reitor designou uma comissão da qual eu fiz parte. . . . [e] a atual gestão recebeu esse documento . . . para ser feito uma resolução do conselho sobre . . . assédio moral”.

Dezoito entrevistados (Quadro 12) *não adotam ações preventivas* que possam coibir o assédio moral. Caso o façam, entendem que é um trabalho inicial ou possui falhas e carece de melhorias (incipiente/ineficiente); ou, então, esse tipo de ação não é feita pela ouvidoria e, sim, por outros setores da IFES. E05, E06, E16, E31, E33 e E35 *não adotam qualquer tipo de ação*. E05 não faz qualquer trabalho preventivo contra a prática de assédio moral:

Hoje, a gente não tem do ponto de vista preventivo de alguém que faça. . . . a gente tinha um núcleo de relações interpessoais que fazia um trabalho preventivo de assédio moral. Hoje, a gente não tem mais esse núcleo. Então, a ouvidoria para uma pessoa, não dá. (E05)

Da mesma forma, E16 reconhece que não tem infraestrutura humana para adotar ações preventivas e diz: “a gente é ‘ouvidoria’, . . . não temos estrutura de sair pelos campi”. Ou seja, há um enfoque exclusivo no ouvidor, que conta apenas consigo no exercício das funções que lhe estão acometidas. E31 diz que não existe e que: “[a IFES] estabeleceu há pouco uma resolução que vão fazer uma política de cultura de paz. . . . Só que ainda não está estruturada”.

E13, E24 e E32 falam que as *ações carecem de melhorias*, logo são incipientes ou ineficientes. E13 diz: “na verdade, a gente. . . tem um caminho bem longo para trabalhar numa campanha preventiva”. E24 fala: “tudo ainda está na fase muito incipiente, sabe? Tudo muito inicial. Porque como mudou a gestão, então, está tudo mudando agora, começando agora”. E32 comenta: “a gente precisa avançar. A gente atua, mas não atua, talvez, de forma ideal. . . . às vezes, não é uma defesa, mas a chefia tem umas atitudes que, na verdade, é um assédio moral”.

E02, E08, E10, E15, E19, E25, E26, E27 e E28 não realizam ações de prevenção em matéria de assédio moral, ou seja, as *ações são feitas por outros setores* da IFES. Nesse sentido, E10 fala que, até o momento, não participa ou promove ações de prevenção: “mas eu sei que é uma função nossa também. Mas, até o momento, não consegui. . . . A gestão de pessoas faz essa parte: palestras, cartazes, essas coisas”. E27 justifica a falta de recursos financeiros:

Quem está fazendo é a própria gestão, né?. . . essa proposta de regulamentação do assédio moral . . . por força do Ministério Público Federal. . . . somos convidados por parte da gestão a fazer parte da mesa. Normalmente, é nessa linha até porque a gente não tem muita autonomia financeira e isso requer custos. (E27)

A respeito dos entrevistados que não adotam ações preventivas para coibir o assédio moral (ou são ineficientes, ou feitas por outros setores) (Quadro 12), observa-se que a situação já é revelada pela literatura (Beltrame, 2020; L. R. Guimarães & Emmendoerfer, 2015; Nunes et al., 2017). Estudos revelam que os processos de enfrentamentos e de prevenção de assédio realizados pelas universidades brasileiras não são muito conhecidos ou são ineficientes, ou inexistentes. Tanto que E13 reforça que existe “um caminho bem longo” a se fazer para que se tenham campanhas preventivas; e, E24 admite que as ações são “incipientes”. Parece que essa tomada de consciência por parte dos entrevistados pode permitir o entendimento de que mudanças de condutas, melhorias das ações empregadas ou adoção de novas ações são necessárias para um combate do fenômeno.

A literatura (Caponecchia et al., 2020; Cicerali & Cicerali, 2016; Hirigoyen, 2011; C.-A. Myers & Cowie, 2017; Quinlan et al., 2020; Salin, 2008; Zapf & Vartia, 2020) cita intervenções que contribuem para o combate e a prevenção do fenômeno, tais como: fazer diagnósticos sobre assédio; criar núcleos de mediação; instituir comissão permanente que trate do assunto; adotar normas sobre o tema com sanções disciplinares; promover boas práticas entre os servidores. E22 fala que a IFES possui uma comissão permanente de prevenção e acompanhamento dos casos de assédio: “é todo esse trabalho que a [ouvidoria] faz junto com a comissão, com disponibilização dos dados, sugestões e troca mesmo de informações. A ouvidoria, inclusive, participa de todas as campanhas, né? desde a concepção até a veiculação”. Os entrevistados que adotam ações preventivas apresentam consonância com a literatura. Há o entendimento de que as ações são importantes e podem ser uma forma de evitar a presença do assédio no ambiente acadêmico, sejam elas realizadas em parceria, ou não. Nessa perspectiva, os entrevistados que promovem ações veem a necessidade de tornarem as relações socioprofissionais mais harmônicas e menos abusivas, assim combater o assédio moral é algo essencial; ainda que as IFES coloquem a maximização de seus objetivos frente às ações mais democráticas. E01 aponta:

As instituições, hoje em dia, boa parte delas pelo menos, colocam como meta primordial a maximização de alguma coisa. . . . muitas vezes, é cobrada de maneira a atender determinados números e isso, por vezes, acaba fazendo a gente esquecer um pouco da obrigação . . . que a organização tem de

estabelecer aquelas ações mais democráticas, mais justas, uma relação que permita se respeitar as diferenças, sejam elas de raça, de credo. (E01)

Este olhar de E01 alinha-se ao entendimento de autores (Araújo et al., 2020; Djurkovic et al., 2020; Hirigoyen, 2012; Hoel, Cooper, et al., 2001; Liefoghe & Davey, 2010; Salin et al., 2019; Xerri et al., 2016), que reforçam a institucionalização do assédio moral na organização, cuja gestão promove condutas que visam um maior engajamento, mais controle, alcance de metas e produtividade, que podem incrementar a presença desse fenômeno na organização.

Há entrevistados que realizam *eventos*. Por exemplo, palestras, rodas de conversas; ou *capacitação* e socialização envolvendo os setores administrativos e acadêmicos; ou *ações institucionais* que incluem a criação de resolução, de fluxos de atendimento ao assédio ou de políticas permanentes de prevenção. Os entrevistados usam de estratégias que possam evitar no dia a dia a ocorrência do assédio moral no meio acadêmico. Nessa situação, para embasar as ações, a ouvidoria tem como recurso o seu próprio repositório (enfoque democrático). E22, por exemplo, disponibiliza os dados da ouvidoria a respeito dessa temática para a comissão que cuida das situações de assédio na IFES. Logo, o repositório da ouvidoria pode revelar a realidade da organização e mostrar quando se faz necessário implementar ações para a superação de problemas, como, o do assédio moral. É a ouvidoria fazendo uso de seu papel informacional.

Outro destaque acerca das ações adotadas relaciona-se ao papel da ouvidoria, isto é, um papel que deve ser inerente à sua atuação e à sua sobrevivência dentro dos parâmetros democráticos. Parece essencial que a ouvidoria demonstre na prática de suas ações os seus aspectos democráticos, entre outros, o da cidadania e os dos direitos humanos — de maneira que possa revelar a que veio no momento de sua criação. Por isso parece que o perfil maximizador imposto às instituições não deve ser uma supremacia para a ouvidoria. Como dito, Mawdsley e Lewis (2017) reforçam que algumas práticas advindas da NGP, como, a produtividade intensa, os indicadores de medição de desempenho, as metas, por vezes, inatingíveis, podem dar causa ao assédio moral no ambiente de trabalho. Dessa forma, a ouvidoria parece ser importante no combate ao assédio moral, buscando fazer com que suas ações propiciem relações socioprofissionais mais harmônicas no ambiente acadêmico. Significa que o papel democrático da ouvidoria

precisa se sobressair àqueles aspectos impostos às instituições públicas que favorecem a presença do fenômeno do assédio moral. E07 e E27 revelam:

A gente penou! . . . o ouvidor na época até fez uma minuta da resolução em 2014. Ficou parada. . . . Em 2017, eu fiz o processo. Só foi aprovado em 2019. . . . Ela é nova, mas ela está sendo trabalhada desde 2014. Quer dizer, ela ficou em *stand by*. (E07)

Essa proposta . . . vem desde 2017. . . . Estava se arrastando. Mas agora, por força do Ministério Público Federal, aí, estão acelerando tudo. Então, a gestão está fazendo seminários, está fazendo palestras, trazendo palestrantes para falar de assédio. (E27)

Outro ponto refere-se aos discursos dos entrevistados que proporcionam capacitação e socialização do assédio moral na IFES, com o objetivo de esclarecer aspectos sobre o tema, e que estão alinhados com o entendimento da literatura (Caponecchia et al., 2020; Xerri et al., 2016). Isso porque se entende que disseminar informação a respeito desse fenômeno propicia o combate e a prevenção, já que favorece o reconhecimento das diversas situações que podem envolver o assédio moral e, com isso, surgir novas proposições de intervenção. Além de sensibilizar, alerta os gestores para a necessidade de estarem preparados para a adoção de medidas destinadas a prevenir a ocorrência do assédio moral, de preferência, de forma multidisciplinar. E, nesse sentido, E11, E20 e E34 dizem que as ações voltadas para as questões de violências são realizadas por comissões/câmaras ou outras unidades; mas eles estão envolvidos nessas ações. Parece claro que essa atuação integrada é fundamental e, como visto, o trabalho que a ouvidoria desenvolve na instituição é interdisciplinar, envolvendo outras áreas, tais como, psicologia, assistência social e unidades correcionais. Em contrapartida, apesar de E05 dizer que a IFES possui uma câmara que trata de forma específica questões de assédio, ela não promove as ações preventivas, apenas constata a respeito do assunto. Alguns dos entrevistados afirmam não promover a socialização ou capacitação da temática e, dentre esses, alguns tampouco possuem quaisquer participações nos eventos promovidos por outras unidades, por exemplo: “temos que nos auto convidar” ou “não temos sido chamados” (E33); “em nenhum momento se convidou a ouvidoria” (E35). Existe aqui um lapso sobre a atuação da ouvidoria, daquilo que foi colocado até então, sobre o seu papel democrático e a importância que ela tem frente ao combate do assédio moral na IFES. Por isso mesmo o

esclarecimento sobre o assunto pode favorecer o surgimento de intervenções (Caponecchia et al., 2020; Xerri et al., 2016). Esclarecer sobre o assédio moral e fazer com que a comunidade acadêmica tenha um conhecimento real sobre o assunto, envolvendo suas características, consequências, formas de combates, entre outros pontos, é uma maneira de extirpar aquilo que merece ser combatido e que está em direção oposta ao bom convívio do relacionamento socioprofissional. Por isso as ouvidorias são importantes nessa situação, ainda mais à luz de seu papel democrático.

Os discursos daqueles entrevistados que não adotam ação preventiva para coibir o assédio moral (Quadro 12) encontram respaldo na literatura da especialidade, como dito antes. E estão alinhados ao entendimento de autores, como Nogueira et al. (2020), que reforçam que as ações de prevenção do assédio moral não podem ser apenas falas desguarnecidas dos gestores, elas precisam existir na organização. Os entrevistados revelam que as ações de combate de assédio moral são inexistentes, ou, caso existam, não são tão eficazes, carecendo de melhorias; ou, mais, as ações não são feitas pela ouvidoria e, sim, por outros setores da IFES — o que põe em causa alguns problemas que dificultam a realização de ações de prevenção do fenômeno e são destacados pelos entrevistados. Uma das situações reveladas é a falta de infraestrutura humana (enfoque democrático). E16 fala em ser “euvidoria”, isso é, estar sozinho na ouvidoria parece dificultar o desenvolvimento de atividades, em especial, as ações de prevenção de assédio moral. Por isso as ouvidorias — que nos últimos anos têm que alinhar seu papel democrático frente às diversas legislações —, têm um intenso trabalho, não apenas de ouvidoria em si, mas acrescido de outras funções de informações (em virtude da LAI) e de monitoramentos (em função dos Dados Abertos), o que, realmente, acaba exigindo a presença, além do titular, de uma equipe de servidores especializados. Um exemplo é a fala de E13 que revela sua dificuldade em adotar ações preventivas: “além de ser ouvidoria, eu sou autoridade de monitoramento da LAI, . . . e, daí, é um trabalho bem intenso. Assim . . . algumas coisas que estavam no plano de ação terminaram atrasando”.

Outra dificuldade citada que prejudica a adoção de ações é a inexistência de autonomia financeira. Isso demonstra um compasso com a literatura (Abedin, 2011; Danet, 1978; Kirkham, 2016; Kirkham & Stuhmcke, 2020; Li, 2016; O'Brien, 2015; Vet Van Der, 2017; Wille & Bovens, 2020), que diz que a ouvidoria deve ter

autonomia para poder desenvolver suas atividades, ou seja, deve ter uma atuação sem restrições. Sabe-se que essa autonomia permite que os recursos possam suprir as necessidades de gestão (Chauí, 2003; Lyra, 2009; Wille & Bovens, 2020). Parece que a autonomia financeira da ouvidoria é um ponto essencial, em especial, sobre as ações de prevenção e combate ao assédio, ainda mais quando se leva em conta que a execução de evento pode ter custo (mínimo) e, sem recursos financeiros, é difícil a realização de ações ou até inviável de concretizá-la. Como diz E27: “a gente não tem muita autonomia financeira e isso requer custos. Então, às vezes, tem que ser a gestão que tem que estar à frente”.

Outra situação enfrentada é a falta de adesão do público-alvo durante os eventos, como dito por E02, E05, E17, E27 e E29. Para E02: “aquele que tem que ouvir não vai. Ou se vai, ele fica imaginando uma outra pessoa cometendo aquilo e não ele”. Nesse cenário, parece importante destacar que as ouvidorias devem buscar estratégias que possam superar os problemas e poder cumprir os objetivos propostos pelas ações preventivas. A exemplo, E17 decidiu acabar com os grandes eventos e passou a fazer pequenos eventos nas unidades para aumentar a adesão do público-alvo — tendo em conta que os eventos maiores “não atingia quem deveria ser atingido”. É a necessidade de a ouvidoria traçar estratégias, como: buscar o apoio da alta gestão, do dirigente máximo da instituição; incentivar participações em campanhas; fazer parcerias para a condução de ações de prevenção, com a socialização da problemática do assédio moral; é trabalhar em conjunto com unidades que promovam capacitação, não apenas para novos servidores técnicos e docentes, mas para os mais antigos ou que estejam em cargo de chefia; criar projetos que envolvam e motivem a comunidade acadêmica. Enfim, reverter aquilo que Nogueira et al. (2020) referem acerca da prevenção do assédio moral — tornar toda a comunidade acadêmica mais envolvida e a organização mais guarnecida de políticas institucionais que possam dissuadir e prevenir o assédio moral.

5.2.2.2. As Ações Futuras. Aqui têm-se a UR ações futuras. Foi questionado aos investigados se havia alguma ação que a ouvidoria pretendesse adotar no futuro para coibir a ocorrência do assédio moral. Vinte e cinco entrevistados (Quadro 12) *planejam adotar ações futuras*. Treze pretendem adotar ações no futuro, nomeadamente, a divulgação, cursos de sensibilização, entre outros. Os excertos

que se seguem são ilustrativos das iniciativas que as ouvidorias pretendem levar a cabo: “fazer cartilha, fazer material mesmo, mas envolvendo [outras IFES]. Tipo, fazer uma rede de comunicação para a gente ver o quê que a gente pode fazer, um material, assim, que seja específico” (E07); “o conhecimento pode mudar as coisas. E falando, a gente entende como prevenção. . . . A gente não quer que as pessoas denunciem, a gente quer que o assédio moral não aconteça” (E22).

E06, E14, E18, E20, E21, E27, E31, E34 e E35 pretendem adotar ações institucionais, criando órgãos, comissões, resoluções, políticas institucionais que tratem sobre violências nas relações socioprofissionais. E34 diz: “eu planejo que em breve a gente consiga ter um fluxo institucionalizado de atendimento ao assédio. Esse grupo já está formado, a gente está trabalhando e pensando conjuntamente no que pode ser feito”. E21 relata: “a gente está fazendo esse trabalho envolvendo pró-reitorias, a comissão de ética, ouvidoria. Está todo mundo trabalhando institucionalmente”.

Para concretizar ações futuras, E05, E10, E13 e E15 querem firmar parcerias. Eles pensam em trabalhar com outros setores para prevenir a ocorrência do assédio moral. E05 diz: “se a gente fizer uma parceria com a câmara, . . . que elabore um projeto de prevenção ao assédio, acho que é possível fazer”. E15 fala: “é trabalhar a ouvidoria, a comissão de ética e a corregedoria como parceiros. E, aí, plantar essa sementinha para disseminar essa cultura de combate”.

Dez entrevistados (Quadro 12) *não planejam novas ações* de combate; ou outras unidades/comissões as adotam. E12, E17, E19, E25, E28 e E33 dizem que não planejam adotar ações no futuro para coibir o assédio moral. E25 fala: “a gente entende que não é uma coisa de urgência que precise ser tratado. . . . O que eu preciso tratar é a questão do cumprimento dos prazos”. E19 explica: “nós estamos aqui com um grupo muito reduzido para essas duas unidades. . . . O meu receio é a gente lançar mais uma campanha, um programa, um apoio e a gente ficar meio que sufocado”. E02, E16, E24 e E26 dizem que outros setores promovem as ações: “não é feito pela ouvidoria, mas . . . a gestão de pessoas, . . . tem feito esse trabalho de melhoria do clima organizacional” (E16); “esta questão está sendo observada pela [gestão de pessoas]. É uma preocupação [deles], criar eventos, momentos de diálogos com os coordenadores, capacitá-los” (E26).

A ausência de lei na AP brasileira sobre assédio moral e que atenda os servidores federais (Araújo et al., 2020; Chiesse, 2016; L. R. Guimarães &

Emmendoerfer, 2015; Muniz et al., 2011; Souza & Barros, 2015) revela um ponto negativo para o cenário das IFES; porque se nota uma dificuldade sobre o entendimento geral do conceito de assédio moral, havendo um limiar indefinido daquilo que pode realmente ser, ou não, um assédio moral. Inclusive, E01 pontua sobre ações de prevenção: “[a] disseminação do conceito porque isso, aí, é um conceito extremamente maleável, às vezes, se tem uma dificuldade de definir o que foi assédio moral e o que não foi”. Essa disseminação conceitual a que E01 se refere é a base para fazer com que as pessoas possam ter um entendimento de como reconhecer, evitar e combater o assédio e, se necessário, proceder com a denúncia. Logo parece que é a compreensão acerca do tema que permitirá o reconhecimento do assédio e seu combate. Além do mais, parece que a ausência de lei reforça a necessidade de prevenção. Tanto que E07 desabafa: “a gente vai aprendendo meio que aos trancos e barrancos” e E03 diz: “o assédio moral ainda não [tem] uma lei especificamente, né?”. Aqueles entrevistados, que dizem que têm planos de adotar alguma ação no futuro para combater o assédio moral, acabam indo ao encontro do que é evidenciado na literatura (Soboll et al., 2015; Tolfo, Nunes, et al., 2015; Xerri et al., 2016) — dado que, com a falta de lei federal, esse combate se dá com ações individualizadas pelas próprias organizações. É justificável que a inexistência dessa lei conduza as ouvidorias das IFES a adotarem ações individualizadas para suprir essa lacuna, principalmente, aquelas com um olhar mais humanizado e que querem cumprir seu papel democrático. A conduta dos entrevistados revela a preocupação sobre essa violência. E03, por exemplo, diz que para reduzir o fenômeno é preciso ter um:

Olhar de cada vez mais fomentar os direitos humanos, fomentar a diversidade, o respeito às diferenças e diversidades, e pensar em políticas . . . que contemplem a qualidade no trabalho. . . . Ou seja, de reduzir ao mínimo possível o assédio. (E03)

E, ainda que o manual de orientação do SisOuv tenha apenas uma introdução sobre assédio moral — sem ter qualquer regulamentação e tampouco indícios de quaisquer orientações de prevenção do fenômeno nesse documento —, a CGU (2019) reconhece que a ouvidoria “é um importante instrumento para o combate ao assédio moral, pois é o primeiro canal de contato com o denunciante ou com o próprio assediado” (p. 44).

Parece que a proposta de políticas voltadas para um formato mais humano se torna essencial, pois as relações socioprofissionais, por vezes, ficam abaladas por preconceitos de credo, raça, gênero ou outras razões apontadas na literatura (Akella, 2020; Hirigoyen, 2012; Hoel et al., 2020; Leymann, 1990; Quinlan et al., 2020). Situação pactuada por E12: “o assédio moral pode começar por uma discriminação racial, pode começar com uma discriminação de gênero, pode começar com uma discriminação LGBT”; bem como por E01:

A organização tem que . . . estabelecer aquelas ações mais democráticas, mais justas, uma relação que permita se respeitar as diferenças, sejam elas de raça, de credo. Porque . . . a grande maioria dos objetos de assédio moral estão nestas diferenças, né? (E01)

Assim visualiza-se o alinhamento de certos entrevistados ao revelar que ações de divulgação sobre o assédio, com um viés pedagógico, mais humanitário e alinhado aos direitos humanos e com a cidadania podem ser incorporados ao ambiente acadêmico, por meio das ações preventivas da ouvidoria, ainda mais que se trata de instituições educacionais. E12 acredita que “as mudanças dentro de ambiente que existam muitas pessoas . . . é pela educação, é pela informação, não tem outra forma”. Apesar desse olhar educativo dos entrevistados, E09 fala da repercussão de um PAD:

Os casos que chegam a [PAD] de servidores que promovem o assédio, eles são mais efetivos [e] surtem mais efeito na consciência das pessoas do que . . . as ações de conscientização. . . . As pessoas ficam com receio de promover essa prática de assédio mais porque o colega foi punido do que a se conscientizar de que é uma prática que traz prejuízo. (E09)

Embora E09 destaque que a situação surte mais efeito no âmbito de sua IFES, é importante não esquecer que as ouvidorias têm um papel democrático e podem disseminar o entendimento sobre o assédio (papel interlocutor). Parece relevante adotar estratégias que possam mudar pensamentos e atitudes, atuando para construir valores e por estarem inseridas em instituições de ensino.

Algumas dificuldades são reveladas pelos entrevistados na UR ações futuras. Primeiro, a ausência de infraestrutura humana prejudica a adoção de ações futuras. Tanto que E12 diz que a intenção era que os eventos promovidos pela ouvidoria se tornassem parte de um programa permanente, mas revela: “a gente ia institucionalizar ele como um programa de combate à discriminação. Mas o quê que

aconteceu? A servidora da ouvidoria saiu [e] eu ia fazer, praticamente, sozinha”. Parece notório que a falta de recursos humanos da ouvidoria afeta sua atuação; e, não só isso, suas atividades precisam fluir em seu cotidiano, de maneira que esse andamento seja eficiente.

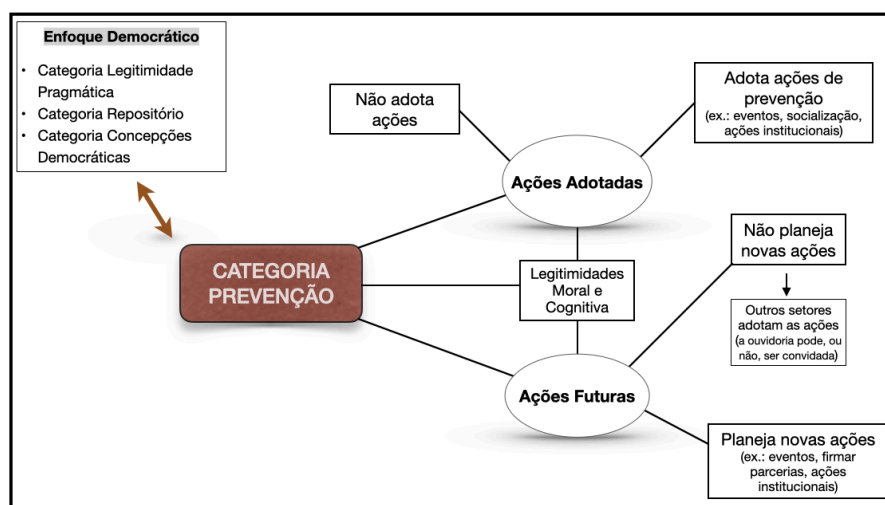
Outra questão evidenciada por E17 é a mudança de gestão: “pelo perfil da reitora, então, nós ficamos um pouco preocupados porque me parece que ela controlava a ouvidoria”. E05 conta sobre uma ação que iam adotar e não deu certo, na medida em que foi criado um grupo para implementar ações de prevenção de assédio e, simultaneamente, ocorreu a mudança da gestão e não foi dado seguimento à ação: “criou-se um grupo para implementar as ações de prevenção do assédio. Só que isso não foi dado sequência. . . . Eles mudaram totalmente a gestão, então, eles não têm mais esta atuação” (E05). A literatura (Caponecchia et al., 2020; Hirigoyen, 2011, 2012; Hoel, Sparks, et al., 2001) reforça que o ideal é que as ações tenham uma discussão institucional para embasar as ações preventivas — bem como uma gestão mais técnica e menos política (Nunes et al., 2017); portanto, sem prevalecer os interesses políticos internos da organização. Isso coloca E21 em compasso com esse entendimento dos autores: “é diferente do ouvidor colocar e de um pool colocar. . . . Está todo mundo trabalhando institucionalmente” (E21). Segundo os entrevistados, é essencial que a ouvidoria tenha liberdade de atuação, não ficando vinculada às vontades de dirigentes e gestores.

5.2.2.3. Perspectivas da Categoria Prevenção. Alguns entrevistados adotam e/ou têm planos para adotar ações no futuro que possam combater o assédio moral. Dentre as quais, estão: a capacitação dos diferentes públicos da IFES, com a socialização da temática em seus vários aspectos; a inserção do tema em trabalhos acadêmicos de finalização de curso; a criação de grupos de trabalhos, câmaras especializadas que tratem sobre violência no âmbito da IFES, o que inclui o assédio moral; a distribuição de materiais de divulgação; a institucionalização de fluxos de enfrentamento ao assédio; e, a criação de resoluções de combate.

A Figura 8 demonstra a diagramação da categoria prevenção e suas unidades de registro.

Figura 8

Diagrama da Categoria Prevenção



Todavia, alguns entrevistados declaram que não adotam ações e/ou não têm planos de adotar quaisquer ações no futuro para combater o assédio moral no ambiente acadêmico. E, com isso, eles emitem algumas justificativas. Parte deles relatam que não promovem as ações, mas fazem parcerias com outras unidades/órgãos que as promovem e conseguem participar mais ativamente. Outros entrevistados, contudo, informam que mesmo quando outras unidades internas promovem as ações, “em nenhum momento se [convida] a ouvidoria” (E35). Alguns deles mencionam que, por vezes, acontece a mudança do gestor maior da IFES e as ações acabam ficando prejudicadas ou, simplesmente, cessam ou, então, a burocracia da AP tende a maximizar algum objetivo em detrimento de uma ação mais humanizadora. Outros entrevistados relatam que não têm a intenção de adotar ações futuras em virtude da escassez de meios humanos, sobrecarregando-os. Acrescenta-se ainda a falta de recursos financeiros.

Dentre as respostas, há um reforço acerca do primeiro eixo. Por exemplo, E11 fala: “a gente criou um perfil de uma ouvidoria preventiva, pedagógica, cidadã, né?”. E01 comenta:

[Vamos] organizar um evento de educação humanizadora; . . . isso é, uma ação da ouvidoria que atende a este papel. A gente coloca como um modo, também, educador — até porque a gente está em uma instituição de educação e isso parece que tem uma força maior. (E01)

Existe uma relação com a categoria concepções democráticas (URs educacional e garantia de direitos) que é discutida no enfoque democrático. Logo há um alinhamento no que tange às ações adotadas (ou a serem adotadas) na prevenção do assédio moral com a visão educacional e pedagógica que a ouvidoria pode ter.

Outros exemplos são destacados. E17 menciona: “nós resolvemos fazer um trabalho de prevenção à medida que nós fomos recebendo essas denúncias de assédio, professor–aluno, terceirizados”. E22 fala: “é todo esse trabalho que a [ouvidoria] faz junto com a comissão, com disponibilização dos dados, sugestões e troca de informações. A ouvidoria, inclusive, participa de todas as campanhas, né? desde a concepção até a veiculação dela”. E25 explica: “nós temos todo aquele material, . . . aliás, os dados enormes que a gente pode utilizar. Então, assim, a gente já identificou muita coisa. Em cima disso, sai as recomendações, em cima disso sai as campanhas”. Os discursos fazem menção às recomendações que são feitas em função do banco de dados (enfoque democrático, categoria repositório), por isso essas informações que as ouvidorias detêm servem de subsídios para embasar as ações remediativas e preventivas de combate ao assédio moral.

Outro ponto refere-se às legitimidades. Particularmente a legitimidade pragmática surge por força do público-alvo, pois é quem impetra, ou não, legitimidade à ouvidoria; ao contrário da legitimidade moral e cognitiva que dependem apenas da organização (Suchman, 1995). Primeiro, certas declarações dos entrevistados confirmam a legitimidade pragmática em relação às ações adotadas (ou a serem adotadas) no combate ao assédio moral. Por exemplo, E12 diz:

Foi um *plus* muito forte na nossa gestão da ouvidoria, que foi a realização de eventos que eram voltados para essas temáticas que mais surgiam [na] ouvidoria. . . . foi mais credibilidade para a ouvidoria [e] começaram a [vê-la] como um setor sério. (E12)

Bem como descreve E17 sobre uma festa universitária que acontece anualmente na cidade e que se sabia (informalmente) sobre casos de violência (assédio sexual/moral, estupros e morte). No momento que assumiu a ouvidoria, E17 esbarrou com a burocracia e com o pensamento conservador da IFES que dificultava e alegava que não tinha responsabilidade alguma porque a festa

acontecia “fora dos muros” da instituição. E17 relata a ação de combate da seguinte forma:

Isso nunca tinha acontecido, [das duas IFES] se sentarem para conversar sobre a violência da [festa]. E, aí, chegou-se à conclusão [de que as duas instituições] tinham responsabilidade sobre o que acontecia, sim. . . . A nossa ideia [foi] fazer um trabalho de prevenção, empoderamento das meninas e um trabalho de conscientização dos meninos, principalmente. Os estudantes encamparam a ideia. . . . Começamos . . . fazendo palestras sobre o que significa o assédio e, com isso, . . . durante toda a [festa], nós não tivemos um caso de violência. (E17)

Parece que a atuação ativa de E17, as ações adotadas no combate ao estigma e preconceito, assédio moral e violência às mulheres fez com que a credibilidade por parte dos usuários sobressaísse. Então, os usuários outorgam credibilidade à ouvidoria, surgindo a legitimidade pragmática, tanto que E17 reforça que “os estudantes encamparam a ideia”. Como dito, a legitimidade tem por direcionamento os processos nos quais os usuários são submetidos às suas próprias experiências no interior das organizações, acabando por internalizar valores que podem emanar o apoio ou a rejeição (E. A. Ribeiro, 2007) — ter o apoio do público-alvo significa ter legitimidade pragmática.

Acerca das legitimidades moral e cognitiva, ambas são evidenciadas nas URs da categoria prevenção, na medida em que as ações de prevenção são adotadas para combater o assédio moral nas IFES — a exemplo do “planejamento de um fluxo de combate ao assédio [na IFES]” que E34 declara (legitimidade moral) ou, então, a resolução que foi instituída pela IFES de E07 (legitimidade cognitiva). Reforça-se que enquanto na legitimidade moral as crenças e os valores da organização direcionam para os procedimentos, técnicas e estruturas organizacionais, na legitimidade cognitiva o direcionamento das ações adotadas ocorrem em razão de um entendimento maior sobre o assunto (Suchman, 1995).

Os entrevistados que promovem ações de combate e prevenção do assédio moral apresentam um alinhamento com a literatura, que diz que a internalização do conhecimento pode fazer surgir alternativas com novas significações, sendo representadas por programas, regulamentos internos, resoluções, entre outros (Beuren et al., 2013; Suchman, 1995) — o que acaba reforçando a própria legitimidade da ouvidoria. Tanto que E12 pontua que a ação de socialização sobre o

assédio moral acabou sendo “muito marcante na questão da credibilidade”. Por isso, evidencia-se que a promoção do conhecimento mais refinado do fenômeno, através da capacitação/socialização, de fato pode proporcionar novas elucidações para aquelas dificuldades enfrentadas pelas IFES em matéria de assédio moral. As ações adotadas pelas ouvidorias, como, ações institucionais que resultem nos fluxos de enfrentamento do fenômeno, a criação de comissões/câmaras que tratem sobre essa temática, a criação de resolução ou programas para combater o assédio são resultantes do entendimento das comunidades acadêmicas de que esse fenômeno é nocivo e deve ser coibido. É a ouvidoria promovendo uma mudança importante na IFES, cumprindo e reforçando seu papel democrático. Assim parece que as ações preventivas conferem legitimidade moral, legitimidade cognitiva, acrescentando-se que a legitimidade pragmática poderá vir atrelada após procedimentos de conscientização e socialização de valores de combate a essa violência.

5.2.3. Ponderações na Remediação e Prevenção das Denúncias de Assédio Moral

A importância das ações que surgem nas categorias remediação e prevenção podem ser respaldadas pelo fato de que o assédio moral é recorrente nas IFES do Brasil, podendo resultar em consequências negativas tanto para a organização, tal como, o absenteísmo (Hirigoyen, 2012), quanto para o assediado, a exemplo do acometimento de suicídio. O comentário de E20 é elucidativo:

Servidores afastados para tratamento psicológico por causa disso. . . . se ele [fica] 1 ano, 2 anos em tratamento psicológico, . . . porque [ele] veio aqui . . . para trabalhar e ganhar o seu recurso para sustentar sua família, não veio aqui para ficar doente. (E20)

Como urge a inversão deste cenário nas IFES, destacam-se as ações adotadas pelas ouvidorias para lidar com o assédio moral e as ações pretendidas no futuro que possam coibi-lo. Inclusive, como os entrevistados enfatizam a racionalidade instrumental ou a racionalidade substantiva. Ou, ainda, como podem transcorrer de um desses dois tipos de racionalidade para o outro, em razão de seus valores pessoais que coincidem com os valores da administração pública. A imparcialidade tem um destaque importante, pois vários entrevistados enfatizam que não se deve fazer qualquer tipo de juízo de valor para não invalidar o percurso da

denúncia. Acerca da categoria remediação, uma questão que aflora é que, independente da apuração preliminar, alguns entrevistados sentem a necessidade de encaminhar o denunciante para uma assistência psicossocial, pois ele pode estar sofrendo consequências negativas com o assédio. Esse é um recurso de enfrentamento que parece revelar uma empatia e sensibilidade por parte da ouvidoria que, ao exercer o papel interlocutor, acolhe o denunciante, reforçando o enfoque democrático.

Outro destaque na categoria remediação é que a ouvidoria precisa adotar procedimentos para lidar e gerir as denúncias de assédio moral, ainda que por força da lei, podendo propiciar a legitimidade moral. Nesse cenário, é possível observar a presença de variantes que configuram essa legitimidade, dentre as quais está a variante que se concentra na rotina processual e é reconhecida como a legitimidade processual organizacional, cujos procedimentos e técnicas são socialmente aceitos (Suchman, 1995). Significa dizer que os procedimentos adotados pela ouvidoria são reconhecidos e respeitados pelos gestores da IFES, possibilitando muni-la de legitimidade moral.

Esclarece-se que durante o procedimento do tratamento da denúncia de assédio moral, por vezes, é necessário um posicionamento do gestor, isso é, uma resposta de algum questionamento que a ouvidoria possa fazer a ele acerca do fato ocorrido (UR apuração preliminar). Curiosamente, um exemplo de que esse procedimento adotado pela ouvidoria pode não ser aceito pelos gestores é citado por E03: “e, para falar a verdade, a gente recebe respostas com xingamentos de gestores, que eles têm mais coisa que fazer do que ficar atendendo. Existem as respostas negativas”. E21 comenta sobre a resistência de gestores quando a ouvidoria iniciou seus trabalhos na IFES: “então, eu engoli muito seco. ‘Sapo’, como a gente diz. . . . persisti, apesar de eles insistirem em respostas preconceituosas, respostas desrespeitosas”. Assim os procedimentos adotados podem, ou não, serem aceitos pelos gestores, refletindo na legitimidade moral. Outros entrevistados (E16, E18, E19, E20, E21, E23 e E30) apontam para a qualidade da resposta e o cumprimento do prazo de resposta que o gestor fornece como uma forma de ver a legitimidade da ouvidoria. E20 diz: “quando eu vejo essas respostas assim, eu posso dizer, atravessadas, acusando a ouvidoria, aí, eu vou lá pessoalmente. . . . Eu ando com o livro do lado [da Lei n.º 8.112]”.

A outra variante identificada por Suchman (1995) na legitimidade moral é a legitimidade consequente ou resultante. Nessa variante pode acontecer uma avaliação dos resultados produzidos (E04, E25 e E26) (p. ex.: “o que tem assegurado, assim essa relação de percepção de credibilidade são os resultados, né?” (E26)). O autor reconhece que nessa variante ocorre uma atenção especial a certo assunto, de forma que sejam adotadas medidas que levem à sua eficácia. Os entrevistados ressaltam o emprego de ações para se conquistar a credibilidade dos gestores baseando-se na comunicação, por meio: da divulgação da ouvidoria (E03, E24, E29, E32 e E35) (p. ex.: “a divulgação em massa da ouvidoria . . . , nós fazemos visitas in loco” (E03)); do diálogo (E07; E10, E11, E13, E17, E19, E21, E22 e E33) (p. ex.: “aproximação mesmo junto ao gestor, indo diretamente falar com ele, essa comunicação com ele a gente começou. Isso deu uma certa credibilidade sim, porque os gestores viram que a ouvidoria, ela está ali para ajudar, né?” (E07)); de reuniões (E05, E06, E08, E09, E14, E15, E27, E30 e E32) (p. ex.: “a gente foi convidado para participar da reunião só dos pró-reitores, que é a reunião da alta cúpula. . . . E nessa reunião, realmente, eles entenderam que a ouvidoria tinha mudado” (E05)); e, com a proposição de recomendações para a melhoria dos serviços (E12, E32 e E34). E34 diz que faz “parte do mesmo esforço”:

A nossa postura é de pensar conjuntamente de maneira de combater o problema e não apenas responsabilizar as pessoas. . . . Então, vamos pensar conjuntamente como que a gente faz para instituir políticas, então, que previnam a repetição dos problemas que chegam à ouvidoria. (E34)

A outra variante é chamada de legitimidade estrutural, cujo apoio surge em virtude de aspectos estruturais, de forma que possa ser digna de credibilidade e confiabilidade, logo de legitimidade moral (Suchman, 1995). Nesse sentido há o entendimento de que certas estruturas podem favorecer a legitimidade moral, tal como, a criação do instituto de ouvidoria ou de um apoio da CGU/OGU (E03, E17, E25, E33 e E35). A título de exemplo: “a primeira coisa que foi feita frente aos gestores foi a instituição da ouvidoria [e], segundo, a normatização dessa ouvidoria” (E03); “o fato da OGU ter abraçado as ouvidorias [das IFES], eu acho que deu muita credibilidade para a ouvidoria” (E17); “A única ação que a ouvidoria fez e que possa ter dado uma repercussão foi a vinda da CGU. . . . Então, . . . talvez a credibilidade veio por isso” (E25); “Então, apesar da ouvidoria já existir, ela não tinha uma

resolução ainda. Em 2018, foi feita a resolução e foi dado voz a ouvidoria efetivamente” (E35).

A legitimidade pessoal é a última variante e ocorre em razão das avaliações que são feitas pelos líderes ou representantes, que podem favorecer o estabelecimento de procedimentos e rotinas (Suchman, 1995) (E02, E16, E17 e 28).

E17 fala sobre seu histórico pessoal na IFES:

Eu construí a credibilidade. Primeiro porque eu conhecia a história da instituição, conhecia a cultura, . . . tinha laços. . . . Eles começaram a ver que quem estava à frente da ouvidoria não era uma pessoa despreparada e não era uma pessoa que desconhecia a instituição. (E17)

Os procedimentos da ouvidoria na remediação do assédio moral precisam ser reconhecidos e respeitados pelos gestores, assim a aproximação com esses atores é um ponto importante para a ouvidoria. Se os gestores não têm credibilidade na ouvidoria, provavelmente, poderão surgir dificuldades no gerenciamento das possíveis denúncias, prejudicando o maior interessado, que é o usuário, pois poderá haver o risco de não se obter um “tratamento adequado” da denúncia e nem ter uma resposta “em tempo hábil” (E16). Por essa razão, parece que há necessidade de que a ouvidoria esteja sempre atenta à resistência de qualquer gestor, de forma que ela possa adotar ações que consigam auferir essa proximidade. Vários entrevistados reportam sobre a comunicação, englobando a divulgação da ouvidoria, os diálogos e as reuniões com os gestores. Mas essas ações devem estar alicerçadas por uma relação empática “[para] de fato sensibilizar o gestor que aquele é um assunto que merece a atenção dele e que . . . o fato dele . . . se dispor a fazer alguma coisa, vai fazer a importância praquilo” (E21). Os procedimentos adotados pelas ouvidorias podem ser aceitos pelos gestores das IFES, contribuindo com a legitimidade moral.

A legitimidade pragmática pode ser favorecida, ou não. Um exemplo que pode contribuir com sua presença é quando os entrevistados extrapolam a apuração preliminar, acompanhando o denunciante e o processo até sua finalização. Ou, então, aqueles entrevistados que se preocupam com a saúde mental do denunciante, o encaminhando para a assistência psicossocial. Enfim, ações que deixam transparecer ao usuário que a ouvidoria se importa com ele, que o usuário pode ter confiança e segurança na ouvidoria em razão do emprego de certas ações que ela adota.

Nas várias ações adotadas pelas ouvidorias frente a uma denúncia de assédio moral ou de ações futuras para coibir o fenômeno alguns quesitos se destacam. Por exemplo, tanto a falta de autonomia como a falta de imparcialidade ou o risco de um corporativismo sobre o tratamento da denúncia podem prejudicar a legitimidade moral e pragmática. Aqueles entrevistados que apresentam a apuração preliminar de forma ineficiente, ou que não a fazem — porque mandam as denúncias de assédio moral para outros setores, como, as chefias diretas dos denunciados para que decidam se vão encaminhar, ou não, para a correição —, pode indicar uma ausência de autonomia. Nesse caso, supõe-se que a ouvidoria pode perder a legitimidade moral, pois não há uma conduta dentro dos parâmetros legislativos e nem daquilo entendido como o correto a ser feito em termos remediativos da denúncia. Além do que, pode haver o risco de o usuário ter a sensação de que não adiantou nada fazer a manifestação ou que não vai dar em nada, como dito no enfoque democrático. Sabe-se que a ouvidoria não deve sofrer interferências, devendo estar munida de autonomia e, de forma alguma, deve conviver com o corporativismo. E mais, o pressuposto da imparcialidade, um item democrático, deve estar presente. As ações adotadas pela ouvidoria, ou a não adoção delas, demonstram sua influência na forma como lida com a remediação das denúncias de assédio moral. Consequentemente, como afetam as legitimidades moral e pragmática — e quiçá a legitimidade cognitiva, pois à medida que possa sofrer interferências, a ouvidoria poderá não ter o poder de persuasão para influenciar dirigentes e gestores na criação de normativas ou políticas institucionais, representadas por ações que possam vir a coibir o assédio moral. Contudo, há uma ressalva no caso de a ouvidoria mandar a denúncia para alguma comissão específica para tratar, analisar e decidir pelo encaminhamento à correição. O ponto aqui parece ser a pluralidade dos envolvidos na decisão sobre a denúncia e a redução do corporativismo. Isso é, parece mais sensato que a decisão sobre uma denúncia seguir, ou não, para uma unidade correcional fique a cargo de uma comissão especializada (com avaliação plural), ao invés de a decisão ser tomada somente pela chefia do acusado (avaliação individual). Talvez, a indicação da lei de que a denúncia com materialidade deva seguir direto para a correição seja uma conduta plausível naqueles casos em que a ouvidoria não tem autonomia. Nessa situação, parece que seu papel democrático fica comprometido, parecendo ser uma simples repassadora de denúncias.

A respeito da categoria prevenção, as falas dos entrevistados atestam que são adotadas ações no sentido de dissuadir o assédio moral no ambiente acadêmico. A ouvidoria detém as informações dos registros das denúncias de assédio moral, por isso as ações preventivas podem estar alicerçadas nos dados contidos no repositório (ênfase democrático), interligando os dois eixos temáticos.

Aqueles entrevistados que não adotam ações de prevenção, ou que não planejam adotá-las no futuro, argumentam a existência de algum problema que os impede de agir nesse sentido. Primeiro, tal como na remediação, a autonomia foi citada. A institucionalização de uma ouvidoria autônoma, como dito, é importante (Abedin, 2011; Danet, 1978; Kirkham, 2016; Kirkham & Stuhmcke, 2020; Li, 2016; O'Brien, 2015; Vet Van Der, 2017; Wille & Bovens, 2020). Mas E27 alega que não possui autonomia financeira e isso dificulta a adoção de ações que possam lidar com as denúncias de assédio moral; tendo em vista que a ausência de recursos financeiros impede a realização de eventos, por exemplo, pois “requer custos” (E27). Em contrapartida, o comentário de E12 deixa claro que os recursos financeiros podem refletir na condução dessas ações de combate ao fenômeno: “a gente fez um evento, foi uma roda de conversa sobre violência contra a mulher no ambiente de trabalho. . . a gente tinha recursos para desenvolver o projeto”. Parece claro que os recursos financeiros podem refletir na condução dessas ações.

Outro motivo impeditivo da adoção de ações preventivas é a precária infraestrutura humana que a ouvidoria pode apresentar. Para os entrevistados que expõem essa justificativa, o fato de estarem sozinhos dando andamento às atividades de ouvidoria, principalmente, para aquelas ouvidorias que acumulam atividades da LAI e dos Dados Abertos, ficam sobrecarregados impossibilitando pensar em adotar ações de prevenção. Contudo, alguns dos entrevistados fazem parcerias. Nesse sentido, E17, apesar da pequena infraestrutura, alega conseguir fazer ações por conta das parcerias que firmou: “todas essas ações que a ouvidoria participou, . . . pôde dar para [a IFES] uma visão de que agora ela tinha uma instância de participação social de fato, mesmo com uma infraestrutura pequena”. Como dito, é o uso de estratégias para superar dificuldades.

Na categoria prevenção, as legitimidades moral e pragmática podem estar presentes. Parece que quando os procedimentos de prevenção se tornam uma prática eficaz, integrando um planejamento de ações, existe a legitimidade moral (p. ex.: “a ouvidoria tem um plano de ação. . . . Isso está no plano de ação” (E13);

“Estamos envolvidas no planejamento de um fluxo de combate ao assédio [na IFES]” (E34)). A presença da legitimidade pragmática é possível a partir da concretização dessas ações preventivas, que levam os usuários a ter credibilidade na ouvidoria.

Com a capacitação/socialização, espera-se que a ouvidoria proporcione ao seu público-alvo a compreensão sobre o tema assédio moral para que haja uma sensibilização e aprendizado do assunto. Nesse sentido, a literatura diz que a internalização do conhecimento pode levar a um conjunto de dinâmicas ou alternativas (Parsons, 2005; Suchman, 1995) que ajudem na solução dos problemas das organizações (Barakat et al., 2016) e pode ser representado por instrumentos, como, programas e regulamentos. É através da educação e da compreensão das questões que envolvem o assédio moral que podem surgir propostas para intervenções eficazes (Caponecchia et al., 2020; Soboll et al., 2015). A internalização do conhecimento ajuda na presença de legitimidade cognitiva.

Sabe-se que as IFES do Brasil têm uma grande rotatividade em seu quadro de servidores (aposentadorias, novas contratações, trocas de chefias) e pelos alunos que ingressam anualmente, como se pode perceber nos excertos que se seguem: “[ela] ficava responsável pelo setor tal, aí, 2 anos depois você deixava de ser coordenadora de não sei o quê e entra um novo coordenador” (E01); “teve o segundo concurso que, também, foi outra leva de servidores jovens . . . tanto de técnico como de professor. . . . a maior parte não tinha experiência no serviço público, certo? É o primeiro emprego público” (E10); “o que a gente conseguiu agora, no comecinho da gestão, foi participar da ambientação dos novos servidores concursados, né?” (18); “Porque tem uma colega que vai se aposentar. Então o quadro da ouvidoria mesmo é de três” (E22). Essa rotatividade pode justificar o combate ao assédio moral permanente no âmbito da comunidade acadêmica. Dessa forma, ao trazer a legitimidade para o âmbito da ouvidoria pública, as ações adotadas por esses institutos poderão refletir nos diferentes tipos de legitimidade.

Por fim, reitera-se aquelas dificuldades que repercutem na gestão e na prevenção das denúncias de assédio moral; tais como: ausência de autonomia, inclusive, financeira; pouca adesão do público-alvo nas ações; e, a falta de comprometimento da gestão superior nas situações de assédio. E, como dito, há aqueles entrevistados que nem ao menos são convidados para participar das ações que outras unidades promovem — aparentando uma falta de integração entre os setores da IFES. A inexistência de uma lei federal parece transferir para as IFES

essa responsabilidade de combate no ambiente interno, tomando para si, desse modo, a necessidade de adotar ações que possam garantir essa diretiva —, e, em particular no âmbito das ouvidorias, esse cenário pode ficar prejudicado por conta das dificuldades apontadas anteriormente.

5.3. O Enfoque Organizacional

O terceiro eixo temático, o enfoque organizacional, visa analisar a influência do contexto organizacional das IFES no reconhecimento da existência do assédio moral. E tem por finalidade ajudar a perceber o papel e a influência da ouvidoria na gestão e prevenção do assédio moral no ambiente de trabalho, tendo em conta as características organizacionais. Os recortes dos discursos dos entrevistados encontram-se no Apêndice e.

5.3.1. As Normativas Institucionais

Aqui indagou-se sobre a normatização da ouvidoria perante a organização e como ocorre o combate ao assédio moral sob a perspectiva legal. A intenção foi checar se a ouvidoria é respaldada por alguma norma interna e se há alguma política de combate ao fenômeno. O Quadro 13 demonstra a distribuição dos entrevistados na categoria *normativas institucionais* e URs.

Quadro 14

Distribuição dos Entrevistados na Categoria Instrumentos Legais

Eixo Temático: Enfoque Organizacional – Tema: Elementos Organizacionais			
Categoria: Normativas Institucionais			
Unidade de Registro	Entrevistado	Quantidade	%
UR Instrumentos Legais da Ouvidoria			
Possui normativa interna	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E13, E14, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22, E24, E26, E27, E28, E30, E31, E32, E33, E34 e E35	30	85,71
Não possui normativa interna	E12, E15, E23, E25 e E29	5	14,28
UR Instrumentos Legais sobre Assédio Moral			
Existe normativa ou política de combate	E04, E07, E14, E20, E22, E27 e E34	7	20
Não há normativa, nem política de combate	E01, E02, E03, E05, E06, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E15, E16, E17, E18, E19, E21, E23, E24, E25, E26, E28, E29, E30, E31, E32, E33 e E35	28	80

Têm-se as URs: *instrumentos legais da ouvidoria; e, instrumentos legais sobre assédio moral.*

5.3.1.1. Os Instrumentos Legais da Ouvidoria. Esta subseção refere-se aos instrumentos legais da ouvidoria. Trinta entrevistados (Quadro 13) declaram que as ouvidorias *possuem normativas internas* que as regulamentam, como, resolução. Apenas cinco deles indicam que *a ouvidoria não possui normativa interna*; mas usam as leis da CGU. E23 expõe: “o regulamento da ouvidoria . . . está há mais de anos tramitando e, até agora, nunca entrou em pauta”. Essas ouvidorias, por não possuírem normativas internas, fazem uso da legislação da CGU, cuja finalidade é uniformizar as atividades do SisOuv, embora haja a orientação de que outras normativas internas sejam adotadas para uma maior efetividade da ouvidoria (CGU, 2019).

Não obstante, as publicações de normativas que dão um embasamento mínimo às atividades das ouvidorias, para “maior efetividade, é importante a edição de normativos próprios que tratem das competências da Ouvidoria dentro da instituição” — cujos dispositivos podem agregar outras competências específicas com vistas ao reforço dos eixos “de governança, legitimidade e independência” (CGU, 2019, p. 19). Os órgãos públicos têm peculiaridades que os diferenciam uns dos outros, assim a CGU recomenda que se façam os devidos ajustes. E18 aborda sobre isso:

Quando a CGU emite as suas normativas, ela está pensando em caso muito genérico, . . . desde uma polícia federal até [uma IFES], . . . quando existe uma resolução interna que regulamenta o papel da ouvidoria, [ela] tem [que] pensar questões específicas do órgão. (E18)

Estas ouvidorias que não possuem instrumento interno, não estão seguindo as orientações da CGU e destoam da literatura — pois há autores (Abedin, 2011; Gill et al., 2020; Hertogh & Kirkham, 2018; Kirkham & Stuhmcke, 2020; Levine-Finley & Carter, 2010; Lima & Durán, 2016; Wille & Bovens, 2020) que entendem que a ouvidoria deve ter um ato legal que determine suas atribuições e lhe permita ter liberdade de agir, sem esquecer que esses instrumentos devem acompanhar qualquer evolução que a ouvidoria possa vivenciar (Buck et al., 2011). Para Abedin (2011) e Wille e Bovens (2020), a formalidade da ouvidoria por meio de um

instrumento legal que possa definir sua missão é que poderá lhe conferir seu poder de defender o cidadão.

A formalidade de uma ouvidoria provê contributos, em especial, sua liberdade de atuação (Kirkham & Stuhmcke, 2020; Levine-Finley & Carter, 2010; Lima & Durán, 2016; Lyra, 2004). Quando a ouvidoria é munida por instrumento legal, ela tem legitimidade para garantir, por exemplo, o fluxo da tratativa da manifestação que recebe. Segundo Lyra (2004), a ouvidoria apresenta um “*status* jurídico [grifo do autor]” (p. 4) devendo ocupar um lugar no organograma da instituição. Nessa linha, E11 diz que a ouvidoria “ela não estava no organograma. E o que fez entrar no organograma? . . . foi ela ter esse documento”. Para E34 existe um esforço de “formalizar e institucionalizar o funcionamento [da ouvidoria]. . . porque isso é uma garantia”; e justifica: “ninguém conhece o futuro, né? Quem vai ser o próximo reitor e a relação dele com os direitos humanos e a relação dele com a ouvidoria. . . . A gente não sabe como é que as coisas vão caminhar”. E17 revela a postura de uma nova reitoria com perfil mais autoritário ao assumir a IFES: “a primeira coisa que [fizeram] foi tentar me tirar da ouvidoria, mas como nós temos um regimento que ditava todas as regras, . . . eu fiquei até o final do segundo mandato. Nossa! Foi bem complicado”. Parece claro que a formalidade jurídica é uma garantia para a autonomia política da ouvidoria, sendo importante nos momentos de transição da gestão.

Pelos discursos, a normatização interna da ouvidoria é relevante porque ela tende a não ser “respeitada se não tiver normatizada” (E04). Assim a normatização “subsidiaria e fomenta muito o trabalho” (E05) da ouvidoria, já que os instrumentos legais podem conter as orientações sobre os “procedimentos . . . e o mapeamento dos processos” (E07). Os entrevistados reforçam que “na AP não existe nada sem normatização” (E06) e é essa legalização da ouvidoria que vai resguardar as diferentes ações e condutas que são imprescindíveis para o seu funcionamento. Ela “respalda” (E33), “norteia” (E19) e promove o respeito (E13, E24, E19) a partir do momento que tem “um papel mais definido dentro da instituição” (E09). Este conjunto de mensagens possui coerência e reforça que a normatização da ouvidoria é primordial para sua existência.

Nesta conjuntura, os entrevistados afirmam que a normativa reflete em suas atuações. E26 comenta: “a gestão tem que assumir a responsabilidade e ter maturidade suficiente para lidar com a ouvidoria dentro dos princípios que estão

estabelecidos na legislação”. O ordenamento da ouvidoria deve assegurar sua liberdade de atuação, posto que sua presença ou ausência poderá determinar a relação de poder entre a ouvidoria e o dirigente da organização (Lyra, 2004). E12 afirma que “o regimento assegura” o término do mandato do ouvidor e a saída dele não fica atrelada ao bel prazer do gestor máximo — significa que a ouvidoria tem autonomia. Segundo E05: “tem elementos lá que resguardam a ouvidoria, no sentido das pessoas terem que dar resposta para a ouvidoria. A ouvidoria pode consultar os outros órgãos que as pessoas são obrigadas a dar respostas quando consultadas. [E] pode fazer pareceres”. Assim a ouvidoria tem liberdade para agir e dar andamento aos seus procedimentos, posto que sua atuação é respaldada pela normativa, somando-se o fato de existir nela um reforço de pressupostos, como, o sigilo.

Segundo E14: “dá maior credibilidade à ouvidoria quando tem as normas que rege”. E15 fala: “a normatização, além de legitimar a ouvidoria . . . teria essa repercussão de uma aceitação melhor das atividades, da importância, da notoriedade”. Existe um alinhamento dos discursos com a literatura, em razão de que a normativa interna reforça a presença da legitimidade (cognitiva), já que as normativas representam a materialização de um entendimento (Suchman, 1995) sobre a ouvidoria — por exemplo, a normativa pode conter a descrição dos pressupostos e princípios deste instituto. Além do mais, supõe-se que a normativa, ao conter descrições de procedimentos ou de técnicas que a ouvidoria adota para desenvolver suas atividades, pode lhe conferir a legitimidade (moral). E, é possível adquirir legitimidade (pragmática) porque, ao fazer uso de sua normativa e ter efetividade de suas ações, isso pode refletir no atendimento das expectativas dos usuários. Esses tendem a empreender um reconhecimento da organização (nesse caso, da ouvidoria) como sendo uma protetora de seus próprios interesses (Suchman, 1995). Parece significativa a compreensão de que obter legitimidade cognitiva através da implementação de uma normativa interna é buscar garantir a credibilidade, supondo-se que os itens que compõem a norma serão cumpridos e, por conseguinte, poderão ter reflexos na qualidade dos serviços prestados pela AP.

Esta UR possui um olhar instrumental — isso é visto nas palavras de E21: “as pessoas . . . ao invés de tratar o assunto de uma forma empática, trata de uma forma fria, instrumental, sem visão humana do processo” —, mas existem aspectos positivos que uma normativa pode propiciar para a ouvidoria. O que pactua com

Almeida et al. (2020), que dizem que a ouvidoria não deve ser um “mecanismo engessado” (p. 1303), cumpridor de regras administrativas porque elas podem consolidar a participação social, contribuindo para que as políticas e os serviços se tornem mais efetivos.

Por fim, destaca-se que E25 afirma: “o regimento interno, ele, realmente, é a certidão de nascimento da ouvidoria”. Parece que as ouvidorias que não têm normativas mostram ser institutos sem identidades, ficando à mercê da organização, haja vista que pontos importantes podem ser colocados em xeque, como, autonomia e legitimidade — algo que demonstra ser prejuízo para a democracia, porquanto, esses elementos ajudam a fortalecê-la. Seja porque a ouvidoria pode propiciar o controle e a participação social ou por ter respaldo para ver os usuários com bons olhos e ajudá-los nas diversas situações que eles vivenciam na instituição.

5.3.1.2. Os Instrumentos Legais sobre Assédio Moral. Nesta UR, sete entrevistados (Quadro 13) declaram que suas *IFES têm política institucional e/ou instrumento legal de combate ao assédio moral*. E07, E20, E22 e E34 revelam a presença de resolução ou de termo de cooperação para o combate do assédio. E22 comenta: “quando a gente foi fazer a resolução, a gente teve muita dificuldade . . . de achar outras instituições que tinham alguma normativa específica”. E14 e E27 dizem que possuem resoluções que estão tramitando nos conselhos das IFES e como existe a possibilidade de aprovação desses instrumentos incluiu-se os entrevistados nesta UR. E20 fala que, além da comissão exclusiva e multidisciplinar, tem “o termo de cooperação [para o] combate ao assédio moral”. E34 confirma: “existe a resolução de direitos humanos [da IFES]. Ela nos auxilia, ela formaliza as diversas situações e nos auxilia nesse combate”.

Entre os 35 entrevistados, 28 deles (Quadro 13) dizem que suas *IFES não têm política institucional e/ou instrumento legal de combate ao assédio moral*. E16 fala: “não tem nada”. E23 confirma: “não temos nada institucionalizado. . . . Legalmente, eu não conheço nenhuma normatização interna com relação ao assédio moral”.

Com a inexistência de lei federal sobre assédio moral é possível entender a essencialidade da adoção de medidas que possam coibir essa violência no contexto das IFES. A criação de normativas ou políticas para coibir o fenômeno merece, cada vez mais, um patamar de destaque. Primeiro porque há a ocorrência desse

fenômeno entre os atores da comunidade acadêmica, como já expressado por entrevistados que se alinham à literatura (p. ex.: “temos um índice muito grande de assédio moral, isso ratificado através dos nossos processos, né? Então não é achismo, . . . é dado” (E04); “a área das violências, do assédio sexual, do assédio moral, do racismo, que a gente descobriu que tinha muito [na IFES]” (E17)). Para Caran et al. (2010), o assédio é “um problema comum na universidade” (p. 743). Depois, ainda que o assédio moral seja uma prática não declarada, ele é real e tem reflexos negativos para os assediados. Tanto que a literatura testifica que há consequências (físicas, psicológicas e sociais) para essas vítimas (Akella, 2020; Boudrias et al., 2021; S. V. Einarsen et al., 2020; Fernández-del-Río et al., 2021; Hirigoyen, 2012, 2016; Lange et al., 2019; Nunes & Tolfo, 2013; Quinlan et al., 2020; Salin et al., 2019). Assim a organização necessita regularizar medidas de suporte para os assediados, investindo em medidas que possam “cessar [essa] violência, diminuindo a possibilidade e efeitos de danos” (Nunes & Tolfo, 2013, p. 150).

Há questões que prejudicam a forma como o assédio moral no ambiente de trabalho é enfrentado, como, a sociedade capitalista (Quinlan et al., 2020). Ou seja, quando se tem “uma sociedade referenciada pela lógica capitalista globalizada e neoliberal [que] não leva em conta os direitos humanos como condição necessária para a organização das relações de trabalho” (V. A. B. Ribeiro, 2018, p. 195). Caran et al. (2010) ao tratarem sobre uma IFES no Brasil, reforçam que esses são locais passíveis de acontecer o assédio moral: “ali acontecem competitividade e rivalidades entre as pessoas e grupos de pesquisa; os acadêmicos empenham-se em obter indicadores superiores a seus colegas, porque isto significa . . . prestígio, reconhecimento pessoal e acadêmico” (p. 743). E01 expõe seu entendimento:

Se a maximização do lucro é ótimo e é adequado para a instituição, então é para mim também. . . . [Eu vou] passar por cima de você, desde que eu consiga os meus feitos. . . . Esta questão do assédio moral é consequência de outras questões que negligenciamos ao longo do tempo e estamos olhando agora porque . . . está infectada. (E01)

Os entrevistados confirmam que foram adotadas ações de forma permanente e que são materializadas por algum instrumento de combate ao assédio moral e/ou outras violências, como, assédio sexual. E04, E07, E14, E20, E22, E27 e E34 estão em conformidade com a literatura sobre a importância desse combate e pela palavras de Nunes e Tolfo (2015) é preciso “criar e desenvolver medidas de

prevenção e combate ao assédio moral, visto que as ações atuais têm sido ineficazes” (p. 21). É ter o entendimento e buscar combater algo que é considerado uma violência nas relações socioprofissionais depreciando o ambiente de trabalho, entendendo-se que a criação de um ato normativo que dê conta desse fenômeno é uma estratégia bem-vinda.

Tratar deste tema no ambiente acadêmico pode ser vital, apesar de algumas pessoas acreditarem que isso possa resultar em um incremento das ocorrências. E22, por exemplo, fala: “talvez por esse medo, aí, se eu falar sobre isso, eu vou abrir uma caixa de pandora”. Mas é justo o fato de socializar essas questões envolvendo o assédio moral que pode demonstrar ao usuário que a IFES possui uma abertura, um olhar democrático, que ele pode confiar que se proceder com o registro da denúncia, retirando-a das sombras, haverá a chance de não se perder na impunidade. Caso contrário, ignorar ou negá-lo pode significar favorecê-lo ainda mais. Uma normativa pode até aparentar um paradoxo, já que reforça a visão instrumentalista, mas a normativa não pode engessar a ouvidoria, devendo conter elementos que contemplem o viés humanizador, o cuidado com o usuário — ainda mais que o assédio pode ter consequências dolorosas.

A criação de uma resolução interna e de campanhas permanentes de combate ao fenômeno parece ser um caminho para dissuadir a ocorrência do assédio moral no ambiente acadêmico de forma mais enfática; é tratar de acabar com a impunidade. Todavia, são poucas as IFES que têm esse entendimento institucionalizado e se propõem a concretizar essas ações (p. ex.: “a gente correu atrás de muita coisa. . . . Acho que umas duas ou três universidades têm. A gente fez um molde na nossa minuta em cima de outra que existia. . . . A gente penou” (E07); “quando a gente foi fazer a resolução, a gente teve muita . . . dificuldade de achar outras instituições que tinham alguma normativa específica. . . . para poder construir a nossa” (E22)). Nas IFES de E04, E07, E14, E20, E22, E27 e E34 há uma compreensão da importância de se minimizar esse tipo de violência, como dito, alinhando-se à literatura (S. V. Einarsen et al., 2020) ao se buscar ver o assédio moral para além de um simples conflito interpessoal. Desse modo, é reconhecer o assédio moral como um fenômeno específico e próprio que merece ser tratado com normativas específicas e com as peculiaridades do ambiente acadêmico. É traçar um caminho institucionalizado de combate para minimizá-lo ou até extirpá-lo do ambiente acadêmico.

No caso destes entrevistados, existe a legitimidade cognitiva, que surge com a compreensão do tema. Há o entendimento de que o assédio é inadmissível para essas IFES, tanto que cada uma delas aprovou as respectivas resoluções (E07 e E22), ou estão no conselho para aprovação (E14 e E27), ou há uma política permanente de combate (E04), ou possui um termo de cooperação sobre o assunto (E20), ou resolução de direitos humanos (E34). Há entre essas IFES a legitimidade cognitiva no que tange ao combate do assédio moral. Como diz Parsons (2005), as resoluções e/ou políticas institucionais são alternativas assertivas advindas da orientação e da interpretação de que o assédio moral significa uma violência e deve ser eliminado.

As IFES estão inseridas em um contexto político administrativo no qual vivencia o país. Por isso um ambiente administrativo voltado para o alcance da maximização dos resultados, das avaliações, da redução de recursos, configurados por gestões autoritárias que podem acirrar o assédio moral no meio acadêmico. O que pode ser um reforço para que haja a institucionalização do combate ao assédio moral, mostrando que a IFES está sensibilizada pelas questões humanas que ocorrem no ambiente acadêmico. Como lembra E01, o propósito de colocar a IFES em uma posição no ranking como a melhor instituição de ensino (nacional e/ou internacional), ou elevar a produção, acirram as competições e favorecem as práticas de assédio moral, tornando-o institucionalizado — assim certas questões (p. ex., direito humano) podem ser relegadas a último plano. Essa colocação do entrevistado está alinhada com a literatura (Caran et al., 2010; Mawdsley & Lewis, 2017), que confirma esse panorama. Os entrevistados que possuem uma política institucional e/ou instrumento legal de combate ao assédio moral enfatizam que encaminham o assediado para a assistência psicossocial (enfoque gerencial) quando sentem que ele necessita de ajuda em razão das consequências que o assédio pode provocar. Novamente, isso mostra uma sensibilidade, cujos direitos das pessoas são considerados com vistas a minimizar os efeitos negativos causados pelo assédio. E14 fala que teve que interceder junto à reitoria em favor de uma usuária porque:

Ela ficou em tratamento por 6 meses e, quando terminou, . . . ela não conseguiu entrar no prédio. Chorando na portaria, não entrava, não tinha jeito. Aí, teve que . . . voltar ao médico e ficar mais um tempo afastada. (E14)

Entrevistados que têm a conduta de interceder em certas situações a favor do usuário que está em sofrimento, ou seja, de olhar o lado mais subjetivo e menos instrumental nesse momento, como dito no enfoque gerencial, alinham-se ao entendimento de Nunes e Tolfo (2013) que dizem ser importante dar um “suporte às vítimas de assédio moral” (p. 150). Ou de outros autores (Caponecchia et al., 2020; Quinlan et al., 2020) que reconhecem que esse tipo de suporte é tido como uma importante intervenção em matéria de assédio moral. Parece claro que as ouvidorias podem garantir os direitos dos usuários, minimizando situações adversas que decorram do assédio moral. O trabalho da assistência psicossocial, em parceria com a ouvidoria, mais uma vez, mostra-se importante e deve estar integrado nesse cenário de combate, como dito por alguns entrevistados. A institucionalização do combate ao fenômeno parece mostrar que a IFES está sensibilizada pelas questões humanas em seu ambiente de trabalho e a sua participação nessa situação parece relevante.

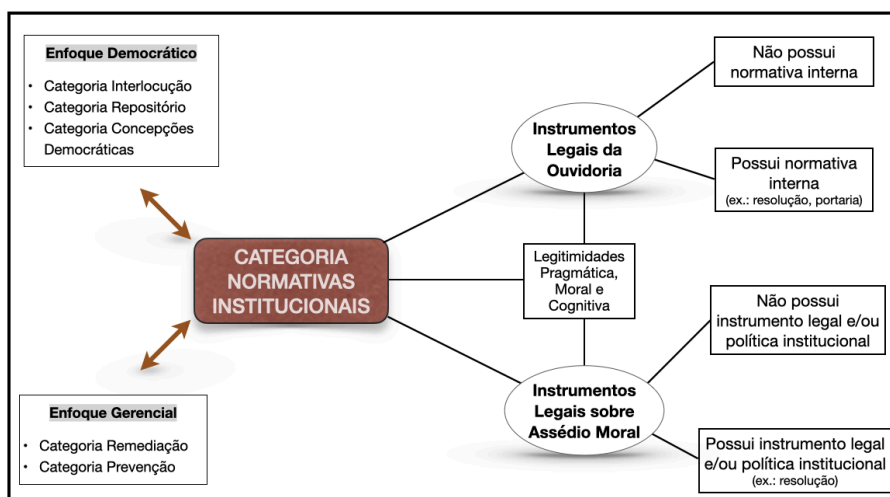
A CGU (2019) reforça a aplicabilidade da legislação (*Lei n.º 8.112, 1990*) que trata dos direitos e deveres dos servidores públicos federais, observando-se a indicação de que o servidor deve tratar os usuários com presteza e urbanidade. Além do mais, a legislação traz diretrizes a respeito do comportamento do servidor, como: cortesia, igualdade no tratamento e proibição da prática de discriminação (*Lei n.º 8.112, 1990; Lei n.º 13.460, 2017*). Nesse cenário, E27 fala que a resolução “já está em pauta no conselho” e que se aplica “nos casos de assédio moral os “deveres do servidor que estão previstos na Lei 8.112”. E01, E05, E14, E15, E17, E18, E26, E27, E31 e E35 apontam para o uso desta lei. Segundo E15: “responderia um PAD a luz da 8.112. Além disso, ele poderia . . . responder por improbidade; além da questão de atentar contra os princípios da moralidade administrativa. . . e, dependendo do PAD, poderia resultar até em demissão”. E17 expõe: “[tem] a legislação externa, . . . [a] 8.112. Porque ela não trata especificamente do assédio moral, mas ela trata da conduta”. Vê-se que entre os entrevistados que não possuem nenhuma resolução de combate ao fenômeno, em geral, apontam para o trabalho da comissão de ética, RH, correição e/ou aplicação da legislação (*Lei n.º 8.112, 1990*). Além de estarem desalinhados com a literatura (Araújo et al., 2020; Caponecchia et al., 2020; Matthiesen et al., 2011; Quinlan et al., 2020; Richards & Daley, 2004) que indica a criação de políticas de combate ao fenômeno, elas carecem de legitimidade cognitiva nessa matéria. Em geral, as IFES precisam tomar

para si a compreensão sobre a sua própria realidade, que pode ser revelada pela ouvidoria quando essa cumpre seu papel informacional. É destacar o problema e não refutar que esse fenômeno ocorre na IFES. Na medida em que esse entendimento passa a existir, pode-se obter legitimidade cognitiva ao se criar políticas institucionais de combate à violência.

5.3.1.3. Perspectivas da Categoria Normativas Institucionais. A Figura 9 traz a categoria e URs.

Figura 9

Diagrama da Categoria Normativas Institucionais



Alguns entrevistados, ao mencionarem sobre os instrumentos legais da ouvidoria e do assédio moral, acabam por levantar certas questões dos eixos temáticos anteriores. Para exemplificar: na *categoria interlocução*: “ela tem uma portaria que prevê o funcionamento. Então as manifestações que eu recebo, a forma que serão encaminhadas, para quem serão encaminhadas” (E13); “deixar claro na resolução que a ouvidoria é o canal que recebe todas as manifestações” (E32); na *categoria concepções democráticas*: “sempre que recebe uma pessoa que eu percebo que além de ser uma tratativa administrativa dentro [da IFES], eu também oriento a buscar os direitos na justiça comum” (E12); na *categoria repositório*: “o que eu normatizei há pouco tempo foi o fluxo das manifestações por meio dos serviços que já foi publicado e está no site” (E02); “ela tem elementos lá . . . que a ouvidoria pode fazer pareceres” (E06); “é um instrumento bastante importante e que foi divulgado. Não só divulgado no site, foi divulgado em transmissão ao vivo [a reunião

do conselho pela internet]” (E07); na *categoria remediação*: “tem um fluxograma que demonstra exatamente quando eu recebo determinada situação, seja ela uma denúncia, para onde ela vai, como ela vai, para gente não ter dúvidas” (E13); “tem elementos lá que resguarda a ouvidoria, no sentido [de que as] pessoas . . . são obrigadas a dar respostas quando consultadas” (E06); na *categoria prevenção*: “a política maior que eu diria seria a política dos direitos humanos, as políticas que são construídas dentro . . . [da] gestão de pessoas” (E03); “porque uma vez que a gente trabalha nessa prevenção a gente vai estar evitando situações futuras, principalmente, em condutas do servidor” (E30). O destaque dessas falas leva à inter-relação entre a categoria normativas institucionais e as demais categorias dos eixos temáticos, mostrando que elas estão em sinergia — como Ramos (1983) afirma, os elementos que compõem a estrutura organizacional se relacionam dinamicamente.

Os quesitos abordados podem afetar de forma positiva a legitimidade, assim como pode afetar negativamente, a depender se eles estiverem presentes, ou não, conferindo credibilidade à ouvidoria. Os usuários podem confiar na ouvidoria, se sentindo acolhidos na medida em que a ouvidoria seja um local específico para o registro de denúncia (legitimidade pragmática); ou, a ouvidoria tem procedimentos delineados e normatizados para o tratamento e trâmite da denúncia (legitimidade moral); ou, com a presença dos próprios atos normativos, não somente da ouvidoria, mas uma normativa que determine o combate e a prevenção do assédio moral, mostrando que há um entendimento da organização a respeito da problemática (legitimidade cognitiva).

Reitera-se que certas situações parecem ser determinantes para a própria criação, ou não, das normativas de ouvidoria e de assédio moral. Ou, outras situações podem prejudicar o andamento das atividades da ouvidoria e favorecer a prática do assédio moral. A ausência de normatização da ouvidoria é acirrada por problemas de estrutura humana, nos casos em que a ouvidoria tem uma equipe reduzida ou até mesmo a falta dela. E15 revela: “a falta dessa normatização, de pleitear essa importância, pleitear essa notoriedade, ela acaba sendo justificada pela própria composição da equipe”. A concretização de uma normatização pode ser prejudicada pela mudança de gestão da IFES. Isso porque pode acontecer uma descontinuidade de trabalhos quando uma nova gestão assume o lugar. E12 fala: “eu fiz o regimento e está pronto desde 2016. [O reitor] pediu para esperar a

estatuinte. Esperei. Quando eu ia mandar para aprovação, foi a mudança de gestão e o chefe de gabinete não terminou a revisão e não mandou”. A mudança de gestão interrompeu o curso da aprovação do regimento da ouvidoria, que até o momento da entrevista, não havia sido aprovado. E34 comenta: “[politicamente] a gente não sabe como é que as coisas vão caminhar. Então a reitoria tem feito um esforço . . . de deixar a regulamentação registrada”.

Outra situação refere-se ao desconhecimento do conceito de assédio moral. E isso tende a prejudicar o registro da manifestação, pois pode não ser realizado por uma falta de entendimento do que venha a ser assédio moral. E04 e E11 trazem à tona as dificuldades ao falarem sobre a política institucional e/ou instrumento legal de combate ao assédio moral em suas IFES. E11 reporta que existe uma confusão conceitual: “saber se, realmente, é assédio moral, né? Porque, às vezes, as pessoas confundem muito o mal-estar do colega de trabalho [com o assédio moral]”. E04 comenta:

Era uma dificuldade conceitual do que é assédio moral e o que é responsabilidade do trabalho. . . . A gente teve que trabalhar comportamento ético, a probidade administrativa, reorganização dos espaços porque . . . a cultura de fazendão⁸ ainda continua. (E04)

Registra-se o desconhecimento sobre a Lei n.º 8.112/90, em especial, por parte dos docentes. E29 afirma: “os nossos servidores, técnicos administrativos, são muito bons com relação à Lei 8.112. O problema são os docentes. A 8.112 não existe para eles”. Como várias IFES não possuem uma política institucional ou alguma resolução de combate ao assédio moral, um dos instrumentos usados é essa lei que trata sobre vários assuntos, incluindo a conduta do servidor público federal. O desconhecimento ou descumprimento dessa lei acaba acirrando a presença do assédio moral, pois os servidores podem pensar que não estão sob a égide da lei e que não irão sofrer qualquer tipo de punição indicada nela, como, suspensão ou demissão. Parece que certas situações — como, a falta de estrutura humana da ouvidoria, a mudança de gestão na IFES, o desconhecimento do

⁸ A expressão “cultura do fazendão” (E04) é entendida pela figura do proprietário de fazenda, o estereótipo do senhor de engenho de açúcar, do senhor do café com leite, do senhor do algodão, sempre investido de poder e domínio, visualizado como o coronel dos tempos antigos do Brasil. Um patriarca, que pode ser rude e apresentar um comando até violento, que, mesmo com a instituição da República Brasileira, foi marcada pelo controle e comando das políticas e dos direitos — inclusive o direito ao voto, como, o voto de cabresto e a política do café com leite —, distanciando-se de uma contextualização democrática (Albuquerque, 2011; Sandes, 2012).

conceito do assédio moral e sobre a Lei n.º 8.112 —, se enraizadas no contexto organizacional, podem prejudicar tanto a ouvidoria quanto o reconhecimento do assédio moral e, portanto, o combate dessa violência no meio acadêmico.

Diante dos elementos verbalizados, parece clara a justificativa de um empenho da ouvidoria em institucionalizar normativas que atendam tanto suas próprias necessidades quanto em matéria de assédio moral. É oficializar as atribuições da ouvidoria no intuito de lhe conferir autonomia (Abedin, 2011; Buck et al., 2011; Levine-Finley & Carter, 2010; Wille & Bovens, 2020) e ter intervenções que minimizem os problemas internos advindos com a presença do assédio moral (Caponecchia et al., 2020; S. V. Einarsen et al., 2020; Hodgins & McNamara, 2019; Lever et al., 2019; Quinlan et al., 2020); mas fazer com que ambos os instrumentos normativos possam substanciar os diferentes tipos de legitimidades da ouvidoria.

5.3.2. As Práticas Organizacionais

O Quadro 14 revela a distribuição dos entrevistados na categoria *práticas organizacionais* e suas URs. A intenção é analisar, na visão dos ouvidores, a influência do contexto organizacional das IFES no reconhecimento da existência de assédio moral. Assim buscou-se captar aspectos que mostrem as condutas praticadas pelos dirigentes e gestores das IFES.

Quadro 15

Distribuição dos Entrevistados na Categoria Práticas Organizacionais (Continuação)

Eixo Temático: Enfoque Organizacional – Tema: Elementos Organizacionais				
Categoria: Práticas Organizacionais				
Unidade de Registro	Entrevistado	Quantidade	%	
UR Autonomia				
Possui autonomia frente aos gestores ou é limitada	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E24, E25, E26, E27, E28, E29, E30, E32, E33, E34 e E35	34	97,14	
UR Decisão				
Envolve-se nos processos de decisões	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E11, E12, E14, E15, E16, E17, E21, E22, E23, E26, E27, E29, E30, E31 e E34	23	65,71	
Não se envolve nos processos de decisões	E09, E10, E13, E18, E19, E20, E24, E25, E28, E32, E33 e E35	12	34,28	

Quadro 16

Distribuição dos Entrevistados na Categoria Práticas Organizacionais (Final)

Eixo Temático: Enfoque Organizacional – Tema: Elementos Organizacionais			
Categoria: Práticas Organizacionais			
Unidade de Registro	Entrevistado	Quantidade	%
UR Imparcialidade			
Gestores são imparciais	E01, E02, E03, E05, E06, E08, E10, E13, E14, E16, E19, E22, E24, E30 e E33	15	42,85
Alguns gestores são parciais	E04, E07, E09, E11, E12, E15, E17, E18, E20, E21, E23, E25, E26, E27, E28, E29, E31, E32, E34 e E35	20	57,14
Mecanismos para impedir a parcialidade dos gestores	E01, E03, E04, E05, E06, E07, E09, E12, E13, E14, E15, E17, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E24, E25, E26, E27, E28, E29, E30, E31, E32, E34 e E35	29	82,85
Desconhecem mecanismos	E02, E08, E10, E11, E16 e E33	6	17,14
UR Informações consentidas			
Gestores fornecem as informações solicitadas pela ouvidoria	E01, E03, E04, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E16, E17, E23, E25, E26, E28, E29, E31, E33 e E35	22	62,85
Gestores não fornecem as informações	E02, E05, E11, E15, E21, E22, E23, E27, E29, E32 e E34	11	31,42
UR Adversidades			
Elementos desfavoráveis da gestão	E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E25, E26, E27, E28, E29, E30, E31, E32, E33, E34 e E35	31	88,57
Gestores se sentem ameaçados ou incomodados	E02, E03, E04, E06, E07, E08, E09, E11, E12, E13, E14, E15, E17, E19, E20, E21, E23, E25, E27, E28, E29, E31, E32, E34 e E35	25	71,42

Frente aos questionamentos realizados, são reveladas as URs: *autonomia; decisão; imparcialidade; informações consentidas; e, adversidades.*

5.3.2.1. A Autonomia da Ouvidoria. Na UR autonomia averigua-se se a ouvidoria tem autonomia para desenvolver suas atividades frente aos dirigentes e gestores. À exceção de E31, todos os outros entrevistados (E01 a E35) declaram possuir autonomia (Quadro 14), mesmo que limitada. Na realidade, ao ser questionado, E31 apenas falou: “acho que uma boa autonomia, sim”. Frente a essa menção, foram introduzidas novas perguntas para que o entrevistado explicitasse o sentido de “boa autonomia” e com a falta de clareza na resposta, E31 não foi incluído nesta UR. Isso parece revelar que ele diverge da literatura (Abedin, 2011; Danet, 1978; Kirkham, 2016; Kirkham & Stuhmcke, 2020; Li, 2016; O'Brien, 2015; Vet Van Der, 2017; Wille & Bovens, 2020), tendo em conta que a ouvidoria deve ser

munida de autonomia — significa a liberdade que a ouvidoria tem para atuar. Parece que quando a ouvidoria é munida de autonomia, ela deixa de ser um mero local de repasse de manifestações e de papel irrisório. E33 fala: “nosso regimento ainda não foi aprovado . . . ainda estamos ligados a essa pró-reitoria. . . . fica um pouco prejudicada. . . . a ouvidoria não está tendo autonomia”. A presença de um instrumento legal da ouvidoria contribui para o fortalecimento da autonomia. Ao se reconhecer que existe algum tipo de problema com a autonomia (ou até sua ausência), supõe-se que isso possa levar a uma reflexão sobre a problemática e tratar de vencer as dificuldades para que seu papel não seja relegado.

Diferente de E31, todos os outros entrevistados destacam a autonomia que possuem, ainda que haja alguma limitação. Por exemplo, E01 menciona: “nunca tive, nestes anos todos, nenhum tipo de intervenção ou de dificuldade”. E19 reporta: “eu tenho um espaço de liberdade para atuar, para provocar as unidades gestoras, para dialogar, para visualizar uma resolutividade”. E34 comenta:

Essa foi uma condição, inclusive, para assumir . . . este lugar. . . . houve uma sinalização de garantia de que eu poderia desenvolver o meu trabalho. Então, assim, eu entendo que a gente tem bastante autonomia. (E34)

Os entrevistados estão alinhados com diversos autores (supracitados) que compreendem a importância acerca da ouvidoria estar munida de autonomia. É poder, por exemplo, tomar decisões no que diz respeito às manifestações dos usuários, sem sofrer qualquer influência ou pressões do dirigente da instituição — ou seja, uma autonomia na dimensão política (Chaui, 2003; Verhoest et al., 2004). Lyra (2004) comenta que, no âmbito das ouvidorias, nem sempre é fácil encontrar alguma ouvidoria que apresente todos os tipos de autonomia; aliás, segundo o autor, isso é até raro. Nesse sentido, os entrevistados informam pontos que variam entre os tipos de autonomia. E15 comenta:

A ouvidoria tem autonomia total para desenvolver as suas atribuições. Não tem autonomia para pedir mais servidor, para pedir diárias e passagens, para pedir aquisição de material de publicidade. Mas para propor melhorias, para desenvolver normativos, para propor ações, para trabalhar em parceria com as outras instituições, não tem nenhum obstáculo. (E15)

Nota-se a presença de uma autonomia administrativa no relato de E15 e esse tipo de autonomia merece destaque porque permite que a ouvidoria desenvolva ações, como, a remediação das denúncias de assédio moral, sem interferências.

Ou, então, ela pode ter a liberdade para proceder com a apuração preliminar, sem receber qualquer questionamento. Ou ter a liberdade de discutir assuntos com os gestores em virtude das manifestações que acontecem em suas áreas e propor recomendações de melhorias. É ter liberdade de agir administrativamente sem ter que depender do dirigente que a ouvidoria se encontra ligada, que, em muitos casos, é o gestor máximo da instituição.

Tomando, por exemplo, E15, ao dizer que não tem como pedir passagem, diárias e aquisição de material de publicidade, indica que não tem autonomia financeira. Esse tipo de autonomia vai indicar se existem recursos suficientes para seu funcionamento (Chaui, 2003; Verhoest et al., 2004). E03 revela: “temos autonomia, nós temos apoio e nós temos inclusive condições financeiras. O PIB da ouvidoria . . . foi aumentado para 50.000 reais”. A ouvidoria pode vivenciar restrições no âmbito financeiro, isto é, não existe uma independência quando envolve recurso financeiro em razão de que o uso de recursos depende da aprovação do gestor ao qual a ouvidoria está vinculada, como no caso de E15. Os entrevistados que possuem autonomia financeira integram o grupo de ouvidorias que não fica sujeito à decisão da alta gestão. Logo a autonomia financeira é necessária porque várias ações dependem de recursos, como aquelas ações de prevenção/combate ao assédio moral abordadas no enfoque gerencial (p. ex.: “a gente tinha recursos para desenvolver o projeto” (E12)).

Para favorecer a presença de autonomia, a literatura entende que a atuação da ouvidoria tem que ter um amparo legal, por exemplo, um regulamento, um estatuto, e que esse instrumento confira à ouvidoria, inclusive, a liberdade política (Gill et al., 2020; Kirkham & Stuhmcke, 2020; Lyra, 2009; Wille & Bovens, 2020). Nessa linha, E34 afirma ter autonomia (política), já que essa foi a condição para assumir a titularidade da ouvidoria.

Outros entrevistados relacionam a autonomia ao dirigente maior da IFES e justificam que a têm independente da vontade dele. E16 fala: “tenho total autonomia. . . . Apesar . . . [de] ser nomeado pelo reitor, . . . o nome é aprovado pelo conselho máximo da instituição. E tem um mandato, também, e isso dá uma certa segurança e autonomia”. E20 revela a conversa com o dirigente da IFES: “embora você tenha me nomeado, você não manda na ouvidoria. A ouvidoria é autônoma, portanto, eu só devo satisfação a uma pessoa e chama-se CGU e OGU”. Os entrevistados estão em conformidade com o entendimento da literatura (Danet, 1978; Levine-Finley &

Carter, 2010; McKee & Belson, 1990; Stuhmcke, 2001), pois não importa a quem a ouvidoria esteja vinculada na instituição, sua atuação deve ser livre de qualquer interferência. A ouvidoria não deve se submeter às vontades do dirigente; ao contrário, o dirigente deve dar todo o respaldo ao trabalho da ouvidoria. Os entrevistados têm a compreensão de que o dirigente máximo ou a alta gestão podem afetar a presença (p. ex.: “eu sempre tive muito autonomia, mas por conta da gestão” (E12)) ou a ausência de autonomia (p. ex.: “nós ainda estamos ligados a essa pró-reitoria. . . . no momento, eu sinto que a ouvidoria não está tendo autonomia para essas questões todas” (E33)). Segundo E27, sua autonomia é limitada em decorrência da indicação do ouvidor:

É um cargo indicado, né? por um gestor maior. Isso faz com que fique um vínculo entre o ouvidor e o gestor. . . . Eu seria hipócrita se eu dissesse que isso não [estaria] acontecendo . . . aqui dentro [da IFES], . . . fica comprometida. (E27)

E27 diz que sua autonomia pode, sim, ficar limitada em razão dessa relação com o dirigente maior da instituição. A posição dos entrevistados se aproxima, por exemplo, ao pensamento de Stuhmcke (2001), que diz que a ouvidoria não deve ter “lealdade” (p. 182) a qualquer segmento específico da instituição, o que inclui o dirigente máximo. Caso essa escolha seja uma prerrogativa do dirigente máximo, que, pelo menos, submeta-se a um órgão superior (p. ex., conselho) para que a autonomia prevaleça (Lima & Durán, 2016; Lyra, 2004). E04 comenta sobre o compromisso da gestão e o reflexo em sua autonomia:

Quando me disseram que eu ia ser ouvidor me colocaram dentro de uma sala de dentro de um negócio, lá, no meio do mato, sem telefone, sem nada. . . . Hoje, não. Hoje, eu estou na frente [da IFES], tenho dois servidores, bolsistas, tenho internet, tenho telefone, uma linha telefônica móvel da ouvidoria. E temos todo o suporte técnico. . . . Reflete na minha autonomia. . . . o apoio da gestão, [reflete] . . . na implementação de ações. (E04)

Esse discurso revela como a autonomia política pode oscilar. Reforça-se que no caso do SisOuv, a CGU (2019) orienta que a ouvidoria seja vinculada ao dirigente máximo da organização e justifica que isso garante à ouvidoria um “suporte necessário para exercer suas funções com autonomia, imparcialidade e legitimidade junto aos demais dirigentes da instituição” (p. 21). Com certa estrutura, E17, E26 e E32 dizem que têm autonomia porque há garantia para isso. Os entrevistados

referem-se à presença do regimento como garantia de autonomia: “a ouvidoria sempre teve muito autonomia. . . . E o regimento foi decisivo para que a ouvidoria pudesse ter autonomia para trabalhar” (E17). “Então, eu tenho uma autonomia bastante boa. Inclusive, por isso eu falei da resolução, . . . ele ajuda porque lá, realmente, descreve e isso a gente pode utilizar” (E32).

Importa ressaltar sobre a normatização da ouvidoria e a escolha do ouvidor. Dois itens que são apresentados pelos entrevistados como situações que afetam a autonomia, indicando um consenso entre eles e autores que entendem que determinados quesitos — como, a ausência de um instrumento legal —, podem influenciar na presença de autonomia (Gill et al., 2020; Kirkham & Stuhmcke, 2020; Levine-Finley & Carter, 2010; McKee & Belson, 1990; Stuhmcke, 2001; Wille & Bovens, 2020). Não é à toa que a ouvidoria deve ser “apartidária” (p. 200), isso para que a “autoridade executiva” (p. 200) não influencie em sua autonomia (McKee & Belson, 1990). Alguns entrevistados (E17, E26, E32) relacionam o fato de a ouvidoria ter, ou não, um instrumento normativo com a presença, ou não, de autonomia. E17 relata que “o regimento foi decisivo para que a ouvidoria pudesse ter autonomia para trabalhar”. E26 menciona que “a autonomia, ela vai estar balizada pela normativa. É a normativa que vai determinar essa autonomia. E no momento em que essa normativa seja descumprida pela autoridade, inclusive, o próprio ouvidor pode recorrer institucionalmente”. Face ao exposto, a institucionalização da ouvidoria é fundamental para suas atividades, para sua liberdade de agir. É tanto que Wille e Bovens (2020), ao abordarem sobre o Ombudsman Europeu, reforçam que a presença de atos legislativos (decretos, estatutos, etc.) lhe confere o poder de responsabilizar atores, assim como agir com certa conformidade e independência. Ou seja, o Ombudsman Europeu “tem um nível muito alto de autonomia formal, uma vez que seus mandatos legais são baseados no Tratado da EU [União Europeia]” (p. 7). Essa autonomia do Ombudsman Europeu contribui para a proteção dos cidadãos contra os possíveis abusos de poder. Por isso é importante se ter uma ouvidoria regulamentada e com uma posição na instituição que lhe garanta uma autonomia — é, portanto, uma forma de não existir qualquer tipo de dependência de quem a ouvidoria está vinculada e que queira influenciar ou restringir sua atuação. Ou, então, que seja uma ouvidoria presente na IFES apenas para cumprir uma obrigação legal advinda dos órgãos de controle (p. ex.: “reflete na minha autonomia. . . . a importância dessa gestão, o apoio da gestão para a ouvidoria na

implementação [das] ações” (E04); “tem várias coisas que nos fazem acreditar que a gente está aqui para cumprir apenas a formalidade. Tem que ter ouvidoria, . . . alguém para responder para a CGU, . . . para poder preencher os relatórios do TCU” (E15)). A gestão parece influenciar a autonomia da ouvidoria, por conseguinte, vai refletir na forma como a ouvidoria atua em matéria de assédio moral. Por isso a presença da ouvidoria deve ir além de um cumprimento legal. É a garantia do usuário que há quem se importe com seus problemas, é a garantia de direitos e da humanização, é a necessidade de se fortalecer a democracia por meio de um instituto importante, não apenas por promover o controle social, mas a participação social.

Como dito, os entrevistados reportam a indicação do ouvidor com um ponto que pode refletir na autonomia — o que pactua com a literatura (Gill et al., 2020; Kirkham & Stuhmcke, 2020; Levine-Finley & Carter, 2010; McKee & Belson, 1990; Stuhmcke, 2001; Wille & Bovens, 2020), visto que certos quesitos podem afetar a autonomia da ouvidoria. A atuação da ouvidoria não pode ficar ao bel prazer do dirigente máximo e gestores da instituição. Mas esses atores podem influenciar na autonomia da ouvidoria, por isso, é importante que a gestão dê apoio, seja parceira e comprometida com a ouvidoria e que, em caso de qualquer necessidade desse instituto, o dirigente máximo possa lhe dar o devido respaldo. Assim uma gestão que se importe com as situações enfrentadas pela ouvidoria, buscando torná-la, ao máximo, um instituto autônomo. Parece que a forma como o dirigente máximo e os gestores veem a ouvidoria e seus comportamentos frente a ela pode afetar sua autonomia. Tal como revela E27 em seu discurso: “é um cargo indicado por um gestor maior. Isso faz com que fique um vínculo entre o ouvidor e o gestor. E, às vezes, a depender de quem seja a parte envolvida, não [tem] o tratamento devido [e] fica comprometida”.

Esse comentário de E27 reforça a relação da ouvidoria com o dirigente máximo da IFES e, em geral, a ouvidoria está vinculada a ele. Sob a perspectiva da CGU (2019), é recomendado que a ouvidoria fique vinculada ao dirigente máximo do órgão para que sua autonomia seja garantida. O pensamento de E27 diverge do entendimento da CGU, já que, na opinião dele, essa relação pode comprometer o tratamento das manifestações e da autonomia. Todavia, E12, E15 e E33 entendem que a autonomia pode ser garantida na medida em que a ouvidoria está vinculada ao dirigente máximo da IFES; isso porque se o vínculo for outro, a autonomia pode,

sim, ficar prejudicada (p. ex.: “o problema é que a própria gestão não dá o respaldo necessário para a ouvidoria. . . . a posição da ouvidoria está equivocada na estrutura (E15)”; “essa nossa autonomia, eu acho que enquanto . . . nós estamos ligados a essa pró-reitoria, eu acho que ela fica um pouco prejudicada” (E33); “Eu sempre tive muito autonomia, mas por conta da gestão. . . . Eu não dependia dos diretores, mas eu dependia da reitoria” (E12)). Há aqui duas posições diferentes, mas ambas podem ser válidas. Primeiro porque parece evidente que o que pode interessar é o desatrelamento — significa dizer que o ouvidor não pode ficar atrelado às vontades de quem o indica ao cargo ou ao setor que a ouvidoria está vinculada no organograma. Abedin (2011) reforça que os ouvidores (executivos) ligados aos governantes não democráticos são nomeados e responsáveis perante essas mesmas autoridades executivas. Com essa percepção, parece válido que os titulares das ouvidorias tenham essa indicação aprovada pelo conselho maior da IFES. Na realidade, parece importar mais que haja um comprometimento daquele a quem a ouvidoria está vinculada, independente de quem esteja no cargo de ouvidor, ou seja, retirar o lado pessoal e prezar pela impessoalidade. É dar o suporte necessário à ouvidoria de todas as formas, para que sua autonomia seja plena: política, administrativa e financeiramente independente.

Acrescenta-se que, após a finalização de todas as entrevistas realizadas nesta tese, a CGU — além de ter o Modelo de Maturidade de Ouvidorias Públicas (MMOuP) (*Instrução Normativa n.º 15*, 2018; Controladoria-Geral da União, 2021c) —, disponibilizou novos critérios e procedimentos envolvendo a nomeação, exoneração, entre outros, para o cargo de ouvidor (*Portaria n.º 1.181*, 2020). Segundo a normativa, o nome que for indicado deve atender aos requisitos presentes na referida portaria para o exercício do cargo de ouvidor. Segundo o documento, a proposta do nome do ouvidor deve ser encaminhada pelo dirigente máximo da instituição para avaliação da CGU e — que essa indicação ocorra por meio de um processo seletivo —, a CGU deverá aprovar e validar qualquer nomeação, designação ou recondução desse cargo — sendo consideradas nulas, quaisquer um desses atos, se a CGU não aprovar previamente essa indicação. Essa portaria, apesar de ser um documento a posteriori das entrevistas, merece destaque porque poderá refletir nessa autonomia. E, apesar de poder merecer discussões futuras, adianta-se que de acordo com as informações do Corregedor-Geral da União (Waller, 2020) esse instrumento indica que a CGU deve aprovar o nome do

titular de ouvidoria indicado pelo órgão, de forma que a pessoa seja apta a ocupar o cargo, não por critérios políticos, mas por aspectos técnicos. Na opinião do dirigente máximo da CGU, esse ato é uma garantia de que a atuação da ouvidoria vai acontecer, ainda que contrarie os interesses do dirigente máximo do órgão, proporcionando uma independência técnica para a ouvidoria na intenção do bem comum —entre outras palavras, é estimular a autonomia política e administrativa. Como dito, existe uma relevância na relação do indicado para titular da ouvidoria e o dirigente máximo, uma relação que deve prevalecer a autonomia da ouvidoria. Destacam-se as palavras de E12:

Quando você é indicado pela reitoria, você cria uma parceria positiva, ou não, com aquele gestor. . . . E, querendo ou não, a ouvidoria . . . vai precisar da gestão . . . e isso não é passar pano. . . . o papel da ouvidoria de impactar na gestão, se você não tem uma boa relação com a gestão, não vai acontecer. . . . Você não vai conseguir propor para uma gestão, que é contra a sua ouvidoria, mudanças. (E12)

Mais uma vez, o dirigente máximo da IFES precisa ter um comprometimento com a ouvidoria e dar o apoio a ela para que as coisas aconteçam e, então, poder alcançar melhorias. Os entrevistados, ao falarem sobre a percepção que possuem da autonomia, indicam um consenso com os tipos de autonomia preconizados pela literatura. A ouvidoria pode ser relegada ao papel de recebedora e finalizadora de manifestações, sem uma atuação devida, se tiver sua autonomia fragilizada.

5.3.2.2. A Ouvidoria no Processo de Decisão. Na UR decisão tratou-se de perceber se a ouvidoria está envolvida no processo de decisão da organização, inclusive, nas definições de políticas institucionais sobre assédio moral, assim têm-se a UR decisão. Vinte e três do total de investigados (Quadro 14) afirmam que *existe envolvimento da ouvidoria nos processos de decisões das políticas institucionais da IFES*. Por exemplo: “principalmente, quando o assunto é assédio moral. Partiu da ouvidoria a iniciativa de fazer a minuta, aí, fizemos um grupo de trabalho, . . . ficamos um bom tempo em cima dessa resolução” (E07)). Doze entrevistados (Quadro 14) dizem que *não existe envolvimento da ouvidoria nos processos de decisões*. E33 revela: “o nosso envolvimento é zero. A gente não participa, não tem tido envolvimento nenhum. Nós não somos chamados, nunca fomos chamados para essas reuniões. Nós estamos, assim, meio que na sombra”.

E32 diz: “difícilmente, é chamada para as reuniões. . . . eu acho que a gente ainda pode melhorar . . . enquanto a própria atuação da ouvidoria”.

Os dois grupos de entrevistados acima têm opiniões divergentes, onde o primeiro grupo está em conformidade e o segundo segue em direção contrária ao pensamento que vigora na literatura, visto não se envolver no processo de tomada de decisão. McKee e Belson (1990) reforçam que a ouvidoria deve ser um instrumento a favor de questões que envolvem a universidade e, portanto, um “catalisador para a universidade” (p. 200). E30 destaca: “o que a gente recebe como manifestação, serve de embasamento para alguma situação que vai necessariamente ter uma tomada de decisão”.

Segundo Buck et al. (2011), a ouvidoria propicia tanto a presença de cidadãos participantes no controle como a participação (dos cidadãos) nos processos de decisão. Contudo, E18 admite que: “ouvidoria, ela acaba não tendo um impacto em normas estruturantes [da IFES], um impacto direto. Direto ela não tem”. Nota-se que o poder de persuasão da ouvidoria pode ser fundamental, tanto que a literatura destaca sobre isso na medida em que a ouvidoria deve influenciar os dirigentes e gestores nas decisões (Buck et al., 2011; Hertogh & Kirkham, 2018; Reif, 2011; Van Roosbroek & Van de Walle, 2008). Um exemplo alinhado a essa postura que a ouvidoria deve ter pode ser observada na resposta E04: “muito presente, mesmo na relação de assédio moral. Por exemplo, nós participamos . . . das reuniões da direção. . . . A gente apresenta resultados, a gente fala com eles, a gente participa”.

A participação da ouvidoria na tomada de decisão pode ser percebida como um reflexo de seu papel democrático (composto pelos papéis: interlocutor, ratificador da democracia, mediador e informacional). Nesse sentido, entende-se que a ouvidoria apresenta-se como uma chave importante no processo de tomada de decisão, em especial, porque pode subsidiar os dirigentes e gestores para os problemas existentes nas IFES e, com isso, ocorrer a criação e/ou alteração de procedimentos, ou de políticas institucionais, que sejam necessários para a melhoria de seus serviços. Percebe-se que há um alinhamento das opiniões dos entrevistados com McKee e Belson (1990), pois se nota a capacidade da ouvidoria em proporcionar mudanças nas políticas e nos procedimentos em razão de fomentar informações da realidade da instituição. No discurso de E34, percebe-se a relação entre o papel informacional da ouvidoria e a participação na tomada de decisões:

Fornece substrato, fornece subsídio para que algumas decisões sejam tomadas. . . . Acho que esse é o papel fundamental da ouvidoria, por isso que . . . [ela] está dentro [do setor] de governança, . . . para que a gente possa contribuir para a elaboração de políticas. (E34)

E05 profere: “eles entenderam que a ouvidoria, ela é um termômetro, um instrumento de gestão ali que vai balizar como anda a instituição, né? . . . Então a cada momento que eles entendem isso melhor, eles acabam chamando a gente”. Logo o repositório da ouvidoria pode servir de base e corroborar com a tomada de decisão, destacando a importância de seu papel informacional e ratificador da democracia.

Mas não é apenas este papel informacional que pode ser destacado com a participação da ouvidoria no processo de tomada de decisão. Por exemplo, o papel ratificador da democracia também se sobressai — pois, na medida em que são criados e/ou alterados procedimentos e/ou políticas, a participação social é concretizada (primeiro eixo temático). E03 conta que existe um grande envolvimento da ouvidoria e que essas decisões de políticas institucionais acontecem por meio de grupos de trabalhos, comissões ou conselhos: “ela tem espaço, de fato, basicamente, em todos os conselhos. Logo ela tem espaço para a construção de política de proposição de solução e de encaminhamento. . . . Nós participamos sempre”. E22 diz: “ela tem uma participação muito ativa na comissão, todas essas campanhas, né? . . . nessas questões preventivas e tudo; hoje, a ouvidoria tem muita participação nesse processo”. Isto é, os entrevistados partilham da opinião manifestada por autores (Buck et al., 2011; Hertogh & Kirkham, 2018; Reif, 2011; Van Roosbroek & Van de Walle, 2008) de que quando a ouvidoria é parte integrada do processo de tomada de decisão da instituição, finda beneficiando o processo de participação social. Oportunamente, a legislação (*Lei n.º 13.460, 2017*) orienta que é preciso promover a participação do usuário na AP. Entre outras palavras, é necessário que se promova a participação social. As correções de procedimentos são feitas, novas ações são adotadas, novos instrumentos normativos ou políticas institucionais surgem com o propósito de melhorar o cotidiano da organização e o serviço prestado.

Sublinha-se que, na medida em que o instrumento normativo apresenta elementos que possibilitem a ouvidoria influenciar o processo de decisão, isso mostra que suas ações são estratégicas e que dispõe de legitimidade para interferir.

E13 comenta: “nós não participamos dos conselhos superiores. . . . eu entendo que seria muito importante a ouvidoria participar. . . . A ouvidoria precisa estar institucionalizada nesses espaços de decisão e, hoje, nós não temos”. Há autores (Lima & Durán, 2016) que reforçam que a ouvidoria pode ser minimizada em sua importância quando não participa desse processo. Parece que as informações advindas das manifestações do segundo grupo não são tão bem aproveitadas como poderiam ser, considerando-se que o repositório tem como atribuição fornecer informações da realidade da IFES, substanciando a tomada de decisão. E09 se pronuncia: “de uma forma geral, a ouvidoria tem pouca participação. . . . [mas] a gente tem uma condição de auxiliar os conselheiros, a reitoria, os pró-reitores, de auxiliar muito na tomada de decisão”.

Embora haja uma disponibilização de dados, verifica-se que, por não participar da tomada de decisões, isso pode revelar que a ouvidoria não exerce influência, ou não tem como persuadir, ou sensibilizar os gestores para as mudanças ou ajustes necessários de forma a viabilizar a participação social. Outro exemplo está nas palavras de E10: “é uma coisa que eu preciso trabalhar, essa participação da gente no processo de decisão. A gente é consultado sobre alguns assuntos, mas participar mesmo, não”. O entrevistado E18, ao falar que as informações da ouvidoria até podem ser usadas, mas não impacta a organização, faz uma ressalva: “se mudar o reitor, pode ser que não tenha essa mesma predisposição”. Nesse último exemplo, a falta de autonomia política pode refletir na participação da ouvidoria no processo de tomada de decisão, tanto que o entrevistado destaca que essa situação pode ser alterada com uma futura mudança de reitor. A autonomia da ouvidoria é um elemento valioso e, notadamente, pode refletir em sua participação neste processo; e mais, na participação social também. Tanto que em um processo de decisão uma das concepções presente é incluir toda a organização administrativa nesse processo (Simon, 1997) e, como a ouvidoria é parte integrante da organização, é esperado que ela seja incluída nesse cenário: é a ouvidoria podendo induzir a IFES às mudanças estruturais e de melhorias. Promovendo, assim, a participação social.

5.3.2.3. A Imparcialidade dos Gestores Frente às Atividades de Ouvidoria.

Esta UR faz referência à imparcialidade que os dirigentes e gestores devem ter como pressuposto frente aos trabalhos da ouvidoria. Como dito, a legislação (*Lei n.º*

8.112, 1990; *Lei n.º 13.460*, 2017; *Decreto n.º 10.153*, 2019; *Portaria n.º 15.543*, 2020; Brasil, 2016) destaca uma série de pontos que devem estar inseridos na conduta dos servidores públicos federais e isso não abrange apenas a ouvidoria, o ouvidor e sua equipe; mas, notadamente, todos os servidores, o que não exclui os dirigentes e gestores das IFES. Surge, então, a UR imparcialidade — o intuído é perceber, pela ótica dos ouvidores, se as denúncias de assédio moral são atendidas pelos gestores com imparcialidade, sem obstrução, sem prover as respostas com vistas aos seus próprios interesses ou dos pares, manipulando e/ou prejudicando o desenrolar da denúncia.

O primeiro grupo trata-se dos entrevistados (Quadro 14), cujos *dirigentes e gestores têm uma conduta imparcial*. Por exemplo, E05 fala: “num primeiro momento, . . . ele fica em cima do muro. . . . À medida que aquilo vai sendo consubstanciado, . . . essa posição é sempre favorável que aquilo tenha que ser visto”. E06 diz: “não é tanto assim como é propagado que tem o corporativismo dos professores. Mas tem essa questão, às vezes, de relativizar, mas não sei se é defesa [ou] corporativismo”. Vinte entrevistados (Quadro 14) percebem que *certos gestores da instituição são parciais e/ou corporativistas, ou omissos* — assim os gestores não praticam a imparcialidade. Por exemplo:

Se ele não tiver envolvido diretamente, a tendência é que não, né? Que ele encaminhe de forma, digamos, o mais impessoal possível, né? . . . a gente tem campus com doze professores. Lógico que . . . vai ter um senso de alta proteção gigante, né? (E28)

Alguns entrevistados (Quadro 14) reconhecem que, passando o primeiro momento do recebimento da manifestação, *a imparcialidade é praticada pelos gestores* quando precisam se posicionar a respeito de alguma denúncia de assédio moral, já que eles são os responsáveis pelo setor onde o fenômeno ocorre; portanto, eles são os responsáveis para dar uma resposta para a ouvidoria como parte da apuração preliminar (p. ex.: “isso existia. . . . A gestão atual é mais restrita à lei, a seguir o que é correto” (E24); “pelo que chega e pelo que retorna para ouvidoria, me parece que não. . . . Eles procuram agir dentro da legislação” (E33)). Entende-se que a visão dos entrevistados acima contradiz a literatura por não reconhecerem a prática do corporativismo entre os gestores de suas IFES — haja vista que vários autores (Barreiro, Passone, et al., 2011; Lyra, 2004, 2009; Nogueira et al., 2020) afirmam que no ambiente acadêmico brasileiro ainda se percebe a ausência de

imparcialidade ou de impessoalidade, favorecendo o corporativismo; especialmente, durante os tratamentos de manifestações registradas nas ouvidorias.

Concomitantemente, os discursos dos entrevistados supracitados têm um alinhamento com o indicado pela legislação (*Lei n.º 8.112, 1990; Lei n.º 13.460, 2017; Decreto n.º 10.153, 2019; Portaria n.º 15.543, 2020; Brasil, 2016*); pois certos pressupostos (p. ex.: legalidade) devem ser adotados pelos servidores da AP brasileira; e, nessa situação, há aqueles gestores que praticam a impessoalidade, não sendo corporativistas. Tanto que E01 não acredita que os dirigentes ou os gestores manipulem as respostas que são fornecidas à ouvidoria e explica:

Primeiro, por uma questão de princípio, que eu acho que de fato alguns têm ou por uma preocupação que é ilegal. Porque se ele me dá uma resposta que não é verdadeira e mais adiante isso se torna evidente, aí, é ele quem vai estar envolvido no processo. (E01)

E13 nota que os gestores não tentam manipular os dados: “[o] que chegou para mim das situações mais graves, eu tive muito apoio do gestor. . . . Ele não ficou colocando para debaixo do tapete”. Parece que as ouvidorias dessas IFES têm um ponto positivo já que não vivenciam o corporativismo como um obstáculo em sua atuação. Isso parece ser vital por refletir na tratativa e pode repercutir no resultado da denúncia de assédio moral — a preferência por uma pessoa em detrimento de outra, a discriminação de alguém ou ajudar uma pessoa tão somente por interesse pessoal, ou de seus pares, tudo isso significa desconsiderar a prática da impessoalidade; quando, na verdade, ela precisa estar presente e o gestor deve ter um comprometimento com tudo o que diz respeito ao cargo. E mais, não apenas a ouvidoria corre o risco de ficar malquista caso a parcialidade esteja presente, mas o maior interessado, aquele que está sofrendo com o assédio moral, pode ter consequências negativas para além das que ele já possa estar vivenciando. Novas perseguições ou aquela sensação de que a denúncia não resulta em nada podem ser alguns exemplos. Dessa forma, estes entrevistados, ao afirmarem que não há a prática de corporativismo entre os gestores, parecem vislumbrar a tratativa da denúncia de assédio moral dentro dos conceitos que envolvem a atuação e o papel de ouvidoria, tratando a denúncia com lisura, imparcialidade e celeridade. E, no final, eles podem obter legitimidade, em particular, serem beneficiados pela legitimidade pragmática porque nesse panorama o usuário pode ficar confiante que o processo

pode ser tratado dentro dos preceitos democráticos, refletindo na solução da denúncia.

Entre os entrevistados que não percebem o corporativismo entre os gestores, testifica-se a percepção de E22 sobre a normatização de combate ao assédio moral:

Isso acontecia antes da resolução. Porque os casos de assédio moral, eles eram tratados nas unidades acadêmicas ou nos órgãos . . . pelo gestor daquela unidade. Depois da resolução, instituiu-se que, e, aí, tinha muito corporativismo. . . . Então se é meu amigo eu vou resolver isso aqui e se é meu desafeto, eu vou encaminhar isso para frente, né? . . . Com base na resolução, de fato, eliminou esse problema. . . . A gente tem casos de relacionamento do reitor em que os processos estão seguindo os trâmites normais. (E22)

Isso mostra um alinhamento com autores (Caponecchia et al., 2020; Hirigoyen, 2012; Quinlan et al., 2020) que dizem que a normativa é um caminho para a intervenção em matéria de assédio moral — ainda mais que as IFES “são locais passíveis de ocorrência dessa violência. Ali acontecem competitividade e rivalidades entre as pessoas e grupos de pesquisa; os acadêmicos empenham-se em obter indicadores superiores a seus colegas, porque isto significa . . . prestígio, reconhecimento pessoal e acadêmico” (Caran et al., 2010, p. 743). Igualmente, há um alinhamento do discurso de E22 porque através da institucionalização de combate ao assédio moral (com normas e/ou políticas institucionais), além de coibir essa violência, poderão surgir novas condutas por parte dos gestores, com a presença daqueles princípios ditados pela legislação, a exemplos da legalidade, transparência e impessoalidade, que contribuem para uma tratativa imparcial das denúncias.

Ademais, entende-se que a ouvidoria deve despontar firmemente seu papel democrático, isso porque ela não pode ser inerte frente ao fenômeno do assédio moral. Se a ouvidoria notar certo corporativismo entre os gestores, deve combatê-lo e, nesse caso, a presença da autonomia pode ser um elemento determinante, já que ela indica que a ouvidoria tem liberdade de atuação. E16 fala que, no início, os gestores não queriam se envolver no processo “para não ganhar inimidade”, então ele começou a combater essa postura dos gestores:

[O diretor] passava para o diretor acadêmico, [que] passava para o coordenador de curso, [que] passava [para] o professor/servidor. O setor se

explicava e voltava, aceito por todo mundo como se aquela explicação fosse uma verdade. E eu passei a combater isso. . . . Quais são os procedimentos que [a IFES] está adotando para corrigir essa falha? . . . e não percebo que os diretores fogem ou queiram [passar a] mão na cabeça ou beneficiar alguém. (E16)

Pela atuação do entrevistado E16, nota-se a presença de autonomia (política, administrativa) para agir e adotar soluções em matéria de assédio, não aceitando a conduta dos gestores de passa-repassa da denúncia. É a ouvidoria combatendo a falta de responsabilidade, de comprometimento ou de impessoalidade frente ao problema, daqueles gestores que visam benesses em eleições ou indicações de cargos, isso “porque os processos são democráticos na instituição, os diretores são eleitos e, muitas vezes, não [querem] contrariar interesses” (E16). Logo o entendimento sobre certos elementos presentes nas práticas organizacionais, como, a autonomia e a imparcialidade, podem refletir no trabalho da ouvidoria, afetando o tratamento da denúncia, pois não será dado o valor ou o devido tratamento para alcançar um resultado justo e efetivo. Por ter um papel ratificador da democracia, a ouvidoria deve ter, por exemplo, uma postura que favoreça o fortalecimento dos princípios democráticos, buscando meios para combater aquilo que vai de encontro a esse senso, inclusive, qualquer tipo de reação munida de parcialidade que venha a ser praticada por algum gestor na IFES. Evidencia-se que o trabalho a ser desenvolvido pela ouvidoria não deve ser limitado em razão do corporativismo. Para Lyra (2004), é preciso que a ouvidoria pública brasileira lute e se posicione contra esse tipo de prática, se não pela ética e valores pessoais, ao menos pelo devido dever legal.

Todavia, outros entrevistados (Quadro 14) consideram que os *gestores de suas IFES não praticam a imparcialidade*. Significa que os gestores colocam seus interesses ou os de seus pares à frente das denúncias de assédio moral (p. ex.: “No interior tem o corporativismo. . . . Se for amigo deles, eles defendem. E se não for amigo, eles detonam” (E04); “a gente sabe que existe chefe que acoberta caso de assédio e isso eu já pude constatar, . . . embora essa cultura esteja mudando, o que inviabiliza é que os casos fiquem muito restritos ali naquela área onde ocorreu” (E18). A literatura (Byer, 2017; Friedmann, 1976; Gill et al., 2020; L. B. Hill, 1982; Hockey, 2020; Levine-Finley & Carter, 2010; McKee & Belson, 1990; Reif, 2011) reporta que as ações praticadas pela AP (em especial, no meio acadêmico) devem

ser dotadas de imparcialidade para que a atuação da ouvidoria não fique prejudicada, ou seja, limitada. Isto também é reconhecido pela CGU (*Portaria n.º 581*, 2021; 2019). E, embora E19 diga que esse não é o caso da maioria dos gestores, há aqueles que “tentam, além de manipular [a manifestação], diminuir o trabalho da ouvidoria”. Na opinião do entrevistado E09: “o que existe é omissão com relação ao fornecimento de informações. . . . Eles não querem se indispor com o seu par. . . . Eles preferem não julgar ou avaliar a conduta do seu colega. E23 reforça: “às vezes, a gente recebe respostas afrontadas. . . . há, sim, uma tentativa de direcionar as respostas em benefício do próprio colega ou até mesmo quando ele é envolvido. E15 revela:

[Eles] tendem a fazer vistas grossas e tentar mostrar que isso não existe, . . . Existe, sim, essa tendência, essa cultura de num primeiro momento [do] diretor negar ou querer justificar, . . . seja pelo corporativismo, seja com medo de prejudicar a própria imagem quanto professor e, em última instância, até a imagem da instituição. (E15)

Com estes discursos, parece claro que eles reconhecem o problema que enfrentam em suas ouvidorias, apresentando total consonância com a literatura — em particular porque alguns autores (Nogueira et al., 2020; Tolfo, Silva, et al., 2015) destacam que a presença de favoritismo e clientelismo nas organizações públicas brasileiras podem ditar se o assédio moral no ambiente do trabalho será mais provável de acontecer, ou não — o que faz da presença da imparcialidade um ponto elementar para a ouvidoria. Constata-se a presença de legislações (*Lei n.º 8.112*, 1990; *Lei n.º 13.460*, 2017; *Decreto n.º 10.153*, 2019; *Portaria n.º 15.543*, 2020; Brasil, 2016) que trazem os princípios da AP, resultando em responsabilização do servidor caso eles não cumpram esses princípios, como, a *Lei n.º 8.112* que abrange sobre a conduta do servidor público federal. Lopez (2013) esclarece que pensar em responsabilização do servidor é entender que existe uma atribuição de responsabilidade pelas ações, prestações de contas e pelos resultados que são produzidos pelo agente. Tanto que E21 afirma que “às vezes, a gente tem que questionar o gestor e mostrar para ele que aquilo é uma postura que ele está defendendo o interesse corporativista, né? . . . Isso existe”. E34 comenta: “é o seu CPF que está implicado, se você não fizer nada, um processo de improbidade cai sobre você”. E, aí, as pessoas se assustam porque de fato elas não sabem, né? nem mesmo a 8.112”.

No entendimento de Lyra (2009), em geral, este combate pode ser feito agregando-se “consensos e apoios em torno dos valores da transparência, da eficácia e da democracia” (p. 179). Inclusive, E20 diz que busca apoio para combater o corporativismo: “quando o diretor de unidade começa a fazer corporativismo, . . . encaminha logo para o conselho; . . . aí, o corporativismo fica lá atrás”. Nesse sentido, os entrevistados reportam diferentes tipos de reações dos gestores, quando eles recebem as denúncias e agem de forma parcial. Os gestores: (1) *tendem a negar o fato* (p. ex.: “a primeira posição é de negar os fatos” (E03); “existem em alguns locais aquela coisa de que: ‘– Ah! Não, não é bem assim, ele sempre foi uma pessoa boa, foi só um deslize’ e não sei o quê (E25)); ou, (2) *respondem à ouvidoria na defensiva* (p. ex.: “se surpreende com o encaminhamento de alguma coisa e responde na defensiva” (E12); “às vezes, a gente recebe respostas afrontadas” (E23)); ou, (3) *são omissos* (p. ex.: “eles são omissos. Eles preferem não julgar ou avaliar a conduta do seu colega”; “O que existe é omissão com relação ao fornecimento de informações” (E09)); ou, (4) *não assumem a responsabilidade do cargo* (p. ex.: “um docente que é demandado por assédio moral, quem tem que fazer . . . a verificação daquele caso é o superior hierárquico. . . . [e] os setores não fazem. Eles não querem se indispor com o seu par” (E09); “se a gente pegar uma linha de tendência, ela tende mais à impessoalidade. . . . mas sempre vai haver essa variação de unidade para unidade, . . . de quem assume em cada uma dessas unidades” (E34)). Todas estas situações parecem indicar um traço de prática de parcialidade entre os gestores. Isso porque eles reagem de diferentes maneiras ao receberem a denúncia de assédio moral, reações essas que não demonstram empatia, sensibilidade, responsabilidade e nem comprometimento. Fica o questionamento se há um desconhecimento sobre o papel da ouvidoria, a falta de entendimento acerca do assédio moral ou, em última instância, despreparo para exercer o cargo de gestor — isso tudo, como dito, são questões observadas nas opiniões dos entrevistados que os reconhecem como problemas. Diante daquelas reações dos gestores ao receberem a denúncia de assédio moral, parece claro que eles não praticam a imparcialidade, não são impessoais, revelando, assim, um indício de corporativismo. Tanto que E32 confirma: “esse fato [de] que em algumas situações haver uma negação ou uma desconversa, retrata um pouco isso, né? De certa forma, vou estar fechando o olho, vou estar dizendo: ‘– Ah! Não, aqui está funcionando bem’”.

Todavia, isso não é uma regra geral, não é uma prática de todos os gestores porque depende do perfil deles e do contexto de atuação. Aqueles com o perfil democrático não se constata um comportamento corporativista, mas se (1) *o perfil do gestor for autoritário*, isso fica evidente (p. ex.: “eu acho que é a questão organizacional mesmo, nós temos uma cultura no Brasil de gestões autoritárias, de gestões que não são democráticas” (E17)). E mais, se (2) *o campus é em uma cidade do interior* (p. ex.: “no centro, eu não tenho problema, mas no interior tenho. No interior tem o corporativismo” (E04)); “na esfera local haveria uma tendência maior a fazer essa manipulação em função . . . das relações interpessoais, de amizade, até mesmo de compadrio. . . . Já em termos da administração superior, eu acho isso bem mais difícil acontecer” (E26)). Se o assunto for entre (3) *servidores da mesma classe profissional* (p. ex.: “depende muito do perfil do gestor. . . . nós sabemos que tem muito corporativismo, principalmente, entre os docentes. Então mesmo quando você está enquanto chefe do departamento, você não quer entrar em atrito com o seu par” (E17); “quando existe um servidor-servidor, normalmente, o gestor procura colocar panos quentes, dizendo: ‘– Olha, não foi bem assim. Não é bem assim. Esse fato não ocorreu assim’” (35)). Por fim, (4) *se há interesse em concorrer ao cargo de direção na IFES (eleição)* (p. ex.: “ele não queria se envolver no processo, né? Para não ganhar inimizade. Porque os processos são democráticos na instituição, os diretores são eleitos e, muitas vezes, não quer contrariar interesses” (E16)). Certos autores (Gill et al., 2020) reconhecem que a imparcialidade pode ser questionável e ficar comprometida frente aqueles governantes autoritários, consequentemente, a ouvidoria não funcionará eficazmente.

A ouvidoria brasileira cresceu no âmbito das organizações públicas justamente para que a democracia fosse fortalecida (Calado, 2012; IPEA, 2016). Limitar a atuação desse instituto é uma forma de pactuar com aqueles que são favoráveis ao autoritarismo — e, quanto mais a democracia for vulnerável, mais esses possíveis interessados podem ser favorecidos. Por isso, parece claro que o papel da ouvidoria é um reforço para a transparência, a impessoalidade, entre outros. Mas a ouvidoria deve atuar com permanente vigília no que se refere às irregularidades da instituição e pelo interesse do usuário. Na verdade, ela não deve se portar exatamente como um órgão de controle interno, mas propiciar o controle social — em que o usuário aponta, pela sua vivência com a instituição, os problemas

que enfrenta. Ou, a ouvidoria deve atuar como uma promotora da participação social — cujas mudanças e melhorias em processos, ou a criação de normativas, advêm das manifestações registradas pelos usuários (até por isso é positivo o ingresso da ouvidoria no processo de tomada de decisões). Embora, como dito no enfoque democrático, possa até existir o controle social (e a ouvidoria propicia isso quando a denúncia de assédio moral é registrada), a participação social só será concretizada de fato quando as mudanças ocorrerem (fruto desse controle social). Por exemplo, a criação de normas de combate ao assédio moral — inclusive, mencionado por E22 que viu em sua instituição a eliminação do corporativismo quando da criação de uma normativa de combate ao assédio sexual, moral, violências e preconceitos.

No mais, caso haja por parte dos servidores uma falta de ética, basta focar e praticar os valores e preceitos expostos pelas leis, que devem alicerçar as condutas praticadas pelos servidores públicos, beneficiando a qualidade dos serviços prestados. Razão pela qual se reconhece a importância da imparcialidade, não apenas como um pressuposto da ouvidoria, mas uma prática adotada pelos dirigentes e gestores da IFES por afetar diretamente as atividades desenvolvidas pelas ouvidorias, por conseguinte, as denúncias de assédio moral. Pode-se dizer que é ceifar as práticas refutadoras da democracia. É não constatar o que E15 enfatiza: “você negar a existência de um fato que é sabido, que tem conhecimento na instituição e, no final das contas, você querer tapar o sol com a peneira”.

E, se essa mudança de conduta não ocorrer e se notar que há gestores na IFES que praticam a parcialidade? Ora, os entrevistados (Quadro 14) discorrem acerca de mecanismos para coibir essa situação ou a ausência deles. Alguns deles declaram que *desconhecem possíveis mecanismos* para se garantir a imparcialidade (p. ex.: “não sei como se faria para que alguém fosse imparcial. Sinceramente, não sei. Se tem, desconheço” (E02); “Não, realmente, não existe. Não temos. É a questão de acreditar que isso tudo está sendo feito dentro da legalidade” (E33)). Entretanto, há outros entrevistados que *falam de possíveis mecanismos* para se garantir essa imparcialidade. Nesse sentido, a responsabilização é mencionada como uma forma de garantir a prática da imparcialidade, que, afinal, encontra-se determinada na legislação brasileira. Assim como relata E12: “aconteceu com [um] diretor . . . [que] fez vistas grossas para as denúncias que as meninas levaram para direção e, conseqüentemente, ele acabou respondendo também um processo. . . . Enquanto gestor você está sendo responsabilizado por omissão”.

A responsabilização pode ser o ponto de partida caso a conduta praticada pelo servidor não seja a melhor para a AP e que, de alguma forma, venha a trazer-lhe prejuízo — e é nesse sentido que se entende que o gestor tem responsabilização, por ser um servidor público e, também, por ocupar um cargo de chefia. E, na fala de E12 fica evidente que o gestor sofreu um PAD por não ter tomado nenhuma providência frente à denúncia de assédio moral. Tal como informa Lopez (2013), ele pode ser responsabilizado pelos resultados produzidos com as ações que pratica na AP brasileira. Isso deve ser levado em conta porque a ouvidoria é imbuída de uma missão que visa a melhoria dos serviços públicos. O fato de algum gestor praticar o corporativismo quando vai tratar de uma denúncia de assédio moral acaba refletindo na ouvidoria, porque ao final do processo, corre-se o risco de que a denúncia sofra uma série de intempéries e não seja solucionada como deveria ser e, conseqüentemente, o papel de interlocução, o papel ratificador da democracia, aquela empatia pelo problema do usuário, podem ser em vão. Como já revelado, a legitimidade da ouvidoria pode ficar abalada, por isso que o entendimento apresentado pelos entrevistados de que há mecanismos para impedir a parcialidade e essa responsabilização do gestor pela prática de um corporativismo, acaba tendo valia para as atividades da ouvidoria. Tanto que esse entendimento é um denominador comum entre E12 e outros entrevistados (E03, E12, E14, E17, E25, E34) que, ao falar da responsabilização, acabam relacionando-a com a presença das legislações (p. ex.: “a 8.112, o artigo 143, coloca que a partir do momento que a autoridade local . . . ela tem conhecimento, ela tem que agir porque senão ela que vai responder. Isso, para nós, é muito claro. É muito tranquilo” (E25)). Mais uma vez, há leis que tratam sobre os princípios que os servidores públicos federais devem tomar para si e praticar, assim a responsabilização está respaldada pelos instrumentos que preceituam o comportamento deles.

A aplicação do regime jurídico dos servidores públicos civis da União (*Lei n.º 8.112, 1990*) — por tratar dos deveres, proibições e responsabilidades do servidor público federal, indicando penalidades disciplinares que vão desde uma advertência até a demissão —, notadamente, é um mecanismo que pode ser usado para impor alguma sanção se, com o devido processo e ampla defesa, ficar provado que o servidor não cumpriu suas obrigações. Além disso, E12 reporta: “hoje, o que a gente tem é a 13.460 como nossa aliada”. Isso se deve em razão de que a legislação (*Lei n.º 13.460, 2017*) indica em vários de seus artigos aspectos que dificultam a

parcialidade, reforçando a necessidade de impessoalidade/imparcialidade, seja porque os servidores públicos devem seguir a diretriz de igualdade no tratamento aos usuários ou porque é preciso observar o código de ética, bem como aquelas condutas que os servidores devem adotar. Ou porque a ouvidoria deve ajudar na prevenção e correção de procedimentos que sejam considerados incompatíveis com os princípios estabelecidos na lei. E, nesse ponto, parece que a Lei n.º 13.460/2017 indica que a ouvidoria deve auxiliar na prevenção da ocorrência da parcialidade já que é um elemento incompatível com a AP. E27 afirma que ao encaminhar uma denúncia para a gestão, inclui no documento um alerta: “já manda com a fundamentação legal alertando, né? Porque ele, também, pode responder pela falsidade ideológica, por falso testemunho”. Novamente, atenta-se que a Lei n.º 15.543, publicada em julho de 2020 (após às entrevistas), reforça os parâmetros de como o servidor deve atuar, como, agir com impessoalidade/imparcialidade, e, mesmo não tendo um caráter de sanção (como, na Lei n.º 8.112), sua pretensão é que haja uma evolução no serviço público, levando ao usuário mais confiança e uma atuação que envolva uma integridade na conduta para se obter os melhores resultados para todos, o que poderá ser considerado como mais um instrumento para a ouvidoria.

Outras formas de garantir a presença da imparcialidade são listadas. Há entrevistados (E01, E03, E07, E11 e E16) que apontam para (1) os *órgãos de controle como um mecanismo externo* para garantir a imparcialidade (CGU/TCU). Ou seja, uma garantia alicerçada nos órgãos de controle externos. E01 comenta: “a OGU dificulta um pouco . . . [e] em função destas questões dos órgãos controladores, . . . ele precisa ter cuidado com o que vai dizer”. Mas também existem *mecanismos internos* que tentam garantir esta conduta: (1) a *aplicação das legislações* sejam elas do tipo internas (p. ex.: código de ética) ou externas (p. ex.: CF, Lei n.º 8.112/90) (E03, E12, E14, E17, E18, E21, E25, E27, E34 e E35) (p. ex.: “o código de ética e as penalidades, a Lei 8.112 e as penalidades, as leis complementares. Então a primeira barreira é essa” (E03)); (2) os *normativos internos específicos ou políticas institucionais*, por exemplo, normativas que tratem desse assunto (E13, E18 e E21) (p. ex.: “essas questões estão sendo tratadas com resoluções que estão surgindo e que vão dar uma força muito grande. Resolução de conflito de interesses e resolução de nepotismo” (E21)); (3) o *acompanhamento de outros profissionais* dos setores internos, tanto de conselhos, reitor, comissão de

ética, etc. Logo é envolver mais profissionais no acompanhamento da denúncia até sua finalização (E05, E06, E07, E09, E17, E19, E20, E22, E24, E28, E30, E31 e E32) (p. ex.: “quando você leva essas questões para os conselhos, . . . você tem condições de fazer com que a coisa seja menos parcial possível” (E17)); (4) *inserir nas denúncias informações adicionais sobre fundamentações legais e responsabilidade do gestor*, indicando artigos da lei que reforçam a impessoalidade e a sanção em caso de sua ausência (E23 e E27) (p. ex.: “já manda com a fundamentação legal alertando, né? Porque ele, também, pode responder . . . por falso testemunho” (E27)); (5) o *encaminhamento da denúncia e resposta por meio oficial* (E04) (p. ex.: “eu peço que eles se manifestem por escrito sempre”); (6) *promover diálogo com os gestores*, pois a ouvidoria é um canal que deve promover esse tipo de comunicação (E26 e E29) (p. ex.: “quando é um tema sensível para a gestão, que possa repercutir na gestão, eu dialogo com o próprio gestor” (E26); e, (7) *criar unidades descentralizadas da ouvidoria*, preparando ouvidores setoriais e/ou equipes para tratar diretamente com os gestores (E15) (p. ex.: “a proposta da ouvidoria é de que a gente tivesse essas unidades descentralizadas . . . para poder buscar essas informações in loco” (E15)). Constata-se que esses instrumentos/conduas se complementam e podem ser oportunos para que a imparcialidade se sobressaia.

Nota-se que E34 diz que um ponto que favorece o corporativismo é a alta rotatividade funcional na IFES. Para o entrevistado, isso se deve porque, periodicamente, chegam novos servidores nas IFES, são nomeados novos chefes, diretores, coordenadores e nem sempre eles estão preparados e conhecem o papel da ouvidoria ou sobre assédio moral. E34 afirma: “ainda que essa rotatividade seja muito boa, ela também faz com que haja pessoas que se pautem mais pelos princípios da impessoalidade e haja pessoas que se pautem menos. Acho que sempre haverá essa variação”. A rotatividade é uma situação que exige da ouvidoria permanente vigília e contatos com os novos gestores, para que possam evidenciar e esclarecer o papel da ouvidoria e socializar aspectos sobre o assédio moral. Salienta-se o que E03 diz: “não ser parcial é um desafio. Sempre e sempre! Talvez, a grande utopia, o grande projeto, o grande sonho, mas, ao mesmo tempo, o grande desafio”. Diante de sua missão, parece claro o quanto é valioso a ouvidoria se apropriar de elementos, como, a autonomia, fortalecendo seu papel democrático e trazendo ao usuário respostas justas às suas necessidades.

5.3.2.4. As Informações Consentidas pelos Gestores. Nesta UR (informações consentidas) tratou-se de certificar se os gestores praticam a transparência das informações quando solicitadas pela ouvidoria. Vinte e dois entrevistados (Quadro 14) afirmam que *os gestores fornecem as informações que são solicitadas pela ouvidoria* — ou seja, existe uma conduta elucidativa por parte dos gestores, praticando a transparência das informações. Por exemplo: “[a] ouvidoria tem trâmite e trânsito em todos os setores administrativos e acadêmicos. . . . a gente conversa e [a IFES] confia muito nos gestores que ela tem” (E11); “hoje, eu não tenho problemas, o material que é solicitado, é encaminhado, esconder dados não acontece” (E25); “as informações são mencionadas, colocadas por escrito. E até para nos preservarmos na ouvidoria, nós demandamos por escrito” (E26).

Onze entrevistados (Quadro 14) dizem que *alguns gestores não fornecem as informações*, ou seja, não praticam a transparência das informações. Por exemplo: “se eu percebo que há uma parcialidade, que há um interesse escuso, que há uma intenção talvez não declarada ali, eu compartilho e tento buscar outras fontes de informação” (E05); “a gente percebe que esse ato de negar, esse ato de desconversar é um ato de tentar esconder. Ou esconder, ou, pelo menos, não querer olhar o que possa existir, né?” (E32).

Como dito, durante a apuração preliminar da denúncia de assédio moral (enfoque gerencial) pode haver a necessidade de que novas informações sejam coletadas, e, como parte desse procedimento, muitas vezes, a ouvidoria precisa solicitar dados complementares para os gestores de forma que se tenha a materialidade da denúncia. Tanto que a legislação brasileira (*Portaria n.º 581, 2021; Lei n.º 13.460, 2017; CGU, 2019*) dá um respaldo para que seja um procedimento legítimo da ouvidoria. Nesse sentido, há aqueles entrevistados (E01, E07, E11, E16, E17, E25, E26, E28, E29, E31, E33 e E35) que deixam explícito que a transparência faz parte dessa dinâmica e que não existem problemas com os gestores quanto a isso. Evidentemente a transparência é um elemento fundamental para a ouvidoria poder combater a má administração pública (Byer, 2017; Friedmann, 1976; Gill et al., 2020; L. B. Hill, 1982; Hockey, 2020; Levine-Finley & Carter, 2010; McKee & Belson, 1990; Reif, 2011). A transparência é importante para a vida da ouvidoria, haja vista que ela tem por foco a melhoria dos serviços prestados pela instituição —, e, nessa situação, se os gestores respondem positivamente, consentido as informações solicitadas, sendo transparentes, eles contribuem com essa melhoria. Tanto que E29

reforça: “quando eu sinto que o gestor é mais aberto e ele entende como uma oportunidade para melhorar, eu acho que tende a ser uma coisa mais transparente”.

A questão não é tratar da transparência ativa que a ouvidoria deve praticar em seus relatórios, mas, sim, a transparência dos gestores ao fornecer as informações para a ouvidoria, contribuindo para o procedimento da apuração preliminar. Parece que a partir do momento que o gestor concede a informação solicitada, acaba contribuindo para o controle social. Isso porque se a denúncia de assédio moral não apresentar materialidade, a ouvidoria não deve repassar para as unidades técnicas correcionais, como orienta a CGU (2019). Nessa situação, o controle social, que é feito com o registro da denúncia na ouvidoria pelo usuário, acaba não sendo pertinente porque não se tem como constatar o erro. Mas se, ao contrário, o gestor praticar a transparência das informações, essa suposta denúncia pode ter mais robustez, materialidade e seguir os trâmites estabelecidos para a apuração. Ou seja, o controle social é alcançado e espera-se que o decurso do processo, alicerçado na transparência e impessoalidade, possa ser impetrado por um tratamento justo.

Em vista disto, parece que a transparência das informações praticada pelos gestores afeta a ouvidoria e, conseqüentemente, o controle social e a participação social. Pois, ao se trazer uma denúncia de assédio moral, por exemplo, se o gestor não for transparente em suas informações, seja por uma ausência de imparcialidade ou quaisquer outras justificações, pode acontecer de a denúncia não ser consubstanciada e, caso não tenha materialidade, provavelmente, não terá seguimento para a apuração nas unidades correcionais (UR materialidade). Nessa situação, ainda que o usuário esteja verdadeiramente sofrendo com a violência do assédio moral, pode ocorrer de não ter uma conclusão final ou resultado justo porque o caso não foi materializado e o gestor tampouco contribuiu sendo transparente em suas informações. Parece compreensível que até o controle social possa ficar prejudicado, tendo em vista que não foi demonstrado quaisquer irregularidades no final das contas (mesmo supondo-se que o assédio moral nessa elucidação fosse verdadeiro).

Esta situação acima até poderia ser um caso daqueles entrevistados (Quadro 14) que reconhecem que há gestores que não tendem a conceder as informações solicitadas em suas IFES, surgindo uma distorção na transparência das informações que eles deveriam fornecer às ouvidorias. Parece que a ausência de transparência

vai levar não apenas ao descumprimento daquilo que a lei brasileira preceitua sobre os princípios da AP — e que devem ser seguidos por todos os servidores públicos federais (UR imparcialidade) —, mas dará um desfecho irreal, injusto, prejudicando o direito do cidadão (p. ex.: “fica parecendo que ele fez uma reclamação, que ninguém ouviu, que ninguém está nem aí e fica por isso mesmo” (E15)); contribuindo, portanto, para a desestabilização da democracia — sem contar que a permanência do assédio pode se agravar, o que é confirmado por Hirigoyen (2012). A transparência, a exemplo de outros elementos, como, imparcialidade e autonomia, afigura-se como um elemento importante para a ouvidoria que ajuda a fortalecer a democracia.

A autonomia pode contribuir com o fato de o gestor ser transparente com as informações a serem solicitadas. Isso porque a legislação (*Portaria n.º 581*, 2021; *Lei n.º 13.460*, 2017; CGU, 2019) legitima a ouvidoria a proceder com essa solicitação, havendo um respaldo para a autonomia administrativa. Ao ser conferida de autonomia política, a ouvidoria fica possibilitada de uma atuação distante das influências pessoais dos dirigentes ou gestores, podendo ter liberdade para cobrar que os gestores sejam transparentes (p. ex.: “eu disse: ‘— [Se] não mandar para mim [o documento], o senhor vai mandar para CGU. Porque eu vou pegar tudo que eu tenho aqui [e] vou mandar para lá. Até porque eu sei que eles estão acompanhando tudo” (E11)). Parece claro que essa cobrança da ouvidoria pode ser mais efetiva quando a ouvidoria tem autonomia, principalmente por ser um momento, como aponta Lyra (2004), que “a ‘caixa preta’ da administração” (p. 21) será aberta. Curiosamente, E21 e E22 falam sobre a presença do assédio moral e as dificuldades que podem existir frente aos gestores: “porque está [se] abrindo uma caixa preta, que é uma caixa de pandora de fato” (E21); “se eu falar sobre isso, eu vou abrir uma caixa de pandora” (E22). Desse modo, quando o gestor deixa de ser transparente, é porque ele pode não querer que se abra a caixa de pandora, onde a presença da autonomia poderá fazer a diferença nesse momento para a ouvidoria. Logo é a liberdade de atuação da ouvidoria, longe de qualquer influência.

Além do mais, a falta de transparência do gestor pode estar relacionada com a ausência de imparcialidade, como fala E34: “por outro lado, a transparência negocia sempre com o corporativismo. Então eu acho que isso existe também. . . . faz parte da realidade, né?”. Essa percepção sobre a ausência de transparência em função de que o gestor pode estar praticando alguma parcialidade é essencial para

que a ouvidoria conheça a real situação e busque formas de romper com essa limitação. Por isso é importante que a ouvidoria traga para si uma atuação que possa romper com as dificuldades que enfrenta, incluindo a falta de transparência do gestor. Tanto que Lyra (2004) diz que a ouvidoria deve interrogar acerca daquelas práticas tidas como “estranhas ao serviço público” que possam facilitar o corporativismo e a “lentidão administrativa” no âmbito da AP brasileira; e que o ouvidor precisa, “por razões éticas, . . . lutar para eliminar tais práticas. Em muitos casos, é possível fazê-lo agregando consensos e apoios em torno dos valores da transparência, da eficácia e da democracia” (p. 19).

Diante do exposto, parece notório o quão vital a transparência pode ser para a legitimidade da ouvidoria. Quando esse elemento democrático não é uma prática adotada pelos gestores, isso pode limitar e prejudicar o reconhecimento do assédio moral no ambiente organizacional, pois há uma tendência de se negar o fato e de depreciar o denunciante — é a falta de transparência dificultando o reconhecimento desse fenômeno.

5.3.2.5. As Adversidades Enfrentadas pelas Ouvidorias. Na UR adversidades, o intuito foi checar se existe algum obstáculo imposto pelos dirigentes e gestores de forma que suas condutas possam refletir e dificultar as atividades das ouvidorias. Poucos entrevistados (E01, E02, E14 e E24) afirmam não ter qualquer tipo de dificuldade nesse sentido; ou seja, eles não indicam quaisquer elementos desfavoráveis que possam ser impostos pelos dirigentes ou gestores em suas atividades, principalmente, no que tange às denúncias de assédio moral: “quando eu questiono, peço informação, eles me passam. . . . Então, até hoje, eu não tive barreiras não” (E02); “Na gestão atual, eu acho que não teria muita barreira não. . . . até o momento, não se mostrou ser assim, pelo contrário” (E24).

Entretanto, 31 entrevistados (Quadro 14) indicam situações que dificultam as atividades de suas ouvidorias, inclusive, nas questões das recomendações que eles fazem ou na gestão e prevenção de assédio moral, surgindo, assim, os *elementos desfavoráveis*. Alguns excertos são ilustrativos: “eles se omitem. . . . Esses gestores . . . são eleitos por seus pares. Isso faria com que eles ficassem meio que malvistos. Mas é uma prática comum, quase que institucional” (E09); “Toda hora que eles recebem a manifestação de assédio, eles são as vítimas e eu sou o algoz. . . . É! Eu sou o arrumador de confusão e eles são os santos” (20); “fui questionada numa

reunião de colegiado e me mandaram a ata [dizendo]: . . . ‘– A gente não gostou dessa postura da ouvidoria e tal’” (E23). E17 revela:

Tem gestor que acha que tudo isso é bobagem. Tem gestor que pensa isso e fala isso. Explicita isso. E tem gestor que já tem uma visão mais consensual, um pouco mais participativa, que ouve um pouco mais. . . . nós temos uma cultura no Brasil . . . de gestões autoritárias, de gestões que não são democráticas. . . . É um histórico de ações *top-down* e que precisa ser mudado. A ouvidoria, ela veio para mostrar que isso precisa ser mudado. E que o melhor caminho para isso é você construir ações preventivas. Ações preventivas de diálogo, de diagnósticos, de dar voz para as pessoas para saber o que está acontecendo. (E17)

Segundo Cardoso (2010a), as ouvidorias públicas devem fazer uma reflexão para entender o funcionamento da dinâmica das organizações e as dificuldades que podem enfrentar, por isso esta UR pode ser uma oportunidade para os titulares de ouvidorias entenderem e reverem acerca dos *elementos que podem ser desfavoráveis* ao desenvolvimento de suas atividades, inclusive, frente às recomendações que fazem; e mais, uma reflexão daqueles elementos que podem ser desfavoráveis à gestão e à prevenção ao assédio moral — em especial, em relação às práticas ou condutas dos dirigentes e gestores das IFES. Na verdade, é fazer o que E10 revela: “eu aprendi a pensar fora da caixa, como se diz, né? E quando eu vejo que a solução não é aquela, vamos pensar em fazer isso, vamos pensar em fazer aquilo”.

Supõe-se que com esta ponderação, a ouvidoria possa reconhecer e avaliar situações que esteja vivenciando no âmbito da IFES e pensar em estratégias que lhes permitam alterar os elementos que sejam desfavoráveis, porque eles podem prejudicar, por exemplo, a condução da denúncia de assédio ou, até a legitimidade da ouvidoria.

Vários entrevistados entendem que existem dirigentes e gestores que se comportam no sentido de promover elementos favoráveis, mas outros gestores não (p. ex.: “não há uma forma genérica. Não há uma generalização. Cada gestor se comporta de um jeito, né?” (E19); “Depende do setor. . . . têm alguns gestores que são mais abertos e que entendem um pouco mais desse assunto. Têm outros que não. Que até dificultam, né?” (E29)). Nas IFES pesquisadas há gestores que atendem aos aspectos democráticos, mas há outros que não. O fato de haver

gestores que têm condutas favoráveis é importante para todos os envolvidos, pois parece facilitar as atividades da ouvidoria em diversas frentes, podendo refletir na melhoria dos serviços. Nesse cenário, a UR adversidades explora quais são as situações impostas pelos dirigentes ou gestores da organização que dificultam ou limitam as atividades da ouvidoria, inclusive no que se refere ao atendimento às recomendações que a ouvidoria propõe e a facilitação na gestão e na prevenção do assédio moral.

Os *elementos desfavoráveis* podem ser assim resumidos:

a) a *falta de colaboração na apuração preliminar* (E09 e E16): E09 relata: “nenhum deles tem a disposição, por exemplo, de fazer uma verificação . . . da conduta desse servidor que é lotado . . . naquele setor dele para verificar se, realmente, essa prática de assédio foi empreendida, foi realizada”. E16 menciona: “as barreiras são de não fazer investigação, de receber um processo [e] não tratar as denúncias adequadamente. Então, isso dificulta porque termina respingando na ouvidoria”. (E16))

b) a *dificuldade em obter as respostas* (E03, E06, E09, E10, E11, E16, E21, E23, E27, E29, E30, E31, E32 e E35): Por exemplo, E09 revela que “uma das principais barreiras . . . é a questão de devolução de chamados, né?” (E09); “Às vezes, eles demoram a responder, eu tenho que ligar e perguntar por que não respondeu. Alguns chegam a dizer assim: ‘– E tem que responder?’” (E10).

Constata-se que estas situações apresentadas pelos entrevistados revelam que eles estão alinhados em pontos que são identificados tanto pela CGU (2019) quanto pela literatura (Calado, 2012; Ferrara & Fernandes, 2011; Vilanova, 2012; Vismona, 2011), que reconhecem que as ouvidorias brasileiras enfrentam problemas e que muitos deles advém dos setores internos da própria instituição onde elas se localizam. Evidencia-se que os gestores têm diferentes práticas que findam não colaborando com as atividades da ouvidoria, especialmente, naquelas denúncias de assédio moral que ocorrem nas unidades deles. A falta de colaboração durante a apuração preliminar, ou a dificuldade, ou demora de se obter uma resposta da denúncia encaminhada ao gestor (enfoques democrático e gerencial) aparecem como os primeiros elementos desfavoráveis. No momento em que Danet (1978) destaca acerca da “velocidade com que as manifestações são tratadas” (p. 356), indicando a eficiência da ouvidoria, isso coloca estes entrevistados em consonância com a autora. Parece claro que os entrevistados precisam empregar estratégias

para reverter os problemas que afetam os trâmites das denúncias. Não apenas porque a falta de colaboração com a apuração preliminar pode ser prejudicada, e, como dito, pode significar um arquivamento se não houver materialidade da manifestação, mas a ausência ou demora de resposta pode ser um problema, ainda mais ao se supor que o usuário tem expectativas sobre a finalização e solução de seu problema. Nota-se ser um prejuízo pessoal e, também, para a democracia, pois o controle social pode ficar prejudicado. E06 tende a cobrar dos gestores celeridade das respostas (p. ex.: “a falta de resposta é uma barreira, mas eu cobro. Eu fico cobrando, sou insistente”) — uma postura que talvez não precisasse ser uma rotina da ouvidoria, se houvesse sempre o fornecimento de uma resposta por parte dos gestores dentro do prazo estabelecido. Além do mais, pela fala de E35, observa-se a presença de autonomia administrativa que diz: “por mais que eles tentem não dar a resposta adequada, eu tenho total liberdade de reinquiri-lo”. A autonomia, mais uma vez, é apontada como um elemento essencial para a ouvidoria, favorecendo o rompimento de barreiras, como, a ausência de resposta.

c) os gestores *não acatarem as recomendações*: esse é outro elemento desfavorável que pode prejudicar as atividades da ouvidoria, particularmente, em matéria de assédio moral. Há gestores que têm uma resposta de “inércia” (E15) quando se trata das recomendações que a ouvidoria faz, ou melhor, os gestores que recebem as recomendações podem não acatá-las (E15, E18, E19, E21 e E27) (p. ex.: “se você disser que vai fazer um estudo de governança aqui [na IFES], da repercussão, da efetividade das recomendações da ouvidoria para gestão, eu acredito que o saldo não seria positivo não” (E15). Como consta na UR recomendações, esse é um quesito importante porque vai servir para que ocorra a melhoria dos serviços (Gaetano, 2010; Kirkham & Stuhmcke, 2020) — lembrando que quando uma recomendação é acatada, melhorando o serviço que é prestado (p. ex.: mudando e/ou criando novos procedimentos), pode-se dizer que a participação social foi favorecida. Dessa forma, caso esse elemento esteja sendo menosprezado pelos gestores, é pertinente que a ouvidoria não busque apenas o apoio da CGU, mas também faça parcerias com unidades ou órgãos que tenham expertise (Gill et al., 2020; Menezes, 2016). Como tratado no enfoque democrático, a socialização sobre o papel da ouvidoria no âmbito acadêmico pode ser um caminho para romper e reverter essas barreiras — nos quais o apoio da alta administração e a presença

de autonomia financeira podem favorecer a condução de ações específicas de socialização e capacitações.

d) o *despreparo dos gestores para exercer o cargo de chefe*: os entrevistados E03, E04, E10, E12, E17, E23, E25, E26 e E34 reportam tal situação. Eles entendem que há gestores que não são capacitados para administrar e que tendem a não assumir a responsabilidade de serem gestores (p. ex.: “faço recomendação, inclusive, de como ele tem que chamar aquele professor para conversar. Porque no começo, . . . eu imaginava que o diretor soubesse ser diretor. Aí, o diretor chamava o professor para conversar e cometia assédio com ele” (E12); “Porque, hoje, [nas IFES], de forma geral, os gestores, eles estão ali e com raras exceções tiveram alguma formação para gestão de pessoas. . . . Então esse desconhecimento dos gestores não facilita o trabalho da ouvidoria” (E13); “ela era uma professora novinha, tinha acabado de entrar [na IFES]. E o povo já tacou ela na chefia. Ela ficou amedrontada de enfrentar uma professora mais antiga” (E17); “uma limitação é a qualificação técnica necessária para a tomada de decisões do próprio gestor. Então, muitas vezes, você tem um problema e esse problema o próprio gestor tem dificuldade de compreendê-lo” (E26)). E34 diz:

Professor, principalmente, né? [Ele] não entra para assumir um cargo administrativo, entra porque gosta de dar aula e fazer pesquisa, né? E, aí, de repente, [ele] cai nos cargos administrativos. Muitas vezes, inclusive, eles são quase que impostos para as pessoas. E elas não entendem a responsabilidade que elas têm naquele cargo. (E35)

Esse tipo de situação parece demonstrar a necessidade que os gestores têm de receberem um preparo para o exercício do cargo, porque, como reforçam E12 e E23, “poucos diretores assumem a responsabilidade que eles têm com relação ao quadro de servidores docente e técnico. . . . eles não querem aquela responsabilidade para eles, quando, na verdade, é deles” (E12) e, “muitas das vezes, eles não querem ir à frente daquilo ali, sabe? Saber, realmente, o quê que aconteceu. Eles jogam sobre a responsabilidade de outro setor, outros setores” (E23). O entendimento dos entrevistados segue em direção ao de Salin (2008), dado que a autora afirma que quando os gestores não são capazes de assumir suas responsabilidades, pioram as situações de assédio moral. Dessa maneira, o fenômeno pode ser agravado pelo despreparo dos gestores, pois não conseguem lidar e dissipar as questões conflitantes das relações interpessoais em suas

unidades. E04 e E23 confirmam que o gestor tende a não assumir sua responsabilidade (p. ex.: “se você assume um cargo, uma chefia, se está numa gestão, você precisa ter o compromisso de saber que ali é sua responsabilidade” (E23)), enquanto E17 revela que se não houver uma vigilância da ouvidoria em qualquer uma das instâncias que a denúncia percorre, ela pode “se perder no limbo” (p. ex.: “geralmente, eles reagem a uma denúncia. E se você não fizer, eu estou dizendo todas as instâncias, se não houver um acompanhamento permanente do desenrolar do que está acontecendo na comunidade, isso se perde no limbo. As pessoas se esquecem” (E17)).

e) o *desconhecimento dos conceitos sobre ouvidoria e assédio moral por parte dos gestores* são indicados (E04, E05, E08, E12, E13, E15, E16, E20, E22, E25, E33 e E35) como elementos desfavoráveis que a ouvidoria acaba se deparando (p. ex.: “A ouvidoria não possui um papel de uma corregedoria, ou da comissão de ética, ou de outro. . . . Só que essa confusão ou essa linha tênue da atuação da ouvidoria com as demais, ela gera certo imbróglio” (E03); “[Eles] têm a imagem errada de ouvidoria, . . . qual o papel da ouvidoria? O [que é] assédio moral? Saber estes conceitos” (E04); “O desconhecimento do próprio gestor em relação sobre o que é o assédio. . . . As implicações futuras que isso tem do ponto de vista da punição, acho que isso são barreiras” (E05); “O próprio gestor, ele mesmo não está sabendo que ele está cometendo um assédio moral. Ou, . . . equivocadamente, achar que é assédio moral e, às vezes, . . . [é] mais conflito entre pessoas” (E08)). E12 refere que:

Tem muitas pessoas que elas agem de determinada maneira que elas acham que não é assédio. . . . por exemplo, [um gestor] queria que as pessoas chegassem pontualmente. Isso é um direito dele enquanto chefe e é uma obrigação enquanto [servidor]. . . . Ao invés de ele chamar a pessoa que está atrasando ou fazer uma reunião, . . . ele fez um papel com o desenho de um cara bravo fazendo assim: [apontando com o dedo indicador], ‘Esse é o horário de entrada!’. E pregou [na unidade] inteirinha. . . . Óbvio, não funcionou. É tenso! (E12)

Parece nítido que o desconhecimento sobre o fenômeno do assédio moral tende a acirrar as situações, criando uma tensão no ambiente organizacional, porque ações que poderiam ser evitadas, ao contrário, são praticadas, por vezes, pela própria chefia, sejam elas intencionais, ou não. Isso parece demonstrar que a

capacitação e a socialização no âmbito da temática pode ser um caminho a ser adotado e que merece um apoio da alta administração, lembrando que a autonomia financeira deve ser uma realidade para a ouvidoria. Registra-se que estes entrevistados se posicionam em consonância com a literatura ao destacarem essa barreira, porque o desconhecimento dos gestores sobre o papel da ouvidoria (Levine-Finley & Carter, 2010) somado ao desconhecimento em matéria de assédio moral (Hirigoyen, 2012; Salin, 2008) pode tanto trazer problemas para a relação entre os atores quanto agravar as situações de assédio moral. Tanto que se confirma nos discursos esse entendimento: a “ausência de legitimidade que a ouvidoria tem de aceitação, de ser reconhecida como instrumento de mudança, que a maioria prefere ser inerte e deixar tudo do jeito que está” (E15); “Uma barreira [é] a falta de entendimento [do que é assédio]. Porque falando a respeito, você não vai aumentar o problema. Você vai talvez descobrir os problemas que já existem e que tão ali fazendo as pessoas sofrerem” (E22). E04 explica:

O professor faz o processo seletivo só da sua disciplina e não conhece patavina de serviço público e vai ser o diretor. . . . ele vai ter autoridade para mandar e o técnico vai operacionalizar muito invocado porque aquele cara caiu de paraquedas. . . . Só que quem assina as leis, a maioria, é professor. . . . Tu achas que eles vão dizer que para ser professor, [eles] precisam estudar gestão pública, muito embora, eles sejam servidores? Tanto que eles nem se consideram servidor. . . . Eles não sabem o código de ética do servidor público. Eles não sabem nada de princípios da AP e eles são gestores públicos. (E04)

Parece que o despreparo do gestor, inclusive sobre leis que regem o servidor público federal, tendem a evidenciar os problemas e as dificuldades enfrentadas pela ouvidoria. E, como dito, podem refletir em sua legitimidade, como, na legitimidade moral que se refere aos procedimentos da ouvidoria ou na legitimidade pragmática que é concedida pelos usuários. A legitimidade cognitiva pode ficar comprometida porque fica mais difícil de surgir, por exemplo, normativas que atendam ao combate ao assédio moral — situações que dificultam o controle social, as melhorias, a participação social.

f) a *presença do corporativismo*: alguns dos entrevistados (E04, E05, E07, E09, E11, E15, E16, E17, E18, E21, E26, E28 e E32) indicam o corporativismo como um elemento desfavorável para as atividades da ouvidoria, afetando as questões

das recomendações realizadas pela ouvidoria e a gestão e/ou prevenção do assédio moral. Percebe-se nos discursos que o corporativismo, por vezes, é revelado por outras práticas dos gestores, como, haver uma negação do assédio moral, ou há o descrédito da vítima, ou pode ter um comportamento agressivo com a ouvidoria, ou reações do sentimento de ameaça que a ouvidoria provoca em alguns gestores (p. ex.: “eles colaboram se não for do mesmo par. Se for professor, corporativismo. Uma barreira profissional de cada um” (E04); “dependendo da habilidade do gestor de . . . não contemplar uma categoria em detrimento de outra, . . . isso pode acirrar, ou não, o processo de assédio” (E16); “A principal barreira é que ‘isso não é comigo’. É a negação. . . . E o descrédito do manifestante” (E17); “existe um certo corporativismo em defesa dos docentes . . . quando [tem] alguma demanda de assédio, . . . eles tentam proteger o docente, tá? Então, tentam blindar o docente” (E18); “Uma outra barreira é desconversar. . . . A resposta não condiz. . . . Traz um outro assunto à tona ou algo do gênero” (E32)). Para E15:

Dependendo do grau de relacionamento do corporativismo pode ser, posso dizer dessa forma, não acontece nada. . . . A cultura de culpar a vítima, ela está, sim, enraizada de maneira perversa. . . . a maioria prefere colocar panos quentes, fingir que não aconteceu. . . . Acontece isso com professores e todos os diretores são professores. . . . e ele acaba não dando o devido valor e não tramitando da maneira correta, com a lisura, com a imparcialidade. (E15)

Os discursos destes entrevistados alinham-se com o que reforça certos autores (Lyra, 2016; Nogueira et al., 2020; Nunes & Tolfo, 2013), ou seja, que o corporativismo é uma situação real que a ouvidoria brasileira enfrenta, que dificulta sua atuação e possíveis soluções dos casos de assédio moral (UR imparcialidade). Isso pode ser confirmado no relato de E21 que expõe sobre a composição da comissão de sindicância: “há uma certa barreira. . . . Tinha que ter critério de escolhas. Por exemplo, . . . não vou chamar alguém para compor a comissão de assédio se esse cara já foi envolvido em assédio”. E09 também destaca outro agravante:

A gente tem gestores que promovem isso e . . . a gente vê professores e técnicos administrativos ocupando cargos que, por exemplo, pessoas que passaram por [PAD] relacionados a assédio moral e que são comumente associados a assediadores. Então, por exemplo, um cargo na instituição de

ensino . . . não deveria, em hipótese alguma, se cogitar uma pessoa que tem esse tipo de característica. (E09)

Mais uma vez, a ausência de uma capacitação para quem vai assumir o cargo de chefia é algo que precisa ser repensado, tendo em vista trazer prejuízos. Essa pode ser considerada uma estratégia importante para se eliminar o problema do desconhecimento e trazer para os gestores a conscientização de que as práticas devem estar dentro dos preceitos da AP brasileira. E, ao revelar que “falta [na IFES] essa sensibilidade”, percebe-se um alinhamento de E09 com a posição de Menezes (2016) de que várias ouvidorias enfrentam problemas porque a alta administração não tem interesse sobre estas questões que são vivenciadas pelas ouvidorias. Esta falta de “sensibilidade” da alta gestão (E09) ou a “falta de interesse” (Menezes, 2016, p. 224) agravam as ações que se referem à gestão e à prevenção do assédio moral — a capacitação pode ajudar a reverter esse cenário. Por isso uma capacitação que tenha por base não apenas aspectos da gestão pública, mas que aborde assuntos referente à ouvidoria e ao assédio moral. Acrescenta-se como estratégia a adoção de regras mais rígidas por parte da própria IFES que impeçam aquelas pessoas que cometeram, ou cometem, violência não participem da composição de comissões de sindicância, ou exerçam algum tipo de cargo de chefia, onde a hierarquia e o poder, por vezes, podem estar presentes e serem quesitos facilitadores para a prática dessa violência. E15 aponta:

O ambiente, ele ainda é muito masculino. . . . Então . . . buscando esclarecimento de uma denúncia de assédio que, geralmente, a vítima é feminina, eu acabo tendo essa resistência. . . . A questão do gênero acaba, sim, prejudicando e mitigando o alcance da ouvidoria de sensibilizar, de expor de uma maneira imparcial os fatos, a argumentação. (E15)

Pela declaração de E15, a questão de gênero pode dar notoriedade à parcialidade, ou, ao corporativismo refletindo no assédio moral. E, apesar de a questão de gênero não ser um aprofundamento deste estudo, o ambiente fortemente masculino parece ser um elemento desfavorável para a ouvidoria, em especial, em se tratando de gestão de assédio moral e que se alinha ao entendimento de autores (Akella, 2020; S. V. Einarsen et al., 2020; Hirigoyen, 2012; Hodgins & McNamara, 2019; Leymann, 1990; Torres et al., 2016) que dizem que a questão de gênero pode ser causa de assédio moral. E, embora certas investigações demonstrem que o assédio moral no trabalho entre o público feminino pode não ser alto em razão da

cultura local (Djurkovic et al., 2020; Lange et al., 2019), o público feminino pode, sim, ser o alvo preferido desse tipo de violência (S. V. Einarsen et al., 2020), com um destaque no meio acadêmico (Akella, 2020; Hodgins & McNamara, 2019).

Além do que, há gestores que têm um perfil voltado para o autoritarismo, tal como afirmam E16, E17 e E28 (p. ex.: “existem iniciativas de abafar. . . . E na época de eleição, isso veio muito à tona . . . [porque] tem diretores que são mais coronéis, digamos assim, do que gestores democráticos” (E28)). Vê-se que há uma concordância com autores (Barreiro, 2017; Calado, 2012; Nunes & Torga, 2020; Tolfo, Silva, et al., 2015; Vilanova, 2012), que dizem que as organizações brasileiras, inclusive as universidades, têm gestores com comportamento autoritário.

Embora o corporativismo tenha sido apontado na UR imparcialidade, nesse momento, reforça que ele pode ser um elemento limitador da atuação da ouvidoria, inclusive, com repercussões nas recomendações e nas denúncias de assédio moral ou na prevenção do assédio moral. Novamente, a imparcialidade que é preceituada pela legislação da AP brasileira (*Lei n.º 8.112*, 1990; Brasil, 2016) deve ser um pressuposto praticado pelos servidores, incluindo-se todos os gestores, sem exceções, sob pena de responsabilização. Algumas estratégias podem ser essenciais: o apoio da alta administração; a autonomia da ouvidoria; a criação de normativas ou políticas institucionais que tratem desses assuntos, a exemplo da IFES de E21 que está criando as resoluções de combate às “preferências pessoais e nepotismo”; a nomeação de gestor associada a curso ou preparatório em gestão com reforço sobre as legislações pertinentes (p. ex.: *Lei n.º 8.112*), propiciando aos gestores “o *feeling* de lidar com questões administrativas” (E12); a promoção de capacitação para gestores sobre ouvidoria e sobre a temática de violências socioprofissionais, como, o assédio moral; a promoção de parcerias e trabalhos multidisciplinares que busquem inibir a falta de imparcialidade ou o autoritarismo que há entre os gestores “mais autocratas” (E16) — todos os exemplos apresentados no decorrer dos eixos temáticos. É promover ações de “diálogos” e de “diagnósticos” (E17) para se saber quais problemáticas ocorrem no ambiente acadêmico. É persistir para que estratégias sejam adotadas de forma a reduzir os elementos desfavoráveis, pois, como justifica E16, “o que conta no serviço público, não é o reitor, não é o diretor, é o cidadão que demanda e paga pelos serviços que estão sendo demandados. Ele que tem que ser o foco da nossa ação como instituição”. É “pensar fora da caixa”, como diz o entrevistado E10. É fazer com que os gestores

possam refletir sobre suas práticas. É trazer para a ouvidoria um esforço de que as coisas desfavoráveis podem ser alteradas, é fazer com “que a instituição tenha mecanismos transparentes para enfrentar determinada circunstância” (E26), de forma que a ouvidoria possa “comprovar a mudança a partir do que ela faz, das relações que ela tem instigado aos gestores” (E21).

g) a *ausência de uma estrutura pessoal*: é outra limitação apontada por E13 e E28. Segundo E13: “vai esbarrar justamente na estrutura de pessoal. . . . Eu acho que é uma outra questão que a gente tem de demanda e o quê que a gente poderia fazer”. Esta limitação é enfatizada por E28 quando refere: “o que eu sinto seria uma barreira mais de atuação mesmo, de não ter pernas para fazer, sabe? Sobre certos aspectos, a falta de equipe também é uma opção da gestão, né? . . . isso é uma barreira”. Esses entrevistados estão alinhados com a posição tanto de autores que destacam a importância de se ter uma infraestrutura humana para o trabalho de ouvidoria (L. Myers & Witzler, 2014; Reif, 2011) quanto com a posição de Menezes (2016) que reconhece a insuficiência de pessoal na ouvidoria como uma barreira para suas atividades. Essa barreira (enfoque democrático) é um item que pode prejudicar algumas das ações que a ouvidoria poderia adotar e que não as faz em virtude da inexistência de uma equipe, constatando-se que, em vários casos, é apenas o ouvidor para dar conta de todas as atividades desenvolvidas pela ouvidoria. Nesse cenário, possíveis ações de prevenção de assédio moral, por exemplo, podem ficar no esquecimento. Parece que uma articulação e o apoio do dirigente são itens importantes para uma possível reversão da situação, é acabar com a “euvidoria” (E13) ou a “euquipe” (E18). Novamente, a autonomia pode ser mais um quesito essencial, pois sem esse elemento, provavelmente, a ouvidoria continuará com uma equipe insuficiente ou mesmo sem equipe.

Também indagou-se aos entrevistados se na relação da ouvidoria com os gestores e dirigentes, eles se consideravam ameaçados quando questionados pela ouvidoria acerca de alguma denúncia de assédio moral. E01, E05, E10, E18, E22, E26 e E33 entendem que os dirigentes ou *gestores não se sentem ameaçados pela ouvidoria* quando são questionados acerca de alguma manifestação de assédio moral. Os excertos são ilustrativos: “no começo havia uma preocupação muito grande. . . . Mas isso foi mudando com o tempo e passaram a ver de uma maneira mais tranquila” (E01); “quando tem essa denúncia de assédio moral, né? O diretor

do centro: ‘– Olha, que se faça justiça, vamos apurar’. . . . Eles são colaborativos. . . . a não ser que ele seja o assediador” (E26).

Simultaneamente, 25 dos 35 investigados declaram que alguns dos *gestores se sentem ameaçados ou incomodados* com a ouvidoria (Quadro 14). Por exemplo, E12 refere que: “incomoda muito. . . . quando chega alguém de fora e fala: ‘– Olha, não está tudo bem, vamos tentar mudar?’. Aquilo é um incômodo”. E13 afirma: “quando tem reunião e chama a ouvidoria, você expõe [as] fragilidades daquela unidade, daquela pessoa. E ninguém gosta, né?”.

Embora certas situações tenham sido pontuadas, E07, E09, E15 e E29 reafirmam que quando os gestores se sentem ameaçados, em geral, isso pode vir acompanhado por outras práticas:

a) o *ouvidor ou a equipe de ouvidoria são tratados com agressividade* (p. ex.: “eles se sentem ameaçados. . . . Teve uma pessoa que uma vez colocou o dedo na minha cara . . . Sério! . . . Como uma reação. Geralmente, vem essa reação mais agressiva” (E07));

b) a *postura defensiva do gestor* (p. ex.: “Olha, geralmente, esses que ficam na defensiva e [dizem] que a gente está ali para atrapalhar ou a gente não tem o que fazer, né?” (E29);

c) a *negação que o assédio moral ocorre* (p. ex.: “antes de buscar a solução, antes de buscar a resposta, tem que vir uma enxurrada de justificativa e dizer que nada daquilo é verdade” (E15));

d) o *corporativismo* (p. ex.: “fulano de tal é meu amigo, fulano de tal é casado com não sei quem, tem muito disso aqui [na IFES], . . . de eles se sentirem ameaçados, é uma realidade” (E15);

e) a *desqualificação da vítima* (p. ex.: “tudo aquilo é extrapolação de alguém que não tem o que fazer, dos inimigos políticos dele” (E15)).

Em face do exposto, os entrevistados revelam um posicionamento semelhante ao de alguns autores que discorrem sobre as dificuldades enfrentadas pelas ouvidorias públicas brasileira no âmbito de suas instituições; principalmente, quando Vismona (2011) diz que pode ser uma ameaça em razão das críticas que a ouvidoria apresenta aos gestores, sem se preocupar se isso irá lhes agradar, ou não — e que esse incômodo “pode ser uma atitude antipática aos dirigentes, que assim agindo confundem o mensageiro com a mensagem” (p. 36). Essa distorção é dita

por E15: “eles personificam como se fosse a ouvidoria buscando falha no trabalho dele. E não é”.

Esse sentimento de ameaça/incômodo que a ouvidoria provoca pode ser confirmada pelos discursos dos entrevistados e isso se deve em razão de a ouvidoria poder ser um *termômetro*, demonstrando a realidade do que ocorre na unidade da IFES. Parece evidente que é o papel informacional da ouvidoria trazendo à tona os problemas que acontecem e que é exercido pelos usuários por conta do controle social, um papel que lhe cabe de participar na governança da IFES. Independente de se presenciar um comportamento de repúdio em relação ao trabalho da ouvidoria — tal como E27 diz: “sempre tem, tem uns que xingam. ‘— Rapaz, vocês não trabalham, aí, ficam procurando serviço, a gente fica aqui com esses processos’. Já teve esse tipo de comentário” —, criar estratégias que envolvam ações esclarecedoras de forma que os gestores possam compreender à que a ouvidoria veio, seja um caminho para reduzir esse sentimento ameaçador.

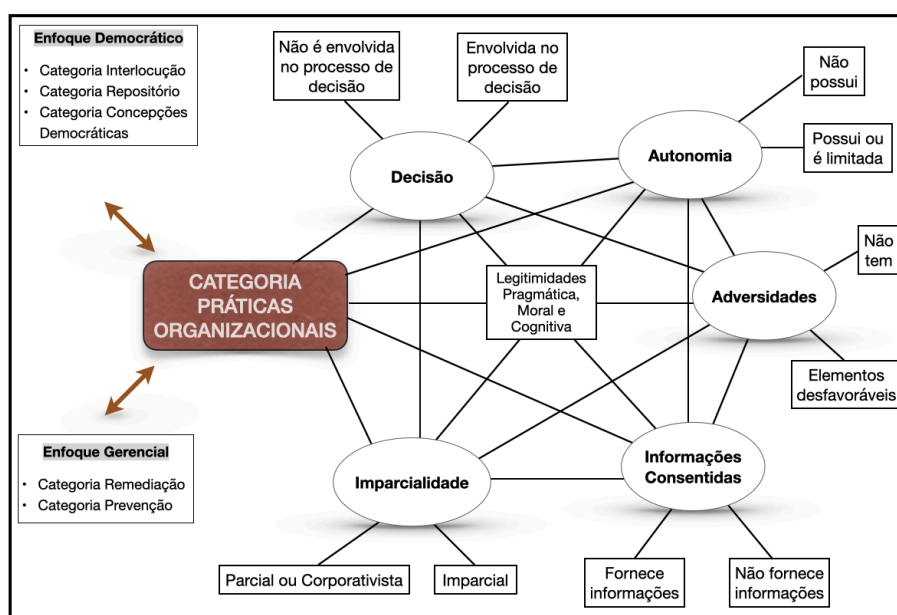
Outra questão que pode gerar o sentimento de ameaça é o *desconhecimento que o gestor tem acerca do conceito da ouvidoria*. Mais uma vez, há entrevistados (E03, E04, E08, E21, E32, E34 e E35) que ratificam esse pensamento, em especial, no que se refere a confusão de que ela tem um papel correcional, confirmando que esse pensamento a respeito da ouvidoria é um equívoco. Destacam-se alguns comentários: “existe uma dimensão de se sentirem ameaçados porque há uma cultura de que a ouvidoria é como corregedoria. Eles comparam muito com procuradoria” (E21); “As pessoas confundem muito a ouvidoria com a corregedoria. Então eu acho que isso existe” (E34); “Eles ainda veem a ouvidoria como alguém que está questionando e controlando suas ações” (E35). Apesar de os entrevistados entenderem que essa confusão de papel da ouvidoria com a correição causa embaraços nas relações com os gestores, isso os coloca em compasso com o pensamento de Vismona (2011), para quem a ouvidoria pode ser tida como uma figura ameaçadora. Essa confusão conceitual existe, mas precisa ser desmistificada. É evitar o pensamento de que “a ouvidoria é ‘policialesca’”. É adotar estratégias que possam desvencilhar essa relação correcional para que as portas não se fechem para a ouvidoria. Como afirma E04, é buscar a “amabilidade, . . . a inteligência inter-relacional. . . . [É quebrar] esta questão de ‘Ouuuvidoria’”; ou ter o apoio institucional e da administração máxima no sentido de promover capacitação para os gestores, tal como fala E14, que tem dirigentes que se sentem ameaçados, mas que isso

aconteciam “no início que eles não tinham [o] curso de formação que [a IFES] passou a dar para os dirigentes”. “A ouvidoria não inventa denúncias; a ouvidoria recebe as denúncias e trata as denúncias” (E35); parece notório que quem está mostrando o que está errado é o usuário do serviço, fazendo o controle social — a ouvidoria, mais uma vez, está cumprindo seu papel, entre os quais, o de interlocutor. Tudo isso parece reforçar que a ouvidoria precisa estar vigilante em seu papel, adotar ações estratégicas que promovam diálogos com os gestores e capacitação para as chefias que tratem dessas questões — é trazer e envolver os gestores para a vida ativa da ouvidoria para que ela seja vista como uma parceira, não como uma inimiga.

5.3.2.6. Perspectivas da Categoria Práticas Organizacionais. A Figura 10 demonstra o diagrama desta categoria e de suas unidades de registro.

Figura 10

Diagrama da Categoria Práticas Organizacionais



As URs expostas se relacionam com o primeiro e segundo eixos temáticos e com os tipos de legitimidade (pragmática, moral e cognitiva), como dito. E elas parecem ser essenciais para o desenvolvimento das atividades das ouvidorias e para as situações que envolvem o assédio moral.

A UR autonomia diz respeito às liberdades política, administrativa e financeira da ouvidoria. Significa, por exemplo: poder agir sem se levar ou deixar influenciar pelas vontades do dirigente máximo da IFES; é poder agir e atuar de forma que suas

atividades ocorram sem problemas, como, no decurso das tratativas das manifestações ou de outras ações que a ouvidoria decida adotar e que possam ser concretizadas sem violar seus próprios pressupostos (p. ex.: sigilo) e o seu papel democrático (interlocutor, ratificador da democracia, mediador e informacional). E, se alguma dessas ações necessitar de qualquer recurso financeiro, que a ouvidoria tenha verba para concretizá-las. E03, E04, E13, E15, E23, E24, E27, E30, E31, E33 e E34 apontam que algumas situações podem refletir na presença de autonomia, ou não. A autonomia é um tema que afeta as atividades da ouvidoria, em especial, em virtude da relação de poder entre a ouvidoria e o dirigente máximo da organização; nessa mesma sintonia, os entrevistados destacam que a autonomia pode ser afetada pelo simples fato de não se ter uma sala apropriada para o atendimento do usuário, podendo afetar a legitimidade e confiabilidade da ouvidoria. Tal situação pode se repetir se a ouvidoria não conseguir fazer tudo o que precisa, por inexistência de uma equipe que auxilie em suas atividades; bem como pela presença, ou não, de uma normativa da ouvidoria, além da forma como o cargo do titular da ouvidoria é escolhido. Tanto que E17, E26 e E32 confirmam que a autonomia está presente em suas ouvidorias porque elas são normatizadas no âmbito de suas IFES. Enquanto E27 reconhece que há uma limitação na autonomia da ouvidoria em razão da escolha do ouvidor que “é um cargo indicado” pelo dirigente maior, o que pode comprometer a tratativa da manifestação porque “de acordo com quem seja a parte denunciada, o tratamento talvez não seja o adequado”.

Parece claro que a autonomia torna a ouvidoria mais do que um local de repasse de manifestação, de um setor dentro da IFES de toma lá, dá cá — é muito mais porque, como visto nos enfoques democrático e gerencial, a ouvidoria tem um papel democrático e tem uma posição privilegiada por poder dar o devido foco às necessidades dos usuários, os quais podem estar em segundo plano na organização, quando de fato deveriam ser os primeiros, pois são aqueles que usam os serviços. E se não for possível constatar todos os tipos de autonomia na ouvidoria, espera-se que a ouvidoria possa conquistá-la e exercer seu papel com plenitude ou, ao menos, com o máximo de autonomia que lhe puder ser conferida, já que nem sempre o tipo ideal (Weber, 2004) é algo tão real. Parece que não há como se ter uma ouvidoria sem autonomia, ou ela poderá estar fadada a ser tão-somente uma passadora de manifestação. É com a presença de autonomia que a ouvidoria

poderá trabalhar na remediação das denúncias de assédio moral, fazer parcerias, promover ações de combate/prevenção ao fenômeno. Assim não há de se ter qualquer interferência sobre a ouvidoria, seja por parte do dirigente ou gestores — parece cristalino que ela deve ter liberdade no âmbito de suas diversas atuações.

Neste sentido, entende-se que a participação da ouvidoria na tomada de decisão pode ser vista como um reflexo de seu papel democrático que, como tratado no enfoque democrático, é composto pelos papéis: interlocutor; ratificador da democracia; mediador; e, informacional. É possível perceber que a ouvidoria pode ser uma chave importante no processo de tomada de decisão, em especial, porque pode subsidiar os dirigentes e gestores em relação aos problemas existentes na IFES, propiciando a participação social, ou seja, colaborando com a criação e/ou alteração de procedimentos e/ou de políticas institucionais que sejam necessárias para a melhoria dos serviços.

Na UR adversidades, determinadas situações foram destacadas pelos entrevistados como possíveis barreiras para a atuação da ouvidoria, com vista às recomendações que ela faz aos gestores e na gestão/prevenção do assédio moral. Parece claro que o desconhecimento sobre o que é ouvidoria (não a vendo como um instrumento de gestão, uma parceira ou uma colaboradora) prejudica a autonomia da ouvidoria. Como é reportado por Levine (2010), é mister a redução de ambiguidades sobre o papel da ouvidoria, sendo preciso melhorar essa identidade da ouvidoria. E o desconhecimento do que é assédio moral (não sabe que comete o assédio ou não reconhece quando acontece o fenômeno), o despreparo do próprio gestor para exercer um cargo de chefia (com ausência de capacitação, de noções administrativas, não quer assumir as responsabilidades) ou a prática do corporativismo (negação de que o assédio moral acontece, comportamento agressivo com a ouvidoria, culpa ou desmerecimento do denunciante, proteção dos pares por interesses eleitorais, a alta rotatividade dos gestores que exige constante desprendimento de informações da ouvidoria sobre seu papel), são outros elementos revelados durante as entrevistas e que podem estar presentes na convivência da ouvidoria com os dirigentes e gestores — tudo isso sem contar o sentimento de ameaça que alguns gestores têm frente a atuação da ouvidoria, prejudicando suas atividades (porque as fragilidades do setor são reveladas). Assim, diante de tudo o que foi exposto, parece evidente que as URs tratadas neste eixo temático não apenas podem ter reflexos em vários domínios da ouvidoria, o

que inclui as questões em matéria de assédio moral, mas também a organização em que a ouvidoria se encontra instalada, que pode influenciar a ocorrência e reconhecimento do fenômeno.

É importante perceber que as ouvidorias enfrentam dificuldades e precisam buscar medidas para rompê-las. É tornar os elementos desfavoráveis mais conhecidos e discutidos de maneira que se consiga permutá-los para outras iniciativas mais favoráveis à democracia — é “cristalizar iniciativas que fazem sentido de serem institucionalizadas” (E21). É a ouvidoria não ter limitações, inclusive na aceitação das recomendações que faz e na facilitação da gestão e prevenção do assédio moral, ainda mais que, com as recomendações, pode ocorrer a participação social.

5.3.3. Ponderações sobre os Elementos Organizacionais

Os pontos discutidos têm relevância para a ouvidoria, pois podem refletir em suas atividades, nas recomendações e na gestão e/ou prevenção do assédio moral. Os quesitos que compõem as categorias normativas institucionais e práticas organizacionais podem determinar se a ouvidoria será, ou não, munida de legitimidade, exercendo, assim, alguma influência nas questões de assédio moral.

A categoria instrumentos normativos relaciona-se com a categoria práticas organizacionais. Por esse motivo, compreende-se que os elementos, como, autonomia e participação no processo de tomada de decisão, podem ser ditados por uma norma legal da ouvidoria. Um exemplo é revelado por E09: “é essa participação que a gente gostaria de ter quando da elaboração do regimento da ouvidoria . . . e, aí, vai aumentar a revolta de alguns professores porque a gente vai participar mais da gestão da instituição”. Ora, E09 percebe que a participação da ouvidoria na gestão da IFES, no processo de tomada de decisão, será ativada quando o regimento da ouvidoria for criado — assim percebe-se o relacionamento entre as categorias. E mais, essa mesma relação entre as categorias pode ser observada quando se toma por exemplo a presença de um instrumento normativo de combate ao assédio moral que pode forçar a redução dos problemas advindos do corporativismo, como é citado por E22: “depois da resolução, instituiu-se que, e, aí, tinha muito corporativismo. . . . Com base na resolução, de fato, eliminou esse problema”. O instrumento legal de combate ao assédio moral foi um reforço para se

eliminar o corporativismo na IFES de E22. No que concerne às dificuldades enfrentadas pelas ouvidorias, Lima e Durán (2016) destacam que um dos problemas encontra-se na normativa da ouvidoria, que tende a se distanciar do papel da ouvidoria em relação às suas atividades. Ou seja, esses atos normativos podem minimizar a transparência, a capacidade da ouvidoria influenciar no processo de tomada de decisão e aspectos que envolvam a escolha do ouvidor —, todos, quesitos importantes para a ouvidoria, incluindo a autonomia. Claro que o interesse é que não ocorra esse distanciamento mencionado por Lima e Durán, mas que o ato normativo represente uma prática diária do papel democrático que a ouvidoria é suposta possuir.

Quanto à legitimidade da ouvidoria, na perspectiva da categoria normativas institucionais, reforça-se que o fato de se ter uma resolução, tanto da ouvidoria quanto de combate ao assédio moral, mostra que a legitimidade cognitiva está presente, pois ela advém da compreensão dessas temáticas. Tanto que E04 ao comentar sobre a adoção da política institucional com a criação da cartilha, fala: “trabalhamos muito a conscientização”. Estas IFES que possuem resoluções e/ou políticas institucionais permanentes têm um ganho de legitimidade cognitiva na medida em que elas reconhecem a existência do assédio moral no ambiente acadêmico e existe a compreensão de que é preciso coibir essa violência — o que é feito com a criação de resoluções e/ou políticas institucionais. Há de se notar que a legitimidade pragmática pode se apresentar quando os usuários entendem que esses instrumentos denotam um sentimento de cuidado, de preocupação com seus problemas e eles passam a ter confiança na IFES, em especial, na ouvidoria — que vai tratar de sua denúncia com lisura, transparência e imparcialidade. Por isso, a ausência de instrumentos normativos pode refletir desfavoravelmente na legitimidade pragmática. E15 lembra: “ela teria essa repercussão de uma aceitação melhor . . . da importância, da notoriedade”.

Também há a legitimidade moral, pois as resoluções darão um norte às atividades da ouvidoria, com procedimentos a serem adotados e que são aceitos como corretos. E15 fala: “lá teria essa repercussão de uma aceitação melhor das atividades” e E23 diz: “quero normatizar aqui é a questão do comprometimento dos setores. Prazos, respostas, documentos que vão e são esquecidos para lá. Então se isso não for normalizado, se não mudar a cultura dessa forma, você não muda de forma nenhuma”. Os tipos de legitimidades podem se apresentar na organização de

forma dinâmica, como revela a literatura (Bobbio et al., 1998; Sacramento & Schultz, 2018; Suchman, 1995) — ou seja, em dado momento, a organização pode obtê-la ou perdê-la (Suchman, 1995); assim, ao se adquirir uma legitimidade, é preciso tratar de mantê-la. Nessa situação, aqueles entrevistados que não possuem instrumentos legais em suas ouvidorias ou nem qualquer tipo de normativo ou política institucional permanente de combate ao assédio moral podem obter legitimidade se atuarem de forma a mudar esse cenário em que se encontram — importando agir de maneira correta e aceitável por meio de regras e valores para conquistar a legitimidade.

Na categoria práticas organizacionais, um ponto a ser destacado é a UR autonomia e que pode ser uma das limitações da ouvidoria. Diante do que foi falado, caso a ouvidoria não possua autonomia, provavelmente, ela poderá ficar escanteada, sem ter qualquer tipo de participação no processo de tomada de decisão. A participação da ouvidoria em conselhos, comitês ou grupos que tratem das questões sensíveis na instituição, como, o combate e prevenção do assédio moral, pode ser entendida como uma prática importante e que deve ser acatada e aceita pelos dirigentes e gestores. Entretanto, parece claro na fala de E33 a verdadeira face de certas ouvidorias que necessitam mudanças em seu protagonismo no âmbito da IFES: “o nosso envolvimento é zero. A gente não participa, não tem tido envolvimento nenhum. Nós não somos chamados, nunca fomos chamados para essas reuniões. Nós estamos, assim, meio que na sombra. À sombra, né?”.

É por isso que se entende que se uma ouvidoria ficar à sombra no âmbito da instituição — sem cumprir seu papel democrático, sobressaindo as vontades dos dirigentes e gestores, que podem ter perfis autoritários e não praticarem a impessoalidade ou a transparência — é possível que sua legitimidade comprometida. Significa dizer, por exemplo, que a legitimidade moral é afetada porque a ouvidoria deixa de conduzir procedimentos relevantes, como, processo de decisão, mediação ou, então, não utiliza seu repositório. Ou afetar a legitimidade cognitiva porque ao deixar de participar do processo de decisão, não atuando com seu papel informacional (com dados importantes e poder de persuasão frente aos gestores), as mudanças de procedimentos não se sucedem ou as políticas institucionais de combate ao assédio moral podem não ser criadas, como, a concretização de uma resolução para tal fim. Também pode afetar a legitimidade

pragmática. Por exemplo, ao não participar do processo de tomada de decisão, a ouvidoria deixa de propiciar a participação social, já que melhorias podem não acontecer e o usuário é capaz de não ver com bons olhos, já que tudo pode permanecer como está, tendo aquela sensação de que nada acontece, ou que nada muda, ou que não adiantou nada registrar uma manifestação. É por tudo isso que se reitera que a imparcialidade e a transparência das informações praticadas pelos dirigentes e gestores conseguem refletir na ouvidoria e, assim, dificultar o reconhecimento da presença de problemas que perduraram na IFES, como, no caso do assédio moral que, muitas vezes, é algo velado.

Ao se presumir, por exemplo, uma situação em que a ouvidoria possui instrumentos normativos, que ela é munida pelos diferentes tipos de autonomia, que participa da tomada de decisões, que ao encaminhar as denúncias de assédio moral para os setores, os gestores consentem as informações e tratam as denúncias com imparcialidade, tudo isso, concomitantemente, pode parecer um cenário ideal. Mas os entrevistados apontam que: nem todos os gestores são autoritários, há os democráticos; nem todos são parciais ou corporativistas, há aqueles imparciais; nem todos são obscuros em suas informações, há aqueles transparentes; nem todos estão despreparados para serem chefes, há aqueles que são de fato gestores e empáticos — significa dizer que no ambiente acadêmico há sempre perfis diferentes de gestores. Para E03: “há gestores e gestores. Então se por um lado nós temos gestores muito acolhedores, que trabalham com esta temática, que procuram construir as políticas, por outro, nós temos ainda alguns que precisam de melhorar, de crescer, de avançar”. Parece perceptível que nem sempre aquele cenário descrito no início do parágrafo é completamente real. Pelos discursos, a ouvidoria enfrenta adversidades de ordem interna com os gestores e/ou dirigentes, em particular, sobre as questões de assédio moral. Isso inclui desde atrasos ou ausência de respostas, desconhecimento acerca dos assuntos de ouvidoria e de assédio moral, parcialidade/corporativismo, falta de transparência, perfil autoritário, ambiente machista, falta de infraestrutura física/humana, falta de instrumentos normativos ou políticas institucionais em matéria de assédio moral, até o despreparo de muitos servidores ao assumirem cargos de chefias administrativas (em geral, como citado, os cargos são exercidos por docentes).

Entende-se que as diferentes situações expostas neste eixo parecem evidenciar que o contexto organizacional (o que inclui as práticas adotadas pelos

dirigentes e gestores frente à ouvidoria) pode contribuir, ou não, no reconhecimento e presença do assédio moral, sendo esse reconhecimento essencial para coibir o fenômeno. Como diz E21 sobre a IFES:

Como [ela] pode ser mais indutora de um processo de enfrentamento do assédio, quando ela convive com uma sociedade que é tolerante ao assédio? É muito difícil uma instituição dessa querer ser exemplo . . . se não caminha numa direção de braços dados para enfrentar. (E21)

Desta forma, se há instrumentos legais de combate ao assédio moral na IFES é porque seus atores chegaram a um ponto tal de entendimento acerca da problemática que se materializou no próprio instrumento legal ou em políticas institucionais permanentes de combate ao assédio moral, conferindo-lhe legitimidade cognitiva — nesse caso, o enfrentamento ao assédio moral no ambiente organizacional se dá “de braços dados” (E21). Mas se a própria organização institucionaliza a prática do corporativismo, pode-se afirmar que a ouvidoria precisa enfrentar várias adversidades, configurando-se um distanciamento, então, entre a ouvidoria e os gestores da organização. É romper com as barreiras da AP que, como fala E34, “se a gente for pensar do ponto de vista do cotidiano, essas barreiras são dadas pela ausência da institucionalização . . . de ações e até de regras, né? Legislações que possibilitem ou que explicitem mais esse combate”. É “trazer à luz para sugestões e soluções para as questões apontadas” (Vismona, 2011, p. 69). É adotar estratégias que possam coibir as adversidades, de forma que elas não prevaleçam no ambiente organizacional e o público-alvo possa, assim, ser contemplado pela convivência de uma instituição democrática.

6. Triangulação

6.1. Os Casos Exemplares de Assédio Moral

Diante da proposta de validar os dados coletados — representados pelos discursos dos investigados —, tratou-se de proceder com a confluência de outras fontes de dados, dando mais confiabilidade às categorias abordadas nesta tese. Ou seja, utiliza-se a triangulação como forma de validar os registros obtidos (Creswell, 2014; Gabrielian et al., 2008; Hu & Olshfski, 2008; Piotrowski, 2008). Nesse sentido, os dados coletados por meio das entrevistas, a bibliografia documental oficial e os relatos de casos de assédio moral configuram os três pilares da triangulação.

Esta seção é especialmente dedicada ao terceiro vértice da triangulação, no qual consta as denúncias de assédio moral relatadas nas entrevistas pelos participantes do estudo, e outros especialistas em ouvidoria de IES do setor público (universidades públicas estaduais), setor privado (universidades privadas) e das Instituições Comunitárias de Educação Superior (universidades comunitárias⁹). Para essa amostragem também foi aplicada a técnica de bola de neve (*snowball*), não probabilística, como descrito no Capítulo 4. Para Creswell (2014), a triangulação é uma das várias estratégias usadas na pesquisa qualitativa para indicar se os resultados encontrados são precisos, podendo haver “diferentes fontes de informação” (p. 226) — justificando-se, assim, a inclusão de outros especialistas em ouvidoria para além dos especialistas selecionados.

No decurso da análise dos eixos temáticos foram trazidos à tona as legislações pertinentes às ouvidorias, em especial aquelas ditadas pela CGU e que serviram para complementar a análise triangular. Os vários elementos tratados nos eixos visam contribuir com a análise do papel e da influência da ouvidoria na gestão e prevenção do assédio moral no trabalho nas IFES do Brasil.

Isto posto, solicitou-se a cada um dos especialistas que relatasse pelo menos um caso de assédio moral ocorrido no ambiente de trabalho entendido como um caso exemplar — mantendo-se o sigilo da identidade do denunciante. Estão

⁹ A universidade comunitária se encontra no limbo entre uma universidade pública e uma universidade privada. De acordo com o MEC, as Instituições Comunitárias de Educação Superior são tidas como organizações da sociedade civil brasileira sem fins lucrativos, mas que apresentam recursos financeiros tanto de entidades privadas quanto do poder público (*Lei n.º 12.881, 2013*).

disponibilizados um total de 20 relatos, entre os quais pretende-se verificar se há pontos que sejam convergentes ou divergentes em relação aos elementos (URs) levantados nos eixos desta tese. A intenção foi captar elementos reconhecidos nos três eixos temáticos e que fossem relatados espontaneamente, sem quaisquer interferências. Esse quantitativo de relatos se deu em razão da inviabilidade de se expor todos os casos.

Importa referir que houve especialistas que se preocuparam com o reconhecimento do caso ao torná-lo público, ou seja, que os envolvidos pudessem ser identificados. Outros afirmaram não ter qualquer caso exemplar a apresentar, seja porque os resultados não foram satisfatórios ou porque os mesmos não levaram a nenhum aprendizado ou porque se encontravam há pouco tempo trabalhando na ouvidoria e as denúncias estavam em andamento. Além do mais, outros casos citados eram situações de racismo, de homofobia, de assédio sexual ou de assédio moral entre discentes. Portanto, como esses exemplos não representam denúncias de assédio moral nas relações de trabalho, foram excluídos do rol de casos de assédio moral considerados exemplares.

Reafirma-se que o sigilo foi preservado, não tendo sido identificado nominalmente nenhum dos envolvidos na denúncia. No geral, foram descritos o fato em si, a atuação da ouvidoria e o resultado de maneira que as explicações sejam confrontadas com os diversos elementos encontrados nas análises. Logo todos os casos estão identificados, aleatoriamente, por códigos de C1 a C20.

Este capítulo não tem a intenção de pormenorizar todos os aspectos identificados e descritos nas URs, como foi feito nos eixos temáticos (evitando-se a redundância); mas verificar se há convergência ou divergência nas declarações mencionadas. Os casos de assédio moral relatados pelos especialistas estão expostos na íntegra no Apêndice f. Estes relatos deram origem às unidades de contexto, cujos recortes encontram-se disponibilizados no Apêndice g.

6.1.1. A Triangulação no Enfoque Democrático

6.1.1.1. Categoria Interlocução. A *UR acolhimento ao usuário* mostra que os usuários foram atendidos e as denúncias registradas. Além dos recortes expostos no Apêndice g, destacam-se algumas das mensagens dos especialistas sobre essa unidade de registro: “a professora . . . estava sofrendo um assédio muito grande de

um chefe. Ela procurou a ouvidoria” (C15); “duas funcionárias. . . . e a gente convidou para vir aqui. E elas vieram. Nossa! Choraram um monte. Disseram que o gestor estava perturbando e assediando moralmente” (C17); “o docente aplicou uma prova, para os meninos e . . . meninas, diferente. . . . eu fui procurada por muitas meninas. Elas se sentiram . . . extremamente humilhadas [e os] . . . meninos também” (C19). Esses discursos parecem dar cumprimento à legislação (*Lei n.º 13.460, 2017*), atendendo aos preceitos, segundo os quais as ouvidorias propiciam a “igualdade no tratamento aos usuários” (p. 2) não tendo “qualquer tipo de discriminação” (p. 2), logo os atendimentos foram indiferenciados/impessoais. Confere no relato C5 uma sensibilidade ao problema do usuário:

Nós recebemos um grupo de terceirizadas, que eram serventes de limpeza, um grupo de 13 mulheres e . . . elas fizeram um relato absurdo do que elas passavam [na instituição]. . . . e quando eu vi aquelas senhoras com camisetas transparentes, calças rasgadas, botas furadas, não tinham direito a ir a um médico porque elas eram descontadas. Então, eu vi que a gente precisava construir a empatia, principalmente, com os gestores. . . . isso me chocou. E eu falei: ‘– A gente tem que fazer alguma coisa porque isso é um absurdo’. (C5)

Todos esses acolhimentos conferem às ouvidorias um elo importante entre os usuários e as instituições de ensino, direcionando-as para a *UR canal de comunicação*, permitindo-lhes ser um local que dá voz ao usuário (Abedin, 2011; Friedmann, 1976; Gill et al., 2020; L. B. Hill, 1982; Kaufman, 1969; Levine-Finley & Carter, 2010; McKee & Belson, 1990; Wille & Bovens, 2020), favorecendo os aspectos democráticos, como, o controle social (Buck et al., 2011; Friedmann, 1976; Kirkham, 2012; Reif, 2011). C7 elucida esse elo que a ouvidoria faz entre os diferentes público e a IES “[a denúncia] veio via sindicato pela ouvidoria. . . . eles abriram um processo pela ouvidoria”.

É possível identificar, através do recorte C18, a *UR esclarecimento*, em que a ouvidoria deixa o usuário ciente sobre todo o trâmite da denúncia (*Decreto n.º 10.153, 2019*): “eu dei todo o esclarecimento: ‘– Olha, a sua identidade é protegida’. Mas eu preciso . . . levantar todos os indícios. Pegar o máximo de detalhes para saber como atuar” (C18). Assim como o relato C1 revela sobre essa UR: “eu sempre deixo [a pessoa] preparada porque até aqui pode não ser a melhor resposta. . . . eu tinha que preparar ela de todas as formas. Inclusive, para o não sucesso”.

Na *UR exclusividade*, os relatos mostram que as ouvidorias não são os únicos locais que recebem as denúncias de assédio moral. Destacam-se as declarações C3 e C17: “no outro dia, foram lá na reitoria. Esse professor foi 10 vezes na ouvidoria: ‘– Eu quero esse documento’ (C3); “essas pessoas que procuraram a ouvidoria, elas já tinham procurado o serviço [de RH] para relatar. Já tinham procurado o gestor para relatar . . . E nada tinha sido feito” (C17). Como proferido, a legislação brasileira determina que os registros de denúncias sejam feitos tão-somente pela ouvidoria do órgão (*Portaria n.º 581*, 2021; *Lei n.º 13.460*, 2017; *Decreto n.º 10.153*, 2019; *Instrução Normativa n.º 19*, 2018), apesar de os relatos confirmarem que as ouvidorias podem não ser as únicas a receberem as denúncias, tal como se vê no enfoque democrático. O lado positivo da determinação legal é que, ao tornar a ouvidoria um canal exclusivo de recebimento de denúncias, isso permite que os dados não fiquem dispersos pelos vários setores da IFES com risco de se perderem ou mascarar a realidade sobre o assédio moral. Isso acaba dando destaque à importância da ouvidoria possuir um banco de dados, sendo uma ferramenta para balizar a realidade da instituição, pois serve de alerta para os problemas (Buck et al., 2011; McKee & Belson, 1990; Reif, 2011; Van Roosbroek & Van de Walle, 2008), tal como menciona McKee e Belson (1990), a ouvidoria serve como um “catalisador” (p. 200) para a organização.

Os relatos encontrados e expostos nesta subseção e no Apêndice g reforçam as URs presentes na categoria interlocução, por conseguinte, podem validar os resultados encontrados e que advém das mensagens dos entrevistados que participaram do estudo. O destaque vai para a UR exclusividade que, provavelmente, terá sua configuração alterada na medida em que a instituição deverá se adaptar para a mudança, de forma que a ouvidoria seja o único local a recepcionar denúncias, tal como indica a lei (*Portaria n.º 581*, 2021; *Lei n.º 13.460*, 2017; *Decreto n.º 10.153*, 2019; *Instrução Normativa n.º 19*, 2018). Assim pode-se inferir que a ouvidoria possui um papel interlocutor e que essas diferentes URs formam um conjunto de condutas que devem ser praticadas pelas ouvidorias.

6.1.1.2. Categoria Concepções Democráticas. Outros relatos de casos de assédio moral reforçam a categoria integrante do tema papel democrático. Por exemplo, C1 afirma: “a direção do campus apoiou ela e fez com que ela entrasse na ouvidoria para denunciar”. C11 revela que “teve um caso. . . de servidores

denunciando . . . uma terceirizada. Ela é chefe da empresa” e praticava o assédio moral. Pelos relatos, pode-se perceber a presença da *UR controle social*, que surge na medida em que as ouvidorias (como canal de comunicação) proporcionam os registros das denúncias de seus públicos-alvo que indicam aquilo que está em desconformidade na organização — tanto que a legislação (*Portaria n.º 581*, 2021; CGU, 2019) considera as ouvidorias do SisOuv como instâncias de controle social com a finalidade de melhorar a qualidade da gestão e dos serviços que são prestados pelas organizações.

Nesse cenário, não se apartando de seu papel interlocutor, têm-se como concepção democrática a *UR educacional*. Isso porque C3 comenta: “como consertar uma situação se não reconhece, né? E você há de lembrar que é um espaço educativo, nós somos formadores, educadores e é com este olhar que nós devemos atuar”. Depreende-se que C3 tem o entendimento sobre o espaço educador que a ouvidoria pode ser. A ouvidoria proporciona aos seus usuários uma conduta humanizadora e pedagógica, com explicações para que eles tenham um entendimento de seus direitos (Levine-Finley & Carter, 2010; McKee & Belson, 1990) e registrar a denúncia é fazer valer um direito do usuário e não saber dos problemas apenas em conversas de corredores. É torná-las conhecidas por meio da formalização (Abedin, 2011; Wille & Bovens, 2020). Isso é importante para que o controle social se concretize, de forma que o perfil educacional da ouvidoria reforce essas concepções democráticas.

Os excertos revelam aspectos da *UR garantia de direitos*. Por exemplo, C5 revela: “ele queria saber quem eram as moças que foram fazer a denúncia. Eles ficavam vigiando a ouvidoria, rodando ao redor do prédio. . . . foi exemplar porque possibilitou . . . a proteção das denunciantes”. C18 menciona: “as pessoas tinham medo de fazer denúncias. . . . [Eu digo] ‘— Olha, a sua identidade é protegida’”. Nota-se que a UR garantia de direitos vem com o próprio direito do cidadão e que dá respaldo, inclusive, para alguns dos pressupostos da ouvidoria, como, o direito ao sigilo, o direito a ter a denúncia analisada com imparcialidade. Uma vez que o usuário deve ter a garantia do sigilo, isso acaba ajudando na defesa de qualquer direito que ele tenha — por exemplo, viabilizando o direito à sua participação social na AP.

A *UR participação social* emerge num dos relatos, ganhando visibilidade em C5 visto que: “possibilitou que se agisse em várias frentes: . . . a alteração dos

contratos; . . . procedimento de prevenção . . . ; e, instrumentos de capacitação dos fiscais de contrato”. Segundo a legislação, a ouvidoria deve garantir o sigilo e, também, ser uma instância de controle e de participação social (*Portaria n.º 581*, 2021; CGU, 2019). Esses quesitos são importantes para reforçar o papel democrático da ouvidoria e não apenas porque o usuário pode indicar aquilo que não está em conformidade na instituição (Buck et al., 2011; McKee & Belson, 1990; Reif, 2011; Van Roosbroek & Van de Walle, 2008), mas a presença desse controle pode representar um passo importante para se viabilizar a participação social (O’Brien, 2015).

Ilustrativamente no relato C5, se as terceirizadas não tivessem feito a denúncia de assédio moral na ouvidoria (controle social), julga-se que, provavelmente, a ouvidoria não teria trabalhado com o setor responsável pelo gerenciamento de contratos (parcerias), os contratos não teriam sido revisados e, talvez, não tivesse resultado na alteração dele (melhorias) e que ratificam a participação social, e tampouco se acredita que os assédios praticados contra as mulheres terceirizadas tivessem parado — ou seja, é possível pensar que tudo permaneceria como sempre esteve. Destaca-se o caso de a ouvidoria favorecer a melhoria dos serviços, com ajustes de procedimentos e adoção de ações que advém do controle social. C5 detalha em seu discurso:

O pró-reitor . . . era quem gerenciava os contratos de terceirizados. . . . Nós desencadeamos um trabalho conjunto que foi muito interessante. . . . Ele sugeriu a criação de uma comissão mista de verificação das denúncias e de revisão dos contratos dos terceirizados. . . . [e] conseguimos tirar uma empresa que tratava os seus empregados de uma forma absurda. (C5)

Outro exemplo vem de C6 que fala do perfil autoritário de um docente que se intitula um democrata, mas que se contradisse em suas condutas quando:

Fez exigências a uma servidora colocando-a em uma condição de inferioridade. Ou seja, de utilizá-la para atividades que não estavam compatíveis com as suas atribuições, utilizando-se de termos chulos para evidenciar a sua superioridade acadêmica em relação a ela. . . . Então, aquela ideia antiga de [instituição] que os técnicos administrativos estão ali a serviço dos professores. Né? Então, isso ficou muito evidente nesse caso. E isso foi muito debatido em rodas de conversas, em conselhos [da instituição]. . . . E, hoje, nós temos uma qualidade de relação entre professores e técnicos, [mas

] está longe de ser ideal, . . . Esse caso foi bastante emblemático para [a instituição]. . . . Isso foi tão significativo que a defesa da paridade também se pautou muito nessa condição de respeito entre as categorias. (C6)

Nesta situação, a partir do momento que se teve a denúncia de assédio moral registrada na ouvidoria (controle social), isso acabou desencadeando discussões sobre os conflitos socioprofissionais entre docentes e técnicos administrativos. O especialista afirma que isso aconteceu nas “capacitações”, “reuniões de conselhos” e “rodas de conversas” (socialização). E embora esteja “longe de ser ideal” (C6), hoje existe mais qualidade na relação entre essas categorias profissionais (melhoria), com reflexos nas eleições para reitores (“paridade”).

O relato C13 reforça a presença da UR participação social:

Tivemos caso de assédio moral coletivo, . . . inclusive, denunciado em assembleia. A partir disso, houve intervenções na área e a construção das leis [na gestão de pessoas] e outras áreas. E, nesse sentido, o que foi feito? Políticas dentro do setor, relatórios elaborados, visitas técnicas, seminários para a mudança de cultura institucional a partir daquela equipe. . . . nós tivemos intervenção, reunião com a administração superior, com a equipe, tivemos reunião com a unidade acadêmica citada, com a chefia. Foi levado para o colegiado. (C13)

As intervenções no relato C6 levam à implementação de políticas, inclusive com construções de leis no RH. Assim as URs que integram a categoria concepções democráticas podem ser identificadas nos relatos de casos de assédio moral e, assim, conferir vigor aos resultados obtidos por meio das entrevistas, configurando-se o papel ratificador da democracia da ouvidoria.

6.1.1.3. Categoria Mediação. Determinados relatos de casos reforçam essa categoria que é integrante do tema papel democrático. Alguns excertos exemplificam isso: “tivemos intervenção, reunião com a administração superior, com a equipe, . . . com a unidade acadêmica citada, com a chefia, . . . o mínimo do espaço aberto já é um espaço de solução coletiva” (C13); “ela procurou a ouvidoria e nós fizemos uma mediação com o chefe, chamamos, conversamos. . . . ela se sentia muito desrespeitada nos pleitos internos do departamento” (C15).

A mediação é um procedimento essencial para a ouvidoria e visa a resolução de um conflito de forma que haja um denominador comum entre as partes envolvidas (Abedin, 2011; Buck et al., 2011; Levine-Finley & Carter, 2010; L. Myers & Witzler, 2014; O'Brien & Seneviratne, 2017; Van Roosbroek & Van de Walle, 2008). E as parcerias entre as unidades e/ou órgãos externos e que favorecem esse processo (L. Myers & Witzler, 2014). A lei indica que as ouvidorias devem promover a mediação (*Portaria n.º 581*, 2021; *Lei n.º 13.460*, 2017) e que todos da ouvidoria devem se capacitar, adquirindo habilidades nesse processo (CGU, 2019). Atenta-se para o relato C14:

A gente encaminhou para a corregedoria e deu o tratamento específico. . . . Foi efetuado uma conversa com ele, o corregedor e a diretora. E eles chegaram em comum acordo, inclusive, dele dizendo que não queria que fosse apurado porque . . . aquelas ações podem ter sido maiores do que realmente foram. (C14)

Este relato apresenta uma denúncia de assédio com materialidade, em que a mediação foi realizada. Essa conduta é oposta aos dos entrevistados no enfoque democrático que não promovem mediação nesse tipo de denúncia, caso haja materialidade — tal como expõe C1:

Tinha colegas que presenciavam, tinha e-mails, tinha gravações de reuniões. Tinha vários elementos. . . . A instância maior também achou num primeiro momento que não, isso poderia ser resolvido por mediação. Imediatamente, me coloquei contrária porque achava que não, que tinha que ser melhor investigado. (C1)

C13, C14, C15 e C18, por outro lado, reforçam a UR mediação e conciliação e corroboram com os discursos daqueles entrevistados que dizem que fazem mediação e conciliação de conflitos sempre que possível. Nesse cenário de ideias opostas, entende-se que a mediação é um procedimento que a ouvidoria pode adotar (obviamente, sempre que houver concordância das partes envolvidas) no intuito de trazer uma solução para o conflito, confirmando, dessa forma, seu papel mediador.

6.1.1.4. Categoria Repositório. Verifica-se a presença das *URs relatório e transparência ativa*, cujo relatório será produzido e publicado (com sigilo). A proteção da identidade do usuário é um direito respaldado por lei (*Portaria n.º 581*,

2021; *Lei n.º 13.709*, 2018; *Decreto n.º 10.153*, 2019; *Lei n.º 13.853*, 2019). Pelo relato C3 nota-se que “precisa ser publicizado o que ocorre” na ouvidoria. Segundo C5, percebe-se que “começaram a surgir muitas denúncias de assédio, . . . a aparecer muito assédio aluno-professor. E assédio na pós-graduação . . . que era uma coisa . . . velada e não se discutia” . E no relato C13 o relatório permite: “reconhecer que há o problema. Nós estamos num estágio que, muitas vezes, nem isso não conseguimos. Então, como consertar uma situação se não reconhece, né?”. Os relatos C5 e C13 deixam claro que a ouvidoria é um termômetro, indicando que o assédio moral é uma realidade na instituição e isso vem à tona. É a ouvidoria revelando, com as manifestações, o que de fato acontece na instituição. O reconhecimento do problema é essencial para que as recomendações sejam direcionadas para os gestores, contribuindo para a melhoria dos serviços (Buck et al., 2011; McKee & Belson, 1990; Reif, 2011; Van Roosbroek & Van de Walle, 2008). É a ouvidoria olhando as lacunas dos serviços prestados (*Decreto n.º 9.492*, 2018) e levando as informações processadas (relatórios) para dar subsídio à gestão (*Portaria n.º 581*, 2021; CGU, 2019).

Na *UR recomendações*, algumas ouvidorias fazem recomendações para que haja a solução de conflitos e melhoria dos serviços. C8 menciona em seu relato: “[eu] disse: ‘ – Reitor, vamos fazer o seguinte. Vamos remover esse cidadão para cá. Tem uma vaga aqui para esse curso, dá para trazer ele’. . . . [O professor] veio para [a capital]”. C13 destaca que “houve intervenções na área e a construção das leis [no RH] e outras áreas. . . . políticas dentro do setor, relatórios elaborados, visitas técnicas, seminários para a mudança de cultura”. Os outros relatos não falam explicitamente das recomendações, mas, pelas diversas melhorias que ocorreram em suas respectivas instituições, é possível que elas tenham sido feitas. Um exemplo de melhoria, com mudança de princípios e de valores que subjazem aos comportamentos das pessoas que integram a organização, vem do relato C6 quando é referido que o assunto começou a ser discutido e houve um reconhecimento sobre a importância de outras classes profissionais e isso foi positivo para a democracia da instituição:

Aquela ideia antiga, . . . que os técnicos administrativos estão ali a serviço dos professores, né? Então, isso ficou muito evidente nesse caso. . . . foi muito

debatido em rodas de conversas, em conselho . . . Essa postura e essa necessidade e isso, de alguma forma, repercutiu. (C6)

Ademais, as ouvidorias do SisOuv devem atuar favorecendo a melhoria dos serviços nas instituições (*Instrução Normativa n.º 03*, 2019). É a ouvidoria identificando as lacunas e deficiências dos serviços prestados (*Decreto n.º 9.492*, 2018) e dando transparência ao que ocorre na instituição (*Lei n.º 12.527*, 2011), pontos que fortalecem a democracia. Os casos reportados e aqui analisados vêm confirmar as opiniões manifestadas pelos entrevistados na categoria relatório, o que reforça que as ouvidorias têm um papel informacional.

6.1.1.5. Categoria Legitimidade Pragmática. No relato C4: “elas disseram que elas não iam querer fazer relatos individuais para a ouvidoria, que o relato delas era aquele documento. . . . eu vou respeitar a vontade de vocês”. À primeira vista, esse relato transparece um sentimento de ausência de credibilidade e confiabilidade na ouvidoria. Mas, pode-se conferir no Apêndice f: “elas queriam já ir para as oitivas. Elas não queriam ter que sofrer falando sobre o caso na ouvidoria, depois sofrer falando na sindicância, depois sofrer falando no [PAD]” (C4). Nesse sentido, o que existe não é exatamente uma falta de credibilidade na ouvidoria, mas as denunciantes tentam se preservar de mais sofrimento ao comentar o ocorrido — tanto que elas buscam a ouvidoria para registrar a denúncia.

Nos demais relatos, os usuários demonstram ter confiança na relação com a ouvidoria, convergindo para a apreciação dos especialistas relativamente à credibilidade que outorgam à ouvidoria. Tanto que se constata no relato C1: “tinha muita confiança na gente. E ela falou. . . abertamente de muitas outras coisas, né?”. O relato C15 fornece detalhes acerca dessa credibilidade:

A partir dessa atuação, ela ganhou força. . . . Eu senti que ela se tornou autoconfiante. Em alguns momentos, ela me provocava até no final de semana de tão desesperada que ela se encontrava, às vezes, chorando. E . . . o resultado foi que ela não abandonou o emprego (C15)

Pode-se dizer que a forma como a ouvidoria atua provoca na vítima uma noção de que tem alguém na instituição que se importa com o problema dela e isso acaba por conferir legitimidade à ouvidoria. É essa “relação bem próxima”, tal como descrito por C19. Sabe-se que para a legitimidade pragmática estar presente na organização é preciso que ela atue de maneira tal que o usuário veja isso como algo

suficientemente adequado para ele, a ponto de provocar em si mesmo um sentimento de confiança pela organização/órgão/unidade (Beuren et al., 2013; Suchman, 1995; Vaujany et al., 2019; Woodward et al., 1996). Pelos relatos, as ouvidorias podem ser munidas de legitimidade pragmática — em especial, se elas conseguem cumprir os papéis interlocutor, ratificador da democracia, mediador e informacional —, corroborando com o que foi apontado entre os entrevistados e fortalecendo, assim, os resultados obtidos (URs). Entre outras palavras, a ouvidoria alcança a confiança dos usuários de forma plena (adquirindo legitimidade pragmática), se ela se valer dos elementos que configuram seu papel democrático.

6.1.2. A Triangulação no Enfoque Gerencial

6.1.2.1. Categoria Remediação. As *URs* *apuração preliminar* e *materialidade* são destacadas nos casos em análise. A apuração preliminar refere-se à apuração prévia realizada para captar mais informações acerca do fato informado pelo usuário e dar mais robustez à denúncia. Percebe-se a *apuração preliminar coletiva* no excerto do relato C5: “nós desencadeamos um trabalho conjunto, . . . ele sugeriu a criação de uma comissão mista de verificação das denúncias”. Mas outros relatos ratificam o procedimento de apuração preliminar: C17: “a gente contatou [o RH] . . . ; aí, fomos . . . buscando com a assessoria jurídica e tudo, enredando, enredando. . . . Foi um monte de informação que a gente foi colhendo”. (C17); “eu reporte para [o dirigente máximo] em primeiro lugar, chamei o jurídico para caracterizar a situação de assédio, chamei [o recursos humanos] para levantar o histórico deste diretor” (C18).

Registram-se outros relatos: “então, materialidade tinha abundantemente, autoria ela era sabida. . . . tinha colegas que presenciavam, tinha e-mails, tinha gravações de reuniões. Tinha vários elementos” (C1); “eu juntei reclamação contra esse professor desde 2008. Em 2018, eu . . . entrei com uma denúncia da ouvidoria. . . . A reitoria abriu um PAD porque tinha muita materialidade, muita materialidade” (C4); “eles foram juntando material, a gente foi acolhendo” (C19).

A legislação (*Decreto n.º 9.492, 2018*) orienta que a ouvidoria deve adotar procedimentos que promovam um tratamento devido à manifestação de forma que se confirme a materialidade (p. ex.: autoria, assunto) e possa ser admitida pela correção. Há ouvidorias que conduzem os assediados para uma assistência

psicossocial, mostrando empatia, dado que o usuário pode estar em sofrimento, surgindo a *UR inter-relação*. Os excertos dos relatos de C17, C19 e C20 confirmam essa unidade de registro, como se vê nos exemplos: “uma delas, inclusive, estava fazendo psicoterapia bancada pela instituição em função deste assédio. . . . Ela tava recebendo psicoterapia, ela tinha falado [no recursos humanos]” (C17); “ela, muito jovem, ia parar no pronto socorro toda hora com crise de pânico. . . . A gente conseguiu, inclusive, via [instituição], que eles fossem atendidos. Nós temos um setor, lá, de atendimento psicológico” (C19); “foi um trabalho que gerou num primeiro momento de reclamação, dessa reclamação teve um trabalho interno no setor com psicólogo, com a pessoa [de RH]” (C20). Nesse panorama, a legitimidade moral tem como uma de suas variáveis a legitimidade processual (Suchman, 1995). Nesse caso, as técnicas e os procedimentos são aceitos, fazendo parte da rotina da ouvidoria. Ou, então, tem-se a legitimidade moral (Suchman, 1995) quando se nota a variável legitimidade pessoal que é quando a ouvidoria consegue dar um destaque pessoal favorecendo a rotina por meio de um acompanhamento mais personalizado ao usuário. O discurso de C1 demonstra isso: “a única preocupação que eu tenho é com a vítima, né? Então a gente acompanhou ela até o fim”. Os relatos reforçam que a apuração preliminar, a materialidade e a inter-relação são procedimentos internalizados nas práticas remediativas de denúncias de assédio moral acolhidas pelas ouvidorias.

6.1.2.2. Categoria Prevenção. A *UR ações adotadas* é destacada, indicando que são realizadas ações em função das denúncias de assédio moral que são registradas nas ouvidorias. Surgem os exemplos de alguns relatos, além daqueles que se encontram no Apêndice g: “prevenção . . . e instrumentos de capacitação dos fiscais de contrato. . . . a partir do momento que a gente começou . . . esse trabalho de esclarecimento in loco . . . começou a diminuir muito” (C5); “a gente faz *n* programas, *n* participações em recepções, . . . reuniões de departamentos” (C9); “você tem que trabalhar com as parcerias. . . . o trabalho conjunto que a ouvidoria propôs com a secretaria. . . , com a [correição], com a comissão de ética e com os diversos gestores” (C13).

O intuito das ações é evitar que a violência persista nas instituições de ensino. Além de se evidenciar as parcerias e as políticas como formas de ações e

de intervenções que possam prevenir a ocorrência do fenômeno (Caponecchia et al., 2020; L. Myers & Witzler, 2014) (ainda que algumas delas tenham sido direcionadas para algum setor específico). C18 fala que a capacitação para o assediador é uma ação mais específica e que tem o objetivo de interromper a persistência e prática do assédio moral. Há procedimentos de sociabilização sobre o tema de forma generalizada para as comunidades acadêmicas, objetivando uma melhor compreensão do assunto com a expectativa de uma “mudança de cultura institucional” (C13). Também sobressai nos relatos a existência da legitimidade. Ou seja, há a presença da legitimidade moral na medida em que se procura “trabalhar em parcerias” (C5) e fazer “relatórios elaborados [e] visitas técnicas” (C13); e, há a legitimidade cognitiva, em razão de que, com a ocorrência de um assédio moral coletivo, foram criadas “leis [na gestão de pessoas]” (C13).

E, sobre as legislações, nota-se um distanciamento no que tange ao assédio moral à medida que não existe lei que trate desse assunto no âmbito federal no Brasil (até o presente estudo). Ao mesmo tempo, a CGU (2019) faz uma introdução dessa matéria em seu manual de instrução; porém, sem citar nenhuma orientação de prevenção sobre o fenômeno — apenas conceitua e expõe certas características, sem haver um aprofundamento ou fazendo sugestões de prevenção. Como mencionado, a CGU (2019) somente registra que a ouvidoria é fundamental para se coibir essa violência no ambiente organizacional porque é o primeiro canal de contato do usuário.

Outro destaque é que a *UR ações futuras* não foi mencionada por nenhum dos especialistas. Foi questionado aos entrevistados que informassem sobre ações futuras que fossem adotar para coibir o assédio moral (com/sem parceria), originando a *UR ações futuras*. Em contrapartida, foi solicitado (exclusivamente para a triangulação) que os respondentes relatassem sobre algum caso de assédio moral que tivesse acontecido em suas respectivas instituições e que eles consideram como um caso exemplar — significa pelo menos um relato de acontecimento no tempo passado. Portanto, paira a dúvida se, de fato, existe ou não a pretensão de adotarem ações futuras para o combate do assédio moral. Diante disso, não tem como constatar se há uma convergência ou divergência acerca dessa *UR*.

6.1.3. A Triangulação no Enfoque Organizacional

6.1.3.1. Categoria Normativas Institucionais. Na *UR instrumentos legais da ouvidoria*, C5 fala sobre a importância das normativas, isto é, os “mecanismos institucionais” que dão suporte à tratativa da denúncia, inclusive, com “sanções institucionais”. Mas não há como indicar se essas normativas se referem ao instrumento legal da ouvidoria ou sobre outro instrumento legal, como, um código de ética. E, a CGU tem uma série de diretrizes para as ouvidorias do SisOuv (*Lei n.º 13.460, 2017; Decreto n.º 9.492, 2018; CGU, 2019*). Mas isso não exige a ouvidoria de ter uma normativa interna; pelo contrário, a CGU (2019) fala da necessidade de se ter algum dispositivo para se reforçar a legitimidade da ouvidoria. Na *UR instrumentos legais sobre assédio moral*, o relato C13 corrobora com a presença dessa UR em razão de que, a partir do caso de assédio moral coletivo, além das intervenções, houve a “construção das leis [no RH]” e de “políticas” (C13) na IES. Isso mostra que existe a legitimidade cognitiva (Beuren et al., 2013; Deephouse et al., 2017; Dowling & Pfeffer, 1975; Suchman, 1995), pois houve uma compreensão acerca do tema, materializando-se nas leis e políticas.

6.1.3.2. Categoria Práticas Organizacionais. Os relatos convergem para a *UR autonomia*; e, em especial, para as autonomias política e administrativa. O relato C4 revela uma autonomia política à medida que admite ter registrado uma denúncia de assédio moral que perdurava por anos, acionando a reitoria: “eu juntei reclamação contra esse professor desde 2008. Em 2018, eu juntei tudo e entrei com uma denúncia da ouvidoria. . . . Eu fiz internamente, né? Eu fiz para minha reitoria”. C17 indica a presença de uma autonomia política reforçada pela expressão “petulante”: “a gente tinha o relato, mas a gente dizia: ‘– A gente não vai entregar o relato. A gente vai falar oralmente enquanto ouvidoria’. É muita petulância, a gente tem que ser petulante”.

A autonomia administrativa pode ser vista nos outros relatos à medida que eles têm liberdade em suas atuações. Em contrapartida, não se observa nos relatos acerca da autonomia financeira, nem naqueles que indicaram anteriormente a socialização do tema assédio moral para a comunidade acadêmica, mesmo que nesse tipo de ação seja necessário, quase sempre, algum recurso financeiro. Tudo isso pode ser alicerçado pela literatura (Abedin, 2011; Danet, 1978; Kirkham, 2016; Kirkham & Stuhmcke, 2020; Li, 2016; O’Brien, 2015; Vet Van Der, 2017; Wille & Bovens, 2020), bem como pela CGU (2019, 2021c seções Referencial Teórico e

Guia Implementação), pois ambas apontam sobre a importância da organização (órgão/unidade) ser autônoma. Sob a perspectiva da legislação brasileira, foi lançada (após a coleta de dados) uma lei que versa sobre a escolha do titular da ouvidoria, com vistas a dar mais autonomia política para as ouvidorias do SisOuv (*Portaria n.º 1.181*, 2020; CGU, 2019). Questões, como, possuir uma normativa institucional própria da ouvidoria, ter uma estrutura física e ter uma composição da equipe na unidade são exemplos que podem contribuir para a presença da autonomia da ouvidoria, em especial, sobre o instrumento normativo. Isto porque a normativa deve prover legitimidade à ouvidoria, não ficando sua atuação dependente das vontades dos dirigentes e gestores — na verdade, o apoio da gestão é importante, mas a sua dependência não.

Os relatos de casos convergem para a *UR decisão*. Esse elemento é um ponto essencial, haja vista que a ouvidoria pode se sobressair nos processos de melhorias que possam ocorrer na instituição, significando uma concretização da participação social (Torfing & Triantafillou, 2014). Os relatos C1 e C5, por exemplo, convergem para essa UR: C5 revela um envolvimento no processo de decisão quando afirma que a comissão (que participava) decide verificar “todos os contratos de terceirizados” e, assim conseguiram melhorar porque decidiram “tirar uma empresa que tratava os seus empregados de uma forma absurda” — significa dizer que é a participação social acontecendo em razão do controle social (que se deu com o registro da denúncia de assédio moral na ouvidoria). Observa-se um envolvimento da ouvidoria no processo de decisão, provavelmente, por ter autonomia e ser legitimada de forma que os procedimentos e técnicas de sua atuação são aceitos pelos dirigentes e gestores, ou seja, de legitimidade moral (Suchman, 1995). Nesse caso, a ouvidoria participa da governança, contribuindo com a alteração/criação de procedimentos/políticas institucionais. Evidentemente que a CGU (2019) entende que a ouvidoria pode fornecer os indicadores para dar embasamento aos processos de decisão — é a ouvidoria cumprindo seu papel informacional. A legislação (*Portaria n.º 581*, 2021; *Lei n.º 13.460*, 2017) reforça que uma das atribuições da ouvidoria é promover a participação de seu público-alvo na AP, por isso existe a diretriz legal de que a ouvidoria deve ajudar nessas correções e prevenções dos atos e procedimentos que estejam em desconformidade, propiciando a melhoria dos serviços prestados aos usuários.

Os relatos de casos confirmam a *UR imparcialidade*. Nesse sentido, trata-se sobre a imparcialidade que o gestor pode ter (p. ex.: C1, C4, C7 e C17), ou não (p. ex.: C4 e C16), frente às denúncias de assédio moral registradas nas ouvidorias. Aponta-se o recorte do relato C1:

Enfim, tempos depois, para a minha surpresa, quando apareceu a câmara esse caso voltou à tona e, hoje, ele está sendo analisado sob o ponto de vista da comissão de processo. Então, para mim foi um marco. . . . Então, a gente acompanhou ela até o fim. . . . E ela tinha muita confiança na gente. . . . Essa situação, mulher, chefe de departamento, uma pessoa extremamente competente. Causou ciúme e causou toda uma situação e isso moveu em direção ao assédio. Então, para mim este é um caso clássico [e] . . . como era entre docentes, servidores, então, é um caso mais emblemático. (C1)

A imparcialidade é essencial na tratativa da denúncia. Isso pode ser percebido quando se vê no relato que ela foi praticada posteriormente, ou seja, “tempos depois” (C1) com a criação da câmara que ajuíza as denúncias nesta IES. Antes, porém, o mesmo processo parece que pairou entre as nuvens obscuras da parcialidade dos gestores. A legislação brasileira (*Lei n.º 8.112, 1990; Lei n.º 13.460, 2017; Decreto n.º 10.153, 2019; Portaria n.º 15.543, 2020; Brasil, 2016*), evidentemente, prega a prática da imparcialidade/impessoalidade do servidor público; não somente para aqueles que estão lotados na ouvidoria, mas para todos, incluindo-se os dirigentes e gestores. A falta de imparcialidade pode prejudicar a atuação da ouvidoria (Byer, 2017; Friedmann, 1976; Gill et al., 2020; L. B. Hill, 1982; Hockey, 2020; Levine-Finley & Carter, 2010; McKee & Belson, 1990; Reif, 2011). Além do que, existe a possibilidade da legitimidade pragmática da ouvidoria ficar abalada diante da falta de imparcialidade dos dos gestores, já que pode prejudicar a condução da denúncia.

A *UR informações consentidas* é observada em certos relatos e, como dito, trata-se daquela prática que o gestor deve ter, fornecendo alguma informação quando solicitado pela ouvidoria, sem esconder qualquer dado. Por exemplo, no relato C18: “eu quero ter acesso aos questionários de desligamentos das pessoas. . . tinham evidências. Algumas . . . elogiando e outras dizendo que a pessoa é muito autocrática [e] abusiva”.

A convergência em direção a essa UR se dá em razão de que as ouvidorias obtiveram informações (de setores específicos) e isso permitiu a materialidade da

denúncia, prosseguindo-se com sua tratativa. Esse procedimento da ouvidoria é regulamentado pela CGU (*Portaria n.º 581, 2021; Lei n.º 13.460, 2017; 2019*), de forma que a apuração preliminar possa ocorrer satisfatoriamente. É a legitimidade de um procedimento da ouvidoria, tendo-se, então, a legitimidade moral. Esse elemento democrático, se não praticado pelos gestores, pode ter reflexos e afetar a legitimidade da ouvidoria — nesse caso, a legitimidade moral. Porque pode ser que exista um prejuízo no reconhecimento do assédio moral no ambiente organizacional e no resultado final da denúncia. A transparência é um ponto importante, tal como amplamente reconhecido na literatura da especialidade (Abedin, 2011; Gill et al., 2020; Hertogh & Kirkham, 2018; Hockey, 2020; Vet Van Der, 2017; Wille & Bovens, 2020). Novamente, a legislação (*Lei n.º 8.112, 1990; Lei n.º 13.460, 2017; Decreto n.º 10.153, 2019; Portaria n.º 15.543, 2020; Brasil, 2016*) determina que a transparência seja praticada pelo servidor público, que nessa situação diz respeito, também, aos dirigentes e gestores das IES.

A *UR adversidades* é a última unidade de registro na categoria práticas organizacionais a ser tratada e vários relatos convergem em sua direção. As adversidades representam aquelas barreiras que os dirigentes e gestores impõem à ouvidoria, em particular quando estão diante de denúncias de assédio moral. Nessa UR, em particular, constata-se nos relatos: a falta de colaboração na apuração preliminar, como se vê no relato C1: “a instância maior também achou . . . [que] poderia ser resolvido por mediação. Imediatamente, [fui contra] porque achava que . . . tinha que ser melhor investigado”; o corporativismo, tal como consta no relato C16: “procurou-se proteger um pouco mais o chefe do que os subordinados naquela ocasião . . . eu acho que cabia, pelo menos, no âmbito ético, alguma censura ao gestor, tá?”; o autoritarismo, indicado pelo relato de C6: “um professor. . . com um viés autoritário”; o desconhecimento acerca do assédio moral, visto no relato C5: “no fundo, no fundo, as pessoas não tinham noção do que fosse o assédio moral”; e, o despreparo do servidor para exercer um cargo de gestor, observado no relato C12: “a professora diretora mandou ele ir lá desentupir a bacia. E ele disse que não ia. . . .’ Ela disse: ‘— Não, você tem que fazer porque eu sou diretora”.

Não foram mencionadas nos relatos algumas das barreiras citadas nos eixos temáticos, tais como, a dificuldade em obter respostas, não acatarem as recomendações, desconhecimento sobre ouvidoria e o fato de alguns dos gestores se sentirem ameaçados pela ouvidoria. Não se pode dizer que há uma divergência

dessas barreiras, apenas não foi possível identificar nas declarações dos especialistas esses pontos mais específicos da UR adversidades. Dentre os relatos, apresenta-se o de C8, que reconhece o desconhecimento dos gestores acerca do assédio moral:

Não é uma decisão pessoal. Isso é . . . o colegiado que decide. Então, isso não é assédio. Isso é uma decisão normal de trabalho. . . . as pessoas não sabem o que é assédio. . . . Todo mundo pegou duas disciplinas, todo mundo, tá! Agora, se ele tivesse dito assim: ‘– Todo mundo vai pegar duas disciplinas. Mas você que furou a fila para ir para o Pós-doc, você vai pegar é quatro’. Aí, nós temos um assédio porque ele está punindo por causa disso. Aí, nós temos o assédio. Mas uma distribuição normal? (C8)

A socialização do tema entre o público-alvo da instituição pode ser uma solução para se eliminar essa barreira (Caponecchia et al., 2020). Claro que a ausência de uma lei que trate sobre assédio moral (Araújo et al., 2020; Chiesse, 2016; L. R. Guimarães & Emmendoerfer, 2015; Muniz et al., 2011; Souza & Barros, 2015) é um ponto agravante nesse cenário. Merece destaque a barreira que o corporativismo pode impor sobre as denúncias de assédio moral (Hirigoyen, 2012).

No relato C16, o corporativismo refletiu negativamente na instituição e acabou sendo um aprendizado para situações que vieram a acontecer posteriormente:

Procurou-se proteger um pouco mais o chefe do que os subordinados naquela ocasião. . . . A reitoria acabou trocando o gestor daquela área, mas foi só isso que aconteceu. Isso gerou uma repercussão muito negativa [na instituição] na época. O sindicato se manifestou, evidentemente, contra. E . . . se teve algum aspecto positivo, [foi] a solução de outros casos depois, a gente não teve outros casos de assédio tão emblemáticos como esse, mas pelo menos até onde eu soube, não se teve uma postura, assim, de punir o subordinado. (C16)

Claro que há leis (*Lei n.º 8.112, 1990; Lei n.º 13.460, 2017; Decreto n.º 10.153, 2019; Portaria n.º 15.543, 2020; Brasil, 2016*) que preconizam princípios na AP brasileira (p. ex.: imparcialidade, transparência, etc.) e que servem como diretrizes da conduta dos servidores públicos. Assim as muitas barreiras identificadas nos relatos dos especialistas poderiam ser evitadas se, de fato, essas diretrizes fossem praticadas pelos gestores.

Como dito, a proposta não foi pormenorizar todos os quesitos já analisados no Capítulo 5, mas salientar os pontos encontrados nos relatos de casos de assédio moral tidos como exemplares pelos especialistas que pudessem corroborar, ou não, com as evidências encontradas nos eixos temáticos. Bem como se aproveitou para reforçar algumas das leis que podem direcionar, ou não, para esses pontos, configurando, assim, a triangulação. Nota-se que os relatos de casos corroboram com as URs que surgem nos três eixos temáticos. A UR ações futuras não foi confirmada, mas há de se entender que os relatos fizeram referência aos casos ocorridos em um tempo passado. A respeito das URs instrumentos legais da ouvidoria e instrumentos legais sobre assédio moral, que, apesar de ter havido a indicação de que existem normas legais que a ouvidoria pode fazer uso, não fica explícito se é um instrumento legal da ouvidoria, ou se é uma normativa interna sobre assédio moral, ou um código de ética ou se é aplicada a Lei n.º 8.112/90. Como a intenção foi checar se nos relatos dos casos de assédio despontam aspectos convergentes ou mesmo divergentes na identificação das unidades de registro, entende-se que as URs apresentadas nos eixos temáticos não foram refutadas, portanto, podem ser validadas.

7. Considerações Finais

7.1. Apresentação

A ouvidoria encontra-se presente nas organizações públicas brasileiras, deparando-se, muitas vezes, com um cenário conflitante oriundo das relações socioprofissionais, tal como, o assédio moral. Com o intuito de contribuir com o estado da arte acerca do papel da ouvidoria pública e sua atuação perante esse fenômeno, esta investigação buscou *responder qual o papel e a influência da ouvidoria na gestão e prevenção do assédio moral no trabalho nas IFES do Brasil*. Evidentemente, essa pergunta remeteu a uma série de reflexões acerca das especificidades que podem afetar a atuação da ouvidoria pública brasileira, contribuindo para que o questionamento fosse esclarecido.

Portanto, o *objetivo geral* da investigação é *analisar o papel e a influência da ouvidoria na gestão e prevenção do assédio moral no trabalho nas IFES do Brasil* e três objetivos específicos foram traçados para dar cabo desse objeto principal. As subseções que se seguem visam, apresentar as descobertas dos três objetivos específicos, quais sejam: (1) o papel desempenhado pelas ouvidorias das IFES sob a perspectiva dos ouvidores; (2) as ações de natureza remediativa e/ou preventiva adotadas pelas ouvidorias das IFES para lidar com o assédio moral no ambiente do trabalho; e, (3) a influência do contexto organizacional das IFES do Brasil no reconhecimento da existência de assédio moral no ambiente do trabalho sob a perspectiva dos ouvidores. Para além das subseções dos objetivos específicos dá-se conta acerca da originalidade deste estudo.

Na sequência, estão delineadas mais três seções neste capítulo, isto é, são indicados quais os contributos que esta investigação proporcionou para o estado da arte. Em seguida, tem-se o relato de possíveis limitações encontradas durante a realização desta pesquisa. E, por fim, são apresentadas sugestões que podem ser conduzidas em investigações futuras.

7.1.1. O Primeiro Objetivo Específico

Primeiramente, tratou-se de identificar o *papel desempenhado pelas ouvidorias das IFES sob a perspectiva dos ouvidores*, tendo-se, assim, o enfoque

democrático. Os resultados revelam que a ouvidoria tem um papel democrático porque aproxima o cidadão da AP — isto é, ao se identificar o papel que as ouvidorias das IFES desempenham em suas respectivas instituições, reitera-se que tanto a literatura (Abedin, 2011; Gill et al., 2020; L. B. Hill, 1982; Kaufman, 1969; Levine-Finley & Carter, 2010; McKee & Belson, 1990; Pires & Vaz, 2012; Wille & Bovens, 2020) quanto à legislação (*Portaria n.º 581*, 2021; *Lei n.º 13.460*, 2017; *Decreto n.º 10.153*, 2019) apontam para a ouvidoria como um canal de comunicação. O primeiro eixo temático mostra que isso ocorre em razão dela ser uma ponte que aproxima o cidadão e a AP. Significa que a ouvidoria viabiliza ao usuário a oportunidade de se expressar e de ter voz perante a instituição, especialmente, em relação aos seus descontentamentos.

Uma análise mais detalhada do papel da ouvidoria pública revela que ele envolve um conjunto de quatro *papéis*, corroborando para a indicação do papel democrático desse instituto. Entende-se que este papel será ideal quando envolver todos os principais elementos e não apenas um único. O ponto chave nesta configuração do papel da ouvidoria pública é a presença de todos os elementos que dão vida aos quatro papéis que ela pode (ou deve) possuir, quais sejam: o papel interlocutor, o papel ratificador da democracia, o papel mediador e o papel informacional. Mas as ouvidorias investigadas apresentam nuances. Enquanto algumas sublinharam a presença dos quatro elementos e respectivas especificidades, outras enfatizaram uns em detrimento de outros, e outras ainda admitiram alguma limitação desses elementos. Portanto, o papel democrático da ouvidoria deve ser composto por esses elementos específicos, cujas lentes reforçam o acolhimento ao usuário, a participação social, a mediação, a transparência, etc. — inclusive, para que a ouvidoria seja legitimada pelo usuário.

Primeiro, vale reforçar que esse papel democrático tem um alinhamento inicial em razão da ouvidoria ser reconhecida como um importante interlocutor, procedendo com uma aproximação entre o cidadão e o Estado (Abedin, 2011; Kaufman, 1969; Levine-Finley & Carter, 2010; Wille & Bovens, 2020), acolhendo e tratando as reclamações da sociedade (Gill et al., 2020; L. B. Hill, 1982; McKee & Belson, 1990) —, principalmente, no que tange a uma má administração pública (Abedin, 2011; Wille & Bovens, 2020). Assim, essa interlocução é confirmada na medida em que a ouvidoria é um local que tem a capacidade de ouvir os vários problemas da organização (Clark, 2017; Rowe, 2018; Tsatsanashvili, 2018). Outra questão que

corroborar com o papel de interlocução da ouvidoria é um canal de diálogo (Kaufman, 1969; Levine-Finley & Carter, 2010; Wille & Bovens, 2020). Ela é um espaço acolhedor (Levine-Finley & Carter, 2010) que se preocupa e tem cuidado com o seus usuários, por isso a ouvidoria tende a proceder com as explicações para seu público-alvo sobre tudo que seja pertinente em relação à demanda que chega na ouvidoria (L. B. Hill, 1982). Acrescenta-se que, atualmente, no âmbito da legislação brasileira (*Decreto n.º 10.153*, 2019), as ouvidorias devem ser canais exclusivos de recebimento de denúncias, favorecendo conhecer a realidade da organização. Assim admite-se que o *papel interlocutor* é o primeiro papel democrático da ouvidoria.

Nesta conjuntura acerca do papel interlocutor, há ouvidorias que mesmo tendo esse papel interlocutor, se apresentam de maneira incompleta porque cumprem somente a tratativa das manifestações e não são um canal exclusivo de denúncias de assédio moral nas IFES. Além do que, não fazem qualquer menção sobre o acolhimento ao usuário, o canal de comunicação e o esclarecimento. Em oposição, há ouvidorias que possuem um papel interlocutor mais robusto porque apontam aspectos que abrangem, praticamente, a totalidade das especificidades (ou URs). Assim são ouvidorias que cumprem seu papel interlocutor de forma mais plena. Pode-se considerar que outras ouvidorias pesquisadas possuem um papel interlocutor, mas nem todas as especificidades foram mencionadas, o que faz com que esse papel configure-se parcialmente. Também se percebe o quanto a ausência de um acolhimento ao usuário ou de um esclarecimento podem desfavorecer a legitimidade pragmática, ainda mais que quesitos, como, empatia e humanização passam a ser relegados. Nesse cenário, há ouvidorias que precisam rever seus conceitos e atitudes para que se tornem, verdadeiramente, ouvidorias imbuídas de um papel interlocutor e ser um canal de comunicação no âmbito da instituição, justificando o papel democrático e não sendo um mero repassador das manifestações que chegam em seu instituto. Pelo contrário, é ser uma ouvidoria que possa promover um acolhimento ao usuário empático e imparcial, com os devidos esclarecimentos e com um olhar educador e humanizador.

E com este olhar educador e humanizador, observa-se que a ouvidoria pode favorecer determinados elementos que reforçam a democracia. Por exemplo, há autores que destacam que a ouvidoria tem um papel educador (Levine-Finley & Carter, 2010; McKee & Belson, 1990). Ou seja, a ouvidoria, que possui o

precedente de promover o diálogo, é também um espaço pedagógico, favorecendo a reflexão de seus usuários acerca daquilo que pretendem alcançar (Levine-Finley & Carter, 2010; McKee & Belson, 1990). É nesse cenário que a ouvidoria se destaca, ainda mais quando o foco pode ser uma AP mais humanizada e menos burocrática (Hertogh & Kirkham, 2018). A ouvidoria trata de garantir determinados direitos dos usuários, como, o sigilo (Gaetano, 2010; Levine-Finley & Carter, 2010; McKee & Belson, 1990; L. Myers & Witzler, 2014) e a imparcialidade (Byer, 2017; Friedmann, 1976; Gill et al., 2020; L. B. Hill, 1982; Hockey, 2020; Levine-Finley & Carter, 2010; McKee & Belson, 1990; Reif, 2011). Além do mais, a ouvidoria — por defender os direitos humanos contra qualquer coisa que não esteja em conformidade na instituição, acaba atuando com a perspectiva de desviar as violações de direitos na AP, tornando a governança mais linear, sem desvios, para que a expectativa do usuário possa ser alcançada (Hertogh & Kirkham, 2018). O controle (Kirkham, 2016), então, tem um destaque nesse contexto porque a ouvidoria vai propiciar que o usuário aponte para as desconformidades da organização, ou seja, é a ouvidoria promovendo o controle. E, com a atuação da ouvidoria, com vistas a se obter uma resposta favorável sobre o problema que deu causa a esse controle social, espera-se que a ouvidoria promova mudanças (McKee & Belson, 1990). Por isso mesmo, pode-se dizer que a ouvidoria contribui para promover a participação social (Abedin, 2011; Buck et al., 2011; Gill & Creutzfeldt, 2018; Kirkham, 2012; O'Brien, 2015; Reif, 2011). Todos esses elementos reforçam a democracia, conseqüentemente, a ouvidoria é envolvida por toda esta configuração, alcançando um *papel ratificador da democracia*.

Acerca da identificação da presença desse papel ratificador da democracia (ou seja, de as ouvidorias terem um papel imbuído de concepções democráticas), há ouvidorias que esse papel inexistente, pois, não há menção sobre qualquer uma das especificidades que compõem as URs da categoria. Muito embora a expressão “participação social” tenha sido usada por determinados entrevistados, outros participantes não fazem menção ao conceito, revelando desconhecimento do mesmo. Esse foi um achado importante tendo em conta que há uma confusão entre os conceitos de controle social e participação social, que são distintos. Isso demonstra que há uma necessidade de que todos os envolvidos nas atividades de ouvidoria tenham esse conhecimento, principalmente porque a legislação brasileira indica que a ouvidoria pública deve promover o controle social e a participação

social. Tanto assim que a ouvidoria pública brasileira é reconhecida como uma instituição participativa (Cortes, 2011; Marques & Tauchen, 2014; Pires & Vaz, 2014). O controle social é exatamente a fiscalização dos serviços e políticas governamentais (Bobbio et al., 1998) promovida pelo público-alvo. Assim pode-se dizer que o controle ocorre no sentido vertical e de baixo para cima porque é o usuário que irá fazer esse controle. Enquanto que a participação social é a investida em mudanças com vistas à efetividade dos serviços (Gohn, 2019; Wang, 2001) — por exemplo, através da adoção de ações ou implementação de políticas que venham a atender a comunidade acadêmica. Portanto, o primeiro termo verifica os cumprimentos das políticas, a fiscalização, enquanto que o segundo termo trata de uma mudança de maneira que aconteçam melhorias (com alteração ou criação de novas políticas/procedimentos). Assim os registros das manifestações podem endossar tanto o controle social quanto a participação social.

Nota-se ainda que há ouvidorias que apresentam um papel ratificador da democracia, em função de apontarem aspectos que abrangem quase que a totalidade das especificidades, inclusive, mencionando acerca da humanização da ouvidoria. Ainda há ouvidorias que apresentam esse papel, mesmo que parcialmente, já que algumas especificidades da categoria são referenciadas, mas outras ficam de fora. E outras ouvidorias não mencionam nada que lhes confirme qualquer uma das concepções democráticas. Assim afirma-se que o papel ratificador da democracia precisa se tornar mais robusto para determinadas ouvidorias. Deve-se olhar para os direitos dos usuários, o que inclui o controle social e a participação social e preconizar que a ouvidoria tenha um viés humanizador, componentes estes que podem garantir ou reforçar a legitimidade pragmática.

Também observa-se que em um ambiente organizacional, mesmo que configurado como democrático, pode haver situações de conflitos socioprofissionais e que acabam sendo recepcionados pela ouvidoria, pois ela é suposta a ter um papel interlocutor. Evidentemente, a medição é importante para a ouvidoria (Abedin, 2011; Buck et al., 2011; Levine-Finley & Carter, 2010; L. Myers & Witzler, 2014; O'Brien & Seneviratne, 2017; Van Roosbroek & Van de Walle, 2008) e ela pode buscar soluções para esses conflitos utilizando essa ferramenta (Almeida et al., 2020; Buck et al., 2011; Caponecchia et al., 2020). Ou seja, a mediação é um instrumento que favorece a solução de conflitos e, embora seja recomendado uma capacitação para tal procedimento (Buck et al., 2011; L. Myers & Witzler, 2014;

Vasconcelos, 2014), nada impede que a ouvidoria crie parcerias para favorecer esta da mediação (L. Myers & Witzler, 2014). Assim a ouvidoria pode promover a mediação e conciliação de conflitos, conferindo-lhe, também, um *papel mediador*.

Entende-se que esse papel não se configura da mesma maneira para todas as ouvidorias investigadas. Existem ouvidorias que não têm a mediação como uma de suas práticas, portanto, não há como conferir a elas esse papel — que busque a mediação e conciliação de conflitos como um de seus componentes ou com uma interface (interna ou externa). Em contrapartida, há outras ouvidorias que possuem esse papel. Ainda que essas ouvidorias apresentem limitações quando se refere às mediações em matéria de assédio moral e que usem, ou não, interfaces com outros setores para trabalhar conjuntamente no processo de mediação e na solução dos conflitos — o que pode ser positivo, especialmente, quando envolve pessoas preparadas para tal atividade. Contudo, há ouvidorias que fazem mediação, mesmo que em matéria de assédio moral (quando não há materialização da denúncia) e trabalham em parceria com outros órgãos (interno/externo). Ou seja, são ouvidorias que têm um papel mediador. Lógico, por meio da mediação e conciliação de conflitos, não é difícil perceber que os usuários podem conferir à ouvidoria uma acepção de que existe alguém na IFES que se importa com os problemas deles — consequentemente, o que as mune de legitimidade pragmática.

A ouvidoria deve desenvolver suas atividades em favor de um ambiente organizacional mais salutar, principalmente, por promover o controle social e a participação social. Na realidade, a ouvidoria acaba captando os registros das insatisfações dos usuários e isso lhe favorece a fazer um diagnóstico da organização, identificar seus problemas e suas deficiências (Buck et al., 2011; McKee & Belson, 1990; Reif, 2011; Van Roosbroek & Van de Walle, 2008). Ou seja, a ouvidoria tem como viabilizar para os dirigentes e gestores informações de seu banco de dados e isso é um alerta sobre os problemas que existem ou que possam vir a existir na organização (Gaetano, 2010; Kirkham, 2016; Levine-Finley & Carter, 2010). Evidentemente que as recomendações fazem parte desse contexto, pois há indicações de pontos que são encaminhados para os gestores e que possam levar à melhoria do serviço (Gaetano, 2010; Kirkham & Stuhmcke, 2020; O'Brien, 2015; Wampler, 2011), inclusive, viabilizando a participação social. E mais, a transparência é outro elemento que deve estar presente, pois se considera que ela propicia um controle da organização, favorecendo a democracia (Abedin, 2011; Gill

et al., 2020; Wille & Bovens, 2020). Desta forma, o outro papel que pode ser conferido às ouvidorias refere-se ao repositório. Ou seja, um *papel informacional*, cuja abrangência tem um viés informativo e até avaliativo, justamente, por reter informações valiosas em seu banco de dados que têm origem nas manifestações que são registradas pelos usuários.

No âmbito nacional, por força de lei, todas as ouvidorias devem produzir relatórios, mas a grande questão está exatamente no uso desses relatórios. Seja para fazer um diagnóstico da IFES, reconhecendo os problemas e até os antecipando, demonstrando que o controle social está sendo realizado por meio dos registros das manifestações. Ou, então, para fazer recomendações, entendendo que deve-se melhorar os serviços da IFES, incentivando e promovendo a participação social. Ou para proceder com as recomendações ou conferir se elas estão sendo acatadas pelos gestores, demonstrando, assim, que a participação social acontece (ou seja, se materializa na medida em que as recomendações são acatadas e as ações de melhorias são implementadas). E mais, para praticar a transparência ativa, tal como determina a lei, devendo ser uma ouvidoria com perfil democrático, transparente, promotora do controle social e da participação social, dando conhecimento a todos acerca das ações e das melhorias que são realizadas na instituição. Verifica-se que há ouvidorias que têm o papel informacional pleno já que indicam várias dessas especificidades. Assim produzem relatórios, e/ou usam para fazer diagnóstico, e/ou fazem recomendações, e/ou as recomendações são acatadas pelos gestores, e/ou algumas até geram ações nas IFES, e/ou praticam a transparência ativa. Ao contrário de outras ouvidorias que não produzem relatórios, inexistindo, dessa forma, o papel informacional. Tal como há ouvidorias que falham nesse papel, pois, embora façam os relatórios, não há a publicização dos mesmos, o que pode comprometer a democracia e colocar em xeque a confiabilidade e credibilidade do usuário — logo da legitimidade pragmática.

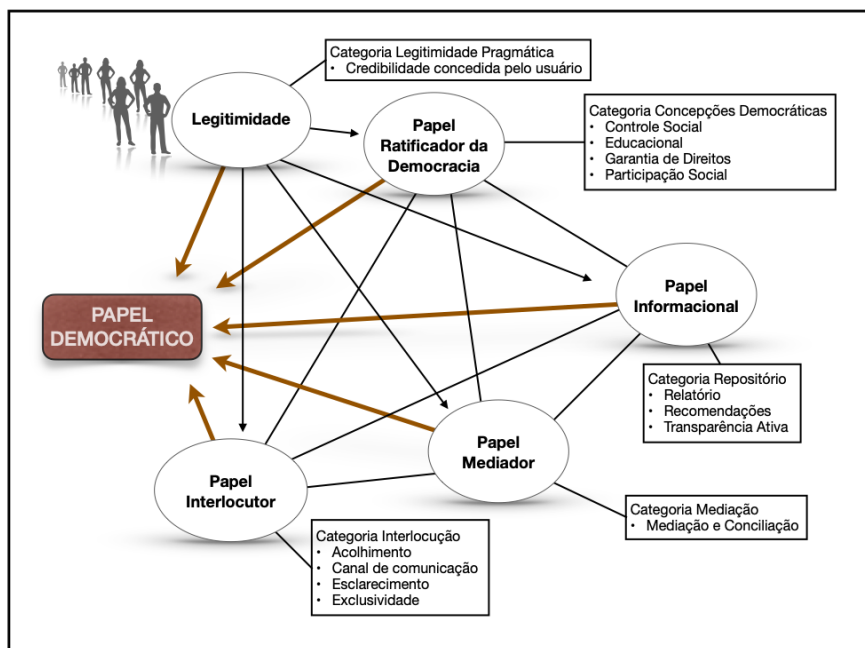
Os componentes praticados pelas ouvidorias, que se traduzem nas URs e lhes conferem os quatro papéis democráticos, trazem em sua essência a promoção da melhoria dos serviços. Por isso o papel da ouvidoria não deve ser visto de forma limitada; até porque esse conjunto de aspectos permitem configurar a vida de uma ouvidoria pública. Afinal, a democracia é representada por vários requisitos, entre os quais, o controle social. Isso torna o papel da ouvidoria amplo, trazendo à tona as

especificidades que são fundamentais para o empoderamento de todos os *papéis* que ela deve ter.

A Figura 11 revela o papel democrático da ouvidoria pública e os papéis que lhe configuram.

Figura 11

Esquema do Papel Democrático da Ouvidoria Pública



Ademais, a prática desses componentes podem favorecer a legitimidade. É ver que o usuário procura a ouvidoria para fazer uma denúncia de assédio moral porque quando a legitimidade pragmática está presente, sabe-se que ele se sente seguro, confia e acredita no trabalho da ouvidoria. Assim a ouvidoria estará munida de mais estabilidade, dando maior robustez ao seu papel democrático — que, pelo que foi achado nesta investigação, é representado pela composição dos papéis interlocutor, ratificador da democracia, mediador e informacional. Portanto, os achados dão sustentabilidade e respondem o primeiro objetivo específico proposto.

7.1.2. O Segundo Objetivo Específico

Como dito, é naquele cenário conflitante oriundo das relações socioprofissionais que a ouvidoria precisa exercer seu papel democrático. Situações, tais como, a discriminação por credo, raça e gênero podem levar à prática nociva do

assédio moral (Akella, 2020; Hirigoyen, 2012; Hoel et al., 2020; Leymann, 1990; Quinlan et al., 2020). Nesse sentido, a ouvidoria pode favorecer a melhoria da qualidade de vida dos usuários por meio de ações que se alinhem ao seu perfil. Significa que ela tem a oportunidade de exercer seu papel democrático, reforçando aspectos, como, a cidadania e os direitos humanos. Por isso que *as ações de natureza remediativa e/ou preventiva adotadas pelas ouvidorias das IFES para lidar com o assédio moral no ambiente do trabalho* (o enfoque gerencial) merecem ser analisadas, em especial, para dar conta do objetivo geral desta tese.

Os problemas no âmbito das IFES — ou, como dizem Deephouse et al. (2017), os escândalos corporativos ou as transgressões presentes na organização —, como é o caso do corporativismo, podem contrapor a legitimidade da ouvidoria, se as ações remediativas não forem tidas como ideais. Mas como as organizações podem mudar no decorrer do tempo, entende-se que a legitimidade (pragmática, moral e cognitiva) é dinâmica, podendo também alterar-se. Logo, ao se prestar atenção ao enfoque gerencial, as ações remediativas e/ou preventivas adotadas pelas ouvidorias na gestão das denúncias de assédio são fundamentais e refletem na presença, ou não, da legitimidade, inclusive, podendo indicar a influência da ouvidoria em matéria de assédio moral. Acrescenta-se que alguns quesitos foram destacados por afetarem as ações das ouvidorias, como, a autonomia. Nota-se que entre as ouvidorias dos participantes do estudo há aquelas que não possuem autonomia, refletindo, conseqüentemente, na efetividade dessas ações e, assim, na sua influência sobre as questões envolvendo o fenômeno.

Oportunamente, constata-se que a alta produtividade e a cobrança para se alcançar os indicadores de desempenho ou de metas podem incrementar o assédio moral no ambiente de trabalho (Mawdsley & Lewis, 2017). E é neste cenário da organização que existem ouvidorias que buscam adotar ações, inclusive em parcerias, no intuito de combater o fenômeno. O papel democrático da ouvidoria (interlocutor, ratificador da democracia, mediador e informacional), a determinação e persistência nas ações (remediativas e preventivas) em matéria de assédio revelam que a ouvidoria pode ter influência no contexto e na gerência em situações desse tipo de conflito nas IFES. E, não obstante a adoção de ações reativas, é fundamental que a ouvidoria patrocine ações preventivas, não ficando, assim, indiferente ao fenômeno do assédio. Não apenas em razão de que os valores pessoais de um ouvidor ou de uma ouvidora possam influenciar sobre as injustiças

que acontecem no meio acadêmico, mas em virtude da legislação brasileira. Além do que, a IFES integra a AP que, além de burocrática, tende a maximizar seus resultados. Mas essa maximização pode deixar em segundo plano o papel democrático da ouvidoria, dificultando a adoção de mediação, por exemplo. Entretanto, a ouvidoria deve reforçar o olhar humanizador, empático, de direitos humanos e de cidadania nas situações que envolvem assédio moral. O papel democrático da ouvidoria deve ser intrínseco à sua atuação e a adoção de ações de prevenção ao assédio moral devem propiciar mais harmonia ao ambiente socioprofissional da IFES.

Assim sendo, destaca-se que as respostas fornecidas pelos participantes do estudo permitiram conhecer as principais ações de natureza remediativa e/ou preventiva adotadas por eles para lidar com o assédio moral no ambiente do trabalho. Especificidades, como, apuração preliminar, materialidade da denúncia e inter-relação com os setores de assistência psicossocial são importantes e estão *presentes na remediação da denúncia de assédio moral*. Esses elementos são mencionados por vários dos entrevistados, inclusive seguindo a orientação da legislação. Por outro lado, a socialização do tema por meio de capacitações de gestores e usuários, palestras, rodas de conversa ou a implementação de políticas institucionais, como, a publicação de resolução, são algumas das *ações preventivas* apontadas pelos investigados, com a finalidade de prevenir o assédio moral no meio acadêmico. E, muito embora seja reconhecida a importância de se adotar ações preventivas para o combate ao assédio moral no ambiente de trabalho (Caponecchia et al., 2020; Hirigoyen, 2012, 2016; Hodgins & McNamara, 2019; Lever et al., 2019; Quinlan et al., 2020; Xerri et al., 2016), também registra-se que há, entre os investigados, aqueles que não adotam quaisquer ações preventivas para coibir a incidência da violência no ambiente acadêmico e nem há a intenção de fazê-lo futuramente.

7.1.3. O Terceiro Objetivo Específico

Analisar a influência do contexto organizacional das IFES do Brasil no reconhecimento da existência de assédio moral no ambiente do trabalho sob a perspectiva dos ouvidores foi o terceiro objetivo específico e concebido para responder o objetivo geral desta tese. É quando se destacam os elementos e suas

respectivas especificidades — configurando-se o enfoque organizacional — que refletem na atuação da ouvidoria, de forma que esse fenômeno possa ser (ou não) visto e reconhecido na instituição.

Os primeiros elementos são as normativas legais que a ouvidoria possui, bem como as normativas e políticas institucionais que são adotadas de forma permanente para o combate ao assédio moral, ambas reforçando a presença de legitimidade. Acerca do *instrumento legal da ouvidoria*, reconhece-se que ele é fundamental porque fornece as diretrizes de sua atuação no âmbito da organização (Abedin, 2011; Buck et al., 2011; Gill et al., 2020; Hertogh & Kirkham, 2018; Levine-Finley & Carter, 2010; Wille & Bovens, 2020). Inclusive, na perspectiva nacional, independente das legislações vigentes, existe a orientação de que as ouvidorias do SisOuv tenham normas internas, favorecendo os aspectos particulares de cada órgão (CGU, 2019). Em geral, esse cenário pode fortalecer a autonomia (política, administrativa e financeira) da ouvidoria, a prática da transparência, da imparcialidade, a participação da ouvidoria no processo de tomada de decisão ou tratar de pontos acerca da escolha do titular da ouvidoria — todos os elementos que direcionam a atuação da ouvidoria para que seu papel seja cumprido com excelência. É a presença de uma legitimidade moral por meio da validação e aceitação dos procedimentos da ouvidoria; ou da legitimidade cognitiva com a presença de sua resolução; ou da legitimidade pragmática à medida que os usuários a veem com bons olhos. Porém, para além de ter o instrumento normativo oficial, a ouvidoria precisa estar vigilante e fazer uso de estratégias que possam reforçar esses elementos, seja pela socialização das temáticas de ouvidoria e do assédio moral, pelo diálogo, pelo apoio da alta administração, dentre outros.

As *normativas e políticas institucionais* que são adotadas pelas IFES para coibir o assédio moral no ambiente acadêmico confirmam a presença da legitimidade cognitiva e sua existência tem importância — ainda mais que o Brasil (até a publicação desta tese) não possui nenhuma legislação que trate dessa temática para os servidores públicos federais. Das ouvidorias investigadas, poucas indicaram a presença de alguma resolução ou políticas institucionais permanentes que foquem no combate do assédio moral — algo que poderia ser mais viabilizado pelas IFES, justamente para suprir essa lacuna da legislação nacional. Inclusive, duas das ouvidorias pesquisadas, ao formularem suas próprias resoluções, declararam que se depararam com dificuldades para encontrar materiais

em outras IFES. É imprescindível a adoção de estratégias que possam parar com as práticas do assédio moral no âmbito acadêmico, a exemplo da criação de normativa para esse fim. Mas nessa conjuntura, o país tem dificuldades com prevenções no meio acadêmico. Um exemplo claro vem com a publicação de Beltrame (2020) que confirma que pelos “resultados obtidos, auferiu-se que a maioria das IFES participantes ainda não possui qualquer política de prevenção, e, dessas, 70% também não possui medidas de combate ao assédio. As práticas já utilizadas constituem-se basicamente de sensibilização e capacitação dos servidores” (P. 117). Infelizmente, essa conjuntura não é exclusividade do Brasil. Primeiramente, registra-se que mesmo com os poucos estudos de assédio moral voltados para as instituições de ensino superior nos Estados Unidos e em países europeus, Akella (2020) afirma que “o assédio moral no local de trabalho passa a ser uma característica integral das instituições de ensino e seus ambientes de trabalho” (p. 138), marcado pela presença de supervisores dominadores, manipuladores e autocráticos, confirmando que as universidades americanas carecem de proteção legal contra a violência. Por isso o autor comenta da necessidade de as universidades adotarem:

Diretrizes por escrito adequadas sobre como denunciar o assédio moral no local de trabalho, políticas e procedimentos que protegem a vítima do agressor. . . . a existência de regras e regulamentos organizacionais apropriados ou linhas diretas de funcionários para reclamar anonimamente sobre o bullying não é suficiente. Os funcionários precisam ser educados sobre essas medidas corretivas organizacionais. (p. 162)

Também, segundo Harrison et al. (2020), apesar do reconhecimento sobre a importância de políticas contra o assédio moral em locais de trabalho e de ensino na Inglaterra, “nunca foi investigada no Ensino Superior” (p. 1). Diante dos resultados do estudo, os autores “indicam que todas as universidades devem criar e implementar uma política anti-bullying” (p. 1). Myers e Cowie (2017), ao tratar de assédio moral on-line em instituições de ensino superior da Inglaterra, também afirmam que “na maioria das universidades, geralmente, faltam políticas específicas sobre o cyberbullying” (p. 1178). Para as autoras, as “abordagens restaurativas” (p. 1179), como, a mediação e a conscientização sobre o problema envolvendo o assédio, são potencialmente importantes e têm funcionado bem para a redução da violência em nível escolar, mas que isso ainda é desconhecido em universidades.

A literatura (Caponecchia et al., 2020; Cicerali & Cicerali, 2016; Hirigoyen, 2012; Xerri et al., 2016) reforça que a mediação pode ser um importante instrumento para as intervenções em matéria de assédio moral no trabalho. Também há autores (Pörhölä et al., 2020) que — ao abordarem o assédio moral em universidades e tendo os discentes como público-alvo —, identificam a revisão de protocolos de conduta ética em universidades americanas e finlandesas. Quinlan et al. (2020) reconhecem que as intervenções, como, treinamentos em habilidades comunicativas, procedimentos voltados para reclamações ou políticas localizadas, são potencialmente importantes, mas o sucesso delas dependem da criação de “novos significados, normas e identidades sociais” (p. 18). Assim, com base em uma revisão de literatura, os autores informam que existem poucas intervenções que são bem-sucedidas. Evidente que as intervenções são estrategicamente importantes para coibir o assédio moral e, certamente, a ressignificação dos pensamentos e das condutas nefastas deve ser um ponto fundamental para o sucesso das intervenções de assédio moral nas IFES brasileiras.

Acerca das *práticas organizacionais* conferidas no enfoque organizacional um dos destaques é a autonomia da ouvidoria. Ela é imprescindível e sua inexistência condena a ouvidoria a ser uma repassadora de manifestação e seu papel democrático é sufocado. Mas também se evidencia outros elementos, nomeadamente, a importância da ouvidoria no processo de decisão, contribuindo com a participação social. Nota-se ainda aqueles elementos que são evidenciados nas práticas adotadas pelos dirigentes/gestores, tais como, as informações consentidas e a imparcialidade. Esses elementos podem subsidiar o reconhecimento da presença do assédio moral na instituição à medida que favorecem a atuação da ouvidoria.

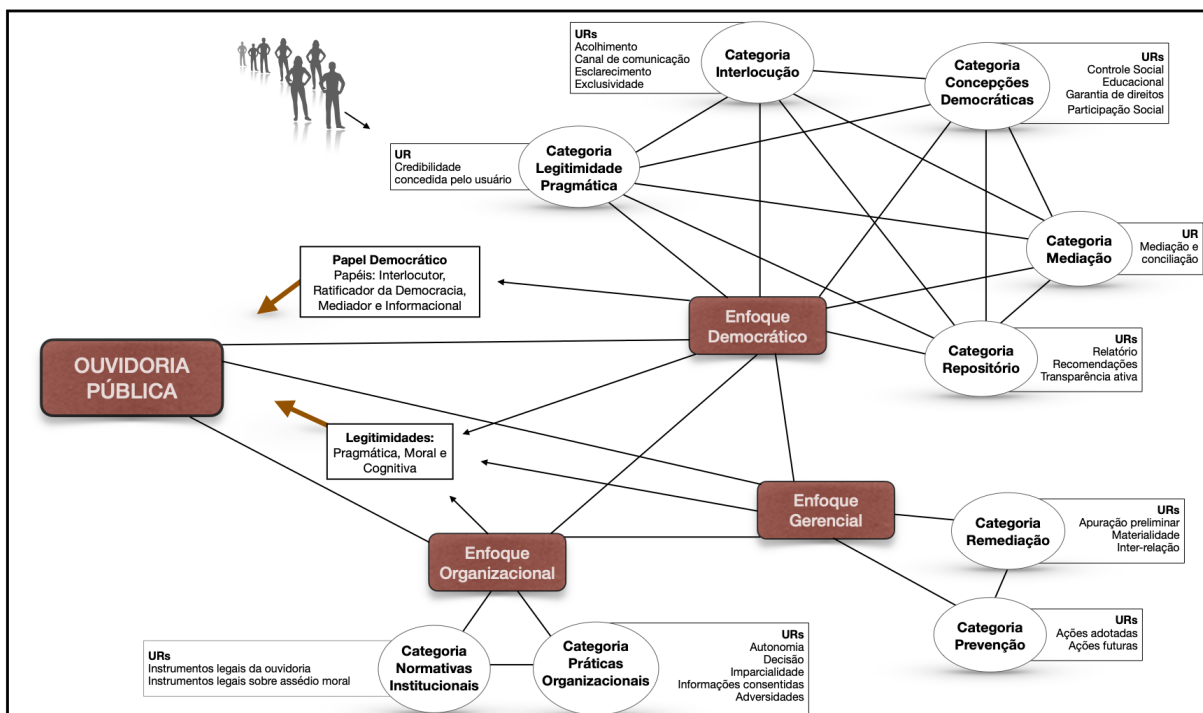
Quando a IFES possui dirigentes e gestores que não praticam a transparência (por não fornecerem as informações para a ouvidoria quando lhes são solicitadas) ou que deixam de ser imparciais (favorecendo o corporativismo, por exemplo), o assédio moral passa a ser institucionalizado pela organização. Nessa conjuntura, urge a adoção de estratégias que possam parar com essas práticas e, então, a ouvidoria possa se configurar com importância nesse processo, em especial, por ser um balizador dessa realidade através de seu papel informacional. A ouvidoria deve ser uma indutora no processo de enfrentamento do assédio moral. Claro que a legislação brasileira reforça a importância da prática de muitas dessas questões (p.

ex.: transparência, impessoalidade, imparcialidade, etc.) e o servidor público deve ter suas condutas sob essa égide legal. Realmente, a ouvidoria tem uma notoriedade nas questões de assédio moral, já que se confere ao longo dos capítulos que ela pode revelar-se uma instituição participativa, promovendo a participação social. E ainda, promovendo a mediação, integrando o processo de tomada de decisão da organização, tendo em vista a melhoria dos serviços capazes de atender as expectativas dos usuários, especialmente, no que se refere ao assédio moral. É a ouvidoria cumprindo o seu papel democrático com excelência e sendo uma influenciadora, promotora, instigadora das boas práticas.

Entretanto, foram encontradas barreiras no ambiente acadêmico que são resultantes das condutas e práticas nocivas de alguns dirigentes e gestores. O desconhecimento do que é ouvidoria e sua importância, o desconhecimento do que é o assédio moral, a falta de preparo para assumir cargos de chefia (já que se nota o despreparo que o gestor pode ter em cumprir seu papel com excelência), a presença do corporativismo, o sentimento de ameaça que os gestores podem ter em relação à ouvidoria, são exemplos de barreiras que precisam ser eliminadas. E, nesse sentido, a ouvidoria precisa fazer uso de estratégias, ser propositiva e firme em sua atuação para vencê-las e poder combater o assédio moral.

Um ponto importante a ser destacado é que todas as especificidades dos eixos temáticos (representadas pelas URs) estão inter-relacionadas, ou seja, eles não ocorrem isoladamente. A Figura 12 demonstra o diagrama acerca dessa interação desses vários elementos, papéis e legitimidades da ouvidoria pública.

Figura 12 *Interação dos Elementos, Papéis e Legitimidades da Ouvidoria Pública*



Assim assevera-se, primeiramente, que o papel democrático da ouvidoria circunda quatro papéis que são fundamentais para sua atuação: o papel interlocutor; o papel ratificador da democracia; o papel mediador; e, o papel informacional. E, para que a ouvidoria tenha uma atuação exemplar ou eficaz é imprescindível que a mesma se empodere desses quatro papéis. Além do mais, para que a ouvidoria tenha influência sobre a gestão e a prevenção do assédio moral em sua instituição, ela deve estar imbuída de legitimidade pragmática, moral e cognitiva. Essa legitimidade estará presente se a ouvidoria tiver autonomia. Significa dizer que a ouvidoria deve ter autonomia política, autonomia administrativa e autonomia financeira. Com essa configuração, a influência (ou o poder de persuasão junto dos seus públicos) poderá ser exercida pela ouvidoria, conseguindo participar da governança da instituição. E quando se fala nessa participação é porque a ouvidoria tem um papel interlocutor, envolvendo-se com o usuário, ao mesmo tempo que ela se envolve com a gestão, exercendo seu papel informacional, participando do processo de decisão, promovendo a participação social. É essa aproximação com a organização que faz com que a ouvidoria cumpra o seu papel interlocutor e concretize a interligação usuário–instituição. Claro, os outros elementos levantados nos eixos temáticos são importantes, mas a autonomia é elevada a um patamar de

destaque haja vista que ela influencia a independência política, administrativa e financeira da ouvidoria, afetando sua liberdade de atuação. A ausência desse elemento pode, realmente, levar a ouvidoria a ser uma simples mensageira ou a ter um papel de repassadora de manifestação — mas seu papel não é esse. A autonomia é fundamental uma vez que a ouvidoria vai recepcionar as denúncias de assédio moral, cumprindo seu papel democrático. É a ouvidoria ter os três tipos de autonomia e estar munida de legitimidade e, dessa maneira, poder exercer uma influência sobre a gestão. Mas por conta da presença daquelas barreiras — como, a prática nefasta do corporativismo que ainda hoje é evidenciada como algo comum e recorrente entre vários docentes das IFES —, a ouvidoria deve enfrentá-las, justificando-se pela necessidade de possuir autonomia. Tendo em vista que os elementos se inter-relacionam, pode-se dizer que é a ouvidoria possuindo liberdade de atuação, contribuindo para que ela seja munida de legitimidade e seja uma instituição participativa e influente. Tudo isso demonstra que a legitimidade da ouvidoria pode ser conquistada com a presença dos vários elementos revelados, mas reitera-se que a autonomia é um ponto crucial. Assim sendo, é preciso considerar que se a ouvidoria estiver munida de legitimidade terá uma influência positiva tanto na gestão quanto na prevenção do assédio moral.

Acerca da teoria da legitimidade, os escritos de Mark Suchman foram fundamentais no que tange aos tipos de legitimidade e como elas podem ser incrementadas. Nessa explanação, chama a atenção sobre a posição do autor em fomentar uma das legitimidades. Ou seja, Suchman (1995) recomenda como estratégia para obter legitimidade pragmática a rejeição ou negação do problema em um primeiro momento, a fim de que as preocupações do público-alvo sejam dissipadas. Com essa forma de agir, o autor afirma que, momentaneamente, isso permite que os gestores procedam com uma reestruturação e adoção de uma solução legitimadora que possa igualmente remediar o problema. O que é confirmado por outros autores (Vaujany et al., 2019), na medida em que, pela negação ou pela ocultação, as organizações tentam ocultar informações sobre suas atividades ou mesmo de determinados resultados que possam abalar a estabilidade da legitimidade. Em contrapartida ao que entendem estes autores e após todas as análises apresentadas nos eixos temáticos, é possível ver que essa colocação se distancia por completo daquilo que deve ser uma ouvidoria pública. Esse ponto de discórdia se deve porque a ouvidoria é um instituto democrático e a transparência é

algo essencial. Claro que existe a transparência ativa das informações (papel informacional), mas uma conduta de ocultação ou negação de uma situação é no mínimo estranha sob a perspectiva democrática, onde se espera haver uma ouvidoria democrática, verdadeira, comprometida, empática, humanizadora e não negacionista, entre outros aspectos. Supõe-se que talvez não seja exatamente dimensionar a situação, mas não ocultar e reconhecer também pode ser uma forma de obter legitimidade, já que a verdade tem, sim, um valor ético. Acrescenta-se que, ao se pensar em uma situação de assédio moral, negar ou rejeitar a ocorrência desse fenômeno no ambiente organizacional parece ser incoerente, principalmente, porque o reconhecimento é um passo importante para o combate ao fenômeno.

Diante da exposição, a análise sugere que os elementos do contexto organizacional, apontados pelos entrevistados, podem influenciar, ou não, o reconhecimento da existência do assédio moral no ambiente de trabalho das IFES — por conseguinte, à luz dos resultados obtidos e aqui apresentados, se considera ter dado um contributo válido para responder o objetivo geral desta tese.

7.1.4. Originalidade do Estudo

Um ponto importante desta tese assenta-se na perspectiva literária. Isso porque trazer para o centro do palco dois temas, como, ouvidoria pública e assédio moral no trabalho, reforça sua originalidade, ainda mais pela dificuldade de encontrar literatura que trate das duas temáticas simultaneamente.

Esta tese apresenta questões sobre as ouvidorias públicas brasileiras no âmbito acadêmico e inova porque revela a realidade dessas instituições acerca do assédio moral sob a perspectiva dos ouvidores. Nesse sentido, ousa-se compilar as respostas dos entrevistados ao serem questionados se queriam acrescentar algum comentário no final das entrevistas: “a gente não tem uma tese de doutorado sobre essa questão relacionada à ouvidoria. Tratar do assédio moral no ambiente de trabalho e relacionar com a atuação da ouvidoria” (E17); “é contribuir com a literatura” (E15); “nesse sentido para as pessoas saberem destas boas práticas de forma mais científica” (E05); “[é] muito importante para a gente poder desmistificar essa coisa do assédio moral, . . . poder clarificar e . . . ter um ambiente de trabalho melhor” (E10).

É uma pesquisa que não vai ficar nas prateleiras das bibliotecas [e vai] contribuir com o trabalho de ouvidoria, de sistema de ouvidoria, ela vem fortalecer isso. . . . É uma ajuda [e] uma contribuição grande para que a gente viva, realmente, esse processo de democracia, com resultados concretos e não do ouvi dizer. (E11)

É importante porque as ouvidorias [das IFES], elas precisam conhecer dados. Porque tem muita gente despreparada na atuação da ouvidoria. Você percebe isso quando você vai no FNOUH [e] as pessoas ainda acham que o ouvidor tem que prestar contas para o reitor e não é bem assim. Não é! Você tem que olhar para a comunidade, não é para o reitor. (E17)

A compilação das informações literárias e legislações confrontadas às mensagens dos entrevistados, levou a uma formulação que pudesse revelar mais acerca do papel democrático da ouvidoria pública. Nesse cenário, os achados da investigação têm um caráter inovador ao observar que esse papel democrático, na verdade, engloba outros quatro papéis que são fundamentais na vida de uma ouvidoria pública. Assim ela deve estar empoderada de seus papéis (interlocutor, ratificador da democracia, mediador e informacional) e será democrática se os exercer plenamente.

Outro reforço da originalidade desta tese vem do contexto organizacional. Embora a literatura já aponte para a importância da autonomia da ouvidoria —, as análises dos dados demonstram como as ouvidorias cumprem seus papéis, apontando que outros elementos do contexto organizacional podem exercer influência, favorecendo, ou não, o reconhecimento da existência do fenômeno do assédio moral no ambiente laboral. Mais uma vez, os discursos dos entrevistados corroboram com essas afirmativas: “a importância desse espaço e, especialmente, desse seu trabalho . . . é fundamental para a gente poder enxergar como é que as ouvidorias, hoje, estão funcionando nas instituições. . . . e a importância [de os] gestores terem conhecimento” (E13). Ou seja, “trabalhar com os gestores porque é um gargalo, um percalço que a gente encontra, é uma dificuldade” (E23); “porque se você está conseguindo mapear essa realidade e [ver] que a ouvidoria poderia ser melhor utilizada para poder atingir esse objetivo, para poder diminuir, para poder combater, para disseminar e até mesmo para cumprir esse aspecto pedagógico” (E15).

Tese como [esta] são extremamente bem-vindas . . . porque está [se] abrindo uma caixa preta, que é uma caixa de pandora de fato, porque ela vai romper com muita coisa. . . . E são coisas humanas porque nem todo mundo tem [a] dignidade de forma aflorada para enfrentar. (E21)

7.2. Contributos da Investigação

Esta seção dedica-se a evidenciar os contributos advindos desse estudo tanto para o conhecimento científico quanto para a prática profissional neste domínio. Inicialmente, reitera-se que esta tese envolve dois assuntos importantes: ouvidoria pública e assédio moral. E, a literatura é diversificada no que se refere às ouvidorias — inclusive sobre as peculiaridades das ouvidorias públicas brasileiras —, assim como há uma diversificação literária acerca do assédio moral no trabalho. Neste cenário, a questão é que a presença de material científico que atenda os dois temas de forma simultânea é, notadamente, restrita. Por isso, com a finalização deste estudo, nota-se que um dos contributos é acrescentar no meio científico um documento que inter-relacione, concomitantemente, esses dois assuntos — ou seja, a perspectiva da ouvidoria pública frente ao fenômeno do assédio moral. Assim, esta investigação contribui para a redução dessa lacuna, apresentando pormenores de um instituto considerado essencial para o contexto democrático, ainda mais por se encontrar diante da violência do assédio moral, cujos reflexos negativos são uma realidade tanto para as pessoas quanto para a organização.

Neste cenário, para além de contribuir com a redução da lacuna literária, destaca-se que o estudo contribui para o conhecimento científico na medida em que há um destaque sobre o papel da ouvidoria. Nesse sentido, o papel democrático da ouvidoria pública é visto sob uma ótica mais ampla, em que se constata uma composição envolvendo elementos e nuances que são fundamentais para o fortalecimento da democracia. E este é um entendimento importante, pois contribui para o estado da arte na medida em que a ouvidoria é um instituto de destaque no contexto democrático, em especial, por promover o controle social e a participação social.

Além disso, esta tese se une às investigações existentes sobre determinadas especificidades do contexto organizacional que influenciam as atividades da ouvidoria, inclusive, em matéria de assédio moral. Além das especificidades que

levam a uma boa governança, nota-se que esse contexto organizacional também envolve questões sobre legitimidade organizacional, mas que tem uma abordagem incipiente. Então, o contributo desta tese assenta-se no conhecimento dessas especificidades que influenciam as atividades da ouvidoria e a perspectiva dos conceitos da Teoria da Legitimidade, particularmente, sobre a tipologia apresentada por Mark C. Suchman — evidentemente, pontos que devem estar em consonância com o papel que lhe é conferido.

Por fim, a tese apresenta uma contribuição para as práticas profissionais e para a política pública de combate ao assédio moral, auxiliando os decisores políticos. Isso porque ela revela aspectos que circundam as atuações das ouvidorias públicas frente ao assédio moral, trazendo à tona a realidade dessas instituições participativas no âmbito da educação superior. Esse contributo merece destaque na medida em que o estudo sensibiliza e norteia sobre a relevância destas temáticas, que são complexas, sensíveis e refletem no bem-estar dos atores da comunidade acadêmica.

7.3. Possíveis Limitações da Pesquisa

Na busca de se responder à pergunta de pesquisa, a proposta foi usar a análise de conteúdo como método de análise nesta pesquisa qualitativa. Como as entrevistas foram semiestruturadas e em profundidade, confere-se pelos resultados alcançados e pelas análises feitas nos eixos temáticos que esse método atendeu a proposta da tese. Apenas um pequeno constrangimento se deu logo no início do tratamento dos dados, ao ser utilizado o software NVivo por meio de uma Rede Privada Virtual (VPN). Por conta de uma pane central, parte dos tratamentos se perderam, não tendo sido possível nem mesmo acessar os dados armazenados na nuvem. Posteriormente, a situação foi sanada e, apesar do pequeno atraso, foi possível dar continuidade ao tratamento dos dados com outro sistema operacional mais compatível com o computador pessoal, apesar das limitações de algumas das ferramentas do NVivo nesse novo sistema operacional.

Outro destaque refere-se à triangulação dos dados coletados para validação dos elementos (URs) encontrados na investigação. Como proposto, procedeu-se à análise das legislações e foi realizada a coleta de casos de assédio moral considerados exemplares pelos especialistas. Nesse momento, para além dos

entrevistados, também foram coletadas informações de outros especialistas/titulares em ouvidorias de instituições de ensino superior públicas estaduais, comunitárias e privadas. Apesar da obtenção das mensagens, o quantitativo teve de ser reduzido porque nem todos os relatos dos especialistas em ouvidoria puderam ser aproveitados como casos de assédio moral no trabalho. Dentre outros motivos, por ser caso de assédio moral entre discentes, como menciona E34: “uma vez eu estava lá na ouvidoria e chega uma menina chorando, dizendo que o colega tinha publicado vídeos, uma série de vídeos, o cara era um *YouTuber* e tinha publicado uma série de vídeos a desvalorizando, xingando, humilhando”. Ou, então, por ser caso de racismo entre os discentes, tal como citado por E32: “tinha um aluno . . . que ele estava [no restaurante da IFES]. Alguém colocou uma banana dentro da mochila dele, do lado assim. E testemunhas depois relataram que essa pessoa teria dito que era a banana para o macaco”. Ou por ser caso de assédio sexual, como citam E06 e E22: “um professor assediando aluna. Então, ele marcou vista de prova à noite no curso. O curso é de manhã. Ele elogia a aluna durante a vista. Então, esses são elementos patentes” (E06); “de sexual eu tenho vários” (E22).

Muito embora nem todos os relatos tenham sido aproveitados, entende-se que isso não prejudicou a validação, mas a expectativa era de que mais casos de assédio moral fossem relatados para além dos 20 que se encontram descritos no Capítulo 6 e expostos no Apêndice f. Houve uma tentativa inicial de validar os dados retornando para todos os especialistas, mas as entrevistas semiestruturadas foram em profundidade, com duração entre 2 e 3 horas de conversas para cada participante, o que resultou em transcrições absolutamente longas, tornando inviável encaminhá-las para todos os entrevistados e aguardar o retorno deles. A preocupação foi o tempo que isso poderia levar e atrasar mais o cronograma de atividades proposto aos Orientadores da tese, ao Curso de Doutorado na UMinho, à Cotutela com a UFPE, assim como a aproximação do fim do prazo de licença laboral ao se usar esse tipo de estratégia de validação. Portanto, optou-se pelos casos de assédio moral considerados exemplares pelos especialistas em ouvidoria para a triangulação, juntamente com as leis brasileiras específicas em ouvidoria.

E, no que tange à bibliografia utilizada, reitera-se que a dificuldade e limitação repousam sobre uma literatura que atenda aos temas ouvidoria e assédio moral concomitantemente. Na verdade, encontrou-se nas bases de dados pesquisadas

certas publicações de assédio moral que apenas citavam a ouvidoria de forma superficial, dado que a ouvidoria não era o foco destas publicações. Todavia, essa lacuna acabou sendo uma motivação para a realização da investigação.

7.4. Sugestões para Investigações Futuras

Acerca das investigações futuras, aponta-se para a realização de estudos que possam trabalhar com dois temas importantes, ou seja, a ouvidoria e o assédio moral. Talvez esse seja o primeiro indicativo para investigações nacionais e internacionais. O campo para novas pesquisas é vasto, principalmente, nessa perspectiva da ouvidoria frente ao assédio moral, podendo contribuir com o estado da arte na medida em que reduz a lacuna existente.

Nota-se como sugestão para novos estudos a possibilidade de investigar comparativamente os dados desta tese com outras ouvidorias públicas e/ou privadas. E, como aqui foram pesquisadas diversas IFES espalhadas nas diferentes regiões do país, pode-se vislumbrar regionalizar, apontando para fatores mais específicos (culturais) que possam incrementar o assédio moral. Inclusive, certos entrevistados indicam o corporativismo, o autoritarismo e o machismo como elementos que acirram o assédio moral no ambiente acadêmico e que dificultam a atuação da ouvidoria. Como reforça E04 ao comentar sobre a violência do assédio moral: “a cultura do fazendão ainda continua”.

Outra sugestão envolve a questão do perfil do ouvidor/ouvidora, já que na UR apuração preliminar mencionou-se sobre os valores pessoais — ou seja, quais tipos de racionalidades conduzem as decisões dos ouvidores frente às denúncias de assédio moral e como seus valores pessoais podem afetar essa decisão. Esse pode ser um ponto de partida para verificar outras nuances sobre o titular de ouvidoria (e até da equipe), pois as peculiaridades das ouvidorias podem exigir um perfil com outras especificidades que venham a afetar o tratamento das denúncias de assédio moral.

O campo das legislações pode ser outro caminho para uma investigação envolvendo as ouvidorias e o assédio moral. Por exemplo, nesta tese foram apontadas várias legislações, entre elas a publicação da Portaria n.º 1.181/2020 (*Portaria n.º 1.181, 2020*), em que a CGU justifica que essa lei veio para proporcionar uma autonomia política à ouvidoria (isso é, uma autonomia em relação

ao dirigente máximo da instituição). Reitera-se que essa determinação foi publicada após as coletas de dados desta tese, portanto, merece uma investigação a posteriori, já ela pode revelar não somente uma postura governamental, mas levantar questionamentos acerca da autonomia das ouvidorias.

Os elementos analisados nesta tese mostram situações organizacionais que estimulam o reconhecimento, ou não, da presença desse fenômeno — tal como acontece se a imparcialidade não for praticada pelos gestores, reforçando a presença do corporativismo. Nesse sentido, apesar desta investigação ter sido direcionada para as ouvidorias das IFES, nada impede que se amplie para as ouvidorias de outros tipos de instituições, comparando os reflexos das políticas institucionais de combate ao assédio. Especificamente no cenário nacional, em que diversas ouvidorias fazem parte do SisOuv e merecem ser investigadas, como, as ouvidorias dos setores municipal e estadual.

Finalmente, observa-se que, em síntese, a percepção que se tem é que a ouvidoria pública pode ser vista como um lindo vidro lapidado dentro de um cenário democrático que, surpreendentemente, quando se tem a oportunidade de abrir seu lacre, pode se sentir a forte e robusta essência que exala de dentro dele. A questão é o quanto esse perfume pode ser agradável para o usuário. Por isso o trabalho correto, justo, imparcial, transparente, uma ouvidoria munida de autonomia, na verdade, legitimada, é fundamental. Ou, ao se romper o lacre desse vidro, um fétido odor de corporativismo, ausência de autonomia, falta de participação nos processos de tomada de decisão e muitos outros aspectos depreciativos podem ser revelados e descobertos, levando ao desmoronamento do verdadeiro papel da ouvidoria e, juntamente com ele, o enfraquecimento da democracia.

Referências

- Aagestad, C., Tyssen, R., & Sterud, T. (2016). Do work-related factors contribute to differences in doctor-certified sick leave? A prospective study comparing women in health and social occupations with women in the general working population. *BMC Public Health*, 16(235), 2–8. <https://doi.org/0.1186/s12889-016-2908-1>
- Abedin, N. (2011). Conceptual and functional diversity of the ombudsman institution. *Administration & Society*, 43(8), 896–929. <https://doi.org/10.1177/0095399711417700>
- Abi-Eçab, A. (2020). Capacidade propositiva das ouvidorias universitárias: Um relato de experiência da ouvidoria FMUSP. In Demetrius Paparounis (Ed.), *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman: Estudos sobre a atuação das ouvidorias em instituições brasileiras* (1st ed., Vol. 1, Issue 3, pp. 107–118). Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman.
- Aguilar, A. F. S., & Camargo, B. C. (2019). O projeto “Ouvidoria Acolhidas” como instrumento para a promoção da igualdade de gênero no ensino universitário brasileiro: Estudo desde a perspectiva do aprendizado dos direitos fundamentais. *Em Extensão*, 18(2), 19–33.
- Akella, D. (2020). *Understanding workplace bullying* (Devi Akella (ed.); 1st ed.). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-46168-3>
- Albuquerque, D. M. de J. (2011). *A invenção do Nordeste e outras artes* (5th ed.). Cortez.
- Almeida, A. J. B., Paiva, S. C. de Q., Sousa, J. E. N., Silva, M. V. S., Rodrigues, M. V., & Teixeira, L. I. L. (2020). As Ouvidorias nas IFES do Ceará: Competências e funções na busca da qualidade. *Brazilian Journal of Business*, 2(2), 1294–1311. <https://doi.org/10.34140/bjbv2n2-030>
- Andrade, J., Soares, I., Fernandes, A., Rios, A., & Calcagno, L. (2019). *Manifestações contra corte de verbas em universidades tomaram o país*. Correio Brasiliense-Acervo. https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/ensino_ensinosuperior/2019/05/16/ensino_ensinosuperior_interna,755286/manifestacoes-em-todo-o-pais.shtml
- Araújo, A. R. M. de, Faria, I. A. T., & Medeiros, R. M. de. (2020). Workplace bullying: A Critical look at legal protection in Brazil and Portugal. In D. Crowther & S. Seifi (Eds.), *Governance and Sustainability International Perspectives* (1st ed., pp. 189–199). Springer Nature Singapore Pte Ltd. https://doi.org/10.1007/978-981-15-6370-6_10
- Babbie, E. (2013). *The practice of social research* (13th ed.). Cengage Learning.
- Barakat, S. R., Freitas, L. P., Boaventura, J. M. G., & MacLennan, M. L. F. (2016). Legitimidade: Uma análise de evolução do conceito na Teoria dos Stakeholders. *Revista de Ciências Da Administração*, 18(44), 66–80.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (5th ed.). Edições 70.
- Barreiro, A. E. A. (2017). A Ouvidoria universitária e sua contribuição para a ampliação do diálogo e a resolução dos conflitos. In A. J. Potestá, A. C. de A. Pfaffenseller, & A. S. de Oliveira (Eds.), *Ouvidoria no Brasil e seus Desafios: Olhares de norte a sul* (1st ed., pp. 137–144). Tribo da Ilha.
- Barreiro, A. E. A., Hossne, D., & Penteado, F. dos S. S. (2011). Ética e ouvidoria pública. In José Roberto Rus Perez, A. E. A. Barreiro, & E. Passone (Eds.), *Construindo a Ouvidoria no Brasil: Avanços e perspectivas* (1st ed., pp. 59–76).

UNICAMP/Ouvidoria.

- Barreiro, A. E. A., Passone, E., & Perez, J. R. R. (2011). Introdução. In José Roberto Rus Perez, A. E. A. Barreiro, & E. Passone (Eds.), *Construindo a Ouvidoria no Brasil: Avanços e perspectivas* (1st ed., pp. 17–28). UNICAMP/Ouvidoria.
- Barreto, F. A. S. M., & Alves, G. F. . (2016). A Importância da ouvidoria para o serviço público: O caso da previdência social. In Ronald do Amaral Menezes & A. S. R. Cardoso (Eds.), *Ouvidoria Pública Brasileira: Reflexões, avanços e desafios* (1st ed., pp. 153–162). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada- IPEA.
- Barreto, M. M. S., & Heloani, J. R. M. (2015). A Discussão do assédio moral em organizações públicas e sindicais: Situando o debate. In M. L. Emmendoerfer, S. da R. Tolfo, & T. S. Nunes (Eds.), *Assédio Moral em Organizações Públicas e a (Re)Ação dos Sindicatos* (1st ed., pp. 31–51). CVR.
<https://doi.org/10.24824/978854440268.9>
- Beltrame, B. S. (2020). Programas de prevenção e tratamentos dos casos de assédio: Benchmarking entre as instituições federais de ensino superior. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 15(2), 117–143.
- Beuren, I. M., Gubiani, C. A., & Soares, M. (2013). Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico. *Revista de Administração Pública*, 4(47), 849–875.
- Bezerra, H. M. S. (2010). Defensor do povo: Origens do instituto do ombudsman e a malograda experiência brasileira. *Direito, Estado e Sociedade*, jan/jun(36), 46–73.
- Bobbio, N., Matteucci, N., & Pasquino, G. (1998). *Dicionário de política* (11th ed.). Editora Universidade de Brasília.
- Bobroff, M. C. C., & Martins, J. T. (2013). Assédio moral, ética e sofrimento no trabalho. *Revista Bioética (Impressa)*, 21(2), 251–258. <https://doi.org/ISSN1983-8034>
- Bonansinga, D. (2015). The role of public discourse in threat framing: The case of Islamophobia in Czech Republic. *International Journal of Arts & Sciences*, 8(8), 107–118.
- Boudrias, V., Trépanier, S.-G., & Salin, D. (2021). A systematic review of research on the longitudinal consequences of workplace bullying and the mechanisms involved. *Aggression and Violent Behavior*, 56, 101508.
<https://doi.org/10.1016/j.avb.2020.101508>
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2009). Public governance in a network society. In T. Bovaird & E. Löffler (Eds.), *Public Management and Governance* (2nd ed., p. 374). Routledge.
- Bowen, C.-C., & Bowen, W. M. (2008). Content analysis. In G. J. Miller & K. Yang (Eds.), *Handbook of Research Methods in Public Administration* (2nd ed., pp. 689–704). CRC Press.Taylor & Francis Group.
- Bowman, J. S. (2008). The research problem, method, and serendipity: An investigator's journey. In K. Yang & G. J. Miller (Eds.), *Handbook of Research Methods in Public Administration* (2nd ed., pp. 93–107). CRC Press.Taylor & Francis Group.
- Brasil. Estado de Rondônia. (2020). *Governo de Rondônia lança campanha de prevenção e combate ao assédio moral e sexual no trabalho*. Secretaria de Comunicação. <http://www.rondonia.ro.gov.br/governo-de-rondonia-lanca-campanha-de-prevencao-e-combate-ao-assedio-moral-e-sexual-no-trabalho/>
- Brasil. (2016). *Constituição da República Federativa do Brasil: Texto constitucional*

- promulgado, em 5 de outubro de 1988. Senado Federal. Coordenação de Edições Técnicas.*
https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf?sequence=1
- Bresser-Pereira, L. C. (2007). O Modelo estrutural de governança pública. *Revista Eletrônica Sobre a Reforma Do Estado (RERE)*, 10, 1–23.
- Bresser-Pereira, L. C. (2010). Democracia, estado social e reforma gerencial. *Revista de Administração de Empresas-RAE*, 50(1), 112–116.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
<https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Buck, T., Kirkham, R., & Thompson, B. (2011). *The ombudsman enterprise and administrative justice* (1st ed.). Ashgate Publishing Limited.
- Burnes, B., & Pope, R. (2007). Negative behaviours in the workplace: A study of two Primary Care Trusts in the NHS. *International Journal of Public Sector Management*, 20(4), 285 – 303. <https://doi.org/10.1108/09513550710750011>
- Byer, T. T. (2017). Yea, nay, and everything in between: Disparities within the academic ombuds Field. *Negotiation Journal*, July, 213–238.
- Calado, C. L. de A. (2012). Ouvidorias universitárias no Brasil. In A. Fava, A. C. de Almeida, A. J. Podestá, & M. de F. V. Vilanova (Eds.), *Ouvidoria Universitária no Brasil: Vinte anos de experiência* (1st ed., pp. 127–155). Tribo da Ilha.
- Campos, F. da S. (2016). A ouvidoria do serviço florestal brasileiro. In Ronald do Amaral Menezes & A. S. R. Cardoso (Eds.), *Ouvidoria Pública Brasileira : Reflexões, avanços e desafios* (1st ed., pp. 163–188). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA.
- Caponecchia, C., Branch, S., & Murray, J. P. (2020). Development of a taxonomy of workplace bullying intervention types: Informing research directions and supporting organizational decision making. *Group & Organization Management*, 45(1), 103–133. <https://doi.org/10.1177/1059601118820966>
- Caran, V. C. S., Secco, I. A. de O., Barbosa, D. A., & Robazzi, M. L. do C. C. (2010). Assédio moral entre docentes de instituição pública de ensino superior do Brasil. *Acta Paulista de Enfermagem*, 23(6), 737–744. <https://doi.org/10.1590/S0103-21002010000600004>
- Cardoso, A. S. R. (2010a). Ouvidoria pública como Instrumento de mudança. Texto para discussão n.º 1480. In *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada/IPEA*. (Issue Texto para Discussão n.º 1480).
https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1480.pdf
- Cardoso, A. S. R. (2010b). Ouvidorias públicas e democracia. In F. de S. e Silva, F. G. Lopez, & R. R. C. Pires (Eds.), *Estado, Instituições e Democracia: Democracia* (1st ed., pp. 211–228). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA.
- Carnero, M. A., Martínez, B., & Sánchez-Mangas, R. (2010). Mobbing and its determinants: The case of Spain. *Applied Economics*, 42(29), 3777–3787.
<https://doi.org/10.1080/00036840802360112>
- Chauí, M. (2003). A universidade pública sob nova perspectiva. *Revista Brasileira de Educação*, set/out/no(24), 5–15.
- Chiesse, D. (2016). *A reparação do assédio moral: Novas perspectivas* (D. Chiesse (ed.); 1st ed.). Editora Chiado.
- Cicerali, L. K., & Cicerali, E. E. (2016). A qualitative study on how Swedish

- organizations deal with workplace bullying. *Nordic Psychology*, 68(2), 87–99. <https://doi.org/10.1080/19012276.2015.1071198>
- Clark, S. (2017). Voice or voice-over? Harnessing the relationship between a child's right to be heard and legal agency through norwegian bullying cases. *Social Inclusion*, 5(3), 131–147. <https://doi.org/10.17645/si.v5i3.970>
- Coelho, V. C. (2015). *Assédio moral no trabalho focando o assediador: Valores humanos, valores organizacionais e atos negativos no trabalho*. Universidade Federal de Fortaleza – UNIFOR.
- Controladoria-Geral da União. (2019). *Manual de ouvidoria pública: Rumo ao sistema participativo. Revisto, ampliado e atualizado pela Lei n.º 13.460 e Decreto n.º 9.492/2018 (No. 1; 1st ed.)*. Ascom: CGU. https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/29959/14/manual_de_ouvidoria_publica.pdf
- Controladoria-Geral da União. (2021a). *Buscador de ouvidorias: Instituições de ensino*. Controladoria-Geral Da União. <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/cidadao/lista-de-ouvidorias/instituicoes-de-ensino>
- Controladoria-Geral da União. (2021b). *Fala.BR - Manual*. https://wiki.cgu.gov.br/index.php/Fala.BR_-_Manual#Introdu.C3.A7.C3.A3o
- Controladoria-Geral da União. (2021c). *Modelo de Maturidade de Ouvidorias Públicas (MMOuP)*. Controladoria-Geral Da União. <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/modelo-de-maturidade-em-ouvidoria-publica/referencial-teorico>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12^a). McGraw-Hill/Irwin.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2021). *Catálogo de teses e dissertações*. CAPES. <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/!/%0A>
- Cortes, S. V. (2011). As Diferentes Instituições participativas existentes nos municípios brasileiro. In R. R. C. Pires (Ed.), *Efetividade das Instituições Participativas no Brasil: Estratégias de avaliação* (1st ed., pp. 137–150). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA.
- Cóssio, M. de F. (2018). A nova gestão pública: Alguns impactos nas políticas educacionais e na formação de professores. *Revista Educação*, 41(1), 66–73.
- Costa, I. C. P., Costa, S. F. G. da, Andrade, C. G. de, Oliveira, R. C. de, Abrão, F. M. da S., & Silva, C. R. L. da. (2015). Produção científica acerca de assédio moral em dissertações e teses no cenário brasileiro. *Revista Da Escola de Enfermagem Da USP*, 49(2), 267–276. <https://doi.org/10.1590/S0080-623420150000200012>
- Cozby, P. C. (2003). *Métodos de pesquisa em ciências do comportamento* (2nd ed.). Atlas.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Danet, B. (1978). Toward a Method to Evaluate the Ombudsman Role. *Administration & Society*, 10(3), 335–370. <https://doi.org/10.1177/009539977801000304>
- Decreto n.º 7.724, de 16 de maio de 2012 (2012) (testimony of Brasil. Diário Oficial da União). [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm#:~:text=DECRETO N° 7.724%2C DE 16 DE MAIO DE 2012&text=Regulamenta a Lei n° 12.527,216 da Constituição](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm#:~:text=DECRETO%20N%277.724%2C%20DE%2016%20DE%20MAIO%20DE%202012&text=Regulamenta%20a%20Lei%20n%2712.527,216%20da%20Constituic%27o).
- Decreto n.º 8.243, de 23 de maio de 2014 (2014) (testimony of Brasil. Diário Oficial

- da União).
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=26/06/2014&jornal=1000&pagina=1&totalArquivos=8>
- Decreto n.º 9.094, de 17 de julho de 2017 (2017) (testimony of Brasil. Diário Oficial da União).
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&data=18/07/2017&pagina>
- a=2
- Decreto n.º 9.492, de 05 de setembro de 2018 (2018) (testimony of Brasil. Diário Oficial da União).
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=06/09/2018&jornal=515&pagina=3>
- Decreto n.º 10.153, de 3 de dezembro de 2019 (2019) (testimony of Brasil. Diário Oficial da União).
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=04/12/2019&jornal=515&pagina=1>
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2nd ed., pp. 2–42). Sage Publications.
- Dejours, C. (1992). *A Loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho* (5th ed.). Editora Corte - Aboré.
- Derakhshan, R., Mancini, M., & Turner, J. R. (2019). Community's evaluation of organizational legitimacy: Formation and reconsideration. *International Journal of Project Management*, 37(1), 73–86.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.004>
- Djurkovic, N., McCormack, D., Hoel, H., & Salin, D. (2020). Joking behaviours and bullying from the perspective of Australian human resource professionals. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, July, 1744-7941.12269.
<https://doi.org/10.1111/1744-7941.12269>
- Dornelas, A., Oliveira, L., Veloso, L., & Guerreiro, M. das D. (2010). *Portugal invisível* (A. Dornelas, L. Oliveira, L. Veloso, & M. das D. Guerreiro (eds.); 1st ed.). Editora Mundos Sociais.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.
- Dworkin, G. (1997). *The theory and practice of autonomy* (5th ed.). Cambridge University Press.
- Einarsen, K., Nielsen, M. B., Hetland, J., Olsen, O. K., Zahlquist, L., Mikkelsen, E. G., Koløen, J., & Einarsen, S. V. (2020). Outcomes of a proximal workplace intervention against workplace bullying and harassment: A protocol for a cluster randomized controlled trial among norwegian industrial workers. *Frontiers in Psychology*, 11(2013), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02013>
- Einarsen, S. V., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24–44.
<https://doi.org/10.1080/02678370902815673>
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The european tradition. In Ståle Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in theory, research and practice* (2nd ed., pp. 03–39). CRC

- Press. Taylor & Francis Group.
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In S. V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & S. C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice* (3rd ed., pp. 3–54). CRC Press. Taylor & Francis Group.
- Einarsen, S. V., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *Personnel Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 381–401. <https://doi.org/10.1080/13594329408410497>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2015). *Violence and harassment in European workplaces: Causes, impacts and policies*.
- Fank, O. L., & Beuren, I. M. (2010). Evidenciação das estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) nos relatórios da administração da Petrobras. *Revista de Contabilidade e Organizações (RCO) – FEA-RP/USP*, 4(10), 25–47.
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996). *The New Public Management in action* (1st ed.). Oxford University Press.
- Fernández-del-Río, E., Ramos-Villagrasa, P. J., & Escartín, J. (2021). The incremental effect of dark personality over the big five in workplace bullying: Evidence from perpetrators and targets. *Personality and Individual Differences*, 168, 110291. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110291>
- Ferrara, C. J., & Fernandes, J. A. G. (2011). A Ouvidoria e a garantia de direitos do cidadão. In José Roberto Rus Perez, A. E. A. Barreiro, & E. Passone (Eds.), *Construindo a Ouvidoria no Brasil: Avanços e perspectivas* (1st ed., pp. 105–116). UNICAMP/Ouvidoria.
- Ferraz, N. D., & Emmendoerfer, M. L. (2015). Produção internacional sobre assédio moral em organizações públicas e sindicatos. In M. L. Emmendoerfer, S. da R. Tolfo, & T. S. Nunes (Eds.), *Assédio Moral em Organizações Públicas e a (Re)Ação dos Sindicatos* (1st ed., pp. 53–66). CVR. <https://doi.org/10.24824/978854440268.9>
- Ferreira, A. M. (2017). *Estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman: Análise dos relatórios de sustentabilidade da Samarco*. Universidade Federal de Goiás.
- Ferreira, H. D. B. (2004). *Assédio moral nas relações de trabalho* (1st ed.). Russel.
- Ferreira, M. C. (2015). Ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho: Lugar, importância e contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 40(131), 18–29. <https://doi.org/10.1590/0303-7657000074413>
- Fórum Nacional de Ouvidores Universitários e de Hospitais de Ensino. (2021). *Quem somos*. <https://fnou.com.br/v2/quem-somos/>
- Friedmann, K. A. (1976). Controlling bureaucracy: Attitudes in the Alberta public service towards the ombudsman. *Canadian Public Administration/Administration Publique Du Canada*, 19(1), 51–87. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.1976.tb01700.x>
- Gabriellian, V., Yang, K., & Spice, S. (2008). Qualitative research methods. In K. Yang & G. J. Miller (Eds.), *Handbook of Research Methods in Public Administration* (2nd ed., pp. 141–168). CRC Press. Taylor & Francis Group.
- Gaetano, M. (2010). Bullying: A view from the corporate world. *Journal of the International Ombudsman Association*, 3(2), 52–56.
- Gakhal, B., & Oddie, S. (2014). Bullying behaviours among mentally disordered

- offenders in a medium secure unit. *Journal of Forensic Practice*, 16(2), 156–165.
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2003). *Educational research: An introduction* (M. D. Gall, J. P. Gall, & W. R. Borg (eds.); 7th ed.). Allyn & Bacon.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6th ed.). Editora Atlas S.A.
- Gill, C., & Creutzfeldt, N. (2018). The 'Ombuds Watchers.' *Social & Legal Studies*, 27(3), 367–388. <https://doi.org/10.1177/0964663917721313>
- Gill, C., Mullen, T., & Vivian, N. (2020). The managerial ombudsman. *The Modern Law Review*, 83(4), 1468–2230.12523. <https://doi.org/10.1111/1468-2230.12523>
- Glina, D. M. R., & Soboll, L. A. (2012). Intervenções em assédio moral no trabalho: Uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 37(126), 269–283. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572012000200008>
- Goertz, G., & Mahoney, J. (2012). *A tale of two cultures: Qualitative and quantitative research in the social sciences* (1st ed.). Princeton University Press.
- Gohn, M. da G. (2019). Teorias sobre a participação social: Desafios para a compreensão das desigualdades sociais. *Caderno CrH*, 32(85), 63–81. <https://doi.org/10.9771/ccrh.v32i85.27655>
- Gomes, M. E. A. C. e. (2016). Modelos de ouvidorias públicas no Brasil. In Ronald do Amaral Menezes & A. S. R. Cardoso (Eds.), *Ouvidoria Pública Brasileira: Reflexões, avanços e desafios*. (1st ed., pp. 13–42). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA.
- Gonçalves, J., Schweitzer, L., & Tolfo, S. de R. (2020). Assédio moral no trabalho: Uma revisão de publicações brasileiras. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 13(1), 1–18. <https://doi.org/10.36298/gerais2020130105>
- Guimarães, C. A., Cançado, V. L., & Lima, R. de C. J. (2016). Workplace moral harassment and its consequences: A case study in a federal higher education institution. *Revista de Administração*, 51(2), 151–164. <https://doi.org/10.5700/rausp1231>
- Guimarães, L. R., & Emmendoerfer, M. L. (2015). Caso UFV: Ouvintes dos casos de assédio moral. In M. L. Emmendoerfer, S. da R. Tolfo, & T. S. Nunes (Eds.), *Assédio Moral em Organizações Públicas e a (Re)Ação dos Sindicatos* (1st ed., pp. 135–162). CVR. <https://doi.org/10.24824/978854440268.9>
- Harpur, P., Connolly, U., & Blanck, P. (2017). Socially constructed hierarchies of impairments: The case of Australian and Irish Workers' access to compensation for Injuries. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 27, 507–519. <https://doi.org/10.1007/s10926-017-9745-7>
- Harrison, E. D., Fox, C. L., & Hulme, J. A. (2020). Student anti-bullying and harassment policies at UK universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(5), 547–562. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2020.1767353>
- Hertogh, M., & Kirkham, R. (2018). The ombudsman and administrative justice: From promise to performance. In M. Hertogh & R. Kirkham (Eds.), *Research Handbook on the Ombudsman* (1st ed., p. 576). Edward Elgar. <https://doi.org/104337/9781786431257>
- Hill, L. B. (1982). The citizen participation: Representation roles of american ombudsmen. *Administration & Society*, 13(4), 405–433.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2nd ed.). Edições Sílado.
- Hirigoyen, M.-F. (2011). *Assédio moral: A violência perversa no cotidiano* (13th ed.). Editora Bertrand Brasil.
- Hirigoyen, M.-F. (2012). *Mal-Estar no trabalho: Redefinindo o assédio moral* (7th ed.). Editora Bertrand Brasil.
- Hirigoyen, M.-F. (2016). Le harcèlement moral, un symptôme de la société moderne.

- Annales Médico-Psychologiques, Revue Psychiatrique*, 174(7), 575–579.
<https://doi.org/10.1016/j.amp.2016.05.004>
- Hockey, D. (2020). The ombudsman complaint system: A lack of transparency and impartiality. *Public Organization Review*, 20, 1–14.
<https://doi.org/10.1007/s11115-020-00469-2>
- Hodgins, M., & McNamara, P. M. (2019). An enlightened environment? Workplace bullying and Incivility in Irish Higher Education. *SAGE Open*, oct-dec, 1–13.
<https://doi.org/10.1016/j.sageopen.2019.102115>
- Hoel, H., Cooper, C. L., & Einarsen, S. V. (2020). Organizational effects of workplace bullying. In S. V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & S. C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice* (3rd ed., pp. 209–234). CRC Press/Taylor & Francis Group.
- Hoel, H., Cooper, C. L., & Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 443–465.
<https://doi.org/10.1080/13594320143000780>
- Hoel, H., Einarsen, S., Keashly, L., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2004). Bullying at work: The way forward. In Ståle Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (2nd ed., pp. 412–416). Taylor & Francis Inc.
- Hoel, H., & Salin, D. (2004). Organizational antecedents of workplace bullying. In Ståle Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (2nd ed., pp. 203–218). Taylor & Francis Inc.
- Hoel, H., Sparks, K., & Cooper, C. L. (2001). *The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-free Work Environment*.
- Hollis, L. P. (2016). Canary in the Mine: Ombuds as first alerts for workplace bullying on Campus. *Journal of the International Ombudsman Association*, 9(1), 23–32.
- Hood, C. C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hu, L.-T., & Olshfski, D. (2008). Describing and Measuring Phenomena in Public Administration. In K. Yang & G. J. Miller (Eds.), *Handbook of Research Methods in Public Administration* (2nd ed., pp. 205–212). CRC Press/Taylor & Francis Group.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2016). *Projeto Coleta OGU 2014: Relatório de pesquisa*.
- Instrução Normativa n.º 17, de 20 de dezembro de 2019 (2019) (testimony of Brasil. Corregedoria-Geral da União. Diário Oficial da União).
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=26/12/2019&jornal=515&pagina=146>
- Instrução Normativa n.º 15, de 5 de dezembro de 2018 (2018) (testimony of Brasil. Ouvidoria-Geral da União. Diário Oficial da União).
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=05/12/2018&jornal=515&pagina=71>
- Instrução Normativa n.º 19, de 3 de dezembro de 2018 (2018) (testimony of Brasil. Ouvidoria-Geral da União. Diário Oficial da União).
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=05/12/2018&jornal=515&pagina=72&totalArquivos=195>
- Instrução Normativa n.º 03, de 5 de abril de 2019 (2019) (testimony of Brasil. Ouvidoria-Geral da União. Diário Oficial da União).

- <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=08/04/2019&jornal=515&pagina=57>
- Instrução Normativa n.º 01, de 05 de novembro de 2014 (2014) (testimony of Brasil. Ouvidoria-Geral da União). <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/legislacao/in/in-cgu-04.pdf>
- International Labour Office. (2016). *Fifth Supplementary Report : Outcome of the meeting of Experts on Violence against Women and Men in the World of Work - GB.328/INS/17/5*.
- International Labour Office. (2018). *Report V: Ending Violence and Harassment Against Women and Men in the World of Work*. [https://doi.org/ISBN 978-92-2-128722-3](https://doi.org/ISBN%20978-92-2-128722-3)
- Jennifer, D., Cowie, H., & Ananiadou, K. (2003). Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations. *Aggressive Behavior*, 29, 489–496. <https://doi.org/10.1002/ab.10055>
- Justice, J. B. (2008). Purpose and Significance of Research Design. In K. Yang & G. J. Miller (Eds.), *Handbook of Research Methods in Public Administration* (2nd ed., pp. 75–92). CRC Press/Taylor & Francis Group.
- Karlsson-Vinkhuyzen, S. I. (2016). Legitimacy. In C. Ansell & J. Torfing (Eds.), *Handbook of Theories of Governance* (1st ed., pp. 194–204). Edward Elgar.
- Kaufman, H. (1969). Administrative decentralization and political power. *American Society for Public Administration Stable*, 29(1), 3–15. <http://www.jstor.org/stable/973980>
- Kaufman, H. (1985). *Time, Chance and Organizations: Natural selections in a perilous environment* (1st ed.). Chatham House Publishers.
- Kennett, P. (2010). Global perspectives on governance. In S. P. Osborne (Ed.), *The new public governance? : Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (1st ed., pp. 19–35). Routledge.
- King, B. G., & Whetten, D. A. (2008). Rethinking the Relationship Between Reputation and Legitimacy: A Social Actor Conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 192–207. <https://doi.org/10.1057/crr.2008.16>
- King, G., Keohane, R. O., & Verba, S. (1994). *Designing Social Inquiry: Scientific inference in qualitative research* (1st ed.). Princeton University Press.
- Kirkham, R. (2016). The Ombudsman, Tribunals and Administrative Justice Section: A 2020 vision for the ombudsman sector. *Journal of Social Welfare and Family Law*, 38(1), 103–114. <https://doi.org/10.1080/09649069.2016.1145836>
- Kirkham, R. (2012). The 21st Century Ombudsman Enterprise. *IOI Biennial Conference*, 1–13.
- Kirkham, R., & Stuhmcke, A. (2020). The Common Law Theory and practice of the ombudsman/judiciary relationship. *Common Law World Review*, 49(1), 56–74. <https://doi.org/10.1177/1473779520904963>
- Kwan, S. S. M., Tuckey, M. R., & Dollard, M. F. (2020). The Malaysian Workplace Bullying Index (MWBI): A new measure of workplace bullying in Eastern countries. *PLOS ONE*, 15(1), 1–20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0223235>
- Lacerda, A. V. de. (2000). *As Ouvidorias do Brasil Colônia* (J. E. de C. Pacheco (ed.); 1st ed.). Juruá Editora.
- Lange, S., Burr, H., Conway, P. M., & Rose, U. (2019). Workplace bullying among employees in Germany: Prevalence estimates and the role of the perpetrator. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(2), 237–247. <https://doi.org/10.1007/s00420-018-1366-8>

- Lara, R. D., & Gosling, M. (2016). Análise dos Fatores que Compõe a Ouvidoria no Relacionamento com o Cidadão. *Espacios*, 37(23), 23–37.
- Lei Complementar n.º 116*, de 11 janeiro de 2011 (2011) (testimony of Brasil. Estado de Minas Gerais).
<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=116&ano=2011&tipo=LCP>
- Lei n.º 62/2007*, Diário da República n.º 174/2007 (2007) (testimony of Assembléia da Republica de Portugal). <https://data.dre.pt/eli/lei/62/2007/09/10/p/dre/pt/html>
- Lei n.º 8.112*, de 12 de dezembro de 1990 (1990) (testimony of Brasil. Diário Oficial da União).
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=12/12/1990>
- Lei n.º 12.527*, de 18 de novembro de 2011 (2011) (testimony of Brasil. Diário Oficial da União). http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm
- Lei n.º 12.881*, de 12 de novembro de 2013 (2013) (testimony of Brasil. Diário Oficial da União).
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=13/11/2013&jornal=1000&pagina=1&totalArquivos=4>
- Lei n.º 13.185*, de 6 de novembro de 2015 (2015) (testimony of Brasil. Diário Oficial da União).
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=09/11/2015>
- Lei n.º 13.460*, de 26 de junho de 2017 (2017) (testimony of Brasil. Diário Oficial da União).
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&data=27/06/2017&pagina=4>
- Lei n.º 13.663*, de 14 de maio de 2018 (2018) (testimony of Brasil. Diário Oficial da União).
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=515&pagina=1&data=15/05/2018&totalArquivos=78>
- Lei n.º 13.709*, de 14 de agosto de 2018 (2018) (testimony of Brasil. Diário Oficial da União).
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=15/08/2018&jornal=515&pagina=59>
- Lei n.º 13.853*, de 8 de julho de 2019 (2019) (testimony of Brasil. Diário Oficial da União).
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=09/07/2019&jornal=515&pagina=1&totalArquivos=67>
- Lei n.º 13.314*, de 15 de outubro de 2007 (2007) (testimony of Brasil. Estado de Pernambuco).
<https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=1&numero=13314&complemento=0&ano=2007&tipo=&url=>
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2005). *Investigação Qualitativa: fundamentos e práticas* (2nd ed.). Instituto Piaget.
- Lever, I., Dyball, D., Greenberg, N., & Stevelink, S. A. M. (2019). Health consequences of bullying in the healthcare workplace: A systematic review. *Journal of Advanced Nursing*, 75(12), 3195–3209.
<https://doi.org/10.1111/jan.13986>
- Levine-Finley, S., & Carter, F. J. S. (2010). Then and Now: Interviews with expert

- U.S. organizational ombudsmen. *Conflict Resolution Quarterly*, 28(2), 111–139. <https://doi.org/10.1002/crq.20016>
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims-Springer Publishing Company*, 5(2), 119–126.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.
- Li, G. (2016). Conceptualising the Australian Telecommunications Industry Self-regulation Scheme in the Context of Australian Judicial System and Administrative Justice. *Australian Journal of Telecommunications and the Digital Economy*, 4(3), 21–43.
- Liefvooghe, A., & Davey, K. (2010). The Language and Organization of Bullying at Work. *Administrative Theory & Praxis*, 32(1), 71–95. <https://doi.org/10.2753/ATP1084-1806320104>
- Lima, F. N., & Durán, P. R. F. (2016). Ouvidorias Públicas e Conselhos de Políticas: Avanços e desafios na democratização da participação social e nas relações entre estado e sociedade. In Ronald do Amaral Menezes & A. S. R. Cardoso (Eds.), *Ouvidoria pública brasileira: Reflexões, avanços e desafios* (1st ed., pp. 55–77). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA.
- Lopez, F. G. (2013). Responsabilização e Controle Social da Administração Pública Federal Brasileira. In J. C. J. Cardoso & G. Bercovici (Eds.), *República, Democracia e Desenvolvimento: Contribuições ao Estado brasileiro contemporâneo* (1st ed., pp. 345–370). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA.
- Lopez, F. G., & Pires, R. R. (2010). Instituições Participativas e Políticas Públicas no Brasil: Características e evolução nas últimas duas décadas. In IPEA (Ed.), *Brasil em Desenvolvimento: Estado, planejamento e políticas públicas* (1st ed., pp. 565–588). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA.
- Lynn Jr., L. E. (2010). Gestão Pública. In B. G. Peters & J. Pierre (Eds.), *Administração Pública: Coletânea* (1st ed., pp. 33–52). Editora UNESP; Fundação Escola Nacional de Administração Pública-ENAP.
- Lyra, R. P. (2004). Ouvidor: O defensor dos direitos na administração pública brasileira. In R. P. Lyra (Ed.), *Autônomas X Obedientes: A ouvidoria pública em debate* (1st ed., pp. 1–30). Ed UFPB.
- Lyra, R. P. (2009). A Ouvidoria Pública e a Questão da Autonomia. In El. Pinto & R. P. Lyra (Eds.), *Modalidades de Ouvidoria Pública no Brasil* (1st ed., pp. 19–56). Editora Universitária da UFPB.
- Lyra, R. P. (2016). Paradigmas de Ouvidoria Pública e Proposta de Mudança. In Ronald do Amaral Menezes & A. S. R. Cardoso (Eds.), *Ouvidoria Pública Brasileira: Reflexões, avanços e desafios*. (1st ed., pp. 103–132). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA.
- Machado, F. R. de S., & Borges, C. F. (2017). Análise do Componente Ouvidoria na Implementação da Política de Participação no SUS no Estado do Rio de Janeiro. *Sociologias*, 19(44), 360–389. <https://doi.org/10.1590/15174522-019004421>
- Machado, J. de A. P., Duarte, S., & Silva, V. L. R. da. (2011). A Implementação de Ouvidorias Públicas e Privadas: Modelo de gestão por processos. In José Roberto Rus Perez, A. E. A. Barreiro, & E. Passone (Eds.), *Construindo a Ouvidoria no Brasil: Avanços e perspectivas* (1st ed., pp. 145–166). UNICAMP/Ouvidoria.
- Majumdar, S. R. (2008). Using the Survey as an Instrument of Inquiry in Research. In

- K. Yang & G. J. Miller (Eds.), *Handbook of Research Methods in Public Administration* (2nd ed., pp. 241–253). CRC Press. Taylor & Francis Group.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados* (5th ed.). Atlas.
http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view
- Marques, P. M. F., & Tauchen, G. (2014). Ouvidorias Públicas: Cidadania e participação na perspectiva da ação comunicativa. *Revista Brasileira de Política e Administração Da Educação - RBPAE*, 30(3), 497–511.
- Martiningo, A. F. ., & Siqueira, M. V. S. (2008). Assédio Moral e Gestão de Pessoas: Uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(5), 11–34.
<https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000500002>
- Matias-Pereira, J. (2014). Controle social e transparência: Avaliação do modelo de acesso à informação no Brasil. *GIGAPP Estudos/Working Papers*, 2(33), 1–23.
<http://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/56>
- Matthiesen, S. B., Bjørkelo, B., & Burke, R. J. (2011). Workplace Bullying as the Dark Side of Whistleblowing. In Ståle Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in theory, research and practice* (2nd ed., pp. 301–324). CRC Press. Taylor & Francis Group.
- Mawdsley, H., & Lewis, D. (2017). Lean and Mean: How NPM facilitates the bullying of UK employees with long-term health conditions. *Public Money & Management*, 37(5), 317–324.
- McKee, C., & Belson, S. (1990). The Ombudsman in Canadian Universities: And justice for all. *Studies in Higher Education*, 15(2), 197–206. <https://doi.org/DOL:10.1080/03075079012331377511>
- Menandro, P. R. (2007). Aperfeiçoando o Imperfeito: Funcionamento de ouvidorias universitárias. In M. de F. V. Vilanova & C. A. Tanezini (Eds.), *Ouvidorias Universitárias no Brasil* (1st ed., pp. 15–24). Fórum Nacional de Ouvidores Universitários (FNOU)/Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO Nacional).
- Menezes, R. do A. (2016). Projeto de Coleta OGU 2014: Um retrato das ouvidorias federais brasileiras. In Ronald do Amaral Menezes & A. S. R. Cardoso (Eds.), *Ouvidoria Pública Brasileira: Reflexões, avanços e desafios* (1st ed., pp. 215–228). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA.
- Menezes, R. do A. (2017). A Atuação das Ouvidorias Públicas Federais como Instâncias de Controle e Participação Social. Texto para Discussão n.º 2286. In *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada/IPEA*. (Texto para Discussão nº 2286; Issue Texto para Discussão n.º 2286).
https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2286.pdf
- Menezes, R. do A., & Cardoso, A. S. R. (2016). Os Dez Anos da Ouvidoria do IPEA. In Ronald do Amaral Menezes & A. S. R. Cardoso (Eds.), *Ouvidoria Pública Brasileira: Reflexões, avanços e desafios* (1st ed., pp. 133–152). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA.
- Menezes, R. do A., Lima, F. C. N., & Cardoso, A. S. R. (2016). As Ouvidorias e o Uso Público da Razão: Proposta de um modelo ideal-possível à luz dos atos normativos das Ouvidorias Públicas Federais no Brasil. In Ronald do Amaral Menezes & A. S. R. Cardoso (Eds.), *Ouvidoria Pública Brasileira: Reflexões,*

- avanços e desafios* (1st ed., pp. 79–102). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA.
- Mifsud, I., & Plaidy, C. (2007). The Roles of Administrative Courts and Ombudsmen in France and Malta: A review of two contrasting systems. In I. O. Institute & L. C. Reif (Eds.), *The International Ombudsman Yearbook* (1st ed., pp. 28–84). Martinus Nijhoff Publishers.
- Miller, D. (2010). Bullying: What can ombudsmen do? *Journal of the International Ombudsman Association*, 3(2), 7–9.
- Ministério da Educação. (2020). *Cadastro nacional de cursos e instituições de educação superior: Cadastro e-MEC*. MEC. <https://emec.mec.gov.br/>
- Ministério da Transparência. Controladoria-Geral da União. (2021). *Painel Resolveu?* <http://paineis.cgu.gov.br/resolveu/index.htm>
- Mira, A. P. (2015). A Dinâmica de Legitimação nas Organizações Jornalísticas: Estudo de caso Gazeta do Povo. *Dito Efeito*, 6(8), 1–30.
- Morgado, J. C. (2012). *O Estudo de Caso na Educação na Investigação em Educação* (1st ed.). De Factos Editores.
- Muniz, J. A., Machado, F. O., & Vieira, D. T. (2011). Assédio Moral na Universidade: Um estudo de caso em Pernambuco. In CONVIBRA (Ed.), *VIII Congresso Brasileiro Virtual de Administração (Convibra)* (pp. 1–16). http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3397.pdf
- Myers, C.-A., & Cowie, H. (2017). Bullying at university: The social and legal contexts of cyberbullying among university students. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 48(8), 1172–1182. <https://doi.org/10.1177/0022022116684208>
- Myers, L., & Witzler, L. (2014). Two Perspectives on Learning the Organizational Ombudsman Role. *Conflict Resolution Quarterly*, 31(4), 447–462. <https://doi.org/10.1002/crq.21096>
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391–419.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2011). Social antecedents of bullying: A social interactionist perspective. In Ståle Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in theory, research and practice* (2nd ed., pp. 201–225). CRC Press/Taylor & Francis Group.
- Nogueira, R. M., Carvalho, A. M. de N., & Nunes, T. S. (2018). A negociação coletiva e assédio moral no Brasil: Alguma luz no fim do túnel? *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 24(3), 21–45. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.215.81936>
- Nogueira, R. M., Nunes, T. S., Carvalho, A. N., & Ferreira, R. R. (2020). A sistematização legislativa do assédio moral no trabalho âmbito das administrações públicas estaduais no Brasil. *Revista Ciências Administrativas*, 26, 1–18. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.8011>
- Nunes, T. S., & Tolfo, S. da R. (2013). Assédio moral em universidade: As possíveis consequências em comentar e/ou denunciar a violência. *Administração Pública e Gestão Social*, 5(4), 144–151. <https://doi.org/10.21118/apgs.v5i4.545>
- Nunes, T. S., & Tolfo, S. da R. (2015). O assédio moral no contexto universitário: Uma discussão necessária. *Revista de Ciências Da Administração*, 17(41), 21–36. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n41p21>
- Nunes, T. S., Tolfo, S. da R., & Espinosa, L. M. C. (2017). A Prática e o discurso institucional sobre o assédio moral no trabalho: A percepção de servidores

- universitários. *Anais Do I Congresso Internacional de Desempenho Do Setor Público-CIDESP*, 2455–2470.
<https://www.researchgate.net/publication/319112732>
- Nunes, T. S., & Torga, E. M. M. F. (2020). Assédio moral na pós-graduação: As consequências vivenciadas por docentes e discentes de uma universidade estadual brasileira. *Education Policy Analysis Archives*, 28(11), 11.
<https://doi.org/10.14507/epaa.28.4883>
- O'Brien, N. (2015). What future for the ombudsman? *The Political Quarterly*, 86(1), 72–80. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.12138>
- O'Brien, N., & Seneviratne, M. (2017). *Ombudsmen at the crossroads: The legal services ombudsman, dispute resolution and democratic accountability* (1st ed.). Palgrave Macmillan.
- O'Donovan, G. (2000). *Legitimacy theory as an explanation for corporate environmental disclosures*. Victoria University of Technology.
- Ohlweiler, L. P. (2020). Assédio moral na administração pública brasileira: Do formalismo para a perspectiva sociojurídica. *Revista Thesis Juris*, 9(1), 73–103.
<https://doi.org/10.5585/rtj.v9i1.16870>
- Oliveira, T. R., Oliveira, A. R. de, & Adorno, S. (2019). Legitimidade policial: Um modelo de mensuração. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 34(100), 1–25.
<https://doi.org/10.1590/3410007/2019>
- Osborne, S. P. (2010). The (New) Public Governance: A suitable case for treatment? In S. P. Osborne (Ed.), *The new public governance? : Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (1st ed., pp. 1–16). Routledge.
- Page, S. (2005). What's new about the New Public Management? *Public Administration Review*, 65(6), 713–727.
- Parsons, T. (2005). *The social system* (B. S. Turner (ed.); 2ª). Routledge - Taylor & Francis Group.
- Paula, A. P. P. de. (2005). Administração pública brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 36–49.
- Paula, A. P. P. de. (2007). *Por uma Nova Gestão Pública: Limites e potencialidades da experiência contemporânea* (Reimpressã). Editora FGV.
- Piotrowski, S. J. (2008). Obtaining archival and other existing records. In K. Yang & G. J. Miller (Eds.), *Handbook of Research Methods in Public Administration* (2nd ed., pp. 279–290). CRC Press. Taylor & Francis Group.
- Pires, R., & Vaz, A. (2012). Participação social como método de governo? Um mapeamento das “interfaces sociestatais” nos programas federais. Texto para Discussão n.º 1707. In *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada/IPEA*. (Issue Texto para Discussão n.º 1707).
https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1707.pdf
- Pires, R., & Vaz, A. (2014). Para além da participação: Interfaces socioestatais no governo federal. *Lua Nova*, 93, 61–91. <https://doi.org/10.1590/S0102-64452014000300004>
- Pisula, E., & Porębowicz-Dörsmann, A. (2017). Family functioning, parenting stress and quality of life in mothers and fathers of polish children with high functioning Autism or Asperger Syndrome. *PLoS ONE*, 12(10), 1–19.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0186536>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3rd ed.). Oxford University Press Inc.
- Pörhölä, M., Cvancara, K., Kaal, E., Kunttu, K., Tampere, K., & Torres, M. B. (2020).

- Bullying in university between peers and by personnel: Cultural variation in prevalence, forms, and gender differences in four countries. *Social Psychology of Education*, 23(1), 143–169. <https://doi.org/10.1007/s11218-019-09523-4>
- Portaria n.º 1.181, de 10 de junho de 2020 (2020) (testimony of Brasil. Controladoria-Geral da União. Diário Oficial da União).
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=16/06/2020&jornal=515&pagina=38>
- Portaria n.º 581, de 9 de março de 2021 (2021) (testimony of Brasil. Controladoria-Geral da União. Diário Oficial da União).
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=10/03/2021&jornal=515&pagina=67>
- Portaria n.º 583, de 29 de maio de 2017 (2017) (testimony of Brasil. Ministério Público do Trabalho. Diário Oficial da União).
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&data=29/05/2017&pagina=82>
- Portaria n.º 3.681, de 13 de dezembro de 2016 (2016) (testimony of Brasil. Ouvidoria-Geral da União. Diário Oficial da União).
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&data=14/12/2016&pagina=35>
- Portaria n.º 1.866, de 29 de agosto de 2017 (2017) (testimony of Brasil. Ouvidoria-Geral da União. Diário Oficial da União).
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&data=30/08/2017&pagina=47>
- Portaria n.º 15.543, de 02 de julho de 2020 (2020) (testimony of Brasil. Secretaria Especial de Desburocratização Gestão e Governo Digital. Diário Oficial da União).
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=06/07/2020&jornal=515&pagina=11>
- Quinlan, E., Robertson, S., Carr, T., & Gerrard, A. (2020). Workplace harassment interventions and labour process theory: A critical realist synthesis of the literature. *Sociological Research Online*, 25(1), 3–22.
<https://doi.org/10.1177/1360780419846507>
- Ramos, A. G. (1983). *A administração e o contexto brasileiro: Esboço de uma teoria geral da administração* (1st ed.). Fundação Getúlio Vargas (FGV).
- Reif, L. C. (2011). Transplantation and adaptation: The evolution of the human rights ombudsman. *Boston College Third World Law Journal*, 31(2), 269–310.
- Rhodes, R. A. W. (2015). Recovering the Craft of Public Administration. *Public Administration Review - PAR*, 1–10. <https://doi.org/10.1111/puar.12504>
- Ribeiro, E. A. (2007). Bases da legitimidade democrática no Brasil: Adesão a valores e avaliação. *Opinião Pública*, 13(1), 74–96.
- Ribeiro, V. A. B. (2018). Enfrentamento do assédio moral no trabalho: Dimensões institucionais e aspectos subjetivos. *Barbarói - Revista Do Departamento de Ciências Humanas/UNISC*, 1(51), 193–211.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17058/barbaroi.v51i1.6236>
- Richards, J., & Daley, H. (2004). Bullying policy: Development, implementation and monitoring. In Ståle Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (2nd ed., pp. 247–258). Taylor & Francis Inc.
- Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa social: Métodos e técnicas* (3rd ed.). Editora Atlas S.A.

- Riggall, M., Skues, J., & Wise, L. (2017). Apprenticeship bullying in the building and construction industry. *Education & Training*, 59(5), 502–515. <https://doi.org/0.1108/ET-09-2016-0150>
- Rigotti, A., & Perseguino, S. A. (2019). Parceria na prevenção e combate ao assédio moral: Relato de experiência UFGD-UFSCAR. In D. Paparounis (Ed.), *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman: Estudos sobre a atuação das ouvidorias em instituições brasileiras* (1st ed., Vol. 1, Issue 2, pp. 107–118). Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman.
- Romão, J. E. E. (2016). A efetividade da Ouvidoria-Geral da União. In Ronaldo do Amaral Menezes & A. S. R. Cardoso (Eds.), *Ouvidoria Pública Brasileira: Reflexões, avanços e desafios*. (1st ed., pp. 187–202). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA.
- Rowe, M. (2018). Fostering constructive action by peers and bystanders in organizations and communities. *Negotiation Journal*, 34(2), 137–163. <https://doi.org/doi:10.1111/nejo.12221>
- Sacramento, J. M. C., & Schultz, G. (2018). Ensaio teórico-metodológico para estudo da legitimidade organizacional de pequenas organizações do varejo de alimentos. *Espacios*, 39(37), 12–28.
- Salin, D. (2008). The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. *Scandinavian Journal of Management*, 24(3), 221–231. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.04.004>
- Salin, D., Cowan, R., Adewumi, O., Apospori, E., Bochantin, J., D’Cruz, P., Djurkovic, N., Durniat, K., Escartín, J., Guo, J., Išik, I., Koeszegi, S. T., McCormack, D., Monserrat, S. I., & Zedlacher, E. (2019). Workplace bullying across the globe: A cross-cultural compariso. *Personnel Review*, 48(1), 204-219. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0092>
- Salin, D., & Notelaers, G. (2020). Friend or foe? The impact of high-performance work practices on workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 312–326. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12281>
- Sandes, J. A. F. (2012). O mito do coronelismo nas páginas da revista “Realidade.” In Intercom (Ed.), *XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação –* (pp. 1–15). – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.
- Santos, B. de S. (2005). A Universidade no Século XXI: Para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. *Educação, Sociedade & Culturas*, 23, 37–202.
- Santos, T. C. B. dos. (2018). *Gestão da sustentabilidade para legitimidade organizacional frente às pressões dos stakeholders em uma cooperativa agropecuária do Oeste do Paraná*. Universidade Estadual do Oeste do Paraná.
- Schwartzman, S. (2009). Democracia e Governabilidade. In F. H. Cardoso & A. Foxley (Eds.), *América Latina - Desafios da Democracia e do Desenvolvimento: Governabilidade, globalização e políticas econômicas para além da crise* (1st ed., p. 416). Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Instituto Fernando Henrique Cardoso (iFHC).
- Schwartzman, S. (2014). A Educação Superior e os Desafios do Século XXI: Uma introdução. In *A Educação Superior na América Latina e os Desafios do século XXI* (1st ed., pp. 15–44). Editora da UNICAMP.
- Schwartzman, S. (2015). Demanda e políticas públicas para o ensino superior nos BRICS. *Caderno CRH*, 28(74), 267–289. <https://doi.org/10.1590/S0103->

49792015000200003

- Schwartzman, S. (2019a). A década de Lula. In E. Bacha, J. M. de Carvalho, M. Trindade, J. Falcão, P. Malan, & S. Schwartzman (Eds.), *130 Anos: Em busca da república* (Intrínseca, pp. 211–215).
- Schwartzman, S. (2020). O Impacto da pandemia na educação superior. *Jornal O Estado de São Paulo*. <https://opinioao.estadao.com.br/noticias/espaco-aberto,o-impacto-da-pandemia-no-ensino-superior,70003296055>
- Schwartzman, S. (2019b). A educação superior brasileira como bem público. *Fórum Permanente: Educação Como Bem Público, Universidade de Campinas*, 1–18.
- Sharma, S., Scafide, K., Dalal, R. S., & Maughan, E. (2019). Individual and organizational characteristics associated with workplace bullying of school nurses in Virginia. *The Journal of School Nursing*, 105984051987160. <https://doi.org/10.1177/1059840519871606>
- Simon, H. A. (1993). Decision making: Rational, nonrational, and irrational. *Educational Administration Quarterly*, 29(3), 392–411.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (Simon & Schuster Inc. (ed.); 4th ed.). The Free Press.
- Soboll, L. A. P., Freitas, J. A. R. de, & Zanin, F. da C. (2015). Assédio moral organizacional: Especificidades a prática em organizações públicas e a atuação sindical. In M. L. Emmendoerfer, S. da R. Tolfo, & T. S. Nunes (Eds.), *Assédio Moral em Organizações Públicas e a (Re)Ação dos Sindicatos* (1st ed., pp. 53–66). CVR. <https://doi.org/10.24824/978854440268.9>
- Souza, C. N. de, & Barros, N. C. da S. (2015). Quando o trabalho não dignifica as relações humanas: Um estudo sobre o assédio moral na Universidade Federal de Pernambuco. *Revista Perspectivas Do Desenvolvimento*, 3(4), 1–15.
- Sterud, T. (2014). Work-related gender differences in physician-certified sick leave: A prospective study of the general working population in Norway. *Scand J Work Environ Health*, 40(4), 361–369. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3427>
- Stuhmcke, A. (2001). Grievance handling in Australian universities: The case of the university ombudsman and the dean of students. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 23(2), 181–189. <https://doi.org/10.1080/13600800120088670>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbok of mixed methods in Social e behavioral research* (A. Thashakkori & C. Teddlie (eds.); 1st ed.). Sage Publications.
- Tolfo, S. da R., Nunes, T. S., & Emmendoerfer, M. L. (2015). O Assédio moral no trabalho e formas de diagnosticar e intervir. In M. L. Emmendoerfer, S. da R. Tolfo, & T. S. Nunes (Eds.), *Assédio Moral em Organizações Públicas e a (Re)Ação dos Sindicatos* (1st ed., pp. 243–265). CVR. <https://doi.org/10.24824/978854440268.9>
- Tolfo, S. da R., Silva, N., & Krawulski, E. (2015). Assédio moral no trabalho: interface com a cultura organizacional e a gestão de pessoas em organizações públicas. In M. L. Emmendoerfer, S. da R. Tolfo, & T. S. Nunes (Eds.), *Assédio Moral em Organizações Públicas e a (Re)Ação dos Sindicatos* (1st ed., pp. 99–113). CVR. <https://doi.org/10.24824/978854440268.9>
- Torring, J., & Triantafillou, P. (2014). What's in a name? Grasping new public governance as a political-administrative system. *International Review of Public*

- Administration*, 18(2), 9–25. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805250>
- Torres, A., Costa, D., Sant'Ana, H., Coelho, B., & Sousa, I. (2016). *Assédio sexual e moral no local de trabalho* (1st ed.). CITE/CIEG/ISCPS/ULISBOA.
- Tsatsanashvili, M. (2018). Juveniles safety on the internet in Georgia (Problems and methods of solution). *Bulletin of the Georgian National Academy of Sciences*, 12(1), 188–196.
- Tummers, L., Brunetto, Y., & Teo, S. T. T. (2016). Workplace aggression: introduction to the special issue and future research directions for scholars. *International Journal of Public Sector Management*, 29(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-11-2015-0200>
- Tye-Williams, S., Carbo, J., D'Cruz, P., Hollis, L. P., Keashly, L., Mattice, C., & Tracy, S. J. (2020). Exploring workplace bullying from diverse perspectives: A Journal of Applied Communication Research forum. *Journal of Applied Communication Research*, 48(6), 637–653. <https://doi.org/10.1080/00909882.2020.1830148>
- Van Roosbroek, S., & Van de Walle, S. (2008). The relationship between ombudsman, government, and citizens: A survey analysis. *Negotiation Journal*, 24(3), 287–302. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2008.00185.x>
- Vasconcelos, C. E. de. (2014). *Mediação de conflitos e práticas restaurativas: Modelos, processos, ética e aplicações* (3rd ed.). Forense; Método.
- Vaujany, François-Xavier de, Varlander, S. W., & Vaast, E. (2019). At the intersection of materiality, organizational legitimacy and institutional logics: A study of campus tours. In François-Xavier De Vaujany, A. Adrot, E. Boxenbaum, & B. Leca (Eds.), *Materiality in Institutions: Spaces, Embodiment and Technology in Management and Organization* (1st ed., pp. 183–218). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97472-9_7
- Vergara, S. C. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (12th ed.). Atlas.
- Verhoest, K., Peters, B. G., Bouckaert, G., & Verschuere, B. (2004). The study of organisational autonomy: A conceptual review. *Public Administration and Development*, 24(2), 101–118. <https://doi.org/10.1002/pad.316>
- Vet Van Der, F. (2017). In the shadow of the ombudsman: Civil society and the struggle for an independent Human Rights Institution in St Petersburg, Russia. *Europe-Asia Studies*, 69(8), 1201–1221. <https://doi.org/10.1080/09668136.2017.1372732>
- Vilanova, M. de F. V. (2012). As Ouvidorias universitárias. In A. Fava, A. C. de Almeida, A. J. Potestá, & M. de F. V. Vilanova (Eds.), *Ouvidoria Universitária no Brasil: Vinte anos de experiência* (1st ed., pp. 19–33). Tribo da Ilha.
- Vismona, E. L. (2011). A Evolução das ouvidorias no Brasil. In José Roberto Rus Perez, A. E. A. Barreiro, & E. Passone (Eds.), *Construindo a Ouvidoria no Brasil: Avanços e perspectivas* (1st ed., pp. 29–42). UNICAMP/Ouvidoria.
- Voltarelli, F. R. (2018). *Usinas hidroelétricas: A percepção dos gestores sobre as contribuições da divulgação voluntária para legitimidade organizacional*. Universidade do Oeste do Paraná.
- Waller, G. J. (2020). Entendendo a Portaria n.º 1.181/2020. In Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) / Centro Universitário Autônomo do Brasil (UNIBRASIL) (Ed.), *XX FNOUH – Fórum Nacional de Ouvidores*. Centro Universitário Autônomo do Brasil (UNIBRASIL). <https://www.youtube.com/watch?v=62cDetokTL8>
- Wampler, B. (2011). Que tipos de resultados devemos esperar das instituições participativas? In R. R. C. Pires (Ed.), *Efetividade das Instituições Participativas*

- no Brasil: Estratégias de avaliação* (1st ed., pp. 43–52). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA.
- Wang, X. (2001). Assessing public participation in U.S. cities. *Public Performance & Management Review*, 24(4), 322–336. <https://doi.org/10.2307/3381222>
- Weber, M. (1982). *Ensaio da sociologia* (H. H. Gerth & C. W. Mills (eds.); 5th ed.). LTC — Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- Weber, M. (2004). *Economia e sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva* (2nd ed.). Editora Universidade de Brasília.
- Wille, A., & Bovens, M. (2020). Watching EU watchdogs assessing the accountability powers of the European Court of Auditors and the European Ombudsman. *Journal of European Integration*, 42, 1–24. <https://doi.org/10.1080/07036337.2020.1852229>
- Woodward, D. G., Edwards, P., & Birkin, F. (1996). Organizational legitimacy and stakeholder information provision. *British Journal of Management*, 7(4), 329–347.
- Xerri, M., Farr-Wharton, R., Branetto, Y., & Lambries, D. (2016). Work harassment and local government employees: Australia and USA. *International Journal of Public Sector Management*, 29(1), 54–71. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2015-0094>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage Publications.
- Zapf, D., Escartín, J., Scheppa-Lahyani, M., Einarsen, S. V., Hoel, H., & Vartia, M. (2020). Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. In S. V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & S. C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, research and practice* (3rd ed., pp. 105–162). Taylor & Francis Group, LLC.
- Zapf, D., & Vartia, M. (2020). Prevention and treatment of workplace bullying: An overview. In S. V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & S. C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, research and practice* (3rd ed., pp. 457–496). CRC Press. Taylor & Francis Group.

Apêndices

a. Modelo da Carta Convite

1



UNIVERSIDADE DO MINHO
ESCOLA DE ECONOMIA E GESTÃO

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM INVESTIGAÇÃO¹

Prezado(a) Ouvidor(a),

A pesquisa intitulada “**Violência nas Relações Socioprofissionais: o assédio moral nas Instituições Públicas de Ensino Superior**” está sendo desenvolvida por mim, Liane Biagini, aluna de Doutorado em Ciências da Administração da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho (UMinho/Portugal), sob a Orientação da Prof.^a Dr.^a Regina Maria de O. Leite e Coorientação do Prof. Dr. Joaquim Filipe F. E. de Araújo, em regime de Cotutela com ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE), sob a Orientação da Prof.^a Dr.^a Débora C. P. Dourado.

Este estudo visa analisar o papel e a influência da ouvidoria na gestão e prevenção do assédio moral no trabalho nas Instituições Públicas de Ensino Superior do Brasil. Isto se deve ao fato de que o instituto de ouvidoria se tornou crucial no contexto democrático, por atuar como elo entre a sociedade e a Administração Pública, com o objetivo de melhorar os serviços públicos. Bem como, o assédio moral é um fenômeno que carece de profundidade teórica e metodológica no que tange às organizações públicas, inclusive no âmbito dos Institutos e das Universidades Federais do Brasil.

Solicitamos a sua colaboração para participar desta investigação por meio de uma entrevista. A sua participação deve ter um caráter voluntário, sem qualquer compensação monetária e sem prejuízos ou riscos a sua integridade física ou moral. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir, não sofrerá nenhum dano. Garantimos confidencialidade e o uso exclusivo dos dados recolhidos para o presente estudo, assegurando o anonimato dos participantes. Informamos ainda que este estudo mereceu parecer favorável da Subcomissão de Ética para as Ciências Sociais e Humanas (CEICSH), da UMinho.

Desde já agradecemos a sua participação.

Liane Biagini (Investigadora Responsável)
E-mail: <lianebiagini@gmail.com>

¹ De acordo com a Declaração de Helsínquia e a Convenção de Oviedo.

Modelo da Carta Convite (final)

DECLARAÇÃO DO ENTREVISTADO

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela investigadora. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pela investigadora. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

Data: __/__/__ Nome: _____

Assinatura: _____

b. Guião de Entrevistas

Guião para as Entrevistas

A ouvidoria pública é reconhecida como um instituto importante para o cenário democrático e, ao integrar o organograma da organização, deve zelar pelos princípios que comandam a administração pública, dentre outros. Sabe-se que a ouvidoria é um espaço de acolhimento de manifestações, facilitando o registro de denúncias, como, em situações de assédio moral.

Segundo Leymann (1990),¹ a vítima de assédio moral é estigmatizada, hostilizada e submetida às situações de humilhação e de injustiças de forma sistemática e duradoura, podendo trazer reflexos negativos tanto para o assediado quanto para a organização. Ou seja, esse fenômeno é considerado um problema, podendo ser reconhecido no ambiente organizacional, ou não.

Informações Gerais²

Nome da IFES	Data da entrevista
Cidade/Estado	Região
Nome do Ouvidor (a)	Identificação: (p. ex.: E1, E2...)
E-mail	Telefone
Cargo na IFES	Escolaridade
Ano de criação da ouvidoria	Tempo como ouvidor
N.º servidores na ouvidoria	Obs.

Perguntas:

1. Quais são as principais funções atribuídas à ouvidoria sob sua responsabilidade no contexto da IFES?
 2. Quais unidades acolhem denúncias de assédio moral no ambiente de trabalho na sua IFES?
 3. A literatura afirma que a ouvidoria pública tem um papel democrático. Na sua opinião, quais são os aspectos que podem conferir à sua ouvidoria esse papel democrático?
 4. Concretize qual o papel desta ouvidoria na mediação e conciliação de conflitos, principalmente, em matéria de assédio moral no ambiente de trabalho?
-

1 Leymann, Heinz. 1990. "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces". *Violence and Victims-Springer Publishing Company* 5(2): 119-26.

2 Este quadro de informações gerais é de uso exclusivo da investigadora, no qual o participante e a IFES terão suas identificações preservadas e substituídas por um conjunto de letras e números que formarão um código; portanto, no texto final da pesquisa não serão expostas nenhuma das informações que possam identificá-los.

Guião de Entrevistas (final)

Perguntas:

5. Sabe-se que as informações advindas das manifestações formam um banco de dados. Explique de que forma a sua ouvidoria utiliza as informações que constam no banco de dados?
 6. Com relação ao banco de dados, como os gestores fazem uso ou aplicam estas informações?
 7. Como a sua ouvidoria pratica a transparência das informações advindas das manifestações?
 8. Na sua visão, qual imagem os usuários têm da sua ouvidoria?
 9. Quais os procedimentos ou as condutas adotadas no tratamento das denúncias de assédio moral no ambiente de trabalho acolhidas por sua ouvidoria?
 10. Como os seus valores pessoais afetam a sua decisão na hora de solucionar uma manifestação de assédio moral?
 11. Quais ações são adotadas por sua ouvidoria para impedir, coibir ou prevenir a ocorrência do assédio moral no ambiente de trabalho na IFES?
 12. Comente se há alguma ação nova ou prática que sua ouvidoria pretende adotar no futuro para coibir ou combater o assédio moral no ambiente laboral.
 13. De que forma sua ouvidoria é normatizada perante a organização e qual a importância dessa normatização?
 14. Sob âmbito legal, de que maneira ocorre o combate ao assédio moral no ambiente de trabalho na IFES?
 15. Na sua perspectiva, que autonomia você tem para desenvolver suas atividades de ouvidoria?
 16. Explique qual o envolvimento da ouvidoria no processo de tomada de decisão, inclusive, relativo ao assédio moral e nas definições de políticas institucionais nesse domínio.
 17. Quando do tratamento da manifestação de assédio moral, comente se o gestor tende a prover as respostas com vistas aos seus próprios interesses ou de seus pares, manipulando e conduzindo eles próprios esse tratamento?
 18. Como é que se garante que os gestores agem de forma imparcial e sem interesse pessoal nos atendimentos das manifestações da ouvidoria, principalmente, em matéria de assédio moral? Relate se existe algum mecanismo que promova essa imparcialidade ou ausência de obstrução.
 19. Comente se os gestores agem de forma transparente, consentido as informações que sua ouvidoria solicita, sem esconder dados relevantes nas situações de assédio moral?
 20. De que forma os gestores colaboram com as atividades da ouvidoria, inclusive no que se refere às denúncias de assédio moral no trabalho que ocorreram nas unidades deles?
 21. Espera-se que os gestores acatem as recomendações que a ouvidoria faz, mudando e aperfeiçoando os processos. Nesse sentido, comente como é o comportamento deles e se existem exemplos concretos disso.
 22. Em que medida os dirigentes e gestores facilitam a gestão e prevenção do assédio moral no ambiente organizacional e como se traduz essa facilitação?
 23. Quais barreiras os dirigentes e gestores colocam na sua atuação de ouvidoria, principalmente, nas questões de assédio moral no âmbito do trabalho?
 24. Sobre a relação com os gestores e dirigentes, em que medida eles se consideram ameaçados quando são questionados sobre alguma manifestação de assédio moral que ocorre no ambiente de trabalho?
 25. Mantendo o sigilo da identidade do denunciante, relate sobre algum caso de assédio moral ocorrido no ambiente de trabalho nesta IFES tido como um caso exemplar.
 26. Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa ou comentar sobre mais alguma questão?
-

c. Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Primeiro Eixo Temático

Categoria: Interlocução

Unidade de Registro: Acolhimento ao Usuário

Acolhimento indiferenciado

- E01: "Qualquer pessoa, independentemente de ter vínculo direto com a instituição, ou não, ela pode entrar no sistema".
- E04: "Quando ela garante os direitos de todo e qualquer cidadão, independente que ele seja servidor, que ele seja terceirizado".
- E07: "A participação dos alunos, da academia, do corpo acadêmico, independente de quem for, a gente . . . recebe".
- E08: "Possibilita a participação de qualquer cidadão".
- E09: "Ela é democrática, . . . ela é aberta. Nós temos como usuário qualquer pessoa".
- E10: "O atendimento ao público. É o público interno da instituição e o público externo".
- E17: "É possibilitar a participação social. Não só da comunidade interna, quanto da . . . externa".
- E19: "É um canal que dialoga de uma forma muito rápida, recebendo as demandas. . . . É esse braço aliado do cidadão, seja ele aluno, servidor, professor ou comunidade externa".
- E20: "A principal [atribuição] aqui é atender o usuário do serviço público. . . . usuário é todo aquele que requerer um serviço dentro da instituição e foi mal atendido".
- E23: "A gente trata com a comunidade acadêmica em geral".
- E24: "Eu não faço distinção da pessoa, . . . quem chegar e fizer o pedido, aí, vai ser atendido da mesma maneira".
- E25: "Cidadão e toda e se pessoa, comunidade interna, que não deixa de ser o cidadão, mas que são os alunos, são os servidores, são os terceirizados, fazendo esta inclusão".
- E26: "Promover uma escuta qualificada da sua comunidade, assegurando um acolhimento devido. . . . [para] qualquer pessoa".
- E27: "Qualquer cidadão ou cidadão pode fazer as suas manifestações".
- E32: "Entendo democrático como a possibilidade de participação de todos nós, independente de ser quem for, pode fazer sua manifestação na ouvidoria".
- E33: "O tratamento que a gente dá a todas as demandas, a todas as pessoas que nos procuram, ele é igualitário, nós procuramos sempre ouvir, estar atentos a todos".
- E35: "[A] ouvidoria não distingue quem faz a manifestação e ela precisa responder aquele que manifestou".

Acolhimento impessoal

- 12: "Atender todo mundo de maneira igual. . . . eu preciso ter esse princípio democrático de imparcialidade muito claro, para não cometer uma injustiça".
- E28: "Atender a todos da mesma forma. . . . A gente atende todo mundo igual".
- E29: "A gente recebe e trata qualquer tipo de manifestação, sem distinção de qualquer tipo, de distinção relacionado com a pessoalidade, né? A gente é totalmente impessoal".

Unidade de Registro: Canal de Comunicação

Elo

- E01: "A partir do momento que o usuário, o cidadão ele tem a possibilidade de acessar um canal e criticar ou elogiar ou sugerir aí, sim, configura democracia".
- E03: "É o espaço do cidadão junto à instituição".
- E07: "Tem esta participação e também os meios de comunicação com eles".
- E09: "A gente disponibiliza um canal democrático na instituição".
- E11: "A gente é responsável para fazer esse elo entre a sociedade em geral, acadêmico, ou não, e administração superior".
- E12: "Um canal de comunicação, de você dar voz para as pessoas que querem conversar com a gestão".
- E13: "Este espaço que as pessoas têm para poderem manifestar o seu descontentamento".
- E15: "As pessoas deixam de fazer uma manifestação, de propor uma melhoria porque desconhece esse canal".
-

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Primeiro Eixo Temático (continuação)

Categoria: Interlocução

Unidade de Registro: Canal de Comunicação

Elo

E16: “É disponibilizar . . . um canal de comunicação com a instituição, tanto de reclamação, de solicitação ou mesmo de denúncia”.

E17: “Um interlocutor do cidadão junto à instituição. . . eu fui construindo uma ponte entre a instituição e as pessoas”.

E19: “É um canal de diálogo interno e externo, tanto com os gestores da instituição quanto com a comunidade externa”.

E21: “Abre espaço para que as pessoas se manifestem e se posicionem e aumentado os espaços de argumentação”.

E22: “Aqui você consegue de fato ser ouvido. . . Então, . . . o principal papel é o papel de acesso à administração”.

E23: “Atuar de uma forma com que ela leve ao cidadão a resposta que ele precisa . . . fazendo essa interlocução”.

E26: “Um canal de comunicação, tanto com a comunidade interna quanto com a externa”.

E29: “A ouvidoria é um canal”.

E28: “Vai funcionar como . . . canal de comunicação”.

E32: “No sentido de democracia, a gente sempre procura dialogar. . . quando a gente tem a possibilidade de conversar”.

Canal de voz

E12: “Você dar voz para as pessoas que querem conversar com a gestão, né?”.

E14: “A pessoa que se acha com vontade de conversar, de contar alguma coisa que não tem para quem falar”.

E17: “Então, . . . a primeira coisa foi dar voz ao cidadão”.

E20: “Eu represento a voz do cidadão. Quando ele me aciona, como ouvidor, eu me torno defensor dele”.

E34: “O papel principal da ouvidoria, dentro de [uma IFES], é dar voz para as pessoas comuns”.

Unidade de Registro: Esclarecimento

Procede com explicações

E05: “Tenta esclarecer muito bem o cidadão, colocando também para ele toda a questão de se identificar e a repercussão”.

E12: “Ninguém saiu da minha sala com denúncia de assédio moral sem informação”.

E14: “A pessoa [é] esclarecida que se [registrar] a demanda na ouvidoria, [é] encaminhada para um dos órgãos”.

E15: “É fazer esse acolhimento, esclarecer qual é o papel da ouvidoria e quais são os possíveis resultados”.

E17: “Deixamos claro que para que a denúncia [possa] ser tratada de uma forma institucional, tem que ser aberta uma comissão e que em determinado momento essa pessoa [vai] falar, pelo menos, com a comissão”.

E33: “Quando as pessoas nos procuram, . . . nós damos as orientações”.

E34: “A gente faz sempre, é dizer para a pessoa: ‘– Olha, se você tiver qualquer outra dificuldade . . . não deixe de nos procurar’”.

Unidade de Registro: Exclusividade

Canal exclusivo

E01: “A ouvidoria seria o canal mais formal para o registro disso. . . se o serviço de psicologia acolher, . . . diz: ‘– Existe um canal que pode fazer esta denúncia que é na ouvidoria’”.

E02: “A ouvidoria é o canal exclusivo de manifestação, né? Então tudo chega aqui”.

E04: “O canal, hoje, é a ouvidoria. Tanto que a gente espalhou que toda e qualquer ação de assédio moral ou sexual, . . . é via ouvidoria e a ouvidoria dissemina para os setores”.

E07: “A gente tem um rito a seguir e a ouvidoria é o único que recebe”.

E12: “O decreto orientou que todas as denúncias entrassem única e exclusivamente pela ouvidoria. . . Então . . . as denúncias entrassem exclusivamente pela ouvidoria”.

E13: “Eles vão fazer o acolhimento, mas, de qualquer forma, vão pedir que seja encaminhado para a ouvidoria. Porque, hoje, é o canal que faz esse recebimento”.

E14: “[A ouvidoria é o local que eles procuram para fazer a denúncia de assédio moral]”.

E17: “Seja por onde entrar a denúncia, ela tem que ser protocolada na ouvidoria. A ouvidoria deve ser o canal institucional de formalização da denúncia”.

E19: “A ouvidoria recebe as denúncias e quando os casos são mais complicados, eles são encaminhados para a correição”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Primeiro Eixo Temático (continuação)

Categoria: Interlocução

Unidade de Registro: Exclusividade

Canal exclusivo

E20: “Vem primeiro aqui. Ai, eu acolho a denúncia e encaminho para a [gestão de pessoas]”.

E22: “A gente instruiu . . . que todas as denúncias seriam exclusivamente da ouvidoria”.

E24: “Hoje em dia, só a ouvidoria recebe a denúncia”.

E25: “Quando entra por outros canais, eles fazem o registro de qualquer forma aqui com a ouvidoria, atendendo o decreto”.

E26: “A ouvidoria é o canal que a comunidade opta quando tem essa condição”.

E28: “Então o servidor, ele pode buscar a ouvidoria, que seria o principal canal de entrada. . . . se o servidor quiser efetivamente formalizar, aí, eles vão orientar que o servidor busque a ouvidoria”.

E32: “A ouvidoria é o setor que tem que receber esse tipo de manifestação. . . . a gente tem esse diálogo para que seja encaminhado para a ouvidoria”.

E33: “Quem procura primeiramente essas comissões . . . eles sempre dão orientação que façam esses registro por meio da ouvidoria”.

Não é um canal exclusivo

E03: “A instituição possui vários espaços de escuta. Vários!”.

E05: “A maioria delas entra pela ouvidoria, mas tem outros espaços”.

E06: “A pessoa pode reportar a chefia, às pró-reitorias e ao reitor”.

E08: “Pode acontecer, que, às vezes, do chefe imediato abrir um processo, perceber o problema e já abrir. E não passar necessariamente pela ouvidoria”.

E09: “A gestão de pessoas, certo? Existem lá profissionais capacitados que estão abertos a receber denúncias de assédio. A comissão de ética também recebe”.

E10: “Comissão de ética, a ouvidoria e a corregedoria são as que acolhem, né? . . . não chega a passar tudo por aqui não. Às vezes, algumas coisas acontecem que não passam por mim”.

E11: “Nós temos a comissão de ética, a comissão de direitos humanos e temos a comissão de inquérito administrativo”.

E15: “Pode chegar através de [PAD], comissão de ética ou do próprio sistema da ouvidoria”.

E16: “Eles são canalizados para a ouvidoria em algumas situações. Outras, são demandadas direto para a auditoria ou mesmo para o chefe imediato. Porque a estrutura [da IFES] . . . é descentralizada”.

E18: “Além da ouvidoria, comissão de ética, pode acionar a corregedoria, . . . [e a] gestão de pessoas. . . . está descentralizado”.

E21: “Hoje, ainda está um pouco difuso. A ouvidoria é o canal, mas tem áreas, por exemplo, comissão de ética, eventualmente, os próprios diretores de centro, pró-reitores, chefias”.

E23: “Se a comissão de ética receber, eles, de lá mesmo, instauram o procedimento. E a ouvidoria, muitas vezes, nem fica sabendo”.

E27: “Está vindo ou diretamente para a ouvidoria ou para a gestão de pessoas . . . ou corregedoria”.

E29: “[Pode] ir em qualquer dessas áreas e até ir diretamente na reitoria. . . . a ouvidoria é um canal, mas não é o único canal”.

E30: “Muitas dessas denúncias, relacionadas à conduta de servidores, são encaminhadas pelo canal que é disponibilizado pela comissão de ética. . . . Não, [informa à ouvidoria]”.

E31: “Atualmente, seria aqui na ouvidoria. . . . Se a pessoa fizer [a manifestação] via comissão de ética, [a ouvidoria] nem toma conhecimento, só se vem por meio da ouvidoria”.

E34: “O que a gente tem feito na ouvidoria é buscar diálogo com esses setores para que esse encaminhamento seja feito. Mas nem sempre é feito de fato”.

E35: “Entra pelo canal da ouvidoria, entra como representação na correição, entra através dessas comissões que estão na ponta”.

Categoria: Concepções Democráticas

Unidade de Registro: Controle Social

Controle Social

E01: “Se há uma reclamação ou uma solicitação que ele acha que não foi atendido, por um mal-uso de quem deveria responder, então ele recorre a ouvidoria”.

E03: “É o espaço de mostrar que as políticas não estão adequadas na área e que . . . nós podemos melhorar”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Primeiro Eixo Temático (continuação)

Categoria: Concepções Democráticas

Unidade de Registro: Controle Social

Controle Social

E06: “É um órgão de participação social ou controle social. . . . nesse sentido que deve ter uma associação da ouvidoria e democracia”.

E08: “Possibilita a participação de qualquer cidadão e . . . para qualquer irregularidade que ele possa ver”.

E10: “[Quando] a gente recebe a demanda . . . o cidadão, ele está podendo expressar o que está acontecendo para a ouvidoria”.

E12: “Você tem um instrumento nas mãos para perceber o que está errado, o quê que não está errado, . . . e o quê não está dando certo, para você fazer propostas dentro da instituição de mudanças”.

E16: “A sociedade se sinta contemplada para avaliar o serviço público e demandar . . . melhor atendimento”.

E17: “Mostrar . . . que a instituição: ou ela está falhando, ou ela deve fortalecer os diálogos, ou ela tem que ter ações preventivas ou ações de correção”.

E25: “Ela é uma ferramenta de gestão para realmente identificar o quê que o cidadão está vendo que a gente não tinha noção”.

E30: “Se alguém vê . . . que o serviço público não está sendo prestado de forma adequada, manifestando essa insatisfação em relação a esse serviço”.

Unidade de Registro: Educacional

Humanização

E01: “Na ouvidoria . . . a gente age, muitas vezes, com uma postura mais educativa”. . . . Para esse ano, . . . [vamos] organizar um evento de educação humanizadora”.

E03: “Nós pensamos em políticas e nós entendemos que cada vez mais a instituição precisa se humanizar e pensar políticas”.

E11: “A gente criou um perfil de uma ouvidoria preventiva, pedagógica, cidadã, participativa e democrática”.

E15: “A ouvidoria, nesse caso, tem mais o papel pedagógico que o acolhimento”.

E21: “Tem também se trabalhado um viés educador para que ela possa ser um cidadão mais autêntico, um cidadão mais ativo. Descobrir! Esse foi um aprendizado grande”.

E26: “A ouvidoria faz parte do comitê de governança e ela, também, cumpre um papel pedagógico”.

Formalização

E01: “A conversa do corredor não é o canal de comunicação formal com a instituição”.

E04: “A minha dificuldade hoje é fazer com que essa informação verbal se concretize numa informação legal. . . . a ouvidoria é um espaço para todos, por isso eu trabalho na conscientização”.

E11: “Tinha um histórico de assédio sexual de mais de 30 anos, mas a gente só conta o que está oficialmente registrado”.

E26: “Algumas vezes, o problema já é ali encarado, como: ‘– Eu não vou fazer porque não é necessário’”.

E29: “O problema é que as pessoas, às vezes, falam comigo no corredor, mas não querem formalizar”.

Unidade de Registro: Garantia de Direitos

Garantia de direitos

E04: “A parte de ouvidoria que envolve os quesitos relacionamento, garantia do direito dos cidadãos”.

E08: “Ele, por ter o anonimato, tenha talvez a liberdade de se expressar sem nenhuma retaliação”.

E12: “Essa questão da democracia da ouvidoria seja muito . . . de fazer valer os direitos das pessoas”.

E14: “A liberdade das pessoas de participarem e de sugerir, reclamar, dar ideias sobre a gestão”.

E19: “Eu referendo esse elo da ouvidoria com a democracia com a liberdade”.

E21: “Era preciso trabalhar duas vertentes. Uma [delas] é a de direitos sociais, pessoais”.

E24: “Se eu tenho a informação de quem é aquele manifestante, eu não passo para frente”.

E26: “[Estabelecemos] um patamar [de] enfatizar o papel da defesa e promoção dos direitos humanos”.

E27: “[A ouvidoria] pode usar também a lei do sigilo. . . . Isso dá um espaço democrático para que a pessoa possa utilizar confiando que não vai vazsar qualquer informação a seu respeito”.

E34: “Eu tenho um histórico de trabalho com direitos humanos. Então a gente tem uma proximidade muito grande com essa temática, que é reconhecida pela administração”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Primeiro Eixo Temático (continuação)

Categoria: Concepções Democráticas

Unidade de Registro: Participação Social

Participação social

E02: “Tem a possibilidade de acessar um canal e criticar ou elogiar ou sugerir, aí, sim, configura democracia. Claro, se isso vai para frente e, lá na frente, ninguém faz nada, aí, não adiantou muito o canal”.

E06: “É um órgão de participação social ou controle social. . . . Então é nesse sentido que deve ter uma associação da ouvidoria e democracia”.

E07: “A participação social está bastante presente”.

E11: “A governança pública hoje, ela tem um olhar, ela tem um caráter democrático, transparente, né? Ela busca a cada vez mais enlarguecer isso através da participação social”.

E14: “Eles [dão] as suas opiniões, as suas reclamações, as suas necessidades e que a gente leva . . . à gestão, para que [seja] tomada alguma providência. Então a participação da comunidade, acho que é o carro chefe da nossa ouvidoria”.

E15: “A capacidade de interferir na própria governança”.

E16: “É um canal democrático porque tem a participação efetiva da população”.

E17: “É possibilitar a participação social. . . . um dos papéis democráticos que a gente está vivendo . . . é usar a ouvidoria como instrumento de gestão”.

E21: “O exercício democrático, ele vai exigir do ouvidor essa predisposição para uma maior participação. . . . Então ele vai exercendo essa visão democrática mais aberta”.

E25: “[Você] está fazendo esta inclusão e dizendo: ‘– Olha, a gente quer te ouvir, a gente quer a tua participação. Nós queremos saber o que nós podemos melhorar’”.

E26: “A ouvidoria . . . se colocar sempre aberto, sempre a disposição para o diálogo e participar e estimular espaços coletivos de decisão acerca dos problemas”.

E32: “Entendo democrático como a possibilidade de participação de todos”.

E33: “É democrática porque a própria literatura também fala que ela é uma instância de participação social”.

E34: “Ela tem um papel estratégico que é de perceber movimentos coletivos, . . . demandas e necessidades coletivas de pequenos grupos . . . instituição e alertar a administração para isso, propondo soluções”.

Limitada

E18: “A gente não tem ainda o hábito de nós acionarmos o cidadão para que os cidadãos opinem fora daquele âmbito de reclamação, fora do Fala.BR, né? Então a gente tem que pensar em mecanismos mais assertivos de participação social, né?”.

Categoria: Mediação

Unidade de Registro: Mediação e Conciliação

Faz mediação

E01: “A ouvidoria tem sempre este papel de agir como conciliador e, ao mesmo tempo, acompanhar caminhos para a própria administração. . . . A gente estabelece essas reuniões com as partes”.

E04: “A gente . . . busca trabalhar a mediação deste conflito. . . . Apesar de eu ter recebido já críticas por outros setores, eu sempre faço acareação e sempre conseguimos [resolver]”.

E05: “Para mim a mediação é aí, aproximar o cidadão da área e tentar entrar ali num consenso. . . . [chamar] as partes, aí, eu já acho que não dá porque a gente tem contato com o denunciante”.

E06: “A mediação que a gente faz é nesse sentido de ouvir uma parte e ouvir a outra e tentar chegar a um bem comum”.

E07: “A gente trata mais na parte de mediação. A gente trabalha muito na mediação de conflitos”.

E11: “Essa mediação de conflitos que a gente trabalha, primeira coisa, eu nunca coloco as duas partes juntas”.

E13: “A função é de tentar melhorar a instituição, por meio da mediação. . . . A ouvidoria atua exatamente nesse sentido, conversando com as duas partes”.

E17: “Fizemos uma reunião de conciliação com os dois para dialogar, ela pode colocar o lado dela e ele, o lado dele”.

E20: “Vamos mediar o problema, vamos chamar as partes aqui e vamos conversar”.

E21: “O ouvidor é um facilitador. . . . Meu papel é de facilitador, de mediar para evitar o constrangimento”.

E23: “O que a gente primeiro tenta fazer aqui é uma mediação dos envolvidos”.

E26: “Esse é um elemento importante na ouvidoria: ter uma qualificação na resolução de conflitos, na mediação e conciliação”.

E27: “Aqui a gente junta as duas partes, né? Tem contato com as duas partes, conversa e leva a um entendimento”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Primeiro Eixo Temático (continuação)

Categoria: Mediação

Unidade de Registro: Mediação e Conciliação

Faz mediação

E29: “Esse papel de mediação é fundamental, a gente consegue chegar a um denominador comum na maioria das vezes”.

E30: “Faço, mas a grande maioria dos casos que eu já atendi, são situações que são possíveis, sim, essa mediação”.

E32: “Essa é uma atuação fraca que nós temos e a gente ainda precisa caminhar, avançar mais”.

E34: “O que a gente faz, cotidianamente, é a mediação das demandas que chegam. . . . A mediação não necessariamente é uma mediação cara a cara, que você põe as duas pessoas para conversar”.

Mediação limitada em casos de assédio moral

E03: “A ouvidoria tem um papel inicial de mediação e conciliação. Caso as partes concordem, nós buscamos sempre trabalhar o espaço do diálogo. Por outro lado, assédio, . . . a ouvidoria possui limitação”.

E09: “A gente vem realizando as sessões de conciliação de mediação, . . . mas a gente faz a mediação e conciliação, em casos outros que não de assédio”.

E12: “Eu tentava fazer uma mediação. . . mas quando eu verificava que, realmente, era uma possibilidade de efetivação de assédio moral, eu mandava para a corregedoria”.

E13: “Na situação que fica concretizado, realmente, que teve o assédio moral . . . vai se fazer o encaminhamento para essa comissão que faz a apuração . . . e [para] a comissão de ética”.

E16: “Geralmente, as coisas quando deteriora a relação, ou para um processo, sindicância ou para um processo administrativo, principalmente, nessa parte de assédio moral e sexual”.

E18: “Eu faço muito pouco ainda. . . Então, sempre que a mediação for necessária e que você olhar para um conflito que ainda não está caracterizado como assédio moral”.

E27: “É analisada essa situação e vê-se na verdade que não foi um assédio moral e, sim, um momento, . . . então, se resolve de uma forma consensual”.

Não faz mediação

E02: “É, eu não faço mediação. . . e nem foi uma mediação, foi uma conversa mesmo com o servidor”.

E08: “É procurar quem pode resolver, né? No caso, normalmente, a gestão de pessoas”.

E10: “Essa questão de mediação a gente nunca fez aqui não”.

E14: “Em termos de mediação entre as pessoas, a ouvidoria não faz”.

E15: “Nesse caso [de assédio] a gente não faz a mediação porque a gente não entra no mérito”.

E19: “A gente está encaminhando. . . para [a reitoria e a comissão de ética] estabelecerem essa mediação”.

E22: “A gente não está com a parte de mediação de conflito de assédio. Porque foi criado uma câmara [permanente] de mediação”.

E24: “Essa parte a gente ainda não trabalhou aqui muito bem”.

E25: “Pegar as duas pessoas e sentar e fazer tipo uma acareação, vamos ver quem está falando. Não, nós não temos esse poder”.

E28: “Efetivamente, eu não atuo, a ouvidoria não atua nesse sentido. E eu não tenho uma sala, assim, sabe? Chama o ‘José’ e chama o ‘João’ e vamos acertar os ponteiros. Eu não faço”.

E31: “Não. Não. . . O contato, geralmente, é com a chefia que a gente faz”.

E33: “Nós não temos feito nenhuma intervenção, assim, pessoal, digamos assim, presencial. . . . A gente está precisando melhorar essas relações. . . Então, . . . as nossas ações estão muito tímidas”.

E35: “Eu ainda não participei de nenhum trabalho como esse”.

Mediação com interface

E01: “A gente, também, instituiu um grupo [da comissão de ética] que trabalha muito de mãos dadas”.

E03: “Encaminhamos para as demais instâncias, a exemplo da comissão de ética, a exemplo da [comissão de PAD], . . . que vai, realmente, mover algum processo. . . então, nós trabalhamos em rede”.

E04: “Sempre faço com outro servidor da ouvidoria, para gerar testemunha, para saber o que foi, para escrever, com a psicossocial que é [do RH], . . . para que a gente resolva da melhor forma possível”.

E05: “Ela é uma câmara multidisciplinar do ponto de vista que ela tem vários profissionais de diversas áreas e ali é analisado cada caso. . . . A gente participa também”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Primeiro Eixo Temático (continuação)

Categoria: Mediação

Unidade de Registro: Mediação e Conciliação

Mediação com interface

E11: “Nós temos a comissão de ética, a comissão de direitos humanos e temos a comissão de inquérito administrativo. Que por sinal a ouvidoria trabalha com essas comissões”.

E13: “A ouvidoria atua exatamente nesse sentido, assim, conversando com as duas partes e buscando junto com a . . . gestão de pessoas . . . e a gente trabalha bem em conjunto nestas questões”.

E16: “Eu tive que acionar a gestão de pessoas porque a gente tem um núcleo de assistente social, de psicólogos, é de fazer um trabalho no campus de melhoria de clima organizacional”.

E17: “A partir de então, a ouvidoria e a secretaria, . . . nós passamos a trabalhar em conjunto. Por quê? A ouvidoria é a mediadora e a interlocutora, só que ela não pode ser aquela que resolve os problemas”.

E18: “Eu fiz em parceria com a gestão de pessoas”.

E21: “Vai surgir um momento que a gente vai trabalhar muito, no segundo passo, que é numa linha de restauração de diálogo com esse grupo para tratar e dar apoio a essa pessoa”.

E23: “A gente presta um serviço com relação às ações preventivas e a gente trabalha, atua com o núcleo de mediação”.

E26: “Eu acho que cabe você estar inserido dentro de uma rede, onde o ouvidor possa recorrer para ter um parecer mais apurado, mais qualificado acerca das demandas que surgem”.

E29: “A gente faz uma série de atividades assim, junto com a comissão de ética, . . . toda essa questão ligada ao serviço que a ouvidoria exerce na instituição”.

E32: “A comissão de ética está na mesma sala que eu. Então, tem um diálogo bastante próximo”.

E34: “Essa solução, esta estratégia de busca de solução, acompanhar junto aos diversos setores possíveis esse enfrentamento”.

Categoria: Repositório

Unidade de Registro: Relatório

Produzem relatórios

E01: “A gente faz os relatórios anuais, basicamente, apontando número de demandas e uma espécie de classificação”.

E02: “[O banco de dados] serve depois para nós fazermos o relatório de gestão”.

E03: “Nós encaminhamos para os conselhos. E, . . . encaminhamos o relatório para as unidades que são citadas, em maior número”.

E04: “Sai no relatório final do ano do relatório de gestão. . . . Qualitativo, a gente não tem”.

E05: “A gente tem reuniões mensais com o gabinete e a gente sempre leva, . . . o relatório gerencial. . . . A gente publica na nossa página . . . é muito quantitativo. Ele não é qualitativo”.

E06: “A gente usa o banco de dados para esses relatórios. . . . quando o tema é, mais uma vez, importante no sentido de ou repetição, ou de objeto, que a gente acha que deve ser tratado, tem também pareceres”.

E07: “A gente faz os relatórios gerenciais. . . . relatórios mensal, trimestral, . . . semestral e o anual”.

E08: “É encaminhado para a reitoria um relatório semestral das atividades da ouvidoria. . . . com dados estatísticos”.

E09: “A gente faz a interação entre o SICAG e o Fala.BR. . . . E tem, assim, um arcabouço de dados e informações que nos permite dar um relatório bem detalhado dos chamados”.

E11: “A gente tem uns relatórios anuais que te dá . . . todas as categorias que é de pertencimento da ouvidoria, né? Mas para pesquisa, nunca ninguém procurou”.

E12: “Os dados . . . [vão] para o relatório de gestão da [IFES] para gerar os indicadores, né? Informações mais de número mesmo”.

E13: “Os relatórios gerenciais, eles são feitos baseados nesse banco de dados que hoje se tem ali por meio do Fala.BR. A gente ainda não consegue, só com aqueles dados gerados ali elaborar relatórios mais qualitativos”.

E14: “Eu [faço] o relatório mensal de todas as atividades da ouvidoria. Todas as demandas que foram respondidas naquele mês e . . . é um relatório bem trabalhoso, bem difícil”.

E15: “As nossas informações, além do relatório anual, eu não espero fechar o exercício para emitir recomendação”.

E16: “Eu apresento anualmente esse relatório da ouvidoria [para o conselho superior]. Hoje, facilitou bastante montar esse relatório porque eu pego os dados do Resolveu?”.

E17: “O relatório, eu sempre procurei fazer, assim, cada vez, eu fui aprimorando mais. Sempre procurei colocar o aspecto quantitativo, mas fazer uma análise qualitativa”.

E19: “Os relatórios são encaminhados para a . . . comunicação social, para o pró-reitor, para a gestão de pessoas”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Primeiro Eixo Temático (continuação)

Categoria: Repositório

Unidade de Registro: Relatório

Produzem relatórios

E20: “[Fazemos] relatórios . . . para gente verificar qual foi o assunto que teve maior número de manifestações. . . . Quando a gente quer fazer uma análise, faz pelo banco de dados”.

E21: “A gente faz uma avaliação por classe de manifestação para ter uma ideia quantitativa . . . ; eu faço uma análise daqueles temas que são mais críticos e ponho no relatório para a gestão”.

E22: “São produzidos relatórios. O relatório, ele é anual. . . . Mas a gente vai fazer agora semestral”.

E24: “O Painel Resolveu? não me atende. Não, ele me atende para eu fazer um relatório básico. . . . Então, eu resolvi fazer uma planilha de Excel”.

E25: “A gente tem uma planilha compartilhada, aonde só são colocadas as situações e se foi resolvido, ou não. E dentro disso, a gente [faz] um relatório quadrimestral”.

E26: “Então, nós temos o cuidado . . . de ter um monitoramento, uma planilha de acompanhamento de casos para informar a comunidade e também servir de subsídio para as pró-reitorias”.

E27: “A gente faz um relatório geral. . . . Esse relatório se faz constar no relatório de gestão”.

E29: “A gente fornece muitos relatórios gerenciais para a reitoria e para os órgãos externos também”.

E30: “Todas essas manifestações nós fazemos relatório anual, fazemos sempre [o] levantamento mensal das manifestações”.

E31: “Nós fizemos os nossos [relatórios] só semestrais. Ai, anualmente, nos é pedido dados com relação ao relatório de gestão que a gente encaminha para o setor”.

E32: “Essas informações são para o relatório, . . . para a governabilidade, relatório para a administração”.

E34: “[Fazemos] relatórios periódicos. Tem o relatório anual que a gente faz e que fala um pouco dessas questões mais de demandas, mas que vinha sendo muito genérico”.

E35: “Essas informações, elas são passadas para a auditoria para que monte um plano de trabalho e que atue junto aos gestores”.

Relatórios com falhas

E10: “O relatório que a gente tem feito é só o relatório de gestão mesmo que a gente envia para o TCU. . . . Reconheço que é uma falha, mas não tínhamos condições”.

E23: “Os relatórios, eles são incompletos, não têm todas as informações que a gente precisa para disponibilizar para o cidadão. . . . Eles não estão à mão, . . . mas ainda não consegui complementar”.

E28: “Muito pouco ainda. Não tive pernas de ter. . . uma rotina de utilização. O que eu tenho são reuniões, assim, que eu faço com o reitor que são indicativos. . . eu faço relatório, mas são bem básicos”.

Não produzem relatórios

E18: “Tem as obrigações da 13.460. . . mas, por enquanto, . . . ainda não fiz nenhum [relatório]”.

E33: “Os nossos relatórios, a gente não tem feito ultimamente relatórios. . . . Então, a gente está com estas questões do relatório estão paradas ultimamente”.

Sigilo

E03: “A gente já encaminha formalmente [o] processo sigiloso para não constranger ninguém, claro!”.

E08: “Então, a gente só tem mais cuidado com isso, não deixar nenhuma identificação”.

E09: “Claro que. . . não está disponível no relatório é os chamados [dados] que são sigilosos”.

E12: “Claro, sempre mantendo sigilo, o que vai pra relatório”.

E14: “Porque a ouvidoria tinha o dever de manter o sigilo”.

E16: “Porque tem dados, também, que são sigilosos dentro da ouvidoria, uma denúncia, identificada com restrição ou qualquer informação identificada com restrição, aquilo fica no âmbito da ouvidoria”.

E21: “Imagina, este processo pode ser desvirtuado. . . . Onde é que está o sigilo? Onde é que está a responsabilidade da ouvidoria [para] com o manifestante [e] que eu tinha quando o sistema era daqui?”.

E32: “O que a gente faz é entregar os dados, dentro daquilo que a gente pode entregar, né? Tendo o sigilo necessário”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Primeiro Eixo Temático (continuação)

Categoria: Repositório

Unidade de Registro: Relatório

Usam o repositório para fazer diagnósticos

E01: “A gente percebe alguma coisa que pode estar gerando algum problema e que a gente tem como indicar isso sem que, necessariamente, se transforme em um problema maior”.

E03: “A própria instituição se olhando, olhando para dentro de si, como um espelho, ou seja, procurando compreender as minuciosidades, inclusive, os seus pontos mais sensíveis”.

E05: “Onde a gente tem um número maior de manifestações, a gente tenta fazer, entender o quê que está acontecendo”.

E12: “Você realiza um diagnóstico porque você tem dados. Né? Você tem as informações, você entrega um diagnóstico e você não vê a coisa mudar. Isso é bem pesado”.

E15: “Se você verificar que as demandas estão subindo naquele nicho, é o momento de você parar e dizer [que] . . . isso aqui é um indicador negativo e está se agravando com o tempo”.

E17: “É usar a ouvidoria como instrumento de gestão. Porque através da ouvidoria, sem constranger as pessoas e sem criar conflitos, você pode fazer diagnósticos que vão mostrar como é que a instituição, ou ela está falhando”.

E20: “Você recebe as manifestações do usuário do serviço público e da sociedade e, ali, você vê aonde nós, a AP, estamos falhando”.

E25: “A gente tem o trabalho de fazer um relatório . . . onde é colocado ao reitor a situação de como está cada campus. . . . Ai, nós temos todo aquele material, os dados enormes que a gente pode utilizar. Então, a gente já identificou muita coisa”.

E26: “Essas informações . . . são apresentados para a reunião que estão todos os pró-reitores presentes como uma sinalização importante para o trabalhos deles”.

E27: “Então, . . . [se] faz um relatório e encaminha. Olha, tem situações que está sendo rotineira e que precisa ser, tem como ser evitada, de que forma pode ser evitada”.

E28: “A partir das informações, . . . não chega a ser um uso do banco de dados, mas seria mais um olhar para as manifestações que vão chegando, a maioria utiliza. . . . Então, assim a gente vai indicando para o gestor”.

E29: “Identifico que estão acontecendo muitas manifestações referentes a um determinado . . . assunto. . . . nesse sentido, a gente consegue identificar alguns problemas que tem [na IFES]”.

Não usam o repositório para fazer diagnósticos

E18: “Ainda não consegui . . . usar esses dados para, realmente, tornar a ouvidoria mais proativa, no sentido de identificar falhas em processos de serviços”.

Unidade de Registro: Recomendações

Fazem recomendações

E01: “Às vezes, a gente percebe alguma coisa que pode estar gerando algum problema e que tem como indicar isso, sem que, necessariamente, se transforme em um problema maior”.

E02: “Porque por meio das manifestações a gente observa que falta diálogo do gestor com o servidor. Então, a partir disto, a gente recomenda, faz recomendações aos setores”.

E03: “Nós tivemos uma manifestação . . . que tratava da questão das perícias . . . que acaba virando um imbróglio. A partir destas questões. . . resolveu-se abrir, então, por videoconferência”.

E06: “É o parecer é pegar as manifestações e destrinchá-las. Então, agregar legislação, agregar outras práticas de [outras IFES] e fazer no final sugestão”.

E07: “O trimestral vai para a gestão, com as recomendações colhidas durante o trimestre. . . . A gente faz recomendações em cima dessas demandas com mais frequência”.

E08: “Coloco os dados estatísticos, . . . sugerindo o que, às vezes, a instituição pode trabalhar mais”.

E09: “Nesse relatório, vai a recomendação de melhoria que a gente elabora de acordo com as informações . . . dos chamados”.

E12: “A gente fez encaminhamos demonstrando os números para a pró-reitora, fizemos a sugestão”.

E13: “Levando os relatórios, sugestões que, por meio das manifestações, a gente percebe que precisam ser melhoradas”.

E14: “Um dos pontos que melhor foi dado às demandas da ouvidoria foi a melhora no restaurante e a . . . melhora da segurança do campus com instalação de câmeras e vigilantes”.

E15: “É claro, quando tem uma demanda reiterada a gente sempre emite recomendação”.

E19: “Sempre sugerindo o aperfeiçoamento”.

E21: “Questões mais críticas, eu faço relatórios e, nas reuniões de gestão, eu me posiciono e provo, tento sensibilizar”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Primeiro Eixo Temático (continuação)

Categoria: Repositório

Unidade de Registro: Recomendações

Fazem recomendações

E23: “Eu já meio que direciono eles. . . . E eu percebo que as recomendações eles tentam, até porque quanto menos conflito você tiver para estar respondendo, melhor, né?”.

E24: “Fazer recomendações para as outras unidades administrativas de alguma coisa que tem que melhorar, aprimorar o serviço”.

E26: “Elas são detectadas, são repassadas enquanto recomendações e são implantadas as ações”.

E32: “Sempre que necessário produzir apontamentos que venham a melhorar os serviços da instituição”.

E34: “À medida que essas questões vão chegando e elas se tornam mais volumosas, a gente vê que há uma demanda coletiva, a gente reúne as manifestações relativas àquela temática e demanda”.

Recomendações geram ações

E17: “Revisamos todos os contratos de terceirizados”.

E22: “A gente repassa as informações e se pensa em ações preventivas, de combate à essas questões. . . . a gente está com um evento sobre preconceito . . . que foram casos que nós tivemos aqui na ouvidoria”.

E25: “Temos todo aquele material, dados, aliás, os dados enormes que a gente pode utilizar. Então, assim a gente já identificou muita coisa. Em cima disso, sai as recomendações; em cima disso, sai as campanhas”.

E29: “Por exemplo, esse curso que a gente está fazendo agora, veio muito também porque algumas denúncias começaram a vir a respeito desse problema de falta de ética, de empatia”.

E35: “Essas informações, elas são passadas para que a auditoria monte um plano de trabalho e que atue junto aos gestores, junto a comunidade para melhorar os processos”.

Recomendação não é praxe

E10: “Eu falei a questão de que a gente precisava conhecer o nosso público, né? Só nesse ponto foi utilizado a sugestão que eu dei. Nas outras não, foi só a título de conhecimento mesmo”.

E16: “Eu não [uso] um banco de dados para fazer essa pesquisa. Era mais do conhecimento tácito das situações, para encaminhar ao campus e encontrar soluções”.

E28: “O que eu tenho são reuniões, assim, que eu faço com o reitor, que são indicativos. . . . Mais um feeling que eu tenho à medida que vai chegando do que eu sistematizar”.

Recomendações são acatadas

E01: “Eu já tive oportunidade de ser procurado . . . por coordenadores para perguntar: ‘– Tem alguma coisa lá na ouvidoria?’. Isso mostra que eles [...] estão querendo melhorar e aprimorar e é interessante”.

E02: “Algumas informações que a gente utiliza para melhorar os processos internos. A atuação da gestão, o fluxo de documentação”.

E03: “Grande parte acolhe de forma positiva as manifestações, embora sejam críticas, seja um momento sensível, né?”.

E05: “Hoje, eles procuram o nosso relatório. . . . E o que eu observo dos gestores é que para eles é significativo a diminuição de manifestações porque há um filtro de verdade”.

E06: “A gente acha que também os gestores ficam preocupados quando a gente repassa um parecer. Então, eles se assuntam com o tema e as medidas são tomadas. Às vezes, não todas”.

E09: “A gente faz essa preposição e até agora todas as recomendações de melhoria, felizmente, sempre são acatadas”.

E13: “Com base nos relatórios, é que, no caso, são promovidas algumas medidas de melhoria”.

E14: “Muitas demandas . . . são questões que não são possíveis de resolver de imediato. . . . mas muitas outras, principalmente, segurança, . . . esse foi um dos pontos que a ouvidoria conseguiu”.

E17: “Isso desencadeou . . . [na] revisão dos contratos”.

E21: “Dentro dessa linha, [existe] uma vertente de melhoria contínua, da qualidade da gestão, prestação de serviço público”.

E23: “Então, eles acabam utilizando também da ouvidoria quando eles querem informações que eles sabem que a gente atua, que a gente cobra, que a gente vai atrás e tal”.

E25: “Já dispara [para] os diretores gerais e eles começam a trabalhar. Então, é utilizado o que é urgência de imediato para ser tratado. O relatório quadrimestral, com todas essas informações”.

E26: “O sistema de assistência estudantil que ele foi criado muito a partir desse tensionamento dos estudantes junto à ouvidoria”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Primeiro Eixo Temático (continuação)

Categoria: Repositório

Unidade de Registro: Recomendações

Recomendações são acatadas

E27: “Só encaminha para a gestão maior e . . . é quem vai tomar as providências nesse sentido. Ai, é quando cabe algumas situações como agora do assédio moral. Essas palestras, seminários”.

E28: “A partir das informações que eu informo, . . . seria mais um olhar para as manifestações que vão chegando, a maioria utiliza”.

E30: “Então, quando tem algo que eu sei que eu posso melhorar e, aí, é o objetivo maior das ouvidorias, nesse sentido da melhoria daqueles serviços que está sendo prestado”.

E31: “A gente faz um levantamento [para] que eles trabalhem em cima destes dados buscando a melhoria dos serviços”.

E34: “Fazem. . . A gente tem . . . o plano de riscos, feito pela auditoria, que [inclui] os dados que vem da ouvidoria”.

Recomendações não são acatadas

E07: “Ai é que está o nosso desafio. Eles não fazem. . . Ou fazem porque é obrigado a fazer”.

E08: “Eu encaminhei . . . [e] foi visto pelo auditor e foi vista pela reitoria. Agora, garantir que todos, realmente, vão olhar?”.

E10: “Quando eu falei a questão que a gente precisava conhecer o nosso público, né? . . . só nesse ponto foi utilizado a sugestão que eu dei. Nas outras não, foi só a título de conhecimento mesmo”.

E11: “Eu noto mais quando aquela coisa mexe com o marketing, com a imagem da instituição”.

E12: “Eu realizo essas sugestões. Agora, dizer que os setores internos utilizam os dados da ouvidoria, eu acho que não”.

E15: “Mas, daí, dizer [é] a realidade [da IFES], eu posso dizer que não”.

E16: “Os gestores não têm acesso, isso fica restrito a ouvidoria”.

E20: “O gestor não sabe nem o que é ouvidoria. Ele acha que ouvidoria é o advogado particular dele. Ele acha que eu estou aqui para defender as demandas dele”.

E22: “Não [vejo] os dados da ouvidoria sendo usados”.

E24: “Não [fazem uso]”.

E32: “Então, os gestores têm acesso a esses dados de forma mais . . . de conhecimento mesmo do que uma atuação específica com base nos dados da ouvidoria”.

E33: “No momento não. . . Mas não, a gestão não tem nos procurado para esse fim”.

E35: “Eles não veem ainda . . . que a ouvidoria pode, sim, melhorar os processos dentro do campus. Para eles, a ouvidoria está associada com a denúncia. . . eles são bastantes resistentes”.

Unidade de Registro: Transparência Ativa

Praticam a transparência ativa

E01: “São publicizadas [e] os resultados são publicizados para um órgão controlador que é a [GCU]”.

E02: “Tem o relatório da ouvidoria que o primeiro a ser publicado foi este ano. Então, a gente pediu para a assessoria de comunicação colocar lá na página da ouvidoria”.

E03: “Primeiro, nós publicizamos para toda a comunidade a partir de nosso site. . . nós publicizamos a partir do informe em rede que é uma caixa de mensagens interna da instituição”.

E04: “Só basilar. A gente não dá transparência ao fato em si. . . Eu não tenho dados qualitativos, a gente informa o que aconteceu e deixa bem simples”.

E05: “Eu acho que a gente está construindo isso. Eu acho que a gente tem um papel de transparência muito maior do que antes. . . Os relatórios que a gente faz [está na página].”

E06: “Eles estão todos no nosso site. O relatório trimestral, ele, a gente não publica. [São dados] qualitativos [e] a gente deixa para a gestão. Aí, é só o relatório anual que é publicado”.

E07: “A gente, nesse site, coloca nossos relatórios trimestrais e anuais. . . A gente tem uma página também no Facebook, só que a gente não utiliza muito”.

E08: “Ele fica disponível na página e qualquer pessoa pode acessar. Tem na própria página da ouvidoria tem uma aba que é relatórios e, aí, está todos os relatórios”.

E09: “Esses relatórios vão, também, para a nossa página, do portal. Está lá disponível para o acesso de qualquer um usuário. . . [Apenas] o sigilo do demandante para não divulgar”.

E11: “Envio para . . . a gestão superior, né? . . . [e] na página a gente tem um relatório geral anual”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Primeiro Eixo Temático (continuação)

Categoria: Repositório

Unidade de Registro: Transparência Ativa

Praticam a transparência ativa

E12: “Depois que a gente termina o relatório de gestão e aprova ele, a gente publica na página”.

E13: “Esses relatórios, eles vão para a página. Os dois relatórios, eles ficam ali no site da ouvidoria, né?”.

E14: “O único relatório que eu te falei da ouvidoria, relatório qualitativo, só ia para o reitor. E o restante dos dados, demandas, números, isso aí já era publicado no site”.

E15: “O nosso relatório anual de atividades, ele fica exposto com os dados quantitativos no site”.

E17: “O relatório [é] apresentado para o Conselho no final do ano. . . . [e é] disponibilizado na página”.

E19: “No site da instituição. . . . é o cumprimento das normativas no que diz respeito à transparência”.

E20: “Elas são todas disponíveis, são todas públicas . . . no nosso portal da transparência”.

E21: “Os relatórios a gente usa. Nós temos um relatório eletrônico do sistema nacional. . . . Tem lá por temas, estatístico e você pode entrar lá para ver e isso é transparente”.

E22: “No site nós temos . . . os relatórios [anual] também. E os relatórios da comissão de assédio, eles são fornecidos mensalmente, [mas estes] não estão sendo disponibilizados no nosso site”.

E25: “Através dos relatórios que é colocado na página quadrimestral. Inclusive, não são só gráficos, é relatório em si mesmo, dizendo aonde está o problema, o quê que aconteceu e o que foi efetuado”.

E26: “Nós temos uma mini home. Então, quando você acessa a ouvidoria lá, vai ter as informações, todos os relatórios estão facilmente encontrados”.

E27: “Elas ficam todas na página da instituição. Tem lá na página o link da ouvidoria e lá vai estar todas as informações”.

E28: “Pelo site a gente faz relatórios . . . mais quantitativos, a gente não faz tanto qualitativo”.

E29: “O relatório de gestão . . . fica disponível no site da instituição, os dados da ouvidoria”.

E30: “O relatório que eu publico no site, eu, também, dou encaminhamento para o

E31: “A gente solicita . . . uma notícia que seja publicada no site da instituição falando a respeito da divulgação do nosso relatório semestral. É essa a única forma que a gente faz”.

E32: “A gente encaminha para os gestores, reitor, vice, pró-reitores. . . . Está no site também”.

E34: “Esses dados estão . . . contextualizados no relatório anual da instituição e que está publicado no site da instituição”.

Não praticam a transparência ativa

E10: “Informa só o . . . Painel Resolveu? A gente só indica isso, sabe? Não indica mais nada, não”.

E16: “É dado . . . resposta para a comunidade dentro do sistema e-OUV, lá pelo Fala.BR”.

E18: “No Fala.BR, você pode disponibilizar, expor a resposta daquela demanda. . . . Por enquanto, é a única forma que a gente tem”.

E23: “Aqui na ouvidoria, com relação a isso, nós ainda estamos deixando a desejar”.

E24: “As planilhas são geradas do sistema do . . . e-OUV. Não era feito nenhum tipo de tratamento”.

E33: “Esses relatórios acabaram não acontecendo mais na página, não está sendo mais divulgado”.

E35: “Não temos total transparência desse relatório da ouvidoria. . . . Ainda não está disponível”.

Categoria: Legitimidade Pragmática

Unidade de Registro: Credibilidade Concedida pelo Usuário

Possui confiabilidade e credibilidade

E01: “Tem uma boa imagem. E agora com relação aos discentes isto tem se expandido bastante”.

E07: “A visão do usuário é que a gente faz um trabalho, que a gente está lá, realmente, para ajudar. Mas eles só percebem isso quando eles têm esse acesso. . . . eu acredito que eles têm, sim, uma visão positiva”.

E11: “Nós temos um feedback de bom ótimo a ótimo”.

E12: “Enxergam a ouvidoria como um setor de . . . ‘resolvedoria’, querendo dizer que a ouvidoria que resolve. . . . Eu acho que os usuários têm uma imagem positiva da ouvidoria”.

E14: “A gente [tem] uma imagem muito boa. . . . a gente ouvia a pessoa dizer: ‘– Olha, . . . eu fui na ouvidoria e deu certo, foi resolvido rapidinho’. . . . Porque só procura a ouvidoria quem confia. Quem não confia, não vai procurar”.

E16: “O usuário tem uma imagem de isenção e de seriedade no tratamento que a ouvidoria dá aos processos”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Primeiro Eixo Temático (final)

Categoria: Legitimidade Pragmática

Unidade de Registro: Credibilidade Concedida pelo Usuário

Possui confiabilidade e credibilidade

E17: “O trabalho da ouvidoria foi crescendo cada vez mais, ganhando credibilidade e isso pode ser visto pelos relatórios”.

E19: “O que eu sinto é que quando eles percebem um retorno, um resultado, a notícia corre um para o outro e aumentam o número de demandas. Há uma confiabilidade”.

E25: “Pelo número de atendimentos que nós estamos fazendo, pelo teor do que está vindo para nós, a gente percebe que a credibilidade na ouvidoria, ela é muito grande”.

E26: “A imagem que se tem é uma imagem positiva”.

E27: “A gente tem atendido bem às demandas e não tem tido muitos questionamentos. . . . Com certeza, [têm uma boa visão]”.

E28: “Eu acho que é uma imagem bem boa. . . . Então, eu acho que hoje em dia a ouvidoria ganhou muito respeito da comunidade”.

E29: “Já tive bastante elogio, bastante retorno positivo . . . no Painel Resolveu? . . . tem um índice bem alto, bem positivo”.

E30: “As pessoas veem a ouvidoria de uma forma bem positiva. Tanto é que, o reflexo disso são as nossas avaliações, nós somos bem avaliados”.

E31: “De forma geral, eu acredito que pensam bem”.

E32: “Os técnicos têm uma confiança boa, os docentes mais ou menos, os discentes parece que faltam conhecimento, embora, todo ano, toda hora, a cada tempo a gente está . . . divulgado”.

Confiabilidade e credibilidade em construção

E03: “A ouvidoria, ela está num momento de construção de imagem”.

E05: “A ouvidoria, ela está nessa construção. . . . as pessoas têm nos procurado mais com questões mais graves”.

E13: “Ela está consolidando, eu entendo isso. Mas a gente percebe, sim, que tem um reconhecimento”.

E21: “O pessoal tem uma imagem de que a ouvidoria, ela tem uma certa credibilidade, ela é respeitada. Mas tem uma parcela que tem dúvidas sobre a eficácia da ouvidoria”.

E22: “Nós estamos num momento de transição”.

E24: “Até pouco tempo, . . . eles achavam que não servia para nada. . . . [a] ouvidoria começou a mudar também”.

E33: “Melhorou um pouco, mas, ainda, as pessoas não têm essa ideia clara do papel da ouvidoria, né? . . . Como eu disse, já mudou um pouquinho, as pessoas já têm uma ideia um pouquinho melhor”.

E34: “Eu recebo esse retorno: ‘– Eu saio daqui aliviado de que há um setor na instituição para me apoiar’. . . . [mas], muitas vezes, a pessoa pode inclusive ficar com uma impressão ruim da ouvidoria”.

Não possui confiabilidade e credibilidade

E04: “Nós estamos buscando melhorar esta imagem . . . Eles ainda têm uma imagem de que a ouvidoria está atrelada à gestão”.

E06: “A ideia geral, assim aquele estereótipo de ouvidoria que tem: ‘– Ah! Não! Não resolve!’. É!”.

E08: “Você ouve, às vezes, de aluno uma coisa ou outra que a ouvidoria não resolve. . . . tem um desconhecimento muito grande”.

E09: “Ele vai ter uma impressão negativa do serviço da ouvidoria. . . . ele acha que a ouvidoria não fez o serviço, não atendeu a solicitação de uma forma coerente, o pedido dele não foi aceito”.

E10: “Esse fato de não divulgar muito o trabalho, reflete hoje na atuação da ouvidoria. Acho que a ouvidoria, ela está lá porque precisa está, mas que na realidade ela não age como deveria agir”.

E11: “Você ficou insatisfeito porque você não teve a resposta que você queria”

E15: “A ouvidoria, ela é muito incipiente. Eu posso até dizer que . . . é desconhecida na instituição”.

E20: “Eles têm uma imagem deturpada e negativa porque a nossa comunidade pensa que a ouvidoria é uma delegacia de polícia”.

E23: “Quando eu entrei aqui . . . a imagem da ouvidoria tava bem ruim porque havia muita reclamação sobre a ausência do ouvidor”.

E35: “A ouvidoria ainda é vista como um setor onde eu vou fazer uma reclamação ou uma denúncia. Eles não entendem o papel”.

Não sabem informar

E02: “Não sei por que . . . o usuário, ele responde de acordo com a resposta da manifestação, ele não avalia a ouvidoria, com o trabalho da ouvidoria”.

E18: “Eu não sei responder porque eu ainda não fiz pesquisa de satisfação. . . . Não tem elementos”.

d. Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Segundo Eixo Temático

Categoria: Remediação

Unidade de Registro: Apuração Preliminar

Apuração preliminar individual

E01: “A primeira coisa que a gente faz é verificar com as partes quais são as versões apresentadas por cada um. . . . a gente vai constatando, ouvindo um, ouvindo outro”.

E03: “Fazemos o acolhimento desta manifestação e, a partir disso, a gente faz uma análise pré. A partir desta análise preliminar, nós vamos determinar para onde encaminhamos”.

E04: “A gente pega eles e faz a escuta de ambas as partes separadamente”.

E05: “A gente recebe a manifestação, tá? A gente analisa, faz um primeiro filtro, uma análise preliminar quanto a materialidade”.

E06: “Vejo o que aconteceu de fato, ouço as partes, tento buscar mais elementos. Então, às vezes, ouvir mais as pessoas que podem trazer mais coisas. E, aí, é definir”.

E08: “Ai, como tava meio confuso, pedi algumas informações a mais”.

E09: “[É] preparar o procedimental inicial para que a comissão de ética, ela possa fazer uma análise a partir daquelas informações”.

E12: “Eu preciso extrair ao máximo informações daquela pessoa, para conseguir diagnosticar se ela está mesmo numa situação de assédio moral ou se é um outro tipo de situação”.

E13: “O encaminhamento da ouvidoria, ele é sempre . . . para o superior hierárquico daquela pessoa”.

E15: “A gente pede e junta logo a informação, né? Pede a cópia da gravação ou, então, que ele estava de férias ou que ele estava afastado e estava lá dentro. . . . O que a instituição tem”.

E18: “É obrigação da ouvidoria apurar e encaminhar para essas outras instâncias”.

E20: “Eu já recomendo a ele que se ele tiver algum elemento probatório, como *print* de celular, fotos, essas coisas, também, coloque na manifestação”.

E21: “Vamos fazer a apuração do processo. Essa apuração é feita com todos os níveis de chefia acima da pessoa envolvida”.

E22: “Procede a orientação de informação mesmo da construção de uma denúncia. . . . Eles prestam as informações”.

E23: “A gente vai entrar em contato . . . com a outra pessoa que está envolvida que a gente vai conversar. . . . vai ouvir, também, o que a outra pessoa tem para dizer”.

E24: “De análise preliminar, se, realmente, aquela pessoa que ela denunciou . . . de qual campus que é, . . . para passar isso para a corregedoria para poder analisar, né? Para fazer [a] análise mais profunda”.

E25: “Mesmo que a gente não tenha tudo, a gente faz essa tentativa de descobrir”.

E26: “Damos um prazo, assim para perceber. . . . A gente procura de alguma forma sondar”.

E29: “Tentar tirar o maior número de informações para poder tratar, né? . . . eu fiquei muito de mãos amarradas porque eu não tinha a informação. Não tinha dados. Aí, eu ia atrás”.

E31: “Imparcialmente, buscando entender e coletar o maior número de informações para ficar bem fundamentado no caso”.

E34: “Conversar um pouco mais, entender como o assédio se configura. Por algo sistemático? Então, muitas vezes, a manifestação que chega para o escrito não dá conta daquele todo”.

E35: “Então, por vezes, a gente vai fazer os questionamentos para as chefias para entender como que é esse processo, o que está se colocando ali, né? Pedir informações”.

Apuração preliminar coletiva

E02: “A gente senta com a comissão de ética, com o pessoal da correição, às vezes, o chefe de gabinete . . . e, ali, a gente resolve qual o trâmite daquela denúncia, né?”.

E07: “Faz um encaminhamento durante essa apuração prévia . . . para a comissão de ética. Então, a gente tem duas linhas de frente: a ouvidoria e a comissão de ética, trabalhando junto”.

E11: “Faz o tratamento, né? E, aí, eu já envio para . . . a comissão de ética, comissão de direitos humanos e comissão de inquérito. Uma em particular ou as três juntas para trabalhar todo mundo junto”.

E17: “Nós já nos reuníamos em conjunto. Então, [a secretaria] [e] a ouvidoria”.

Apuração preliminar extrapolada

E09: “A gente faz o acompanhamento até o final”.

E17: “A gente acompanhava até o final do processo para que a pessoa se sentisse mais segura”.

E21: “A ouvidoria continua acompanhando até a resolução . . . para evitar que o processo pare, que o processo tenha dificuldade”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Segundo Eixo Temático (continuação)

Categoria: Remediação

Unidade de Registro: Apuração Preliminar

Apuração preliminar intercorrente

E10: “Encaminho para . . . para ver se a comissão de ética avalia algum desvio ético ou alguma coisa desse tipo”.

E14: “O processo está sendo tratado na corregedoria ou na comissão de ética. Dali [é] encerrado o trabalho da ouvidoria”.

E16: “É encaminhado para a gestão do campus. . . . ela vai demandar ou ao conselho de ética ou a comissão de ética ou abrir um procedimento para investigar, realmente, se aquilo está acontecendo”.

E19: “Se for . . . servidor, . . . imediatamente, a gente encaminha uma cópia para a correição, [que] forma um comitê para fazer a avaliação e, depois, [dá] o resultado para o cidadão e [nos dá] o feedback”.

E27: “Faz o registro, mas orienta que o servidor procure . . . [a comissão do RH] . . . para poder caracterizar, realmente, o assédio moral”.

E28: “O [RH] vai, aí, conversar com as chefias, enfim, vai retornar dizendo: ‘– Olha, existe um caso mesmo’ e, aí, eles mesmos podem encaminhar para os procedimentos disciplinares”.

E30: “A gente dá o encaminhamento ao órgão que vai ter competência para apurar isso. Pode ser a comissão de ética ou a própria corregedoria”.

E32: “Esse trabalho que eu vejo que a gente deveria fazer preliminarmente. Então, nesse aspecto, nós ainda precisamos avançar bastante. A gente está fraco”.

E33: “Encaminha, primeiramente, para o gabinete do reitor [que] dá o encaminhamento para [as] comissões ou, então, para a direção da unidade acadêmica onde . . . aconteceu o fato, né?”.

Apuração preliminar com mediação

E01: “O primeiro passo é sempre a tentativa de interferir no sentido de remediar, de eliminar com o conflito. E, aí, a gente usa muito [a comissão] para isso”.

E03: “Se houver necessidade . . . às vezes, a gente faz diálogos separados. Às vezes, a gente faz reunião na unidade das partes”.

E04: “Faz a escuta de ambas as partes separadamente e depois, se houver conciliação, Amém! Se não, a gente faz a acareação”.

E07: “Se necessário conversar com as pessoas envolvidas. . . . Se precisar a gente faz [mediação]”.

E13: “Isso aqui não tem a mediação a partir do momento que tu conversou com as duas partes. Se faz o encaminhamento para instância que faz a apuração . . . para ver o quê que precisa ser feito”.

E21: “Meu papel é de facilitador, de mediar . . . evitar que a pessoa que esteja denunciando seja exposta desnecessariamente

E23: “Se . . . a gente consegue resolver por aqui, conversando, . . . se aquela pessoa vai estar receptível para me ouvir e se é positivo em alguma coisa, então, eu já faço meio que um jogo de cintura”.

E32: “Fomos conversar com ambas as partes. Nós tentamos resolver tudo isso de uma forma pacífica”.

Os valores pessoais influenciam

E01: “Eu não acredito que alguém possa se desvincular [dos valores pessoais] para qualquer coisa. Então, muito certamente que os valores vão interferir nisso”.

E02: “Num primeiro momento, sim, porque . . . tenho filho, filha, né? Então, não tem como dizer que o meu valor aqui não entrou na primeira avaliação”.

E04: “Você leva a sua expertise pessoal, . . . você tem o espiritual, o relacional e tem a tua inteligência, o teu intelecto para resolver da melhor forma possível”.

E05: “Para mim há subjetividade em qualquer situação. . . . E vai haver subjetividade em todo o processo. . . . Mas eu tenho que ter os instrumentos legais para encaminhar isso”.

E07: “Complicado transparecer que tudo bem. . . . mas internamente está um turbilhão de emoções”.

E10: “Por incrível que pareça, o caso das gestantes que não conseguiram sentar no ônibus, pesou muito para mim, sabe? . . . Então, eu acho que a história e os valores também poderiam afetar na decisão”.

E11: “Eu acho que manter a imparcialidade para mim é muito difícil porque . . . eu gosto de abraçar, eu gosto de cuidar. . . . Acho que isso mexe muito com os meus valores”.

E12: “Os valores que eu utilizo nas situações de assédio é empatia, compaixão. . . . E não só eles, mas . . . o controle emocional, . . . [a] imparcialidade”.

E14: “No assédio, a gente, pessoalmente, fica muito chateado. . . . e eu me empenhei em entrar naquela comissão . . . para que todos tivessem certeza de quando estão sendo assediado”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Segundo Eixo Temático (continuação)

Categoria: Remediação

Unidade de Registro: Apuração Preliminar

Os valores pessoais influenciam

E15: “Os meus valores são determinantes, não no sentido de eu querer avocar ou, então, me apropriar do juízo, do papel de juiz. Mas, sim, de tentar ser o mais isonômico possível”.

E16: “Eu acho que isso interfere, sim. Porque dependendo se você é uma pessoa que não valoriza a questão do assédio moral e trata isso com banalidade, né? [mas] . . . não [se] pode tomar partido”.

E17: “Nós trazemos uma bagagem histórica, cultural, familiar, religiosa. . . . Por mais que nós tentemos ser o mais imparcial possível, nós vamos tratar as coisas com nossa bagagem de vida”.

E18: “Eu acho que influencia bastante. Eu acho que essa minha propensão a não arquivar o caso de assédio, sempre tento levar para frente, tem muito a ver com meus valores pessoais, né?”.

E19: “Se você é uma pessoa sensível por causa do outro, não tem como você não criar uma empatia”.

E21: “Afeta muito. . . . se eu fosse uma pessoa que não tivesse princípios morais e éticos e dignidade humana em reconhecer a situação, eu seria uma pessoa, muitas vezes, tendenciosa na ouvidoria”.

E23: “Eu sei que essa minha imparcialidade não me distancia dos meus valores como pessoa, né? Com a formação que eu tenho com relação aos meus valores éticos e morais”.

E24: “É muito difícil porque, eu tô ouvindo um lado, mas eu não tô ouvindo o outro, né? Então, eu me sensibilizo”.

E26: “Bastante, bastante. Muito. Até porque o assédio moral, ele é intolerável, né? Inadmissível. Né? . . . sem dúvida nenhuma os meus valores vão influenciar”.

E28: “Eu não consigo separar os meus valores dos meus julgamentos. Obviamente, que eu não vou prejudicar ninguém, . . . [mas] o meu prisma está enviesado pelos valores que eu tenho”.

E29: “Lógico, eu tenho meus valores que estão ligados aos valores que a gente tem que ser como servidor público”.

E30: “A gente sempre tenta se colocar no lugar do outro, né? Porque imagina, viver uma situação de assédio não é nada fácil, . . . claro, o quê que a gente quer é justiça”.

E32: “Por vezes, eu fico sofrendo. Por vezes, eu fico pensando como é que um gestor, um administrador público consegue agir da forma como ele está agindo”.

E33: “Ninguém consegue ser totalmente imparcial, né? Essas questões, elas mexem muito comigo. . . . As questões que o pessoal chega aqui, elas estão muito angustiadas, né?”.

E34: “Profundamente. . . . os valores pessoais, morais eles são fundamentais nesse trabalho. Acho que vão ao encontro da legislação que existe e tal. Eu acho que são fundamentais”.

E35: “A gente não pode ser hipócrita de dizer que os nossos valores pessoais não afetem as nossas decisões, né?”.

Os valores pessoais não influenciam

E03: “Não há que se misturar valores pessoais com questões profissionais neste âmbito. . . . ouvidoria que deve ser imparcial. Então, nós procuramos colocar na prática todos os regimentos”.

E06: “Não vejo isso, não. Então, as decisões administrativas devem ser fundamentadas”.

E08: “Não deve [influenciar] porque você está numa posição de imparcialidade, independente de quem seja, tem que ser tratado da mesma forma. . . . principalmente, quando a gente vai falar de assédio”.

E09: “Não afeta. . . . a gente detém essa informação que esse cara . . . já respondeu sobre isso, já houve um PAD. . . . mas mesmo assim na terceira, na quarta denúncia sobre assédio, você necessita . . . atender com a máxima presteza e educação e ser cordial”.

E13: “Então, eu acho que você sempre tem que tomar cuidado para não colocar naquele momento o que tu sentiu ou o que tu pensou. Buscar embasamento para olhar com cuidado”.

E20: “A minha regra é o seguinte: do portão de entrada eu sou um profissional, do portão de entrada para fora eu sou uma pessoa. Então, aqui vale o profissional. . . . tudo é fundamentado na norma”.

E22: “Ele não afeta no tratamento, assim. . . . E, aí, até para não ter essa interferência, tudo se discute. . . . vai seguir a tramitação que é normatizada dentro da instituição”.

E25: “Escrava da lei e não de pessoas. . . . meus valores, eles são meus e eu não posso cair nisso no dia a dia”.

E27: “A gente vai ouvir, mas não vamos opinar. . . . [Faz] a manifestação diretamente no sistema, diz que vai tomar providências, mas não pode fazer um juízo de valor prévio”.

E31: “Os princípios [pessoais] . . . procura não ter eles, no caso. Que eles não . . . se sobressaiam”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Segundo Eixo Temático (continuação)

Categoria: Remediação

Unidade de Registro: Materialidade

Encaminhamento para unidades correcionais

E02: “– Será que isso é PAD mesmo? Será que isso é comissão de ética? Eu desconfio que aqui tem os dois’. Então, quando tem dúvida, a gente senta e conversa”.

E03: “Analisamos a materialidade, . . . nós encaminhamos para as demais instâncias, a exemplo da comissão de ética, [do setor] de processo disciplinar discente ou de processo administrativo”.

E04: “Tem a comissão de ética [que] trabalha conosco. A comissão de ética está trabalhando divinamente com a gente. Tem o setor de processo administrativo”.

E08 “Ninguém queria conversar . . . e quando a diretora respondeu, eu disse: ‘– Olha, a professora já pediu exoneração’. Então, . . . poderia ter sido acionado, sim, a comissão [de ética]”.

E09: “Encaminha para um outro setor, quase sempre, comissão de ética”.

E10: “Eu encaminho para a comissão de ética para ver se [ela] avalia algum desvio ético ou alguma coisa desse tipo, certo? . . . E se . . . não houve desvio ético, . . . aí, a gente encaminha para a corregedoria”.

E11: “Eu já envio para comissão de uma dessas três. . . comissão de ética, comissão de direitos humanos e comissão de inquérito”.

E12: “– Olha, . . . eu vou encaminhar isso para nossa corregedoria”.

E13: “Se faz o encaminhamento para a instância que faz a apuração daquele procedimento. . . Então, pode ser encaminhado para a [comissão de processos] ou . . . para a comissão de ética”.

E14: “[A denúncia], se fosse declarada por anônimo, ela [vai] para a comissão de ética e corregedoria. . . se houvesse admissibilidade, [é] feito o processo”.

E18: “Levantamos materialidade, apresentei o que eu tinha, levei para o corregedor, para comissão de ética, para o chefe da auditoria”.

E19: “A gente encaminha . . . para a correição, [que] forma um comitê para fazer a avaliação”.

E23: “A gente dá os encaminhamentos, ou para a comissão de ética ou, dependendo, se tiver algo mais grave a gente manda para a corregedoria”.

E24: “Da análise preliminar . . . para passar para a corregedoria para poder analisar, né? Para fazer aquela análise mais profunda”.

E25: “Com autoria e materialidade, a gente passa direto para corregedoria. . . Compete a eles investigar”.

E26: “Nós ficamos ali, conversamos, damos um prazo, assim para perceber. . . quando os envolvidos não superam a questão, sem dúvida, encaminhamos para a [comissão de PAD]”.

E27: “Se for um mais grave, já [vai] direto para a corregedoria, de acordo com a situação. E tem situação que pode só, simplesmente, ir para a comissão de ética”.

E30: “E a gente dá o encaminhamento ao órgão que vai ter competência para apurar isso. Pode ser a comissão de ética ou a própria corregedoria”.

E35: “Encaminho para a assessoria de correição, né? Normalmente, para a assessoria de correição ou para a comissão de ética”.

Encaminhamento para outras unidades

E01: “Se necessário for, a direção repassa aquilo para quem é de direito e, daí, instaura um [PAD] para investigar”.

E05: “Tendo plausibilidade, a gente encaminha para a câmara [que admite as denúncias]. É ela que fará a recomendação para [o RH] de qual é o encaminhamento”.

E06: “Repasamos para o reitor com sugestão de abertura de [PAD]. O reitor é quem abre”.

E07: “A gente faz encaminhamento para a reitoria indicando para instituir uma comissão e essa comissão vai ser responsável para fazer a apuração devida, né?”.

E15: “Vai para o reitor e ele decide . . . para fazer o juízo de admissibilidade e, eventualmente, de acordo com a decisão do reitor, de abrir o processo administrativo ou, então, fazer o arquivamento”.

E16: “A gestão do campus, ela vai demandar ou ao conselho de ética . . . ou abrir um procedimento para investigar, realmente, se aquilo está acontecendo. Se, . . . for apurado aquilo ali, é aberto um [PAD]”.

E17: “Encaminhado para a reitoria, . . . [que] nomeava a comissão e essa comissão tratava da questão”.

E20: “Essa manifestação é encaminhada imediatamente para o [RH]. . . Lá, o pró-reitor encaminha . . . [para] uma comissão . . . que é a comissão especial para o combate do assédio moral “

E21: “Indo para a corregedoria, [ela] vai dizer apenas se legalmente cabe. Mas quem abre é a chefia diretamente responsável”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Segundo Eixo Temático (continuação)

Categoria: Remediação

Unidade de Registro: Materialidade

Encaminhamento para outras unidades

E22: “A denúncia é encaminhada para o gabinete do reitor. . . . E aí, indo para a câmara de resolução de conflitos [sobre assédio moral], . . . decide se vai ser aberto um . . . ou se vai ser assinado um TAC”.

E28: “A gestão de pessoas vai, aí, conversar com as chefias, enfim, vai retornar dizendo: ‘– Olha, existe um caso mesmo’, e aí, eles mesmos podem encaminhar para os procedimentos disciplinares”.

E29: “Se for servidor técnico administrativo para a reitoria. . . . E se for docente vai para a comissão de ética”.

E31: “Se for algo que tem bastante materialidade, daí é encaminhada [para o gabinete] para providências”.

E33: “A gente sempre encaminha primeiramente para o gabinete do reitor [que] dá o encaminhamento para essas comissões ou, então, para a direção da unidade acadêmica onde está, onde aconteceu o fato, né?”.

Unidade de Registro: Inter-Relação

Assistência psicossocial

E01: “Quando a gente percebe alguma coisa de agressividade, de assédio moral, principalmente, frente a pares, como, docentes, a gente trabalha muito com o serviço de psicologia”

E03: “A gente compartilha com o [RH] para que, ali, tenha uma visita dos psicólogos e da equipe . . . de saúde, segurança de trabalho, qualidade de vida no trabalho para que façam uma análise”.

E04: “Quando é servidor, a gente busca este alinhamento da ouvidoria e atenção psicossocial, . . . a gente trabalha em conjunto”.

E07: “A gente trabalha diretamente com o núcleo de psicologia [da IFES] e quando a gente percebe no atendimento que é necessário o núcleo estar inserido, a gente faz um encaminhamento direto”.

E09: “A gente solicita a participação do setor psicológico, né? do pessoal do setor pedagógico, das assistentes sociais”.

E11: “Mas quantas vezes se trabalhou para que ele buscasse uma ajuda porque se compreendeu que era uma patologia?”.

E15: “Eu sempre digo . . . que ele utilize a equipe pedagógica, se utilize do assistente social, se utilize do psicólogo”.

E17: “E, quando era necessário a gente chamava a assistente social, também, para poder ajudar. E aí, com isso, a gente abria um processo, a gente ajudava no boletim de ocorrência, a gente dava suporte jurídico”.

E20: “A comissão especial para o combate do assédio moral [é] composta de psicólogos, de médicos, de professores, é uma equipe de advogados, é uma equipe multidisciplinar”.

E21: “Eu vou buscar apoio nas especialidades de psicologia, de assistente social, até psiquiatra e que [a IFES] tem, que apoia o estudante. Se é servidor, de um modo geral, eu tento buscar no [núcleo de saúde]”.

E22: “A gente tem hoje um serviço de . . . assistência psicológica estudantil [e] . . . por uma resolução do conselho de psicologia, não pode se atender pares. Então, acaba que o servidor, ele não tem mais essa assistência [pela IFES]”.

E26: “Se tem aspecto de natureza psicológica, se existe isso, nós recorremos ao setor de apoio psicopedagógico”.

E27: “Orienta que o servidor procure a [comissão] . . . para que acompanhe, porque quando se subentende o assédio moral, o servidor deve estar sofrendo, assim teve algum agravame na saúde dele. . . . Ou para junta médica para avaliar aquele servidor”.

E28: “O encaminhamento seria para área de pessoas que tem psicólogo, tem assistente social para fazer o tratamento”.

E30: “Temos uma comissão formada: representante da comissão de ética, eu, como representante da ouvidoria, . . . alguém que é da psicologia e a do serviço social. Então, é todo um grupo que a gente se articula”.

34: “A gente tem, atualmente, um convênio com a pró-reitoria . . . que oferece atendimento psicológico e de assistentes sociais”.

Categoria: Prevenção

Unidade de Registro: Ações Adotadas

Adotam ações

• *Eventos*

E01: “Foi o primeiro trabalho de divulgação, de disseminação do conceito porque . . . é um conceito extremamente maleável, às vezes, se tem uma dificuldade de definir o que foi assédio moral e o que não foi”.

E03: “Nós liberamos informes em redes que são mensagens divulgando a ouvidoria e ao mesmo tempo pedindo que estas condutas, cada vez mais, sejam inibidas junto aos servidores, junto aos docentes”.

E04: “As palestras que a gente faz e a conscientização dos gestores macro, na verdade, a gente fez umas três palestras este ano”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Segundo Eixo Temático (continuação)

Categoria: Prevenção

Unidade de Registro: Ações Adotadas

Adotam ações

- *Eventos*

E07: "A gente tem um trabalho . . . ligado diretamente [à] gestão de pessoas. . . . Fazem campanhas e a ouvidoria está junto. . . . tem campanha, por exemplo, um seminário de combate ao assédio moral".

E09: "A gente promove palestras, a gente promove rodas de conversas, né?"

E11: "Panfletagens, quando tem oportunidade, né? Assim como evento, como aula inaugural".

E12: "A gente fez quatro eventos ao longo de 1 ano".

E14: "Sempre a gente fez debates, apresentou trabalhos, [a IFES] fez um Congresso . . . de assédio moral no qual a ouvidoria foi convidada para fazer uma palestra no evento, né?"

E17: "Então, a nossa ação preventiva foi, exatamente, a gente fazer essas reuniões in loco. Porque, primeiro, nós começamos a fazer eventos grandes envolvendo a comunidade".

E20: "Esclarecimento. . . . Está tendo, normalmente, estas palestras nas unidades".

E21: "A gente fez mesa de discussão lá e o tema foi tratado não só por mim, mas por outras pessoas".

E22: "As ações, elas são juntas com a comissão, né? . . . A ouvidoria, inclusive, ela participa de todas as campanhas, né? desde a concepção até a veiculação dela".

E29: "A gente também faz um trabalho de prevenção com campanhas via e-mail para todos os servidores, pela internet. Isso muito com a participação da comissão de ética e com [o RH]".

E30: "Agora, nós estamos em plena campanha de assédio sexual. Então, nós temos uma comissão formada, . . . eu, como representante da ouvidoria; . . . a gente vai visitar os campi".

- *Capacitação*

E01: "A gente tem feito aquelas intervenções, aqueles eventos, a gente tem buscado promover alguns outros eventos em parceria. Às vezes, não é a gente que promove, mas . . . a gente age como um, intermediando".

E03: "Fazermos de forma pontual . . . e trabalhamos com as demais instâncias, a exemplo, o Conselho de Direitos Humanos".

E04: "Sempre palestras com os sindicatos, com a [gestão de pessoas]. Esse tema faz parte do nosso dia a dia".

E09: "A ação institucional mais eficaz é a ação de conscientização. São as palestras, são esses workshops que a gente promove. . . . Mas, às vezes, tem um PAD, . . . é uma ação que surte um efeito".

E11: "Participando de abertura da mesa. . . . a gente abre a mesa. Trabalho tanto administrativo quanto acadêmico".

E12: "Esse evento a gente fez mais como uma forma de gerar conhecimento mesmo, né?"

E17: "A gente começou a fazer esse trabalho. . . . a gente acabou de estabelecer um protocolo de ação conjunta".

E19: "Quando a gente está trabalhando o tema de ouvidoria, a gente toca nesse tema. . . . Ai, vai para o que é possível chegar, dando, inclusive, os estudos de casos e mostrando como que a ouvidoria atua".

E21: "A gente tem feito isso com esse grupos de pesquisas, com a comissão de ética. . . . A gente fez no [campus], também, com o apoio do Ministério Público e especialistas, de pessoas de fora da instituição".

E22: "Além desses eventos que eu comentei, a ouvidoria tem um módulo no curso de docência. Então, dentro do curso de docência, tem um encontro que se fala sobre ouvidoria e . . . sobre assédio e preconceito".

E23: "A gente trabalha com a gestão de pessoas nesse sentido e oferece nos cursos de capacitação, cursos sobre assédio moral, como prevenir, como reconhecer. . . . O que a gente tem agora com órgãos externos é esse com o tribunal de justiça".

E27: "Exato. Com participação da ouvidoria junto com as [pró-reitorias]. Palestras, seminários, sempre nessa linha. Ai, . . . traz um palestrante que vai falar, ai, tem a roda de perguntas, né? Sempre nessa linha".

E29: "A gente está com esse curso que . . . tem uma parte específica do curso que é sobre assédio moral e sexual. Então, é um curso que a gente está dando para todos os coordenadores".

- *Ações institucionais*

E07: "Agora, a gente teve a questão da resolução".

E14: "Entregamos o documento e no ano passado . . . para ser feito uma resolução do conselho [da IFES] sobre o que é e o que não é assédio moral e quais são os procedimentos que a instituição tem que adotar".

E18: "O relatório final é justamente esse, aquele grupo de trabalho formado por várias áreas; . . . é formular políticas de prevenção do assédio. Então, é uma política que vai ser institucional".

E34: "Atualmente, a gente está envolvido . . . no planejamento de um fluxo de combate ao assédio [na IFES]".

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Segundo Eixo Temático (continuação)

Categoria: Prevenção

Unidade de Registro: Ações Adotadas

Não adota ações (ou é ineficiente, ou outros setores adotam)

- *Não adota ações*

E05: “A gente não tem feito um trabalho, assim mais direto preventivo. . . . Não tem condições”.

E06: “Não, não tenho. O que [a IFES] está discutindo agora são câmaras, é a melhoria desta questão de mediação”.

E16: “A gente é ‘ouvidoria’, como eu lhe disse, não temos estrutura de sair pelos campi”.

E31: “Hoje não há, né?”.

E33: “A ouvidoria não tem agido, não tem feito nenhuma intervenção, não tem agido nesse sentido”.

E35: “No momento, a gente não tem nenhuma ação completa”.

- *Ineficiente* (se faz, carece de melhorias)

E13: “Ano passado, se fez algumas ações junto com [o RH], . . . se fez alguns eventos. . . . Ainda precisa muito, ainda tem um caminho bem longo para trabalhar numa campanha preventiva”.

E24: “Até o momento nada. Vou ser bem sincera. É uma das coisas, assim, que a gente tenta sentar, tanto a ouvidoria quanto a corregedoria e a comissão de ética para abordar o assunto, para ver”.

E32: “A gente precisa avançar. A gente atua, mas não atua talvez de forma ideal. O que a gente faz é trabalhar, pouco, mas a gente busca trabalhar com as chefias . . . para falar para a chefia sobre essas questões”.

- *Ações feitas por outros setores*

E02: “Ativamente, não tenho nenhuma ação, eu encabeçando”.

E08: “Alguns casos que seriam entre alunos, também, fora ou dentro [da IFES], em festas. E, aí, a reitoria chamou . . . vários setores que poderiam contribuir e o que pode ser feito”.

E10: “Um trabalho de prevenção, quem faz isso é [o RH]. Certo? A ouvidoria não, ela não participa disso até o momento. Mas eu sei que é uma função nossa também, mas que até o momento não consegui”.

E15: “A ouvidoria não desenvolve, ela, nenhuma ação nesse sentido, quem desenvolve [é] a própria corregedoria”.

E19: “Sobre o tema, não. . . . A pró-reitoria . . . nos seus temas internos, ela aborda essas questões”.

E25: “A ouvidoria em si, esse ano, não fez nenhum trabalho nesse sentido. . . . quem está fazendo a questão do assédio moral é a corregedoria em parceria com a integridade”.

E26: “Não é a ouvidoria que faz a ação, nós sugerimos que os diretores, [faça]”.

E27: “Na verdade, por parte da ouvidoria não foi feito nada até então. Quem está fazendo é a própria gestão, né?”.

E28: “Não, a gente não tem nenhuma ação assim. Até gostaríamos de ter. A instituição tem campanhas contra [o assédio]. A pró-reitoria [de ensino] tem ações especificamente, tem ações que tratam de assédio”.

Planeja novas ações

- *Eventos*

E01: “Há uma série de ações, mas, especificamente da ouvidoria, foi a realização de eventos. . . . [A ouvidoria] tem como meta, para este ano, intensificar mais estes trabalhos”.

E03: “O que nós pensamos agora é um curso de formação. E cada vez mais campanhas informativas serão iniciadas”.

E04: “Eu queria poder conscientizar mais o uso da formalização da ouvidoria. Porque na verdade, o que vai nos dar, também, respaldo para a gestão agir são os dados advindos desses relatórios, né?”.

E07: “Penso, futuramente, uma cartilha, um manual, ou algo parecido, envolvendo não só [a IFES], mas como todas [as IFES]”.

E08: “A ouvidoria, chamar outros setores e dar uma capacitação para o servidor”.

E09: “A nossa pretensão é fazer com que esses eventos sejam mais frequentes, né?”.

E10: “Quando eu levar a ouvidoria para a comunidade. . . . Então, assim, nas minhas idas às diretorias, aos [campi], às pró-reitorias. Em todos esses espaços, eu vou tocar nessa questão do assédio moral”.

E11: “Panfletagens, quando tem oportunidade, como, evento, aula inaugural”.

E22: “Continuar com o projeto de ir a todas as unidades acadêmicas e . . . falar com a comunidade”.

E23: “Nós temos um convênio com o Tribunal de Justiça daqui e eles têm excelentes cursos sobre mediação, principalmente, envolvendo assédio moral. . . . A gente quer trazer eles para cá”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Segundo Eixo Temático (final)

Categoria: Prevenção

Unidade de Registro: Ações Adotadas

Planeja novas ações

- *Eventos*

E29: “A minha ideia é que fomenta e consiga algum tipo de palestra ou curso com participação maior da CGU”.

E30: “Trabalhamos agora é uma campanha . . . que é de combate e prevenção ao assédio sexual e, o ano que vem, nós vamos trabalhar uma campanha para a prevenção e combate ao assédio moral”.

E32: “A gente tem reuniões administrativas por videoconferência [com as chefias]. . . . Então, a nossa ideia é continuar fazendo isso, né? Porque agora, por exemplo, . . . [as] chefias mudaram quase que 100%”.

- *Ações institucionais*

E06: “É [criar] a câmara de admissibilidade, que isso é importante porque . . . vai deixar de ser aquela coisa que eu te falei dos elementos mínimos, que é subjetivo e que só eu decido. Vai ser uma câmara”.

E14: “Fizemos um documento que foi encaminhado para o reitor para que seja feita uma norma, . . . alguma coisa oficial . . . para ser feito uma resolução sobre . . . assédio moral”.

E18: “Aquele grupo de trabalho formado por várias áreas. . . . É formular políticas de prevenção do assédio. Então, é uma política que vai ser institucional. . . . ainda precisa ser votada no conselho”.

E20: “Eu recomendei que fosse feito . . . um projeto para dar entrada ao conselho [da IFES] para a criação de um órgão especial, que seria esse órgão de combate ao assédio. Bom, isso a gente está escrevendo”.

E21: “A gente quer instituir. . . uma política, que ela diga como está enfrentando a situação. . . . Então, a gente está fazendo esse trabalho [outros setores] . . . [e], em seguida, uma apresentação no conselho”.

E27: “A minuta [da resolução] está pronta, aguardando a pauta [do conselho]”.

E31: “A instituição estabeleceu . . . uma resolução, que vão fazer uma política de cultura de paz, que vai haver comissões sobre estas questões de violências que, aí, se enquadraria o assédio moral”.

E34: “Ter um fluxo institucionalizado de atendimento ao assédio. Esse grupo já está formado, a gente está trabalhando”.

E35: “Hoje, essas ações são dispersas dentro [da IFES], né? Infelizmente. Mas a gente está trabalhando para ter um núcleo comum, para a gente ter um normativo . . . que a gente trate isso, . . . institucionalizado”.

- *Firmar parcerias*

E05: “Então, imagino que se a gente fizer uma parceria com a câmara [que ajuíza as denúncias], por exemplo, que solicite, que agora elabore um projeto de prevenção a assédio”.

E10: “E, talvez, futuramente, fazer alguma coisa com [o RH]. Eu acho que a gente pode contribuir muito com o trabalho deles, sabe?”.

E13: “A gente pretende . . . montar essa comissão . . . e a ideia seria fazer essa comissão com diversas áreas, no caso envolvendo a ouvidoria, pró-reitoria . . . para trabalhar essas ações preventivas”.

E15: “A ideia, sim, é trabalhar a ouvidoria, a comissão de ética e a corregedoria como parceiros. E, aí, plantar essa sementinha”.

Não planeja novas ações

E02: “Não, eu não pensei. O [núcleo do servidor], sim. . . . Então, não sei se eles estão pensando em outras formas”.

E12: “Esse projeto a intenção dele é que ele virasse um programa. Então, a gente fez um projeto que fosse piloto e . . . o quê que aconteceu? A [servidora saiu da ouvidoria] . . . [e] eu ia fazer, praticamente, sozinha”.

E16: “Não é feito pela ouvidoria, mas a . . . a gestão de pessoas, . . . eles, sim, têm se deslocado aos campus e feito esse trabalho de melhoria do clima organizacional”.

E19: “Olha, precisamos. . . . Ainda não está na meta qual é a ação não. Até porque, nós estamos aqui com um grupo muito reduzido. . . . O meu receio é . . . a gente ficar meio que sufocado”.

E24: “A gente ainda não abordou nada nesse sentido. . . . Eu sei que pela comissão de ética já tem, sim, pensamentos nisso. De fazer divulgação, de conduta ética e moral, né? . . . Penso, mas . . . sozinha, né?”.

E25: “A gente entende que não é uma coisa de urgência que precise ser tratado”.

E26: “Olha, em especial, esta questão está sendo observada pela [gestão de pessoas]. É uma preocupação [deles], criar eventos, . . . com os coordenadores, capacitá-los para lidar com essa questão do assédio”.

E28: “No momento eu não tenho”.

E33: “No momento não, a gente não colocou nada no papel e não conversamos, ainda, especificamente sobre isso”.

e. Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Terceiro Eixo Temático

Categoria: Normativas Institucionais

Unidade de Registro: Instrumentos Legais da Ouvidoria

Ouvidoria tem normativa interna

E01: “Ela foi normalizada através de portaria, né?”.

E02: “Tem a portaria de indicação do ouvidor. Tinha um regimento interno . . . como veio a lei 13.460, o decreto 9.094, o decreto 9.498 e algumas instruções normativas, então, isso já foi o suficiente”.

E03: “A ouvidoria, ela tem regimento interno. . . E, para além disso, todos os regramentos legais, como a lei 13.460, todas as leis e decretos que regem o tema no momento”.

E04: “Tem a resolução”.

E05: “Hoje, a gente trabalha totalmente amparado pela legislação da Ouvidoria-Geral da União. . . a gente tem portaria de nomeação nossa e dentro do regimento [da IFES]”.

E06: “É normatizada. Na administração pública nada existe sem normatização, né?”.

E07: “Tem a portaria de criação e tem a resolução. Ela foi alterada . . . por conta da 13.460”.

E08: “Tem regimento [e tem portaria]. . . agora, . . . a gente quer atualizar ele”.

E09: “A gente tem atribuições determinadas no regimento interno da instituição, certo?”.

E10: “Tem regimento, tem portaria. Há, ela nos dá segurança para trabalhar, né?”.

E11: “Ela é normatizada através de resolução. A própria resolução já traz dentro dela o estatuto, . . . que está obsoleto. É tanto que a gente . . . se apegamos a essas normativas . . . da CGU, da OGU”.

E13: “A ouvidoria, ela está prevista no regimento [da IFES] [e] tem um regimento próprio”.

E14: “Ela foi criada pela resolução . . . [e] tem a portaria do reitor que designou . . . em maio de 96”.

E16: “[Regimento interno e resolução de 2012]”.

E17: “Tem um regimento”.

E18: “Tem portaria mesmo, foi em 2014 que ela foi criada. . . A portaria que regulamenta a ouvidoria [na IFES], inclusive, ela traz até traços mais restritos do que a 13.460”.

E19: “Nós temos o ato do reitor . . . [e] um regimento interno”.

E20: “Tem portaria. . . Ela foi criada no conselho [maior da IFES]”.

E21: “Tem o próprio estatuto [da IFES], . . . [o] regimento e a resolução”.

E22: “Ela já é normatizada. Nós estamos agora num momento de transição, também, referente a nossa posição no organograma”.

E24: “O único documento que eu tenho de criação da ouvidoria . . . é o regimento geral [da IFES]”.

E26: “Ela tem uma resolução de criação e um regimento. Inclusive agora, vai ser apresentado um novo regimento para aprovação. Até por causa da 13.460, força essa nova configuração”.

E27: “Consta no regimento e no estatuto [da IFES]”.

E28: “A ouvidoria está prevista no estatuto. . . Existe uma portaria que cria o regulamento”.

E30: “Nós pedimos esta instrução normativa e nós estamos . . . dentro do regimento geral”.

E31: “A gente está até para fazer algumas alterações. . . E a nossa resolução, no caso, mas ela se baseia, também, na questão das fundamentações sobre as manifestações”.

E32: “Nós temos uma resolução, que foi na criação da ouvidoria”.

E33: “Foi implementada através de uma portaria. . . [O] regimento que está [no] conselho”.

E34: “A ouvidoria é normatizada pela CGU. Internamente, está tramitando a institucionalização dessa . . . [unidade] de governança [que] tem a ouvidoria como uma de suas partes”.

E35: “É uma resolução emitida pelo conselho superior. . . [e] o regimento [da IFES]”.

Ouvidoria não tem normativa interna

E12: “Não temos, né? . . . A ouvidoria foi, simplesmente, criada de maneira física, em 2006”.

E15: “A gente tem que fechar esse instrumento de normatização. . . Utilizamos a [13.460 da CGU]”.

E23: “O nosso reitor . . . me pediu que fizesse as normatizações da ouvidoria”.

E25: “É, nós estamos fazendo o regimento”.

E29: “A antiga ouvidoria me passou um processo . . . para normatizar junto ao [conselho]”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Terceiro Eixo Temático (continuação)

Categoria: Normativas Institucionais

Unidade de Registro: Instrumentos Legais sobre Assédio Moral

IFES tem política institucional e/ou instrumento legal de combate ao assédio moral

- *Resolução*

E07: “Sim, pela resolução. . . . A gente fez um molde na nossa minuta em cima de outra que existia”.

E22: “Hoje, o assédio moral, ele tem uma normativa legal dentro [da IFES], né?”.

- *Resolução em trâmite no Conselho da IFES*

E14: “A resolução [está no conselho]. . . . Ela determina que as demandas de assédio, elas deem entrada na ouvidoria, no departamento de recursos humanos e na corregedoria”.

E27: “Resolução já está em pauta no Conselho”.

- *Política institucional / Termo de Cooperação / Resolução de Direitos Humanos*

E04: “Normatizamos uma cartilha, por uma política institucional. Uma política interna”.

E20: “Temos o termo de cooperação . . . [de] combate ao assédio moral, [com] o Ministério Público”.

E34: “Existe a resolução de direitos humanos . . . [da IFES]”.

IFES não tem política institucional e/ou instrumento legal de combate ao assédio moral

E01: “A gente não tem uma política institucional. [Temos] algumas ações para decidir . . . o assédio”.

E02: “Ainda não tem”.

E03: “Não sei te pontuar, claramente, até que ponto [os] núcleos convergem em uma política só”.

E05: “Ainda não foi feita, precisa ser feita. . . . Ainda não tem”.

E06: “Não, uma legislação própria, não; . . . eu não vi resolução própria [da IFES]”.

E08: “Acho que não tem nada oficializado, legalizado ali, institucionalizado”.

E09: “A essa parte legal que é a assessoria jurídica e a procuradoria. A comissão de ética também exerce um papel importante”.

E10: “É a gestão de pessoas que faz isso hoje. Eu não participo desse trabalho de combate. Como é que faz, eu não participo”.

E11: “Nós temos a comissão de ética [da IFES]”.

E12: “Tem. . . . o que a ouvidoria fez. Mas nunca vi uma ação de um outro setor”.

E13: “Hoje não [tem uma política institucional de combate de assédio]”.

E15: “Assédio moral, desconfio que não é aceito um [TAC]. Ele responderia a um PAD a luz da 8.112”.

E16: “Não tem nada. Nós, ainda, não criamos aquela comissão prevista . . . de combate ao assédio”.

E17: “Não, [na IFES] não tem”.

E18: “Não, não tem. Fora as normativas da CGU ou leis mesmo, a 8.112. O regimento da comissão de ética também”.

E19: “Então, não temos o combate”.

E21: “A gente precisa de uma política. . . . A gente quer instituir um programa que cuide disso”.

E23: “Não temos nada institucionalizado. As políticas institucionais, . . . elas são inexistentes com relação a isso”.

E24: “Eu não sei te dizer”.

E25: “Na verdade, assim, se existe dentro do setor essa campanha, eu desconheço”.

E26: “Nesse aspecto, eu diria que nós estamos entre a 8.112, o código de ética e este [TAC]”.

E28: “Internamente, eu não tenho conhecimento”.

E29: “Por mais que eu não tenha informação para algo mais formal, eu procuro sempre conversar”.

E30: “Está no nosso planejamento, também, trabalhar o assédio moral nos campus [da IFES]”.

E31: “Porque hoje não há, né?”.

E32: “Legalmente, nós não temos nada. A ouvidoria não tem nada”.

E33: “Especificamente, assim, não. . . . Eu não tenho conhecimento”.

E35: “Eu desconheço. Não”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Terceiro Eixo Temático (continuação)

Categoria: Práticas Organizacionais

Unidade de Registro: Autonomia

Possui autonomia, ainda que limitada

- E01: “Na ouvidoria minhas atividades transcorrem normalmente, felizmente”.
- E02: “Olha, eu tenho bastante autonomia. Entendeu? Tanto é que, assim, eles me ouvem muito”.
- E03: “Total autonomia. Nós temos autonomia, nós temos apoio e, inclusive, condições financeiras”.
- E04: “Depende muito da gestão. Esta gestão atual, eu tenho plena autonomia”.
- E05: “Eu tenho bem mais autonomia do que quando eu comecei”.
- E06: “Na minha, eu tenho total, mas uma autonomia que você tem que correr atrás, . . . ser proativo”.
- E07: “Eu tenho bastante autonomia. Eu tenho bastante liberdade com . . . a gestão máxima mesmo”.
- E08: “Eu tenho para desenvolver atividades”.
- E09: “A autonomia que me é proporcionada pela reitoria, . . . nós temos toda”.
- E10: “Na minha perspectiva, eu tenho, eu acho, tipo 95%. Noventa e cinco por cento de autonomia”.
- E11: “Total. Com essa gestão eu tenho autonomia total”.
- E12: “Eu sempre tive muita autonomia, mas por conta da gestão”.
- E13: “Eu tenho bastante autonomia. . . eu tenho uma relação que é muito boa com os dirigentes”.
- E14: “Muita autonomia . . . pelo trabalho que a gente fez, né? Tem uma facilidade muito grande”.
- E15: “A ouvidoria tem autonomia total para desenvolver as suas atribuições”.
- E16: “Como ouvidor, eu tenho plena autonomia tem da parte do reitor da instituição”.
- E17: “O regimento foi decisivo para que a ouvidoria pudesse ter autonomia para trabalhar”.
- E18: “Sobre a condução da ouvidoria em si, eu acho que eu tenho uma certa autonomia, sim”.
- E19: “Internamente, eu tenho um espaço de liberdade para atuar, para provocar as unidades gestoras, para dialogar, para visualizar uma resolutividade, uma devolução criteriosa para o cidadão”.
- E20: “Na minha [gestão], eu faço o que eu quero. . . eu já fui lá no reitor e disse: ‘– Você não se mete na minha gestão!’”.
- E21: “Nunca enfrentei nenhuma barreira que eu pudesse e que dissesse assim: ‘– Essa, eu não conseguisse quebrar!’”.
- E22: “A ouvidoria, apesar de normativamente está ligada ao gabinete, a gente tem autonomia aqui”.
- E23: “Tenho uma certa liberdade para atuar e fazer as ações e planejar as ações de acordo com o que a gente está pensando”.
- E24: “Eu tenho autonomia, mas não é assim, a meu ver não é 100% porque começa pela sala. A questão de você ter que dividir a sala. Então, isso já atrapalha um pouco”.
- E25: “Máxima. Eu te digo máxima no sentido, assim, quando eu me propus a vir para a ouvidoria, . . . nós trabalharíamos 100% na transparência, 100% dentro das leis”.
- E26: “Sempre tive autonomia. Nunca recebi nenhum tipo de insinuação de que eu não deveria fazer isso ou aquilo”.
- E27: “Fica comprometida, talvez se [o cargo de] ouvidor fosse altamente independente e tivesse outra forma de indicação, . . . talvez a autonomia fosse maior”.
- E28: “Eu tenho total autonomia. Da forma que eu achar que devo proceder, eu posso proceder tranquilamente”.
- E29: “A nossa autonomia é muito boa”.
- E30: “Eu tenho autonomia . . . a gente sempre tem o apoio dos gestores”.
- E32: “Então, eu tenho uma autonomia bastante boa. Inclusive, por isso eu falei da resolução, do nosso documento, ele ajuda porque lá, realmente, descreve e isso a gente pode utilizar”.
- E33: “O nosso regimento ainda não foi aprovado. . . estamos ligados a essa pró-reitoria, . . . ela fica um pouco prejudicada”.
- E34: “Não há uma limitação vinda da administração central. . . a gente tem bastante autonomia”.
- E35: “Total. 100% de autonomia. Não há ingerência nenhuma no meu trabalho”.

Unidade de Registro: Decisão

Envolvimento da ouvidoria nos processos de decisões de políticas institucionais

- E01: “Nas políticas de ações educativas, a decisão da ouvidoria, ela é autônoma. Ela toma suas decisões em que tipos de programas deve e pode proceder. . . a gente faz em conjunto com outros setores”.
- E02: “A maioria das reuniões de gestão, eles convidam a ouvidoria”.
-

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Terceiro Eixo Temático (continuação)

Categoria: Práticas Organizacionais

Unidade de Registro: Decisão

Envolvimento da ouvidoria nos processos de decisões de políticas institucionais

E03: “A ouvidoria é muito envolvida. Ela compõe os conselhos. . . . os trabalhos são feitos em grupos . . . e ela tem espaço para a construção de política de proposição de solução e de encaminhamento”.

E04: “Muito presente, mesmo na relação de assédio moral. . . . nós participamos . . . das reuniões da direção”.

E05: “[Na] câmara de admissibilidade, a gente participou desde o começo. . . . O plano de integridade, a gente também participou desde o começo. . . . Enfim, a gente continua participando das reuniões”.

E06: “A gente está fazendo parte da Comissão de Integridade . . . [que] tem a ver com corrupção. Prevenção de risco, a ouvidoria está na comissão de prevenção de risco. Então, nisso, nessas comissões”.

E07: “Eu tenho participação na tomada de decisões. Eu acho importantíssimo. Algumas reuniões a gente vai sim. Principalmente, quando o assunto é assédio moral”.

E08: “A ouvidoria tem participado . . . de reuniões para criar uma rede maior sobre assédio sexual, por enquanto”.

E11: “Toda, porque ouvidoria faz parte de todos os comitês”.

E12: “Algumas reuniões pontuais sobre alguns processos que foram criados depois. . . . Eu sou conselheiro . . . do conselho”.

E14: “No tocante ao assédio moral, a decisão tomada foi designar uma comissão para procurar normas para ver o que fazer, né? . . . aprimoramos para uma resolução do conselho”.

E15: “A ouvidoria participa muito nessas comissões de planejamento”.

E16: “A ouvidoria é sempre ouvida e convidada a participar de reuniões. Assim, não as reuniões de conselho . . . ; mas, nos processos de construção dos documentos institucionais”.

E17: Ela participou ativamente da construção da política de ações afirmativas, diversidade e equidade. . . . A ouvidoria, pelo seu regimento, ela tem voz em todos os conselhos [da IFES]”.

E21: “Nesse processo, ela tem um papel de sensibilização para as decisões. . . . E, assim, eu tento trabalhar”.

E22: “Tem uma participação muito ativa na comissão, todas essas campanhas, né? . . . tem muita participação nesse processo”.

E23: “Recebi [solicitação para] que a ouvidoria vá até determinado setor, determinado projeto, determinada comissão. . . . [fizemos] alguns outros trabalhos e projetos de políticas institucionais”.

E26: “Participo [de diversas comissões]. . . . Em termos de domínio de assédio moral, nós não tivemos aqui um momento explícito ou específico para lidar”.

E27: “Do assédio moral nós fomos convidados. Da ouvidoria participar da elaboração, e, eu fui e demos um suporte, em 2017. Só que o documento ficou paralisado. Agora foi que voltou à tona”.

E29: “Há outras decisões tão importantes para [a IFES] que vou participando”.

E30: “Essa questão da tomada de decisão, nós temos muito. . . . o que a gente recebe como manifestação serve de embasamento para alguma situação que vai necessariamente ter uma tomada de decisão”.

E31: “Tem algumas comissões que a gente faz parte também, né?”.

E34: “A ouvidoria está dentro [da unidade] de governança, . . . para que a gente possa contribuir para elaboração de políticas”.

Não há envolvimento da ouvidoria no processo de decisões de políticas institucionais

E09: “A tomada de decisão, de uma forma geral, a ouvidoria tem pouca participação”.

E10: “A ouvidoria, ela é escutada em alguns pontos, mas participar mesmo, assim, no processo a gente não participa muito não”.

E13: “A ouvidoria precisa estar institucionalizada nesses espaços de decisão e hoje nós não temos”.

E18: “No conselho a gente não participa. Então, assim, a ouvidoria, ela acaba não tendo um impacto em normas estruturantes [da IFES], um impacto direto”.

E19: “Não, eu não participo. . . . Eu não participo das decisões, mas eu sei que as demandas de ouvidoria são observadas”.

E24: “Não, não tem”.

E25: “Hoje, eu não [me] sento na mesa com a alta gestão para definir os papéis. Não”

E28: “Não, eu não tenho nenhum papel nisso, assim, não”.

E32: “Difícilmente, é chamada para as reuniões”.

E33: “O nosso envolvimento é zero. A gente não participa, não tem tido envolvimento nenhum”.

E35: “Não existe política institucional. . . . A gente está iniciando o trabalho com a comissão de direitos humanos, então, isso é embrionário”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Terceiro Eixo Temático (continuação)

Categoria: Práticas Organizacionais

Unidade de Registro: Imparcialidade

Gestores são imparciais

E01: “Eu acredito que não. Primeiro, por uma questão de princípio, que eu acho que de fato alguns têm, ou, por uma preocupação que é ilegal”.

E02: “Então, assim, não sei se eles manipularam, mas o que chegou para a gente foi um complemento ou ratificou aquilo que foi encaminhado na manifestação. Não percebi isso não”.

E03: “Nós trabalhamos com o princípio da boa fé, então, se nós trabalhamos como princípio da boa fé, nós intuimos que a outra parte não vai manipular dados”.

E05: “A gente é vinculado a CGU. Então, hoje, o meu entendimento é que eles sabem que eles não podem dar qualquer resposta porque eles não vão poder proteger isso”.

E06: “Eu vou ouvir outras pessoas que tenham . . . o máximo de elementos possíveis. Mas, agora, falar que ele está me ludibriando, eu acho difícil”.

E08: “Eu acredito que vá ser tratado com imparcialidade. . . . Independente de quem seja ali”.

E10: “Se existe, eles são muito velados. . . . não tivemos esse problema com ninguém não”.

E13: “Tive muito apoio do gestor no sentido de fazer o encaminhamento que seria necessário”.

E14: “Todas as demandas na ouvidoria de assédio foram resolvidas ou têm [PAD]”.

E16: “Não tenho percebido isso. Acontecia [no] início porque o gestor não queria se envolver no processo para não ganhar inimidade”.

E19: “Não porque eles não têm este acompanhamento direto. Quando eles recebem, eles recebem já o resultado. Pelo menos a minha pessoa nunca foi assediada por nenhum gestor”.

E22: “Isso acontecia antes da resolução. Porque os casos . . . eram tratados nas unidades acadêmicas . . . e, aí, tinha muito corporativismo. . . . Com base na resolução, de fato, eliminou esse problema”.

E24: “Isso existia, mas eu acho que na gestão atual não. A gestão atual é mais restrita à lei, a seguir o que é correto”.

E30: “Existe, realmente, [a] preocupação de dar uma resposta conforme aquilo que está sendo [apurado]. . . . Não vejo: ‘– Não, vamos aqui abafar o caso’”.

E32: “Existem aqueles . . . que buscam entender o que está ocorrendo ali. Tem aquele que tem uma gestão mais humanizada”.

E33: “Olha, pelo que chega e pelo que retorna para a ouvidoria, me parece que não”.

Alguns gestores são parciais e/ou corporativistas

E04: “No centro, eu não tenho problema, mas no interior tenho. No interior tem o corporativismo.”.

E07: “Isso acontece muito . . . na apuração de PAD. . . . tem o impedimento legal de quando tiver uma amizade íntima não poder fazer parte da solução e, às vezes, isso não é seguido”.

E09: “Falsar a informação ou conduzir o processo de forma a ser parcial, ou não. Eles preferem não ser, . . . eles são omissos. Eles preferem não julgar ou avaliar a conduta do seu colega”.

E11: “Não tão abertamente, escancaradamente. . . . E a gente sente que existe essa questão ainda, infelizmente, né? Pontual, mas que acaba prejudicando o processo”.

E12: “Muitas vezes, ou ela se surpreende com o encaminhamento de alguma coisa e responde na defensiva, ou, ela, realmente, faz esse corporativismo ali”.

E15: “Eu acho que 60% deles tendem a fazer vistas grossas e tentar mostrar que isso não existe, que é coisa da cabeça de alguém, de algum descontentamento”.

E17: “Depende muito do perfil do gestor, . . . sabemos que tem muito corporativismo, principalmente, entre os docentes”.

E18: “A gente sabe que existe chefe que acoberta caso de assédio e isso eu já pude constatar com base em ouvir várias, várias pessoas envolvidas no caso. Embora, essa cultura esteja mudando”.

E20: “Nos outros setores tem o tal do corporativismo: ‘– Ah! Mas esse é meu amigo, não vou fazer isso . . .’. Aí, começa a enrolação. . . . Quando eu identifico, . . . vou mais em cima”.

E21: “Em alguns casos existe e, às vezes, a gente tem que questionar o gestor e mostrar para ele que aquilo é uma postura que ele está defendendo o interesse corporativista, né?”.

E23: “Tem. Às vezes, tem sim. Às vezes, a gente percebe nas respostas, . . . respostas afrontadas”.

E25: “A gente percebe que sim, que existem em alguns locais aquela coisa: ‘– Ah! Não é bem assim, ele sempre foi uma pessoa boa, foi um deslize’. . . . Mas a gente percebe que é um corporativismo”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Terceiro Eixo Temático (continuação)

Categoria: Práticas Organizacionais

Unidade de Registro: Imparcialidade

Alguns gestores são parciais e/ou corporativistas

E26: “Na esfera local haveria uma tendência maior a fazer essa manipulação em função das relações interpessoais de amizade, até mesmo de compadrio, isso em termos locais”.

E27: “Já teve situações que sim. . . Uma vez ou outra, aquela história [de que] toda regra tem exceção. Então, nunca vai conseguir que todos façam, cumpram tudo na íntegra”.

E28: “Só se esteja ele ou alguém muito amigo dele [envolvido], né? Campus . . . com doze professores vai ter um senso de alta proteção gigante. . . uma comunidade [pouco] maior já não vai ter muito isso”.

E29: “Alguns gestores. Não a maioria, ainda bem. Sim, eles tentam, além de manipular, diminuir”.

E31: “Eles não gostam de se envolver, de assumir a responsabilidade, digamos assim. . . Talvez seja nesse sentido [para defender o próprio colega]. Isso acontece sempre, quase”.

E32: “Ele tem medo que no setor dele ocorre e nos dos outros não ocorre. Então, ‘– Vou fechar o olho e vamos dizer que não existe’. Mas não são todos que fazem”.

E34: “Varia de unidade para unidade, de denúncia para denúncia. Eu acho que, em geral, depende dos envolvidos. . . [O corporativismo está presente], sem dúvida. Sem dúvida”.

E35: “Fica mais claro que ‘não’ quando é relativo aluno-professor, que há, efetivamente, uma ação da gestão. Quando existe um servidor-servidor, normalmente, o gestor procura colocar panos quentes”.

Mecanismos para impedir a parcialidade e/ou o corporativismo

E01: “A OGU, isso dificulta um pouco a suspensão destas coisas, sabe? Pode até . . . ter um que queira ser parcial para um ou para outro lado, mas em função destas questões dos órgãos controladores”.

E03: “O código de ética e as penalidades, a lei 8.112 e as penalidades, as leis complementares”.

E04: “Eu peço que eles se manifestem por escrito sempre. . . vem aquele relatório técnico, escrito, formal, aí, você percebe logo. . . Eu digo: ‘–. . . o reitor vai saber disso. . . Ai, eles tendem a mudar”.

E05: “Imediatamente, aciono a minha chefia. Porque a minha chefia é a autoridade máxima do órgão”.

E06: “Colegiado de curso, conselho acadêmico, conselho. . . Eu acho que o jeito é você buscar os máximos de elementos e repassar para esses colegiados. Isso, aí, constrange”.

E07: “A nossa comissão de ética é bastante atuante [na IFES], então, a gente tem que deixar bem claro a conduta ética do servidor. . . CGU/OGU a gente nunca fez esse tipo de encaminhamento”.

E09: “Eles percebem que o chamado é acompanhado até o final. Eu acho que isso inibe uma possível conduta antiética deles. . . se eles agirem de má fé, eles podem ser no futuro responsabilizados”.

E12: “Hoje, o que a gente tem é a 13.460 como nossa aliada, temos a 12.527 como nossa aliada, que é a Lei de Acesso à Informação. . . Enquanto gestor está sendo responsabilizado por omissão”.

E13: “Acho que essa é uma das formas, assim, dos mecanismo para que isso não ocorra. . . ter esses regimentos e todos eles aprovados pelos conselheiros e reconhecidos”.

E14: “[No] formulário de demandas [há] uma observação embaixo dos artigos da Lei 8.112. . . Então, essa observação . . . [no] formulário, já [impede] o cara de qualquer oportunidade de querer”.

E15: “A proposta da ouvidoria é [que] tivesse essas unidades descentralizadas. . . elas poderiam, sim, mitigar e reduzir este tipo de . . . tendencionismo . . . [e] trazer essa impessoalidade”.

E17: “A partir do momento que você utiliza os regimentos . . . [ou], então, quando você leva essas questões para o conselhos. . . A partir do momento que você trata disso institucional”.

E18: “Eu acho que a gente consegue garantir, quanto mais a gente institucionaliza a questão. Digo institucionalizar no sentido de além de normatizar, haja uma política da alta gestão concreta”.

E19: “Se elas são identificadas, já foram abertos processos administrativos aqui internamente. Há punições”.

E20: “Quando o diretor de unidade começa a fazer corporativismo lá, a gente encaminha logo para o conselho. Porque o conselho é superior a ele. . . Ai, o corporativismo fica lá atrás, né?”.

E21: “Essas questões estão sendo tratadas com resoluções que tão surgindo, aí, que vão dar uma força muito grande. Resolução de conflito de interesses e resolução de nepotismo”.

E22: “Nas demandas de assédio . . . [vai] direto para o gabinete do reitor. Então, este é o mecanismo que foi criado dentro [da IFES] para que as relações não interfiram no andamento dos processos”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Terceiro Eixo Temático (continuação)

Categoria: Práticas Organizacionais

Unidade de Registro: Imparcialidade

Mecanismos para impedir a parcialidade e/ou o corporativismo

E23: “Comecei a colocar nos documentos que eu encaminho . . . que as respostas precisam vir com imparcialidade. . . . Então, quando eu recebo respostas desse tipo, muitas vezes, eu devolvo”.

E24: “Na verdade, eu não faço consulta ao gestor. Eu mesmo avalio e, muitas vezes, eu me sento com o pessoal da corregedoria para fazer essa avaliação. . . . Até para tornar mais imparcial possível”.

E25: “A denúncia, chegando na ouvidoria ou chegando na corregedoria, digamos assim, [os gestores] têm noção do perigo. Como já me disseram: ‘– Está ligado o sinal amarelo’. [A lei 8.112] ajuda”.

E26: “Eu tomo sempre a iniciativa de que, quando é um tema sensível para a gestão, . . . eu dialogo com o próprio gestor”.

E27: “Geralmente, quando a gente manda, já manda com a fundamentação legal alertando, né? Porque ele, também, pode responder pela falsidade ideológica, por falso testemunho”.

E28: “Talvez uma forma de encaminhamento via conselho de campus que é algo mais plural. . . .Você colocar mais atores ali de forma que o interesse de um não seja dominante sobre os outros”.

E29: “A gente tem uma abertura, um diálogo, quando possível, né? Nem sempre. Então, . . . a gente tenta mostrar para eles que aquilo ali vai acabar dando problema para eles”.

E30: “É muito uma questão vinculada aos órgãos apuratórios. . . . eles registram em relatório e dão o encaminhamento ao reitor”

E31: “Se for algo muito grave e eles não tomarem a manifestação, a gente vai acabar encaminhando para um setor superior”.

E32: “Naqueles . . . que a ouvidoria consegue se fazer presente, atuar diretamente, a gente, por vezes, até questiona algumas respostas, algumas posições”-

E34: “Muitas das coisas que estão na 8.112, estão no regimento e no estatuto [da IFES]”.

E35: “Então, toda resposta acaba tendo sempre sendo analisada à luz dos normativos institucionais”.

Desconhecem mecanismos para impedir a parcialidade e/ou corporativismo

E02: “Não sei como se faria para que alguém fosse imparcial. Sinceramente não sei”.

E08: “Pelo que eu sei, não”.

E10: “Não, não tem. Não temos como garantir. Nenhum mecanismo também, não. Não temos . . . esse mecanismo”.

E11: “Não temos essa garantia. Porque . . . daqui a pouco chega uma reincidência, ou não. Então, eu não tenho uma garantia”.

E16: “Nós não temos nenhum mecanismo que garanta essa imparcialidade”.

E33: “Não temos. É a questão de acreditar que isso tudo está sendo feito dentro da legalidade”.

Unidade de Registro: Informações Consentidas

Gestores consentem as informações

E01: “Eu não tenho tido este tipo de dificuldade”.

E07: “Ele disponibiliza tudo que a gente solicita”.

E11: “[A] ouvidoria tem trâmite e trânsito em todos os setores administrativos e acadêmicos”.

E16: “Nas manifestações gerais, . . . há bastante transparência e imparcialidade da parte dos gestores”.

E17: “O sistema [da IFES], hoje, permite cada vez mais transparência”.

E23: “Existem aqueles, também, que tentam resolver o problema. . . . existe de tudo um pouco”.

E25: “Eles são muito parceiros. Hoje, eu não tenho problemas, o material que é solicitado, é encaminhado”.

E26: “Nunca tive nenhum problema, nem com assédio moral, nem com as outras”.

E28: “Eu entendo que 99% dos casos, eu entendo que sim. . . . quando eu fico com aquela pulguinha atrás da orelha, aí, . . . eu busco outras fontes de informação”.

E29: “Quando . . . o gestor é mais aberto . . . eu acho que tende a ser uma coisa mais transparente”.

E31: “A gente acaba acreditando no que é passado. Acredita na procedência”.

E33: “Essa gestão, . . . tem procurado ser bastante transparente”.

E35: “A gente sente que ele é transparente, . . . vejo que a grande maioria que são indagadas, ele responde a ouvidoria”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Terceiro Eixo Temático (continuação)

Categoria: Práticas Organizacionais

Unidade de Registro: Informações Consentidas

Alguns gestores não consentem as informações

E02: “Tem um determinado campus que eu desconfio que omite algumas informações”.

E05: “[Se] eu percebo . . . que há um interesse escuso, . . . talvez, não declarada ali, eu tento buscar outras fontes de informação”.

E11: “Tem três ou quatro que a gente sabe, não vai fazer. Que bate de frente e faz o que quer?”.

E15: “Ele diz que não existe. . . . Não tem como eu chegar lá nas entocas, . . . para surpreender e tentar eu mesma aferir”.

E21: “Eu podia dizer que há uma tendência [de os] gestores proteger suas crias, . . . muitas vezes, situações de . . . tirar o corpo fora da responsabilidade. . . . Não são todos, é isso que eu disse”.

E22: “Na de assédio não vai para os gestores. Nas outras questões a gente percebe, assim, às vezes, falta informações e tal. A ouvidoria precisa é questionar a resposta que foi dada. . . . Isso acontece”.

E23: “Existe um pouco, existe, sim, esses que tentam dar informação dessa forma. Mas existem aqueles, também, que tentam resolver o problema. . . . Então, existe de tudo um pouco”.

E27: “Pode, sim, ter acontecido. . . . Agora, é muito complicado você questionar uma informação oficial. . . . já fiz, em alguns casos é falar com o reitor, . . . os caras acabam abrindo o jogo”.

E29: “Se a pessoa já vem na defensiva: ‘– Nossa! O quê que ele vem incomodar?’. Ai, eu acho que a gente tem que abrir mais o olho porque, provavelmente, não venha tudo que tem que vir”.

E32: “Esse ato de negar, de desconversar, é um ato de tentar esconder. Ou esconder, ou não querer olhar o que possa existir. . . . mas a maioria, . . . está comprometido com o trabalho da ouvidoria”.

E34: “Tem uma cultura de transparência que está sendo fortalecida [na IFES]. . . . Mas, por outro lado, a transparência negocia sempre com o corporativismo”.

- *Sem transparência, o gestor pode ser responsabilizado*

E03: “O que nós temos são instrumentos de correição cada vez mais efetuosos e colocados em prática”.

E04: “Vai chegar na ouvidoria, se não respondeu, existe responsabilidade. . . . E eu falo logo e se não cumprir, eu mando mesmo para a CGU. . . . É o melhor remédio! É o melhor remédio: CGU”.

E06: “As pessoas são obrigadas a dar respostas para a ouvidoria. . . . é a responsabilidade dele”.

E08: “Se ele está escondendo, . . . ele pode responder isso e virar contra a carreira dele”.

E09: “Normativamente existe uma determinação para isso do regimento. . . . Na nossa seção de ouvidoria, ela fala . . . que os servidores devem prestar todo o auxílio necessário”.

E10: “Se tiver prestando uma informação . . . que não condiz com a verdade, ele vai ser responsabilizado por outros mecanismos”.

E12: “As leis. A 12.527 para a questão de transparência. E o respaldo da ouvidoria na 13.460”.

E13: “Essa garantia é mais da responsabilidade que temos como servidores públicos”.

E14: “Se ele não responder, se a demanda não voltar para mim no prazo estabelecido, ele vai ter que responder pela Lei 8.112”.

Categoria: Práticas Organizacionais

Unidade de Registro: Adversidades

Elementos desfavoráveis

- *Em relação às atividades da ouvidoria*

E04: “Eles colaboram se não for do mesmo par. Se for professor, corporativismo. Uma barreira profissional de cada um”.

E09: “Eu vejo pouca colaboração, . . . principalmente, os gestores de unidades acadêmicas. Nenhum deles têm a disposição, por exemplo, de fazer uma verificação. . . . Nunca!”.

E11: “Tem pessoas que . . . se coloca à disposição para resolver de imediato. E tem outras pessoas que diz que não, que isso é uma inverdade, isso não acontece aqui”.

E12: “Os setores onde ocorre assédio moral, é porque o gestor não sabe ser gestor”.

E21: “Existe dentro da cultura organizacional, barreiras, tipo, assim, de comunicação. . . . as pessoas recebem os e-mails . . . e a pessoa diz que não recebeu depois de algum tempo”.

E23: “A gente monitora os processos e a gente vê que muitos recebem . . . e lá fica parado, não faz nada, não abre, não mexem . . . [e] quando tem professor envolvido, . . . não quer muito se envolver”.

E26: “A experiência aqui é de não envolvimento. . . . eles ficam extremamente inseguros”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Terceiro Eixo Temático (continuação)

Categoria: Práticas Organizacionais

Unidade de Registro: Adversidades

Elementos desfavoráveis

- *Frente às recomendações*

E04: “Alguns acatam e outros não. Troca muito de gestor e . . . tu tens que voltar lá”.

E11: “Quando é com terceirizado a gente sente uma resistência”.

E12: “Eu faço recomendação, inclusive, de como ele tem que chamar aquele professor para conversar. . . . [porque], o diretor. . . não tem o feeling de lidar com questões administrativas”.

E15: “A resposta da gestão e dos gestores é de inércia mesmo. É de inércia”.

E18: “Chegou e-mail. . . . Tem gestor que pega aquele documento e não toma nenhuma providência”

E19: “Alguns gestores estão abertos e crescem. Mas também existem aqueles que são mais refratários e não aceitam o feedback”.

E20: “Eles recebem uma manifestação dessa dizendo por que está errado, . . . [só] na quarta fase que o cara entendeu mesmo que isso está errado: ‘– Ah! Tá bom, agora que eu entendi. Vou corrigir aqui’”

E27: “Às vezes, não são atendidos porque passam até por questão de recurso. A gente teve muitos questionamentos de acessibilidade. . . . mas cadê recurso para resolver?”.

E32: “Existe uns diretores que eles não dão bola. Fingem que não receberam nada”.

E35: “Eles não vêm a ouvidoria como parceiras. . . . Claro que tem, sim, gestores que têm resistência à ouvidoria”.

- *Na gestão e prevenção do assédio*

E04: “Poucos [facilitam]. . . . E ainda tem o jogo, . . . professor defende professor”.

E05: “Muito pouco. Se a gente for considerar que a gente fez esse primeiro simpósio, houve pouca participação, de uma forma geral. . . . a prevenção ainda tem que melhorar muito”.

E07: “A maioria das vezes quando a gente vai tratar do assunto, . . . sempre colocam um pouquinho de dúvida”.

E08: “O próprio gestor, ele mesmo não está sabendo que ele está cometendo um assédio moral”.

E09: “Tem gestores que promovem isso e . . . falta [na IFES] essa sensibilidade de uma pessoa que . . . passou por uma situação relacionada a assédio moral ou sexual ocupar um cargo de gestão”.

E12: “Eles facilitam para fazer o assédio. O assédio moral é eles que realizam!”.

E13: “Os gestores, . . . com raras exceções, tiveram alguma formação para gestão de pessoas. . . . Esse desconhecimento dos gestores não facilita o trabalho da ouvidoria”.

E15: “Dependendo do grau de relacionamento, do corporativismo, . . . não acontece nada”.

E16: “Dependendo do gestor e, também, da habilidade de fazer esse gerenciamento e não contemplar uma categoria em detrimento de outra . . . , isso pode acirrar, ou não, o processo de assédio”.

E17: “A principal barreira é que ‘isso não é comigo’. É a negação do que você traz. E, também, o descrédito do manifestante”.

E21: “Isso tem que ser discutido, isso eu não vejo transparência, até hoje, no tratamento desse assunto”.

E23: “Eu não vejo os nossos gestores facilitando. Infelizmente, a realidade é essa. . . . se eles puderem tirar o corpo fora, para eles é melhor; . . . são raros os gestores que . . . vêm [conversar]”.

E26: “Muitas vezes, há uma certa tolerância para com o assédio. . . . Quando o assédio é realizado entre . . . professor com técnico, aí, já vira uma guerra de categorias”.

E28: “Existem iniciativas de abafar, enfim, tentar que isso não chegue ao conhecimento da reitoria. . . . tem diretores que são mais coronéis, digamos assim, do que gestores democráticos, né?”.

E29: “Tem alguns gestores que são mais abertos e que entendem um pouco mais desse assunto. Tem outros que não. Que até dificultam, né? Que acham que é uma besteira”.

- *Barreiras*

E03: “São várias, desde não querer implantar as políticas, desde não se posicionar quanto servidor público tendo uma postura aparentemente inadequada. Desde . . . não emitindo respostas”.

E04: “No interior eu tenho mais barreira que na capital. [Barreira] de expansão de conceitos. . . . Porque se for sozinho, . . . mil desculpas. [E não abre], a não ser que seja estrategicamente”.

E05: “Os gestores, eles têm muito medo de se colocar numa situação como essa, até porque envolve os pares. . . . [e] há um desconhecimento . . . do próprio gestor sobre o assédio”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Terceiro Eixo Temático (continuação)

Categoria: Práticas Organizacionais

Unidade de Registro: Adversidades

Elementos desfavoráveis

• *Barreiras*

E06: “A falta de resposta é uma barreira, mas eu cobro. Eu fico cobrando, sou insistente e tal”.

E08: “Acho que não ter uma maior instrução para os servidores, isso já dificulta muito. . . . A outra barreira talvez a visão que as pessoas têm da ouvidoria, né?”.

E09: “Uma das principais barreiras que a gente encontra dos gestores . . . é a questão de devolução de chamados. . . . eles demoram para fazer as análises, para fazer os encaminhamentos e nos devolverem”.

E10: “Eles não compreendem que aquela situação de resposta de manifestação é uma coisa séria, que eu preciso responder para o cidadão. Às vezes, eles demoram a responder”.

E12: “Eu sinto muita dificuldade com as unidades acadêmicas. . . . Onde eu vejo que poucos diretores assumem a responsabilidade que eles têm com relação ao quadro de servidores docente e técnico”.

E13: “Vai esbarrar justamente na estrutura de pessoal. . . . Então, é mais [infra]estrutura de pessoal”.

E15: “Além dessa ausência de legitimidade que a ouvidoria tem de aceitação, de ser reconhecida como instrumento de mudança, que a maioria prefere ser inerte e deixar tudo do jeito que está”.

E16: “As barreiras são de não fazer investigação, de você receber um processo, não tratar as denúncias adequadamente. . . . Ela perde a credibilidade da parte do público, do demandante”.

E17: “A principal barreira é que ‘– Isso não é comigo’. É a negação. . . . E, também, o descrédito do manifestante”.

E18: “Veze ou outra, existe um certo corporativismo em defesa dos docentes, tá? . . . Então, tentam blindar o docente”.

E19: “O diretor, em casos mais complexos, eles subestimaram”.

E20: “A barreira é o não esclarecimento do que é o papel da ouvidoria e o trabalho da ouvidoria”.

E21: “Há uma certa dificuldade de as pessoas participarem das comissões de inquérito. . . . ele vai escolher entre os pares”.

E22: “A falta de entendimento, porque falando a respeito, você não vai aumentar o problema. Você vai talvez descobrir os problemas que já existem e que tão ali fazendo as pessoas sofrerem”.

E23: “Eles jogam sobre a responsabilidade de outro setor, outros setores”.

E25: “Sempre tem um ou dois que eles são um pouco mais difíceis. . . . Eles demoram um pouco mais, eles precisam de um pouco mais de explicações. Às vezes, eles esquecem as coisas”.

E26: “É a qualificação técnica necessária para a tomada de decisões do próprio gestor”.

E27: “O máximo que ocorre é um retardamento dos processos. A gente tem que está cobrando”.

E28: “Seria uma barreira mais de atuação mesmo, de não ter pernas para fazer, sabe?”.

E29: “Eles não respondem e-mails, dizem que esquecem. . . . teve caso que a gente teve [que ser] . . . mais incisivo e mostrar que ele. . . responde pelos seus atos administrativos, que tem a Lei 8.112”.

E30: “É em relação a morosidade na tramitação dos processos. . . . isso acaba sendo um gargalo”.

E31: “As respostas não vêm como deveria ser”.

E32: “Negar a existência daquilo. É mais simples negar do que averiguar se realmente existe, né? . . . outra barreira que . . . a gente percebe, é desconversar. Em que sentido? . . . A resposta não condiz”.

E33: “Precisa ter mais importância; . . . poder participar mais desses movimentos que acontecem”.

E34: “Elas não entendem a responsabilidade que elas têm naquele cargo”.

• *Não tem barreiras*

E01: “Nenhum gestor vai querer se apresentar como sendo um defensor de algo que provoque o assédio moral. Não estes daqui”.

E02: “Eu não tive barreira nenhuma. Porque quando eu questiono, peço informação, eles me passam”.

E14: “Olha, nunca tive problema nenhum com ninguém”.

E24: “Na gestão atual, eu acho que não teria muita barreira não”.

Gestores se sentem ameaçado ou incomodados

E02: “Essa linha tênue da atuação da ouvidoria com as demais, ela gera certo imbróglio”.

E04: “Se sentem ameaçados. . . . Eu busco . . . trabalhar isso. . . . Eu quebro esta questão de ‘Ouuvidoria’”.

Recortes das Mensagens dos Entrevistados no Terceiro Eixo Temático (final)

Categoria: Práticas Organizacionais

Unidade de Registro: Adversidades

Gestores se sentem ameaçado ou incomodados

E06: “Incomodados, sim. . . . Mas eu tendo a dizer que a ouvidoria não é esse bicho de sete cabeças”

E07: “Constata que teve o assédio moral mesmo, eles se sentem ameaçados. . . . Geralmente, vem essa reação mais agressiva”.

E08: “Para algumas pessoas é como se a ouvidoria estivesse acusando. . . . como se fosse um órgão punitivo”.

E09: “É perceptível, sabe? Principalmente, no que diz respeito a tratativas de chamados de assédio. . . . existe uma corrente . . . de que a ouvidoria extrapola a prerrogativas, . . . [ou] que tem poder demais”.

E11: “Eles ficam bastante temerosos. Ai, ele segurando, segurando, segurando o processo para passar no [conselho]”.

E12: “É um setor que incomoda muito. . . . Tem gestor que reage bem a esse incômodo, tem gestor que não reage bem”.

E13: “Ter que vir na ouvidoria dar uma satisfação, não é uma coisa que agrada. . . . as pessoas se sentem constrangidas”.

E14: “[Era] mais no início que eles não tinham este curso de formação que [a IFES] passou a dar para os dirigentes”.

E15: “Tem que vir uma enxurrada de justificativa e dizer que nada daquilo é verdade . . . se dá pelo . . . corporativismo, isso, sim”.

E16: “[Tem] aqueles mais democráticos, tem outros mais autocratas; e depende do perfil”.

E17: “Eu enfrentei muitas resistências dos gestores, justamente, até por essa questão da hierarquia. . . . Mas, ainda existe”.

E19: “Acredito que incomoda. . . . acredito que é natural que haja incômodo. Por natureza, ela é provocadora, a ouvidoria”.

E20: “Toda hora que eles recebem a manifestação de assédio, eles são as vítimas e eu sou o algoz. Eu sou a pior pessoa do mundo”.

E21: “Existe uma dimensão de se sentirem ameaçados porque há uma cultura de que a ouvidoria é como corregedoria”.

E23: “Tanto eles se consideram [ameaçados] que . . . numa reunião de colegiado me mandaram a ata para eu ter conhecimento, para dizer: ‘– Olha, a gente não gostou dessa postura da ouvidoria e tal’”.

E25: “A gente vai lá, realmente, . . . dizer: ‘– Fulano, me disseram que isso não está 100%’. . . . Claro que isso incomoda”.

E27: “Sempre tem, tem uns que xingam . . . Já teve esse tipo de comentário. Mas não é só em situação de assédio moral, né?”.

E28: “Não medo, mas tem que ter um receio no sentido de se fizer coisa errada, vai ser denunciado.”.

E29: “Ficam na defensiva . . . [é] falta de preparação ou uma abertura mais ao diálogo, empatia”.

E30: “[Eles] me olham atravessados. Por dois motivos: pelos processos de ouvidoria, né? E pelos pedidos de informação”.

E31: “Isso acontece, mas não é todo mundo, não é geral. Mas há um pouco, sim, de receio”.

E32: “Às vezes, eu estou lá como ouvidoria e não como corregedoria. . . . ‘– Lá vem a ouvidoria de novo encher a paciência!’”.

E34: “As pessoas confundem muito a ouvidoria com a corregedoria” ‘– Ai, meu Deus! O quê que foi que eu fiz agora?’”.

E35: “A ouvidoria para eles ainda é como um controle que está sendo feito sobre as ações deles”.

Gestores não se sentem ameaçados ou incomodados

E01: “No começo havia uma preocupação muito grande, . . . bastava eu chegar. . . . Mas isso foi mudando com o tempo !”.

E05: “Antes . . . eles se sentiam ameaçados. . . . Hoje não, . . . está mais colaborativo do que antes”.

E10: “Eu criei uma relação de empatia, de objetividade, de sinceridade. Então, assim, para mim é muito tranquilo”.

E18: “No geral, acho que não. . . . a ouvidoria não é instância apuratória”.

E22: “Talvez no início, né? . . . Eu acho que existia muito isso. Mas agora, eu acredito que não”.

E26: “Eles são colaborativos, . . . a não ser que ele seja o assediador”.

E33: “Essa relação é tranquila. Eles estão sempre dispostos, assim, a cooperar, a ajudar”.

f. Relatos de Casos Exemplares

Relato do Caso 1 (C1)

“O caso exemplar que a gente teve foi o de dois docentes. . . . A docente, ela era chefe do departamento deste docente e esse docente a assediou moralmente. Foi uma denúncia que nós fizemos o atendimento presencial, foi registrado no Fala.BR. Nós fizemos o atendimento presencial dela, muito fragilizada . . . Além dela denunciar, tinha um grupo de alunos que presenciou tudo isso. Então, materialidade tinha abundantemente, autoria ela era sabida. Mas era o fato de ser um subordinado a ela, porque ela era chefe do departamento, isso foi muito complicado. Mas tinha colegas que presenciavam, tinha e-mails, tinha gravações de reuniões. Tinha vários elementos. Isso foi muito difícil porque a gente tramitou até o fim. Então, no primeiro momento, houve uma dificuldade no entendimento da área. A gente não tinha câmara, nada disso. Até para eu entender, por que num primeiro momento, ela também relata que a direção do campus apoiou ela e fez com que ela entrasse na ouvidoria para denunciar. . . . Eu chamei a docente: ‘– Olha, a resposta é essa, mas a gente vai para instância maior. Você quer, você está preparada para isso?’. Porque eu sempre deixo preparada porque até aqui pode não ser a melhor resposta. Só que eu não tenho condições de bancar aquilo até o fim se o entendimento da gestão, que vai abrir o procedimento para a investigação, achar que não, né? Então, eu tinha que preparar ela de todas as formas. Inclusive, para o não sucesso, né? Mas eu tinha que garantir o meu melhor trabalho, o meu melhor papel, a minha melhor atuação ali. E, aí, a gente encaminhou novamente e fomos para a instância maior. A instância maior também achou num primeiro momento que não, isso poderia ser resolvido por mediação. Imediatamente, [fui contra] porque achava que não, que tinha que ser melhor investigado. Tempos depois, para a minha surpresa, quando apareceu a câmara esse caso voltou à tona e, hoje, ele está sendo analisado sob o ponto de vista da comissão de processo. Então, para mim foi um marco. Às vezes, requer tempo também . . . requer outras ações, outras vítimas. . . . A única preocupação que eu tenho é com a vítima, né? Então, a gente acompanhou ela até o fim. Nos colocamos à disposição, até em outras situações que ela veio saber. E ela tinha muita confiança na gente. E ela falou para a gente muito abertamente de muitas outras coisas, né? Essa situação, mulher, chefe de departamento, uma pessoa extremamente competente. Causou ciúme e causou toda uma situação e isso moveu em direção ao assédio. . . . como era entre docentes, servidores, então, é um caso mais emblemático. Foi aberto um PAD”.

Relato do Caso 2 (C2)

“[Em] um desses programas [de Pós-Graduação] . . . existe tanto professor convidado [da nossa instituição] quanto [de outras instituições de ensino] e vice-versa. Então, a gente teve outro problema que eram duas Co- [de outras instituições de ensino do Brasil] e o orientador era [da nossa instituição]. Mas uma pessoa que tem histórico tanto lá, quanto cá, de processos. É um grande assediador moral. E esse [docente], ele pegou todos os bancos de dados e ele disse que era dele. Quando, na verdade, quem pesquisou foi o aluno. Mas, o orientador, ele patenteou e as duas Coorientadoras disseram: ‘– Não, [sabemos] que quem fez a pesquisa foi o aluno’. E se mostraram a favor do aluno. Então, foi um trabalho junto com a coordenação do curso, essas duas Co- [das outras instituições] e o aluno conseguiu defender. Porque ele chegou quase a cometer suicídio por conta do comportamento de assédio moral desse professor. E o professor saiu do programa [da instituição] porque lá, ele não estava nem sendo tão aceito”.

Relato do Caso 3 (C3)

“A demissão recente do professor. DOU, para o bem público. . . . Ele, simplesmente, levou os alunos do grupo de pesquisa para a fazenda dele. Quando chegou na fazenda, eles foram passar a noite para lá . . . Ele não foi em carro da instituição, foi em carro particular. . . . cinco alunos, mais o professor para fazenda, longe da cidade, no interior, distante. À noite, tomaram umas cervejas, ficaram muito bem bacana e começou os assédios em cima dos alunos, da moça. ‘– Ah! Você está de mi-mi-mi, é? Tu é novata, tu é caloura, aqui é assim. Quer continuar no projeto? Tem que ir para cama comigo’. Essa menina entrou em desespero, os alunos quiseram protegê-la, veio a arma de fogo, foi em cima, acusou todo mundo. Eles conseguiram fazer com que ele dormisse. E fugiram da fazenda. Foram para a sede da cidade, pediram carona porque estavam sem dinheiro para passagem e voltaram. No outro dia, foram lá na reitoria. Esse professor foi 10 vezes na ouvidoria: ‘– Eu quero esse documento’. ‘– Pois não, o senhor tem direito a ele’. [Ele era reincidente] em outros casos já. . . . Os alunos me disseram que ele começou a assediar moralmente para tentar saber quem foi que tinha denunciado, dos cinco que ele levou. Ele chamou os cinco, deu propina para não fazer . . . Aí, eles foram . . . na delegacia e foram ao Ministério Público. Aí, o Ministério Público foi e juntou todas as outras ações que tinha dele anterior de assédio moral, assédio sexual, dinheiro, troca, tudo. Ele foi demitido, agora, a bem do serviço público. Aquela demissão que você não volta para o serviço público mais. Então, é como eu digo, hoje, a galera está, assim, de olhos abertos. Precisa ser publicizado o que ocorreu. Tarja-se as identificações e o fato e o ocorrido tudo se publica. Então, é isso, a gente busca trabalhar nossa posição, trabalhar isso com os resultados. Eu sempre trabalho com os resultados. Os resultados, eles falam por si só”.

Relatos de Casos Exemplares (continuação)

Relato do Caso 4 (C4)

“Foi um caso que a gente recebeu como uma denúncia de assédio sexual. Ele foi um dos primeiros. Só que o quê que aconteceu? Ele teve um procedimento muito exemplar, só que como eu tava começando na ouvidoria naquela época e, também, em respeito às meninas, o quê que aconteceu? Elas chegaram lá e me falaram: ‘– Olha, o servidor tal, ele vem assediando a gente desde determinada época’. Elas fizeram um documento, onde todas assinaram, deram pequenos relatos onde aquilo ensejava, realmente, uma possibilidade de assédio sexual e elas disseram que elas não iam querer fazer relatos individuais para a ouvidoria, que o relato delas era aquele documento. E aí, eu falei para elas: ‘– Olha, isso aqui tem pouca materialidade, vocês não estão me apresentando nada de materialidade, só um relato. Mas eu vou respeitar a vontade de vocês’. Por quê o quê que elas queriam? Elas queriam já ir para as oitivas. Elas não queriam ter que sofrer falando sobre o caso na ouvidoria, depois sofrer falando na sindicância, depois sofrer falando no [PAD]. Eu peguei esse relato delas e mandei para a reitoria abrir a sindicância. Abriu uma sindicância, fizeram os relatos, relatos de chorar. Depois, eu peguei o processo para ler, o processo todo tem mais de mil páginas. Terminou a sindicância, a comissão indicou [e] abriu-se o PAD. Algumas [meninas], a comissão quis ouvir novamente alguns relatos e no percurso disso, quando terminou a sindicância, a comissão indicou na abertura de PAD, que se investigasse no processo não só o assédio sexual, mas também o assédio moral. Então, quando elas me procuraram, foi um caso de assédio sexual, virou sindicância e foi indicado a abertura de PAD para moral e sexual. E ele foi condenado por assédio moral e demitido. Então, para mim é um caso exemplar de punição por assédio moral é esse caso. Infelizmente, não vi um professor ser demitido por assédio moral porque eles são muito corporativistas. Quem participa da comissão deles sempre é um docente. Eles são corporativistas. Eles encerram, eles dizem que não, que o professor pode fazer isso sim. A gente tem casos assim grotescos. Grotescos! Eu tenho um caso que, assim, eu tava cansada de receber reclamação de assédio moral de um professor desde que eu entrei. Eu juntei reclamação contra esse professor desde 2008. Em 2018, eu juntei tudo e entrei com uma denúncia da ouvidoria. Eu me consultei com a CGU e perguntei se eu poderia. Eles disseram que eu DEVIA! Eu fiz internamente, né? Eu fiz para minha reitoria. A reitoria abriu um PAD porque tinha muita materialidade, muita materialidade e ele foi inocentado. Porque os professores disseram que aquilo ali não era assédio moral e que eles podem fazer o que quiserem com o aluno. Então, eu gostaria muito de ver [uma instituição], onde não existisse o corporativismo entre os docentes para acabar com essas questões. Sabe?”

Relato do Caso 5 (C5) (continuação)

“Começaram a surgir muitas denúncias de assédio, principalmente porque nós temos o assédio vertical, horizontal. Então, começou a aparecer muito assédio aluno-professor. E assédio na pós-graduação, também, que era uma coisa que não se discutia. Era uma coisa velada e não se discutia. Bom, [de] todo o trabalho do que é assédio, eu comecei a trabalhar, em primeiro lugar, com os terceirizados. . . . Nós recebemos um grupo de terceirizadas, que eram serventes de limpeza, um grupo de 13 mulheres e nós recebemos ao final do dia a portas fechadas. E elas fizeram um relato absurdo do que elas passavam [na instituição]. Tanto com relação ao . . . representante da empresa [na instituição], quanto na relação com algumas pessoas [da instituição] que as tratavam como se elas fossem objetos, como se elas não existissem, como se elas fossem invisíveis. Aí, isso me chocou. E eu falei: ‘– A gente tem que fazer alguma coisa porque isso é um absurdo’. E, aí, como eu tinha uma relação muito boa, muito cordial com o pró-reitor . . . que, na época, era quem gerenciava os contratos de terceirizados. . . . E, aí, eu contei esse relato para ele e nós desencadeamos um trabalho conjunto que foi muito interessante. . . . ele sugeriu a criação de uma comissão mista de verificação das denúncias e de revisão dos contratos dos terceirizados. . . . [e] nessa comissão fazia parte: o pró-reitor, . . . a ouvidora, o representante dos técnicos administrativos, o representante dos alunos do centro acadêmico e nessa comissão nós revisamos todos os contratos de terceirizados e conseguimos tirar uma empresa que tratava os seus empregados de uma forma absurda. Foi uma época maluca, parecia cena de filme italiano porque o representante da empresa era louco e ele queria saber quem eram as moças que foram fazer a denúncia. Eles ficavam vigiando a ouvidoria, rodando ao redor do prédio. Mandaram embora algumas senhoras achando que eram elas. E, assim, elas não tinham uniforme, elas eram humilhadas, elas não tinham direito a férias. Uma coisa absurda. Mas com isso, então, a gente conseguiu rever todos os contratos e tiramos essa empresa. . . . a instituição tinha instrumentos para agir e não vinha agindo. Por quê? Porque tinha vários aspectos aí que ela não considerava. Primeiro, os contratos eram engessados [na instituição] e não davam mecanismos para a instituição agir. Porque a terceirizada era contratada por uma empresa que presta serviços para a instituição. Então, ‘[a instituição] não podia fazer nada’. Mas, aí, descobriu-se que ela podia, sim, fazer. E foi exemplar porque possibilitou que se agisse em várias frentes. Primeiro, a proteção das denunciantes, a alteração dos contratos e isto foi uma ação institucional. Procedimento de prevenção foi possível de fazer e instrumentos de capacitação dos fiscais de contrato porque não se fazia isso também. A pessoa era designada e ela não tinha nem noção o tanto de responsabilidade que é ser o fiscal de contrato. Porque no fundo, no fundo, o fiscal de contrato, ele é responsável e ele pode ser

Relatos de Casos Exemplares (continuação)

Relato do Caso 5 (C5) (final)

autuado judicialmente, legalmente. E as pessoas não tinham essa noção. Então, eu acho que esse foi exemplar. Além disso, esse caso trouxe à tona a discussão sobre assédio moral na instituição, porque, aí, começou a pipocar em vários setores a questão do assédio moral. Porque no fundo, no fundo, as pessoas não tinham noção do que fosse o assédio moral. Muitas vezes, o gestor poderia ser acusado de ser um assediador, mas ele não tinha noção disso. Então, a partir do momento que a gente começou a fazer esse trabalho de esclarecimento in loco e mostrando para as pessoas que aquilo era de fato assédio, começou a diminuir muito, sabe? as manifestações e o próprio gestor começou a olhar para sua atuação de uma forma mais responsável. Então, eu acho que isso foi muito importante. . . . a gente tem que utilizar todos os mecanismos que possam nos dar suporte. Primeiro, as normas institucionais porque, aí, você pode pensar em sanções institucionais e você tem que trabalhar com as parcerias. Não tem como você trabalhar isoladamente. Se não fosse o trabalho conjunto que a ouvidoria propôs com a secretaria, . . . com a [correição], com a comissão de ética e com os diversos gestores, ela não conseguiria ter dado andamento ao seu trabalho. Eu acho que a gente tem que fazer duas frentes de trabalho: é buscar os mecanismos institucionais que te dão suporte e as parcerias. Se você não tiver as parcerias, nada vai para frente. Agora, para você construir essas parcerias, primeiro, você tem que ter uma forte disponibilidade para dialogar. Acho que o diálogo é o principal. E você tem que ter conhecimento de causa. Sabe? Porque é muito difícil dialogar com as pessoas quando elas não querem ouvir. Então, você tem que se fazer ouvir, com dados, com empatia. O que eu vejo muito, é que as pessoas, sejam gestores, sejam servidores, elas não se colocam no lugar do outro. As denúncias de assédio moral relacionadas às terceirizadas foram exemplares porque [a instituição] passou a olhar para uma categoria que era invisível. Então, as pessoas não tinham empatia com essas pessoas. Com raras exceções, as pessoas não olhavam para elas. Então, quando eu vi aquelas senhoras com camisetas transparentes, calças rasgadas, botas furadas, não tinham direito a ir a um médico porque elas eram descontadas. Então, eu vi que a gente precisava construir a empatia, principalmente, com os gestores. Quando eu conversei com o pró-reitor, . . . eu tive a sorte de encontrar uma pessoa que tinha um olhar mais humano para isso. Porque se fosse um outro perfil de gestor, talvez ele nem tivesse dado bola. Entendeu? Então, eu acho que essas coisas, elas caminham juntas. São vários aspectos aí que você tem que considerar”.

Relato do Caso 6 (C6)

“Esse foi exemplar porque é de um professor de reconhecida capacidade acadêmica, mas com um viés autoritário; ainda que se proclamasse como um democrata, uma pessoa democrática. Mas que caiu em contradição quando fez exigências a uma servidora a colocando em uma condição de inferioridade. Ou seja, de utilizá-la para atividades que não estavam compatíveis com as suas atribuições, utilizando-se de termos chulos para evidenciar a sua superioridade acadêmica em relação a ela. Então, aquela ideia antiga de [instituição] que os técnicos administrativos estão ali a serviço dos professores. Né? Então, isso ficou muito evidente nesse caso. E isso foi muito debatido em rodas de conversas, em conselhos [da instituição]. Essa postura e essa necessidade e isso de alguma forma repercutiu. E, hoje, nós temos uma qualidade de relação entre professores e técnicos, está longe de ser ideal, mas eu acho que com uma afirmação diferenciada, sabendo que, hoje, não é [a instituição de ensino] do século XVIII, nem do século XVII. Então, isso até os programas de qualificação. Hoje, nós temos técnicos que são doutores, que são mestres, que podem contribuir em diferentes linhas. Não são mais aqueles técnicos do passado, de uma formação elementar, que estavam mais a serviço dos respectivos professores para atividades mais simples. Hoje, [a instituição] ganhou uma complexidade funcional que precisa de um técnico muito mais qualificado, ou, tão qualificado quanto um professor desempenha o seu papel na sala de aula, né? Então, acho que esse caso foi bastante emblemático para [a instituição], . . . inclusive, até no processo democrático de escolha de reitor. Isso foi tão significativo que a defesa da paridade também se pautou muito nessa condição de respeito entre as categorias. Eu diria que esse foi o mais emblemático de todos os processos de assédio moral”.

Relato do Caso 7 (C7) (continuação)

“A gente já teve dois ou três casos que culminaram em demissão. Professor. Um com relação a uma aluna e um professor com relação a um aluno, . . . acabou com a demissão. Teve um atendimento rápido pela ouvidoria e pelo procedimento disciplinar. O que nesse sentido é positivo porque serve de exemplo para os outros, né? Essa punição rápida. Ninguém fica feliz em demitir servidor. . . . Serve de exemplo. . . . tinha um campus [que] tinha uma diretora, que ela tinha um assédio generalizado, assim, contra todos os servidores. Era um campus pequeno, 15 professores e seis técnicos mais ou menos. E, assim, ela tinha mão de ferro. Nossa! Ela gritava com as pessoas, ela destratava as pessoas, falava que eles estavam todos em estágio probatório, que dependia dela se eles continuavam ou não, enfim. E logo que teve e que isso chegou para a gente ali, a gente teve uma reunião,

Relatos de Casos Exemplares (continuação)

Relato do Caso 7 (C7) (final)

daí, com o reitor, o sindicato tava junto. Nossa! Acho que vieram uns 10 servidores de lá, choraram, falaram tudo. E a gente fez a exoneração do cargo de direção dessa diretora e foi aberto um procedimento [administrativo]. Até hoje não terminou porque, daí, atestado em cima de atestado, todas as possibilidades jurídicas de enrolação, né? Mas para os servidores foi resolvido porque foi com a exoneração do cargo dessa senhora. Foi um assédio coletivo. Tem bastante informação pública, inclusive, porque o sindicato, como ele entrou ali, ele pautou isso. . . . E, também teve um caso que . . . basicamente o diretor mandava o guarda da portaria anotar o horário que o servidor entrava, saía, saía para tomar café, saía para fumar, para o diretor saber. Assim sabe? E, aí, nesse caderno que anotava, como os guardas variavam muito, . . . o diretor providenciou uma foto de cada um [dos servidores] na folha do caderno . . . e é um assédio, né? Veio via sindicato pela ouvidoria, né? E, aí, eu peguei e falei para o reitor: ‘– Você não vai acreditar nessa história’. . . . ele pegou e tocou o telefone para o diretor e falou assim: ‘– Cara, não me diga que é verdade’. . . . Daí, agradecemos pelos serviços e colocamos outra pessoa no lugar. Foi exonerado do cargo de direção e voltou para sala de aula. O que eu posso garantir é que, assim, reduziu muito isso. Hoje, [na nossa instituição] dá para dizer que podem até existir práticas, mas não são institucionalizadas como essas. Como era, institucionalizada, sabe? O diretor fazia porque ele tinha um apoio da gestão superior para fazer. Aí, na semana seguinte, eles abriram um processo pela ouvidoria, a gente fez o protocolo desse processo, fruto dessa reunião deles e, aí, teve uma reunião do sindicato, dos representantes do campus . . . com o reitor e, aí, se decidiu pela exoneração da diretora que eles estavam denunciando e o processo até hoje não teve fim. Mas foi a partir disso aí que teve a atuação nossa da ouvidoria. E eu participei da reunião com o reitor e o pessoal lá do campus. Esses são os dois casos mais emblemáticos que a gente teve e foram públicos, né?”

Relato do Caso 8 (C8) (continuação)

“Houve um caso aqui que até hoje está rolando. Parece filme de suspense. . . . Vamos lá! Uma professora, ela passou no concurso aqui na capital. Só que a família dela é do interior. Ela pediu remoção para lá. Chegando lá, ela conheceu um professor que era coordenador de curso. Começou a namorar. Viveram 3 anos juntos numa casa lá. Nunca houve uma briga. Briga que eu digo, não é desentendimento de ideia, é briga de tapa. Não houve uma briga. Se separaram. . . . Ao se separar, ela arrumou outro. O professor não gostou, viu no *Facebook*, foi tomar satisfação. Foi lá na casa da professora, . . . [ela] não quis recebê-lo. Ele chutou o portão da casa da professora e arrebentou. A professora chamou a polícia. . . . A polícia chegou no local e foi só o portão da casa que foi quebrado. A casa fica a 2 metros do portão. Foi o que teve de dano material. Bom, o advogado dela requereu medida protetiva, o juiz expediu a medida protetiva. E na medida protetiva diz que o cidadão tem que ficar a 500 metros de distância, exceto, está em caixa alta, EXCETO no ambiente de trabalho. ‘Exceto’ porque o juiz não pode impedir o cidadão de trabalhar. Certo? Só que ele é coordenador de curso e ela é professora. Resultado, eu faço o horário para distribuir as disciplinas, preciso conversar com a professora. Aí, toda vez que ele ligava para conversar com ela a respeito do trabalho, ela dizia que ele [o coordenador] estava perseguindo ela. E estava caracterizado o assédio moral. Bom, o advogado dela disse que solicitou aqui da ouvidoria. Primeira coisa que eles fossem colocados em horários diferentes. Então, o professor ficou trabalhando de manhã e a professora ficou trabalhando à noite para não se encontrarem na instituição, mesmo ele sendo o coordenador. Tudo bem. O advogado da moça pediu um segurança que acompanhasse ela. Então, aonde ela ia na instituição, ia um segurança nosso, que a gente paga segurança patrimonial para acompanhar. Tá vendo, né? Depois disso, aí, o advogado dela pediu que o juiz recolhesse o telefone celular do professor. Aí, o juiz disse: ‘– Não, isso aí eu não posso fazer’. Eu tô com o documento aqui, o juiz não pode fazer. E por último o advogado coloca, assim: ‘O ideal é que este professor seja removido para [a capital]’. Veja, foi ela quem foi daqui para lá. ‘O ideal é que este professor seja removido para [a capital] para evitar que eles se encontrem na cidade’. Veja, um problema de trabalho, passou para cidade agora. Tá! Chegou aqui, né? Saiu nas redes sociais, jogou o nome [da instituição] na rede social, dizendo que nós estamos dando apoio aos assediadores. Aí, foi para rede social. Tá! Fui lá para o reitor e disse: ‘– Reitor, vamos fazer o seguinte. Vamos remover esse cidadão para cá. Tem uma vaga aqui para esse curso, dá para trazer ele’. O reitor ligou para ele e ele disse: ‘– Tudo bem, eu vou. Veio para [a capital]. Então, ele está aqui e ela está lá. Está resolvido o problema? Não, está resolvido o problema! Ela chegou, botou na rede que o cidadão foi premiado ao ser removido para [a capital]. Ele agrediu ela e foi premiado ao ser removido para [a capital]. Aí, as feministas se reuniram aqui e impediram o professor de entrar na sala de aula. E ele ficou uma semana sem poder entrar na sala de aula porque os alunos e as professoras impediam o acesso [dele]. Bom, isso chegou no ouvido do reitor, foram lá e marcaram uma reunião com o reitor. . . . Reuni toda a documentação. . . . Aí, chegaram aqui as feministas: ‘– Porque o cidadão foi premiado ao ser removido para [a capital], além de agredir a professora’. ‘– Olha, vamos por parte. Primeira coisa, ele não foi premiado coisa nenhuma. Quem pediu para ser removido [para a capital] foi o advogado dela e ela assina o documento embaixo’. Aí, eu mostrei o documento. . . . ‘– É, foi o

Relatos de Casos Exemplares (continuação)

Relato do Caso 8 (C8) (final)

advogado que pediu e nós acatamos. E aí, o quê que eu posso fazer? Foi premiado, ou não?'. Segundo, viveram 3 anos juntos, nunca um agrediu o outro. E agora houve agressão? Onde é que houve agressão? Houve um portão quebrado. Isso, aí, eu sei que houve. Medida protetiva do juiz, toma aqui a medida protetiva do juiz. Leia aqui: 'Exceto no ambiente de trabalho'. '– É mesmo, não pode no ambiente de trabalho'. '– Claro que não pode. Juiz nenhum vai proibir [a pessoa] de trabalhar'. Aí, foram entendendo realmente tudo. Pois é, vocês pegaram o nome [da instituição], jogaram na lama . . . [de] um assunto o qual não se tipificou esse assunto aqui e, aí, vocês criaram uma confusão toda. . . . Segue. Não acabou, não! Você sabe que para [o professor] sair para pós-graduação, tem que está no PICDT. Não tem uma fila? E a fila anda, né? Então, se tem um plano trienal, aprovado e eu quero entrar nesse plano, eu vou entrar no final da fila, né? Pois é! Ela queria sair para o Pós Doc. E ela não estava no plano trienal. Queria sair na frente de todo mundo. Aí, é que a gente foi entender o motivo de tudo isso. Criou-se toda uma cortina de fumaça para ela sair para o Pós-doutorado. Aí, o reitor foi e disse: '– Não, nós já trouxemos o cara para cá, vamos mandar ela para o Pós-Doutorado'. Aí, passando por cima de todo mundo que estava no plano trienal, ela foi para o Pós-doutorado. Na frente de todo mundo. Porque a regra aqui na nossa instituição é: 'Tem prioridades'. Primeiro para o mestrado, depois para o doutorado, terceiro é Pós-doc. Porque a gente precisa formar os nossos quadros. Então, se você já tem mestrado, se você já tem doutorado, espera aí os outros coleguinhos que eles não têm. Não, passou na frente de todo mundo e foi. Foi para o Rio de Janeiro, Graças a Deus, foi tudo resolvido e está tudo bem. Bem, no meio do Pós-Doc, lá no Rio de Janeiro, ela engravidou. Lá vem mais confusão. [Tinha] 9 meses que ela vinha cumprindo o Pós-Doc, estava no fim, ela entrou de licença maternidade. Então, suspende o Pós-Doc. Terminou a licença, voltou para o Pós- Doc. Aí, mais uma confusão. . . . Ela entendia que como ela teve 6 meses de licença maternidade, tinha que ser acrescido 6 meses no Pós-Doc. Só que ela já tinha cumprido nove e ela tava liberada por 1 ano. Ou seja, só faltava 3 meses. Mas no entendimento dela, tinha que ser seis. Vai para o conselho, confusão pra lá, confusão pra cá. O conselho: '– Não, é entendimento unânime nosso que ela só tem direito a mais 3 meses'. Depois de muita luta, ela fez os 3 meses. Chega agora, agora! Voltou para [a instituição] e o coordenador acadêmico que não é mais aquele, é outro, distribuiu duas disciplinas para ela. Que eram as duas disciplinas que ela ministrava antes de sair para o Pós-Doc. Ela veio e fez uma denúncia de que está sendo assediada pelo coordenador acadêmico e está sendo assediada pelo diretor da unidade. Porque tanto o coordenador como o diretor estão perseguindo ela porque deram duas disciplinas para ela. E ela não está em condições de dar aula porque ela acabou de voltar do Pós-doc, ela quer um tempo para descansar. Mais uma confusão aqui para a ouvidoria. Aí, tá! Acionado. Então, as pessoas têm ata do conselho departamental apoiando a decisão do coordenador de distribuir as disciplinas. E está lá para o reitor [e] estou esperando o reitor resolver. Agora, veja, uma coisa que começou de um jeito e terminou de outro jeito. . . . Ele é o coordenador e é a atribuição dele distribuir as disciplinas para os professores. E ele não está distribuindo pessoalmente, ele faz uma reunião de colegiado, com vários representantes presentes e é deliberado pelo colegiado. Não é uma decisão pessoal. Isso é do colegiado, o colegiado que decide. Então, isso não é assédio. Isso é uma decisão normal de trabalho. É assim que a gente trabalha. Então, onde está o nosso problema? O nosso problema está aí, as pessoas não sabem o que é assédio e não sabem o que é cobrança de trabalho. . . . E para complicar a situação, nessa reunião que houve a distribuição das disciplinas, ela estava presente e concordou. Está lá, aprovado por unanimidade. Assinou a ata. Se ela mesma concordou com a coisa, como é que ela discorda depois. Porque não questionou lá. Todo mundo pegou duas disciplinas, todo mundo, tá! Agora, se ele tivesse dito assim: '– Todo mundo vai pegar duas disciplinas. Mas você que furou a fila para ir para o Pós-doc, você vai pegar é quatro'. Aí, nós temos um assédio porque ele está punindo por causa disso. Aí, nós temos o assédio. Mas uma distribuição normal? . . . Houve um reflexo na gestão como um todo, porque eu já tinha alertado a gestão. '– Gente, isso não é problema de assédio'".

Relato do Caso 9 (C9) (continuação)

"O caso de um professor que foi denunciado por . . . vários alunos. Tiveram denúncias, também, de alunas contra as práticas desse docente. Sei que sete alunas permaneceram com os seus chamados até o fim, sei que foi a questão desse professor que foi punido. . . . O professor que tinha umas práticas reprováveis. Ele fazia comentários sexistas, racistas, misóginos. Ele fazia comentários políticos na sala de aula. Ele tratava de forma diferenciada alunas em detrimento de alunos, dava presentes para as alunas mais bonitas e fazia comentário que esses presentes eram para as alunas porque elas tinham essa característica física. E, assim, foi uma situação que foi muito emblemática na instituição. Todo mundo esperava que não houvesse punição. . . . Só que foi um caso que teve muita repercussão. O [Diretório dos Estudantes] deu muita repercussão, certo? O processo administrativo levou quase 1 ano. . . . Então, assim, foi um caso que repercutiu muito. E depois disso ficou complicado para a gente porque de certa forma tinha que gerenciar e administrar isso. Repercutiu muito tanto entre os alunos, entre a comunidade discente, quanto entre

Relatos de Casos Exemplares (continuação)

Relato do Caso 9 (C9) (final)

os professores. Professores comentando sobre a prática negativa de um colega em sala de aula, falando para os alunos: ‘– Olha, se acontecer isso que aconteceu naquele caso, vocês denunciem na ouvidoria. Isso é impraticável, eu não concebo um colega meu fazendo isso’. Foi um resultado que nós tivemos uma situação, assim bem negativa, que, por exemplo, 6 meses de campanhas, de sensibilização não geraram um resultado desse. A gente, por exemplo, a gente faz ‘n’ programas, ‘n’ participações em recepções de calouros, em reuniões de departamentos não surtiu efeito, né? Infelizmente, não surte o efeito de conscientização que um caso desse trouxe. Toda a comunidade acadêmica discutindo uma situação, que é assédio moral e essas práticas que, assim, felizmente, a gente percebe em menor grau. E não todas, essas práticas que esse professor realizava, alguns professores faziam isso. E eles perceberam a criticidade disso, o dano que isso traz para um aluno a partir de um caso de um professor que foi punido. Quando a gente fala isso, por exemplo, quase que mensalmente, a gente fala isso da instituição, as pessoas não percebem. Ele não foi demitido, ele passou 3, 4 meses em suspensão. Ele foi suspenso. Ai, vem a divulgação da portaria de suspensão, sai no mural e todos os professores e técnicos administrativos recebem aquele informativo por e-mail. Na portaria não saiu que foi por assédio moral, mas todo mundo fica perguntando por que ele foi suspenso. E, aí, a partir do momento que eles sabem que foi por causa de um assédio moral, aí, levanta aquela discussão”.

Relato do Caso 10 (C10)

“Bom, nós tivemos um caso [na instituição] que, segundo os alunos, o professor tomava atitudes abusivas. Inclusive, contra o público feminino, degradando algumas situações. . . . Bem, o quê que aconteceu? A turma era de trinta alunos, todos me mandaram manifestações. Eu tive trinta manifestações, todos com o mesmo relato. Todos sobre o mesmo professor. Um deles me mandou fotos tiradas do celular, o professor subiu em cima da mesa para falar. A fala dele, como eu disse, abusiva. Que ele destratava as mulheres e outras várias situações assim. Então, isso foi uma coisa, assim, que eu acho que foi uma boa atitude que eles tiveram porque deu peso àquela manifestação, né? No momento que chegou lá para o gabinete do reitor, chegaram trinta manifestações, né? Uma delas, então, com essas fotos, inclusive, todo o teor dessas manifestações eram muito próximos, muito parecidos, sobre o comportamento e conduta desse professor. Bem, o resultado foi PAD. . . . Então, essa situação, foi uma situação que ficou bem marcada, assim, porque nunca tinha acontecido aqui na ouvidoria de ver uma turma inteira, cada um mandar, fazer uma manifestação, todas a cerca do mesmo professor. E deu resultado, tanto que foi para o PAD”.

Relato do Caso 11 (C11)

“Teve lá um caso de servidores denunciando . . . uma terceirizada, chefe da empresa de terceirizados. . . . Falaram que, por anos, ela é muito agressiva com os funcionários, ela xinga na frente dos outros. Pelo que o pessoal falava ela não ligava para os funcionários e teve alguns terceirizados que saíram e decidiram falar também. Então, veio umas quatro manifestações para a ouvidoria falando disso . . . E, aí, teve um outro servidor que foi falar pessoalmente [e] falou o que ela fazia, contando o quanto ela tinha prejudicado alguns servidores. E outras pessoas que . . . não sofreram diretamente um assédio moral, mas que presenciaram, também, foram falar. E professores chegaram a falar que ela não tinha um tratamento respeitoso com os servidores. . . . Então, eu mandei para pró-reitoria, . . . que é quem cuidava da parte de contrato. . . . eles falaram que não, que ela era mais dura com os trabalhadores dali, com os terceirizados, enfim. Então, que o pessoal que entendia errado. Mas eles falaram que ela já tinha trabalhado em penitenciária e era por isso que ela tinha um jeitão duro com os trabalhadores ali e com os servidores. Mas, assim, vários servidores e professores falando que viu ela tratando as pessoas mal e meio que humilhando mesmo, só sei que não deu em nada. A pró-reitoria disse que não tinha nenhuma evidência de assédio moral e que era o jeito dela. . . . Mas . . . o dia que o reitor presenciou . . . alguma atitude dela, ele pediu, realmente, a substituição do cargo dela por uma outra pessoa. Então, assim, talvez pelo encaminhamento da ouvidoria para a pró-reitoria e a pró-reitoria entrou em contato com a empresa, não viram nenhum indício. Mas foi, realmente, aquela atitude do reitor . . . ter presenciado”.

Relato do Caso 12 (C12) (continuação)

“Um caso da diretora [da instituição]. A pessoa veio na ouvidoria, né? E na ouvidoria foi recomendado que fosse na corregedoria. Eu fiz o documento, fizemos a demanda na ouvidoria e essa demanda foi encaminhada na corregedoria. Deu um processo administrativo. A professora diretora mandou, o cara era um faz tudo, mas ele fazia, assim, conserto de portas, de eletricidade e tinha os banheiros e bacia entupidos. Ai, a professora diretora mandou ele ir lá desentupir a bacia. E ele disse que não ia. Ela disse

Relatos de Casos Exemplares (continuação)

Relato do Caso 12 (C12) (final)

que ‘– Não tu tens que ir porque . . . precisam usar o banheiro’. ‘– Eu não faço isso. [A instituição] tem um setor que tem uma firma especializada em desobstrução de banheiro, com encanadores e pessoal que faz esse trabalho. Então, eu peguei o telefone para lá e eles vêm fazer porque eles têm um plantão’. Ela disse: ‘– Não, você tem que fazer porque eu sou diretora’ e não sei o quê. E deu essa confusão toda. E, no final, ela foi até advertida, né? por ter assediado esse servidor. Ela foi chamada, pediu desculpas na comissão. Não houve punição nenhuma para ela não, mas só a vergonha de ir lá na comissão dar o depoimento”.

Relato do Caso 13 (C13)

“Nós já tivemos caso de assédio moral coletivo [na instituição]. E foi, inclusive, denunciado em assembleia. A partir disso, houve intervenções na área e a construção das leis [na gestão de pessoas] e outras áreas. E, nesse sentido, o que foi feito? Políticas dentro do setor, relatórios elaborados, visitas técnicas, seminários para a mudança de cultura institucional a partir daquela equipe. Também houve mudança da equipe. [Foi] assédio vertical. Houve mudança da equipe, tanto mudança do grupo, de setores saindo, quanto da chefia saindo. Então, isso tem dois olhares. Tem um olhar positivo de que o foco do problema foi tirado, mas também tem um olhar de que o ideal seria que todos ficassem e o problema fosse [superado]. Mas cada caso é um caso e, às vezes, essa solução é [impossível] nesse caso específico do coletivo. Mas nós tivemos intervenção, reunião com a administração superior, com a equipe, tivemos reunião com a unidade acadêmica citada, com a chefia. Foi levado para o colegiado. Então, eu penso que o mínimo do espaço aberto já é um espaço de solução coletiva. Reconhecer que há o problema. Nós estamos num estágio que, muitas vezes, nem isso não conseguimos. Então, como consertar uma situação se não reconhece, né? E você há de lembrar que é um espaço educativo, nós somos formadores, educadores e é com este olhar que nós devemos atuar. Ou seja, agora acontece mais ou sempre aconteceu e agora que está sendo publicizado?”

Relato do Caso 14 (C14)

“[Um] caso de assédio onde a pessoa relatou que foi redistribuída, saiu da reitoria com um cargo específico. Ele não era um técnico administrativo, ele não era um Severino, como eu brinco que eu sou, faz tudo. . . . Não, ele tinha uma função específica. E, aí, quando ele foi para o campus, estavam precisando de uma pessoa para fazer aquele trabalho. Ele chegou lá e foi diretamente [para o setor] porque tinha uma relação com [o conhecimento específico daquela área] e disseram que não tinha mesa lá. E colocaram ele lá, assim, são várias torres e colocaram ele numa outra torre. Ele não tinha qualquer relação com o trabalho que deram para dele. Já começou ali. Aí, quando ele chegava para chefia dele, e dizia: ‘– Olha, eu tô lá, eu tô ocioso, tem alguma coisa para fazer? Porque eu tô me sentindo mal’. ‘– Não, não, fica lá um tempo porque lá também tão precisando de alguém’. E o trabalho dele era, abrir armário, fechar armário, entregar materiais, almoxarifado, uma coisa que não tinha relação nenhuma com o trabalho dele. E começaram a dizer para ele quando ele passava lá, que não tinha o que fazer, né? Então, ele estava pesquisando alguma coisa da área ou ele tava jogando. Não tinha o que fazer. Aí, começaram a chamar ele, as pessoas, de desocupado, que ele não queria ajudar a gestão. Enfim, ele sofreu. Além dele se sentir uma pessoa inútil lá dentro. A gestão não tava olhando praquilo. Porque ele já tinha conversado com a direção. A direção mandou ele ficar quieto e voltar lá para a sala. E, aí, o grande questionamento dele era: ‘– Se antes existia o que fazer e me chamaram para cá, porque que a hora que eu cheguei, eu fui tratado dessa forma?’. Aí, ele tinha troca de e-mails, conversa gravada com a direção, ele tinha foto do lugar que ele estava, algumas gravações, assim, muito rápidas dizia que ele não fazia nada, não era palavra ‘vagabundo’, mas que ele estava lá, assim, realmente, sem fazer nada. Então, quando ele relatou tudo isso para mim e ele disse: ‘– Olha, eu tenho todas as provas’. . . . Quando esse material chegou, a gente encaminhou para a corregedoria e deu o tratamento específico. Mas a situação real é que, com isso, ele foi para onde ele, realmente, deveria ir. O tratamento dele foi muito digno, depois disso. Ele não queria uma abertura de PAD. O que ele queria era se sentir útil. Porque se ele foi chamado para lá, ele tinha que desenvolver aquele papel. E a gente não conseguiu entender muito bem, assim, o que acontecia lá dentro. Porque ele estava sendo tratado dessa forma. Mas, o PAD, ele não quis que fosse aberto. Foi efetuado uma conversa com ele, o corregedor e a diretora. E eles chegaram em comum acordo, inclusive, dele dizendo que não queria que fosse apurado porque talvez, também, em algum momento, ele tenha se sentido muito fragilizado e . . . aquelas ações podem ter sido maiores do que realmente foram”.

Relatos de Casos Exemplares (continuação)

Relato do Caso 15 (C15)

“Eu tive um caso de uma professora de um centro que ela . . . estava sofrendo um assédio muito grande de um chefe. E ela procurou a ouvidoria porque ela ligou desesperada para um familiar dela . . . e alguém disse para ela procurar a ouvidoria. Ela queria abandonar o emprego. . . . O familiar disse ‘– Procure a ouvidoria, que a ouvidoria vai lhe ajudar’. Então, ela procurou a ouvidoria e nós fizemos uma mediação com o chefe, chamamos, conversamos. . . . E os pleitos dela, ela se sentia muito desrespeitada nos pleitos internos do departamento. E, a partir dessa atuação, ela ganhou força internamente, não abandonou o curso, tirou a capacitação. Eu senti que ela se tornou autoconfiante. Em alguns momentos, ela me provocava até no final de semana de tão desesperada que ela se encontrava, às vezes, chorando. E foi, foi, foi e o resultado foi que ela não abandonou o emprego, ela continuou a capacitação, continuou no trabalho e o chefe mudou, né? Porque ele não é eterno, né?”

Relato do Caso 16 (C16)

“Teve um caso de assédio moral. . . . O maior caso que [a instituição] já presenciou. Foi no mesmo setor, né? Mas foi com o chefe para com vários servidores. . . . O quê que aconteceu? Primeiro os servidores entraram com uma denúncia contra o chefe. Depois o chefe se sentiu caluniado e inverteu e, com isso, alguns servidores não chegaram a ser exonerados, não chegaram a ser demitidos, acho que 10 daqueles servidores foram suspensos. Então, ficaram 3 meses sem receber, 90 dias. Eu acho aquele caso, ele reforçou a imagem sob um ponto de vista muito negativo de que existe a questão hierárquica e ela é preponderante neste momento. Procurou-se proteger um pouco mais o chefe do que os subordinados naquela ocasião, tá? . . . [e] cabia, pelo menos, no âmbito ético, alguma censura ao gestor, tá? O quê que acabou acontecendo? A reitoria acabou trocando o gestor daquela área, mas foi só isso que aconteceu. Isso gerou uma repercussão muito negativa [na instituição] na época. O sindicato se manifestou, evidentemente, contra. E não foi o desdobramento, assim, em termos até de clima organizacional, não foi positivo. . . . Então, a avaliação que eu faço sem refletir tanto assim, se teve algum aspecto positivo, . . . teve com a solução de outros casos depois, a gente não teve outros casos de assédio tão emblemáticos como esse, mas pelo menos até onde eu soube, não se teve uma postura, assim, de punir o subordinado, de focar no subordinado. Então eu acho que isso por si só já é positivo”.

Relato do Caso 17 (C17)

“[Teve] um caso de assédio moral com duas funcionárias. Elas primeiro ligaram para a ouvidoria relatando mais ou menos o que estava acontecendo e a gente convidou para vir aqui. E elas vieram. Nossa! Choraram um monte. Disseram que o gestor estava perturbando e assediando moralmente, batia na mesa, fazia horrores. . . . a gente nunca sabe a articulação que a gente vai ter em cada caso. Porque cada caso é um caso, né? . . . A gente junto com elas começou a pensar: ‘– Não, mas vocês não querem ser identificadas. Porém não tem como não ser neste caso, né?’. Porque é um caso muito específico, era um setor pequeno, então, a gente disse para trabalhar de outra forma. A gente tem que identificar vocês. Vocês têm que autorizar que a gente identifica vocês, porém, só para algumas pessoas aqui dentro, por exemplo. O assessor jurídico e para o pró-reitor, que seria o gestor desta pessoa assediadora. Mas vamos dizer assim, o assediador não vai saber. Quem vai saber é o gestor dele que, talvez, converse de outra forma. . . . Então, o quê que a gente fez? Falou com o gestor desta pessoa que assediava, falou com o pró-reitor, sempre pedindo sigilo e a gente em nenhum momento entregou o relato na mão deles, sabe? A gente tinha o relato, mas a gente dizia: ‘– A gente não vai entregar o relato. A gente vai falar oralmente enquanto ouvidoria’. É muita petulância, a gente tem que ser petulante. . . . E demorou 2 meses e a partir da investigação, como que a gente fez? A gente precisou de argumento porque só as palavras delas contra a dele talvez não servisse, não fosse tão suficiente, apesar de parecer ridículo às vezes, não é, né? A gente contactou o RH e tinham outros registros contra essa pessoa [no RH]. Daí, a gente articulou com a coordenadora [do recursos humanos], . . . aí, fomos vendo outro tipo [de ajuda], buscando com a assessoria jurídica e tudo, enredando, enredando, enredando. E, culminou numa demissão para essa pessoa. . . . era uma pessoa violenta, né? Uma pessoa que poderia vir a via de fatos mesmo. . . . Foi um monte de informação que a gente foi colhendo até conseguir, né? E resolveu porque daí acabou com o problema delas, . . . que acabou na demissão de um técnico, né? Porque já vinham vários relatos. Essas pessoas que procuraram a ouvidoria, elas já tinham procurado o serviço [de RH] para relatar. Já tinham procurado o gestor para relatar, o gestor imediato, né? Uma delas, inclusive, estava fazendo psicoterapia bancada pela instituição em função deste assédio. E nada tinha sido feito, entendeu? Ela tava recebendo psicoterapia, ela tinha falado [no recursos humanos], ela tinha falado com o gestor e nada foi feito. . . . E, aí, eu acho que foi exemplar porque os gestores, então, com este arcabouço, aí, de informações que a gente foi coletando e levou, então, para o gestor, para o pró-reitor, eles demoraram 2 meses, mas foi exemplar porque cortaram ali o problema porque era uma coisa ali que já era muito recorrente e de anos. . . . Eu acho que foi exemplar porque a instituição trabalhou, assim, com muita seriedade”.

Relatos de Casos Exemplares (continuação)

Relato do Caso 18 (C18)

“Na minha gestão, vou pegar um caso. Tem uma situação de um diretor. Havia indícios de assédio moral de pessoas. Mas não havia denúncias. As pessoas tinham medo de fazer denúncias. E, às vezes, chegavam para mim informações: ‘– Olha, as pessoas têm que confiar na ouvidoria’. . . . Eu dei todo o esclarecimento: ‘– Olha, a sua identidade é protegida’. Mas eu preciso . . . levantar todos os indícios. Pegar o máximo de detalhes para saber como atuar. Porque senão a gente incorre de cometer alguma injustiça de um dos lados. E, no meu papel, eu tenho que assegurar o máximo de clareza para levar esta questão. . . . Ai, a pessoa se sente à vontade, ela vem e me procura. Agenda. Ela tem sempre o sigilo, ninguém pode saber quem é, nem que vêm até a unidade para conversar comigo, que, às vezes, é hora de conversa. A pessoa passa pelo turbilhão de emoções, relata em detalhes, eu anoto, ela compartilha evidências comigo, tal. Eu falei: ‘– Fulano, olha tem alguns encaminhamentos’. Para preservar sua identidade, eu caminho mais restritivo porque eu não posso abrir todos os detalhes porque senão isso vai implicar na sua identificação. O outro extremo é poder te identificar, aí, abrir claramente, para o gestor que isso está acontecendo. Entre um caminho e outro tem algumas alternativas. . . . eu não vou ficar pacífico, passivo diante da situação. ‘– Você está me trazendo, eu tenho que atuar. Eu preciso alinhar com você a estratégia a ser adotada’. ‘– Olha, eu não posso ser identificado. Não posso, não posso porque isso pode ferir a minha imagem profissional, ainda tenho medo de retaliação’. Por mais que eu dissesse que tem isso: ‘– A partir do momento que você retrata, se você sofrer algum tipo de prejuízo, você já tem um histórico para relatar, a menos que a sua performance lhe comprometa. . . . O gestor pode ter razão em pegar mais firme com alguma pessoa, mas não era o caso. . . . Olhei as evidências e de fato tinha uma situação ali abusiva e indícios de que isso acontecia com outras pessoas por meio de denúncias anônimas. Eu reporte para [o dirigente máximo] em primeiro lugar, chamei o jurídico para caracterizar a situação de assédio, chamei [o RH] para levantar histórico deste diretor. Deixa eu levantar o histórico de demissões porque quando a pessoa é demitida, ela tem que preencher um relatório. Eu quero ter acesso aos questionários de desligamentos das pessoas. Eu quero ver o quê que elas falam em relação ao chefe, né? E, aí, tinham evidências. Algumas evidências elogiando e outras dizendo que a pessoa é muito autocrática, a pessoa é abusiva, não sei o quê, lá, lá, lá. Então, de novo, evidências de que existia até certa preferência, grupos de amigos são bem tratados. . . . Para os inimigos, a lei, para os amigos, tudo. Para os inimigos, a lei. Que não é um valor institucional, que isso fere o código de ética. Ai, eu chamei este grupo todo e falei, finalmente, com o gestor, o chefe do chefe. Não falei diretamente com o gestor porque eu evito falar com o agressor. Eu evito. Eu converso com todo mundo, menos com o agressor em um primeiro momento. . . . O que eu quero assegurar é a imparcialidade no tratamento com o agressor. Algumas ações, eu cheguei a falar sim, mas na maior parte das vezes não. Eu entendo que não precisa. E, importante: eu dou feedback contínuo para o manifestante. . . . Eu reporte todas as situações sem dar detalhes que permitissem caracterizar. Eu falei para a pessoa: ‘– Olha, você não é a única pessoa e isso reforça e não se sinta sozinha neste caso’. E o quê aconteceu é que a pessoa é uma pessoa muito competente, muito importante na posição que ela atua. Já tinha recebido feedbacks e orientações. A pessoa recebeu o feedback [sobre] isso. . . . E a instituição ofereceu treinamento e ofereceu oportunidade de dar [uma capacitação]. Então, [a pessoa] tinha um perfil, aquele perfil . . . que quer fazer tudo e acredita que deve estar cercada por pessoas com o mesmo perfil. Nem todo mundo tem o mesmo perfil. Então, tinha gente que sofria muito com isso. Ele passava a oprimir estas pessoas. Ai, o volume de reclamações caiu, mas volta e meia eu ainda acompanho o caso. Segunda-feira mesmo, eu vou conversar com uma pessoa que vem com aquela novidade, para eu sondar como é que está o clima, como é que está as coisas, né? Para saber se continua, fumaça. Eu entendo que este foi um caso bem conduzido porque o próprio manifestante também falou que parou: ‘– Parou, o tipo de situação que me incomodava e tava desequilibrando parou também. A pessoa está super agradável, tal, tal, tal’. Então, aquele era o principal termômetro. Eu não recebi mais nenhuma manifestação anônima e, ao mesmo tempo, eu estou conversando com algumas pessoas. E eu sei que o gestor recebeu o feedback que ele precisava, . . . só que este foi mais duro. Antes eram acusações anônimas. Essa não, essa tem nome e endereço. . . . ele reagiu bem. Mas ainda está sob avaliação porque mesmo assim ele tem o histórico de duas advertências”.

Relato do Caso 19 (C19) (continuação)

“A gente já teve caso de assédio que o docente nem via como assédio. Ele fazia assim, por exemplo, . . . uma unidade em que foi aplicado prova diferente para menino e menina. Este foi um caso, assim, muito chocante. Determinado docente aplicou uma prova, para os meninos e para as meninas, diferente, porque ele entendia que a capacidade, né? E, aí, nós fomos procurados por várias meninas. . . . E aí, esse caso para mim foi o maior porque eu fui procurada por muitas meninas. Elas se sentiram, assim, óbvio, né? extremamente humilhadas. E foi levado e isso foi a frente e o docente foi advertido pela diretoria. Neste caso, . . . não tinha necessidade de expor o nome [delas]. Mas foi tratado e, realmente, aconteceu. Quando eu ouvi, eu disse: ‘Não, isso não é possível’. Ai, as meninas começaram a me procurar, procurar: ‘– Não, aconteceu!’. Ai, inclusive, os meninos, também, procuraram

Relatos de Casos Exemplares (final)

Relato do Caso 19 (C19) (final)

. . . . Foi bom porque, por exemplo, o docente chegou a ser advertido e eu acho que se a gente parar para pensar em termos deles, um docente que age desta maneira, ele acha que ele tem o poder, ele está acima do bem e do mal. E alguns acham que têm mesmo, eles têm certeza. Eles acham. Então, eu acho que a partir do momento, assim, muita gente fala que advertência, mas é uma advertência. Uma advertência que vai . . . para a ficha de funcionário. É saber que ele está na mira do diretor. Ou seja, o pisca alerta foi ligado. Então fica atento. Agora foi advertência, pode ser uma coisa a mais. Os docentes respondem processo. A gente teve um caso, também, de um docente para outros dois docentes de assédio moral. . . . O docente está respondendo hoje o processo, não foi concluído ainda, mas tudo leva a crer que não vai ser advertência. Vai ter alguma penalidade maior, não sei se até demissão talvez porque foram coisas graves que aconteceram. Assim, uma suspensão é meio que óbvio. Está para concluir, inclusive o prazo já até esgotou para a conclusão. Pediram prorrogação. E tudo isso começou na ouvidoria. Eles foram juntando material, a gente foi acolhendo. Um docente e uma docente chegaram bem fragilizados, estão fazendo tratamento psicológico, os relatos eram bem tristes. Ela, muito jovem, ia parar no pronto socorro toda hora com crise de pânico. Então, ela tinha taquicardia, achava que ia desmaiar. . . . a gente até acabou criando uma relação bem próxima [da] ouvidoria. . . . Eles estão neste processo de sindicância, então, eles estão indo muito depor. . . . Eles estão muito melhor. A gente conseguiu, inclusive, via [instituição], que eles fossem atendidos. Nós temos um setor lá de atendimento psicológico Então, eles foram atendidos, tiveram algumas conversas, dizem que foi muito bacana e que isso [os] fortaleceu. E este é um caso que vai acabar tendo um desfecho, realmente, merecido. Tudo leva a crer”.

Relato do Caso 20 (C20)

“Teve um caso aqui bem recente que resultou no desligamento de dois colegas. O chefe do setor e o primeiro imediato logo após ele. Que era uma pessoa que, enfim, os dois se uniam para fazer bullying com os demais, né? Então, a chefe botou no seu lado alguém que era submisso e aceitava e que batia palmas, digamos, praquilo que ela fazia. Então, nesse sentido, foi um trabalho bem complexo, né? Porque, daí, tinha vários tipos de bullying, tipo assim: bullying político, bullying de orientação sexual, piadas, a questão de travar o crescimento profissional de certas pessoas porque não era do padrão que essa pessoa entendia que era o correto. Então, foi um trabalho que gerou num primeiro momento de reclamação, dessa reclamação teve um trabalho interno no setor com psicólogo, com a pessoa [de recursos humanos] e continuou. Não resolveu. E chegou um momento onde a única saída foi desligar as pessoas, . . . era um assédio moral clássico, assim. Só que as pessoas assediadas . . . reclamaram e a instituição tomou as atitudes necessárias e resolveu. . . . chegou um momento, inclusive, de questão política, de dizer que tem que votar no candidato tal, né? Isso foi um trabalho específico sobre isso, da liberdade de escolha, que não pode estar forçando ninguém e tal. Nesse sentido, assim, foi um caso relativamente recente. É mais emblemático. . . . Eu acho que deu um recado bem claro sobre determinados comportamentos que não são tolerados aqui. Mas também demonstrou como é difícil lidar com pessoas intolerantes. Como é difícil. Porque mesmo dando um recado claro que isso é errado, continua. Sabe? Ai, juntou tudo e acabou tendo esse final”.

g. Recortes dos Relatos de Casos Exemplares

Primeiro Eixo Temático: Enfoque Democrático

Categoria: Interlocução

Unidade de Registro: Acolhimento ao Usuário

C1: “Foi uma denúncia que nós fizemos o atendimento presencial”.

C3: “Os alunos me disseram que ele começou a assediar moralmente”.

C4: “Elas chegaram lá e me falaram: ‘– Olha, o servidor tal, ele vem assediando a gente desde determinada época’. . . . Então quando elas me procuraram . . . e foi indicado a abertura de PAD”.

C5: “Nós recebemos um grupo de terceirizadas, que eram serventes de limpeza, um grupo de 13 mulheres e . . . elas fizeram um relato absurdo do que elas passavam [na instituição]”.

C7: “Nossa! Acho que vieram uns 10 servidores de lá, choraram, falaram tudo”.

C8: “Ela veio e fez uma denúncia que está sendo assediada pelo coordenador . . . e pelo diretor”.

C11: “Teve lá um caso de servidores denunciando . . . uma terceirizada. . . . Falaram que, por anos, ela é muito agressiva com os funcionários, ela xinga na frente dos outros”.

C12: “[O] caso da diretora . . . A pessoa veio na ouvidoria, né? . . . fizemos a demanda”.

C15: “A professora . . . estava sofrendo um assédio muito grande de um chefe. Ela procurou a ouvidoria”.

C17: “Duas funcionárias. . . e a gente convidou para vir aqui. E elas vieram. Nossa! Choraram um monte. Disseram que o gestor estava perturbando e assediando moralmente”.

C18: “Tem sempre o sigilo, ninguém pode saber quem é, nem que vêm conversar. . . . A pessoa passa pelo turbilhão de emoções, relata em detalhes, . . . compartilha evidências”.

C19: “Tudo isso começou na ouvidoria. Eles foram juntando material, a gente foi acolhendo. Um docente e uma docente chegaram bem fragilizados, . . ., os relatos eram bem tristes”.

C19: “O docente aplicou uma prova, para os meninos e . . . meninas, diferente. . . . eu fui procurada por muitas meninas. Elas se sentiram . . . extremamente humilhadas [e os] . . . meninos também”.

Unidade de Registro: Canal de Comunicação

C1: “Foi o de dois docentes. . . . A docente, ela era chefe do departamento deste docente e esse docente a assediou moralmente. . . . foi registrado no Fala.BR”.

C5: “Começaram a surgir muitas denúncias de assédio”.

C7: “[A denúncia] veio via sindicato pela ouvidoria. . . eles abriram um processo pela ouvidoria”.

C10: “A turma toda era de trinta alunos, todos me mandaram manifestações”.

C20: “Teve um caso aqui . . . que resultou no desligamento de dois colegas. O chefe do setor e o [gestor] logo após ele. . . . Enfim, os dois se uniam para fazer bullying com os demais, né?”.

Unidade de Registro: Esclarecimento

C1: “Eu sempre deixo [a pessoa] preparada porque até aqui pode não ser a melhor resposta. . . . Então eu tinha que preparar ela de todas as formas. Inclusive, para o não sucesso, né?”.

C18: “Aí, eu dei todo o esclarecimento: ‘– Olha, a sua identidade é protegida’. Mas eu preciso . . . levantar todos os indícios. Pegar o máximo de detalhes para saber como atuar”.

Unidade de Registro: Exclusividade

C3: “No outro dia, foram lá na reitoria. Esse professor foi 10 vezes na ouvidoria: ‘– Eu quero esse documento”.

C17: “Essas pessoas que procuraram a ouvidoria, elas já tinham procurado o serviço [de RH] para relatar. Já tinham procurado o gestor para relatar . . . E nada tinha sido feito”.

Categoria: Concepções Democráticas

Unidade de Registro: Controle Social

C1: “A direção do campus apoiou ela e fez com que ela entrasse na ouvidoria para denunciar”.

C10: “O professor tomava atitudes abusivas. Inclusive, contra o público feminino, degradando algumas situações”.

C11: “Teve um caso. . . de servidores denunciando . . . uma terceirizada. Ela é chefe da empresa”.

Recortes dos Relatos de Casos Exemplares (continuação)

Categoria: Concepções Democráticas

Unidade de Registro: Controle Social

C15: “Uma professora . . . estava sofrendo um assédio muito grande de um chefe”.

Unidade de Registro: Educacional

C3: “Como consertar uma situação se não reconhece, né? E você há de lembrar que é um espaço educativo, nós somos formadores, educadores e é com este olhar que nós devemos atuar”.

Unidade de Registro: Garantia de Direitos

C1: “Enfim, tempos depois, para a minha surpresa, quando apareceu a câmara esse caso voltou à tona e, hoje, ele está sendo analisado sob o ponto de vista da comissão de processo”.

C5: “Ele queria saber quem eram as moças que foram fazer a denúncia. Eles ficavam vigiando a ouvidoria, rodando ao redor do prédio. . . . foi exemplar porque possibilitou . . . a proteção das denunciadas”.

C17: “– Não, mas vocês não querem ser identificadas’. . . . Então o quê que a gente fez? Falou com o gestor desta pessoa que assediava, falou com o pró-reitor, sempre pedindo sigilo”.

C18: “As pessoas tinham medo de fazer denúncias. . . . [Eu digo] . . . ‘– Olha, a sua identidade é protegida’”.

Unidade de Registro: Participação Social

C5: “Possibilitou que se agisse em várias frentes . . . a alteração dos contratos. . . . Procedimento de prevenção foi possível de fazer e instrumentos de capacitação dos fiscais de contrato”.

C6: “Aquele ideia antiga de [instituição] que os técnicos administrativos estão ali a serviço dos professores. . . . isso foi muito debatido em rodas de conversas, em conselhos. . . . E, hoje, nós temos uma qualidade de relação entre professores e técnicos”.

C13: “Tivemos caso de assédio moral coletivo. . . . A partir disso, houve intervenções na área e a construção das leis [na gestão de pessoas] e . . . políticas dentro do setor, relatórios elaborados, visitas técnicas, seminários para a mudança de cultura institucional”.

Categoria: Mediação

Unidade de Registro: Mediação e Conciliação

C13: “Tivemos intervenção, reunião com a administração superior, com a equipe, . . . com a unidade acadêmica citada, com a chefia, . . . o mínimo do espaço aberto já é um espaço de solução coletiva”.

C14: “Foi efetuado uma conversa com ele, o corregedor e a diretora. E eles chegaram em comum acordo”.

C15: “Então ela procurou a ouvidoria e nós fizemos uma mediação com o chefe, chamamos, conversamos. . . . ela se sentia muito desrespeitada nos pleitos internos do departamento”.

C18: “Ai, eu chamei este grupo todo e falei, finalmente, com o gestor, o chefe do chefe. Não falei diretamente com o gestor porque eu evito falar com o agressor. . . . O que eu quero assegurar é a imparcialidade no tratamento com o agressor”.

Categoria: Repositório

Unidade de Registro: Relatório

C3: “Precisa ser publicizado o que ocorreu. . . . Os resultados, eles falam por si só”.

C5: “Começaram a surgir muitas denúncias de assédio, . . . a aparecer muito assédio aluno-professor. E assédio na pós-graduação . . . que era uma coisa . . . velada e não se discutia”.

C7: “O que eu posso garantir é que assim, reduziu muito isso. Hoje, [na instituição] dá para dizer que podem até existir práticas, mas não são institucionalizadas como essas”.

C9: “Toda a comunidade acadêmica discutindo uma situação, que é assédio moral e essas práticas que . . . felizmente, a gente percebe em menor grau”.

C13: “Reconhecer que há o problema. Nós estamos num estágio que, muitas vezes, nem isso não conseguimos. Então, como consertar uma situação se não reconhece, né?”.

C18: “O volume de reclamações caiu, mas . . . eu ainda acompanho o caso. . . . para saber se continua fumaça”.

Recortes dos Relatos de Casos Exemplares (continuação)

Categoria: Repositório

Unidade de Registro: Recomendações

C5: “A gente conseguiu rever todos os contratos e tiramos essa empresa. . . . foi um caso exemplar de assédio moral e que a instituição tinha instrumentos para agir e não vinha agindo”.

C5: “E foi exemplar porque possibilitou que se agisse em várias frentes. . . . Procedimento de prevenção foi possível de fazer e instrumentos de capacitação . . . porque não se fazia isso”.

C6: “E, hoje, nós temos uma qualidade de relação entre professores e técnicos, está longe de ser ideal, mas hoje, não é [a instituição de ensino] do século XVIII, nem do século XVII”.

C8: “[Eu] disse: ‘– Reitor, vamos fazer o seguinte. Vamos remover esse cidadão para cá. Tem uma vaga aqui para esse curso, dá para trazer ele’. . . . [O professor] veio para [a capital]”.

C13: “Houve intervenções na área e a construção das leis [no RH] e outras áreas. . . . políticas dentro do setor, relatórios elaborados, visitas técnicas, seminários para a mudança de cultura”.

Unidade de Registro: Transparência Ativa

C3: “Tarja-se as identificações e o fato e o ocorrido tudo se publica”.

C13: Acontece mais [o assédio moral] ou sempre aconteceu e agora que está sendo publicizado?”.

Categoria: Legitimidade Pragmática

Unidade de Registro: Credibilidade Concedida pelo Usuário

C1: “Tinha muita confiança na gente. E ela falou. . . . abertamente de muitas outras coisas, né?”.

C4: “Elas disseram que elas não iam querer fazer relatos individuais para a ouvidoria, que o relato delas era aquele documento”.

C9: “Professores comentando sobre a prática negativa de um colega . . . , falando para os alunos: ‘– Olha, se acontecer isso que aconteceu naquele caso, vocês denunciem na ouvidoria’”.

C15: “Alguém disse para ela procurar a ouvidoria. . . . ‘– Procure a ouvidoria, que a ouvidoria vai lhe ajudar’”.

C19: “A gente até acabou criando uma relação bem próxima”.

Segundo Eixo Temático: Enfoque Gerencial

Categoria: Remediação

Unidade de Registro: Apuração preliminar

C2: “Foi um trabalho junto com a coordenação do curso, essas duas Co-[orientadoras]”.

C5: “O pró-reitor . . . era quem gerenciava os contratos . . . [e] nós desencadeamos um trabalho conjunto . . . , ele sugeriu a criação de uma comissão mista de verificação das denúncias”.

C7: “A gente fez o protocolo desse processo, . . . [e] foi a partir disso aí que teve a atuação . . . da ouvidoria. E eu participei da reunião com o reitor e o pessoal lá do campus”.

C17: “A gente contactou [o RH] . . . ; aí, fomos . . . buscando com a assessoria jurídica e tudo, enredando, enredando. . . . Foi um monte de informação que a gente foi colhendo”.

C17: “Com este arcabouço, aí, de informações que a gente foi coletando e levou. . . o para o gestor”.

C18: “Mas eu preciso . . . levantar todos os indícios. Pegar o máximo de detalhes para saber como atuar. . . . eu tenho que assegurar o máximo de clareza para levar esta questão”.

C18: “Eu reporte para [o dirigente máximo] em primeiro lugar, chamei o jurídico para caracterizar a situação de assédio, chamei [o recursos humanos] para levantar o histórico deste diretor”.

Unidade de Registro: Materialidade

C1: “Então, materialidade tinha abundantemente, autoria ela era sabida. . . . Tinha vários elementos”.

C2: “Mas o orientador, ele patenteou [todos os bancos de dados] e as duas Coorientadoras disseram: ‘– Não, [sabemos] que quem fez a pesquisa foi o aluno’. E se mostraram a favor do aluno”.

C4: “isso aqui tem pouca materialidade, vocês não estão me apresentando nada de materialidade, só um relato”.

C4: “Eu juntei reclamação contra esse professor desde 2008. Em 2018, eu . . . entrei com uma denúncia da ouvidoria. . . . A reitoria abriu um PAD porque tinha muita materialidade, muita materialidade”.

Unidades de Contexto dos Relatos de Casos Exemplares (continuação)

Categoria: Remediação

Unidade de Registro: Materialidade

C7: “O diretor mandava o guarda da portaria anotar o horário que o servidor entrava, saía, saía para tomar café, saía para fumar, para o diretor saber. . . . E, aí, nesse caderno que [se] anotava, como os guardas variavam muito . . . , o diretor providenciou uma foto de cada um [dos servidores] na folha do caderno . . . e é um assédio”.

C8: “Têm ata do conselho departamental apoiando a decisão do coordenador de distribuir as disciplinas . . . ; nessa reunião . . . ela estava presente e concordou. . . . [ela] assinou a ata”.

C10: “Um deles me mandou fotos tiradas do celular, o professor subiu em cima da mesa para falar. A fala dele, como eu disse, abusiva. Que ele destratava as mulheres. . . . Então, isso foi uma coisa . . . que deu peso àquela manifestação”.

C14: “Aí, ele tinha troca de e-mails, conversa gravada com a direção, ele tinha foto do lugar que ele estava, algumas gravações; . . . ele disse: ‘– Olha, eu tenho todas as provas’”.

C18: “Eu quero ver o quê que elas falam em relação ao chefe, né? E, aí, tinham evidências. . . . Então, de novo, evidências de que existia até certa preferência, grupos de amigos são bem tratados”.

C19: “Eles foram juntando material, a gente foi acolhendo”.

Unidade de Registro: Inter-Relação

C17: “Uma delas, inclusive, estava fazendo psicoterapia bancada pela instituição em função deste assédio”.

C19: “A gente conseguiu, inclusive, . . . que eles fossem atendidos. Nós temos um setor lá de atendimento psicológico”.

C20: “Dessa reclamação teve um trabalho interno no setor com psicólogo, com a pessoa [de RH]”.

Categoria: Prevenção

Unidade de Registro: Ações adotadas

C5: “Prevenção . . . e instrumentos de capacitação dos fiscais de contrato. . . . a partir do momento que a gente começou . . . esse trabalho de esclarecimento in loco . . . começou a diminuir muito”.

C6: “Foi muito debatido em rodas de conversas, em conselhos”.

C9: “A gente faz *n* programas, *n* participações em recepções, . . . reuniões de departamentos”.

C13: “Seminários para a mudança de cultura institucional a partir daquela equipe”.

C13: “Você tem que trabalhar com as parcerias. . . . o trabalho conjunto que a ouvidoria propôs com a secretaria. . . , com a [correição], com a comissão de ética e com os diversos gestores”.

C18: “E a instituição ofereceu treinamento e ofereceu oportunidade de dar [uma capacitação]. Então [a pessoa] tinha aquele perfil . . . que quer fazer tudo”.

Terceiro Eixo Temático: Enfoque Organizacional

Categoria: Normativas Institucionais

Unidade de Registro: Instrumentos legais da ouvidoria

C5: “Primeiro, as normas institucionais porque, aí, você pode pensar em sanções institucionais . . . é buscar os mecanismos institucionais que te dão suporte”

Unidade de Registro: Instrumentos legais sobre assédio moral

C13: “A partir disso, houve intervenções na área e a construção das leis [no RH] e outras áreas. E, nesse sentido, o que foi feito? Políticas dentro do setor”.

Categoria: Práticas Organizacionais

Unidade de Registro: Autonomia

C4: “Eu juntei reclamação contra esse professor desde 2008. Em 2018, eu juntei tudo e entrei com uma denúncia da ouvidoria. . . . Eu fiz internamente, né? Eu fiz para minha reitoria”.

C5: “O pró-reitor . . . era quem gerenciava os contratos de terceirizados. . . . E, aí, eu contei esse relato para ele e nós desencadeamos um trabalho conjunto que foi muito interessante”.

Recortes dos Relatos de Casos Exemplares (continuação)

Categoria: Práticas Organizacionais

Unidade de Registro: Autonomia

C18: “Eu vou conversar com uma pessoa que vem com aquela novidade, para eu sondar como é que está o clima, como é que está as coisas, né? Para saber se continua fumaça”.

Unidade de Registro: Decisão

C5: “Nessa comissão nós revisamos todos os contratos de terceirizados e conseguimos tirar uma empresa que tratava os seus empregados de uma forma absurda”.

C13: “Houve intervenções na área e a construção das leis [no RH] e outras áreas. E, nesse sentido, o que foi feito? Políticas dentro do setor, relatórios elaborados, visitas técnicas”.

Unidade de Registro: Imparcialidade

C1: “Enfim, tempos depois, para a minha surpresa, quando apareceu a câmara esse caso voltou à tona e, hoje, ele está sendo analisado sob o ponto de vista da comissão de processo”.

C4: “A reitoria abriu um PAD porque tinha muita materialidade . . . e ele foi inocentado. Porque os professores disseram que aquilo ali não era assédio moral; . . . gostaria muito de ver [uma instituição], onde não existisse o corporativismo entre os docentes.”.

C7: “Teve um atendimento rápido pela ouvidoria e pelo procedimento disciplinar. O que nesse sentido é positivo porque serve de exemplo para os outros, né? essa punição rápida”.

C16: “Reforçou a imagem sob um ponto de vista muito negativo de que existe a questão hierárquica e ela é preponderante neste momento. Procurou-se proteger um pouco mais o chefe do que os subordinados”.

C17: “[Com as] informações que a gente foi coletando e levou, então, para o gestor, para o pró-reitor, . . . eles demoraram, 2 meses, mas foi exemplar porque cortaram ali o problema”.

Unidade de Registro: Informações Consentidas

C8: “E para complicar a situação, nessa reunião que houve a distribuição das disciplinas, ela estava presente . . . e concordou. Está lá, aprovado por unanimidade. Assinou a ata”.

C17: “A gente contactou [o RH] e tinham outros registros contra essa pessoa; . . . aí, fomos . . . buscando com a assessoria jurídica. . . Foi um monte de informação que a gente foi colhendo”.

C18: “Eu quero ter acesso aos questionários de desligamentos das pessoas. . . tinham evidências. Algumas . . . elogiando e outras dizendo que a pessoa é muito autocrática [e] abusiva”.

Unidade de Registro: Adversidades

- *Falta de colaboração na apuração preliminar*

C1: “A instância maior também achou . . . [que] poderia ser resolvido por mediação. Imediatamente, [fui contra] porque achava que . . . tinha que ser melhor investigado”.

- *Corporativismo*

C4: “Não vi um professor ser demitido por assédio moral porque eles são muito corporativistas. Quem participa da comissão deles sempre é um docente. . . . Eles encerram, eles dizem que não, que o professor pode fazer isso sim. A gente tem casos assim grotescos. Grotescos!”.

C11: “Só sei que não deu em nada. A pró-reitoria disse que não tinha nenhuma evidência de assédio moral e que era o jeito dela”.

C16: “Procurou-se proteger um pouco mais o chefe do que os subordinados naquela ocasião . . . eu acho que cabia, pelo menos, no âmbito ético, alguma censura ao gestor, tá?”.

- *Autoritarismo*

C6: “Um professor. . . com um viés autoritário; . . . [e] fez exigências a uma servidora a colocando em uma condição de inferioridade”.

C18: “Tinham evidências. . . . dizendo que a pessoa é muito autocrática, a pessoa é abusiva”.

C19: “Um docente que age desta maneira, ele acha que ele tem o poder, ele está acima do bem e do mal. E alguns acham que têm mesmo, eles têm certeza”.

Recortes dos Relatos de Casos Exemplares (final)

Categoria: Práticas Organizacionais

Unidade de Registro: Adversidades

- *Desconhecimento do que é assédio moral*

C1: “Só que eu não tenho condições de bancar aquilo até o fim se o entendimento da gestão, que vai abrir o procedimento para a investigação, achar que não, né?”.

C1: “Então no primeiro momento houve uma dificuldade no entendimento da área. A gente não tinha câmara, nada disso”.

C5: “Porque no fundo, no fundo, as pessoas não tinham noção do que fosse o assédio moral”.

C8: “Não é uma decisão pessoal. Isso é . . . o colegiado que decide. Então, isso não é assédio. Isso é uma decisão normal de trabalho. . . . as pessoas não sabem o que é assédio”.

C11: “[Na] pró-reitoria . . . falaram que não, . . . que o pessoal que entendia errado. . . . que ela já tinha trabalhado em penitenciária e era por isso que ela tinha um jeitão duro”.

- *Despreparo para o cargo de gestor*

C5: “O gestor poderia ser acusado de ser um assediador, mas ele não tinha noção disso”.

C5: “Elas fizeram um relato absurdo do que elas passavam [na instituição]. . . . com relação ao . . . representante da empresa [na instituição], quanto . . . com algumas pessoas”.

C6: “Um professor . . . [que] fez exigências a uma servidora. . . . Ou seja, de utilizá-la para atividades que não estavam compatíveis com as suas atribuições”.

C7: “Uma diretora . . . tinha mão de ferro. Nossa! Ela . . . destratava as pessoas, falava que eles estavam todos em estágio probatório, que dependia dela se eles continuavam . . .”.

C7: “O diretor mandava o guarda da portaria anotar o horário que o servidor entrava, . . . saía para fumar; . . . [ele] providenciou uma foto de cada . . . [um] na folha do caderno”.

C11: “Ela é chefe da empresa de terceirizados, . . . por anos, ela é muito agressiva com os funcionários, ela xinga na frente dos outros.

C12: “A professora diretora mandou ele ir lá desentupir a bacia. E ele disse que não ia. . . .’ Ela disse: ‘– Não, você tem que fazer porque eu sou diretora”’.

C14: “Ele não tinha qualquer relação com o trabalho que deram para ele. . . . A gestão não tava olhando praquilo. . . . A direção mandou ele ficar quieto e voltar lá para a sala”.

C15: “Uma professora . . . [estava] sofrendo um assédio muito grande de um chefe”.

C18: “Havia indícios de assédio moral [de um diretor]. . . . Olhei as evidências e, de fato, tinha uma situação ali abusiva e . . . que isso acontecia com outras pessoas”.

C20: “O chefe do setor e o primeiro imediato logo após ele. . . . os dois se uniam para fazer bullying com os demais, né? . . . tinha vários tipos de bullying”.

Anexo

a. Parecer da Comissão de Ética



Universidade do Minho

Conselho de Ética

Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas

Identificação do documento: CEICSH 045/2019

Relatores: Manuel José Jacinto Sarmento Pereira

Título do projeto: *Violência nas Relações Socioprofissionais: o assédio moral nas Instituições Públicas de Ensino Superior.*

Equipa de Investigação: Liane Biagini, estudante do Curso de Doutoramento em Ciências da Administração, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho; Prof.ª Dr.ª Regina Maria de Oliveira Leite (Orientadora), Departamento de Gestão, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho; Prof.ª Dr.ª Débora Coutinho Paschoal Dourado (Orientadora), Departamento de Ciências Administrativas e do Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE/Brasil); Prof. Dr. Joaquim Filipe Ferraz Esteves de Araújo (Coorientador), Departamento de Relações Internacionais e Administração Pública, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho

PARECER

A Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH) analisou o processo relativo ao projeto de investigação acima identificado, intitulado *Violência nas Relações Socioprofissionais: o assédio moral nas Instituições Públicas de Ensino Superior.*

Os documentos apresentados revelam que o projeto obedece aos requisitos exigidos para as boas práticas na investigação com humanos, em conformidade com as normas nacionais e internacionais que regulam a investigação em Ciências Sociais e Humanas.

Face ao exposto, a Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH) nada tem a opor à realização do projeto, emitindo o seu parecer favorável, que foi aprovado por unanimidade pelos seus membros.

Braga, 27 de agosto de 2019.

O Presidente da CEICSH

Assinado por: **ACÍLIO DA SILVA ESTANQUEIRO**

ROCHA

Num. de Identificação Civil: BI042754054

Data: 2019.09.04 16:23:38 Hora de Verão de GMT

