

## **Pasando de la raya en el ambiente de trabajo<sup>1</sup>**

*Elaborado por Tânia Fontenele, Amarilis Busch, Gustavo Tessari y Lilian Rodrigues (2011)*

Fernanda, funcionaria pública de la carrera de Especialista en Políticas Públicas y Gestión Gubernamental (EPPGG) y gerente de proyectos en la Secretaría-Ejecutiva del Ministerio de Combate contra la Corrupción, ocupaba un puesto comisionado DAS<sup>2</sup> 101.4. Después de tres años en la gerencia, solicitó una licencia pagada para empezar estudios de doctorado en la Universidad de Harvard, habiendo recibido gran apoyo por parte de sus superiores. Los contenidos del programa y las actividades de investigación a desarrollar eran compatibles con sus asignaciones, lo que resultó en gran expectativa a todo el equipo de que la experiencia adquirida en el exterior pudiera traer ideas innovadoras para el Ministerio.

Fernanda se dedicó a sus estudios, y su tesis doctoral fue premiada como la mejor investigación hecha entre los alumnos de la facultad en aquel año. Su estudio recibió reconocimiento internacional por parte de otras universidades y centros de investigación. A pesar de estar contenta por desarrollar sus estudios en el exterior y de las invitaciones de seguir en los Estados Unidos como profesora del doctorado, ella estaba ansiosa para volver al Brasil y poder aplicar sus nuevos conocimientos en acciones desarrolladas por el Ministerio.

Cuando volvió al trabajo, Fernanda fue sorprendida. La alta jerarquía del Ministerio de Combate contra la Corrupción había sido sustituida, incluso el secretario-ejecutivo, su superior inmediato. A pesar de esos cambios, ella volvió a su puesto y pronto empezó a definir las áreas donde podría implantar los proyectos innovadores con los cuales tuvo contacto durante su periodo de capacitación.

El área en la que Fernanda encontró más posibilidad de mejoría fue la División de Enfrentamiento a la Sobrefacturación de Obras Públicas (Desop). Su intención era implementar un sistema unificado que proporcionaría un intercambio rápido y sin burocracia de informaciones entre el Ministerio y el Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU), lo que facilitaría mucho el

seguimiento de los procesos. Sin embargo, su jefe demostró sistemática e injustificada oposición a sus ideas. Incluso la ridiculizaba en diversas oportunidades frente a los compañeros y subordinados. Cuando presentó el proyecto de cooperación con el TCU, obtuvo como respuesta: “Ella piensa que el TCU va a colaborar. Usted necesita de mucho más que un curso cualquier fuera del país para dar su opinión acá.”

A pesar de ese hecho, Fernanda intentó no se alterar y decidió concentrar sus atenciones en otro proyecto. Pero, no había señales de que la situación estaba mejorando. Obstáculos fueron creados para justificar la no implementación de sus proyectos. Fernanda se sentía impotente, pues no conseguía controlar las variables que comprometían el logro de los resultados establecidos para su gerencia. Sus atribuciones, poco a poco, fueron retiradas, culminando en la pérdida de su puesto comisionado. Fernanda siempre vio el trabajo como parte central de su vida. Sentía que su conocimiento amenazaba el liderazgo de su jefe inmediato y que el hecho de ser mujer lo incomodaba más aún. El trabajo perdió el sentido para ella, lo que afectó también otras esferas de su vida. La funcionaria entró en un proceso de depresión, que se agudizó con los meses. No tenía más ganas de salir de casa para el trabajo, pero se esforzaba mucho para no faltar y dar motivos para que su jefe la reprochase aún más. Su equipo de trabajo decidió adoptar un pacto de silencio, a pesar del sufrimiento de la compañera. El pensamiento de todos era: “Eso no es conmigo y además no quiero involucrarme para no perjudicarme.” Fernanda, entonces, decidió publicar en la intranet una carta denunciando su situación y acusando al secretario-ejecutivo por acoso moral. Esa carta fue recibida con frialdad y nadie se manifestó, pues temían represalias.

El área de recursos humanos, aunque conociendo el problema, resolvió dejar el asunto para ser tratado en otro momento, y mantuvo su enfoque en otras tareas internas. La situación fue repasada a la Comisión de Ética del Ministerio, que no avanzó la denuncia por entender que la alegación no era motivada. Desesperada, envió la carta al órgano regional de defensa de las mujeres, donde, por cuestiones de lentitud burocrática o por no prestar mucha atención a las demandas, las respuestas tardaban mucho a aparecer. Pasado un año, Fernanda no suportó más aquella situación y se suicidó en su oficina de trabajo.

### **Cuestiones para discusión:**

- ¿Qué es el acoso moral? ¿Cuáles son sus características principales?
- ¿Cómo ocurre el proceso del acoso moral? ¿Cuáles son las tácticas utilizadas por el acosador?

- ¿Cuál es el perfil de acosadores y acosados?
- ¿Cuáles son las consecuencias del acoso moral?
- ¿Cuál la función de las organizaciones en los casos de acoso que ocurren entre sus funcionarios?
- ¿Cómo la cuestión del acoso moral es vista en los órganos públicos?
- ¿Cuáles son las áreas que deberían estar involucradas con ese tema en las instituciones gubernamentales? ¿Ellas están suficientemente preparadas para hacer avanzar o resolver ese problema?
- Si usted estuviese en el lugar de Fernanda, ¿Qué haría?

---

#### Notas

<sup>1</sup> El caso fue inicialmente desarrollado durante la 3ª Oficina sobre Metodología de Estudios de Caso, realizada por la Escuela Nacional de Administração Pública (ENAP), en octubre de 2011. Basado en un hecho real. Tânia Fontenele es la autora de la idea original del estudio de caso. Ella es especialista en género y diversidad en las organizaciones, investigadora de mujeres y mercado de trabajo - Instituto de Pesquisa Aplicada da Mulher (IPAM). E-mail: [taniafontenele@gmail.com](mailto:taniafontenele@gmail.com). Amarílis Busch es especialista en políticas públicas y gestión gubernamental (EPPGG). Licenciada en Relaciones Internacionales por la Pontificia Universidad Católica de Minas Gerais (PUC-MG). Maestra en Derecho Internacional Humanitario por la Academia de Derecho Internacional Humanitario y Derechos Humanos, Universidad de Ginebra, Suiza. Gustavo Tessari es licenciado en Ciencias Sociales y maestro en sociología por la Universidad Estadual Paulista; actualmente ocupa el puesto de técnico en asuntos educacionales en la Escuela Nacional de Administração Pública. Lilian Rodrigues es licenciada en Licenciatura Plena de Matemática, con posgrado en docencia universitaria y maestra en economía del medio ambiente por la Universidad de Brasília. Actualmente es asesora técnica en la ENAP y profesora en la facultad ICESP en el curso de administración.

<sup>2</sup> DAS (*Direção e Assessoramento Superior*) son puestos de confianza y puestos consultivos para gestión especializada en el servicio público federal. Servidores con puestos de DAS son originários tanto en el ámbito del servicio público cuanto del mercado de trabajo y son seleccionados por medio de un proceso discrecional. De modo a atraer profesionales para puestos de alto y mediano nivel y puestos consultivos en la gestión pública, los servidores públicos tienen garantizado aporte financiero que no es parte de sus sueldos regulares. Aquellos que son originários del mercado de trabajo reciben un sueldo que corresponde al suplemento que es garantizado a los servidores públicos. Los niveles de DAS varían de 1 a 6, sendo el número 1 el de nivel más bajo en términos de responsabilidad y de aporte financiero. Por su vez el 06 es destinado a cargos políticos y consultivos de larga importancia en un gobierno.