



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2022

**TAMARA DE CASTRO RIBEIRO, Cap Int**

**A implantação de um Programa de Prevenção ao Assédio Sexual na Força  
Aérea Brasileira**

Rio de Janeiro

2022

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2022

**TAMARA DE CASTRO RIBEIRO, Cap Int**

**A implantação de um Programa de Prevenção ao Assédio Sexual na Força  
Aérea Brasileira**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas

Orientador: André Gonçalves, Professor Doutor

Rio de Janeiro

2022

**TAMARA DE CASTRO RIBEIRO, Cap Int**

**A implantação de um Programa de Prevenção ao Assédio Sexual na Força  
Aérea Brasileira**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da  
Aeronáutica.

Aprovado por:

---

André Gonçalves, Professor Doutor  
EAOAR

---

Eduardo Mendes **Marcondes**, Maj Av  
EAOAR

Rio de Janeiro

2022

## RESUMO

O assédio sexual no trabalho é um problema universal, entretanto, possui maior incidência em organizações majoritariamente masculinas e hierarquizadas, como a Força Aérea Brasileira. Nesse cenário, estabelecer um Programa de Prevenção ao Assédio Sexual no COMAER inibe a ocorrência deste tipo penal. Isso é relevante diante da expansão do contingente feminino da FAB, que faz com que aumente número de possíveis vítimas dessa violência. Além disso, a implantação do programa proposto reduz o absenteísmo, aumenta o desempenho institucional, mitiga as responsabilizações legais da Organização, valoriza a imagem das Forças Armadas perante a sociedade, enfatiza o compromisso com os valores da Instituição e reforça a abordagem preventiva como metodologia para o enfrentamento de questões semelhantes como o assédio moral e as práticas excessivas realizadas em treinamento.

**Palavras-chave:** Assédio Sexual. Força Aérea Brasileira. Prevenção.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, no mundo e no Brasil, vêm ocorrendo diversas denúncias e notícias sobre o assédio sexual. O assédio sexual no trabalho é definido como o constrangimento com conotação sexual no ambiente de trabalho, em que, como regra, o agente utiliza sua posição hierárquica superior ou sua influência para obter o que deseja (BRASIL, 2001). Ele pode se manifestar de diversas formas, incluindo agressão sexual, pressão indesejada por favores e encontros sexuais, toques deliberados e indesejados, perseguição, comentários sexualmente constrangedores e demais comunicações indesejadas de natureza sexual (OLETO, 2021).

No Brasil, o assédio sexual é um crime previsto no artigo 216-A do Código Penal (BRASIL, 2001). Este crime atinge, majoritariamente, as mulheres. Kay e West (2002 *apud* OLETO, 2021) esclarecem que 85% dos assédios sexuais são cometidos por homens contra mulheres, enquanto os 15% restantes são praticados por mulheres ou por homens contra outros homens (em sua maioria homossexuais e/ou jovens), evidenciando que as mulheres são as vítimas preferenciais de assédio sexual, embora não se possa ignorar que homens também estão sujeitos a essa modalidade de agressão.

Uma pesquisa sobre esse tipo de crime, aplicada no Brasil em uma parceria entre a *Think Eva* e o *Linkedin*, indicou que 47,12% das participantes afirmaram ter sido vítimas de assédio sexual no trabalho (THINK EVA, 2020). De acordo com Buchanan *et al.* (2014), este índice é maior entre mulheres que participam de organizações majoritariamente masculinas e hierarquizadas. O autor observa que, anualmente, de 65% a 79% das mulheres integrantes das Forças Armadas americanas, por exemplo, sofrem assédio sexual.

O assédio sexual é, portanto, um grande problema universal, que aflige trabalhadores em organizações de todos os cantos, principalmente, mulheres em organizações hierarquizadas e predominantemente masculinas, como a FAB. Sendo assim, para inibir a ocorrência deste tipo penal no COMAER, é necessária a implantação de um Programa de Prevenção ao Assédio Sexual (PPAS).

A validade para tal proposta encontra suporte, primeiramente, no aumento do número de possíveis vítimas dessa violência, decorrentes das políticas de pessoal atuais, bem como das projeções de expansão futuras do contingente feminino. Em segundo lugar, a adoção de um PPAS no COMAER possibilita a melhoria do

desempenho organizacional e mitiga possíveis responsabilizações legais, evitando que a imagem institucional da FAB perante a sociedade seja prejudicada.

## **2 PREVENINDO O ASSÉDIO**

Consciência e prevenção são as chaves para combater o assédio sexual. Buchanan *et al.* (2014) observam que ter fortes políticas antiassédio, treinamento e educação para todos os membros de uma organização são essenciais para a redução do assédio sexual, além de demonstrar o comprometimento social das organizações que as aplicam. Tais políticas tornam-se relevantes em um contexto de inclusão feminina na base de estruturas altamente hierarquizadas e masculinas, como as Forças Armadas.

### **2.1 A crescente participação feminina no COMAER**

A FAB passou a aceitar mulheres em seus quadros na década de 80, com a criação dos Quadros Femininos de Oficiais e Graduadas (CAMARGO, 2019). A década seguinte foi marcada pela inclusão dessas mulheres em quadros já existentes, não sendo mais segregadas em quadros exclusivos. Desde então, elas foram ocupando mais espaços e, atualmente, estão presentes na maioria dos postos e quadros da instituição (CAMARGO, 2019).

Apesar das evoluções observadas, ainda existem restrições à participação feminina, que, todavia, vem se revertendo gradualmente. Os Grandes Comandos da FAB estudam a possibilidade de que não haja mais restrições percentuais quanto ao acesso de mulheres na EPCAR, bem como analisam a viabilidade de participação feminina nos Quadros de Infantaria e Guarda e Segurança. Ademais, tramita no Congresso o Projeto de Lei n<sup>o</sup> 213, de 2015, com a possibilidade de inclusão de Soldados mulheres (BRASIL, 2015).

A crescente participação feminina, ao passo que diminui as desigualdades entre homens e mulheres, aumenta o número de possíveis vítimas de assédio sexual. Observa-se que, mesmo com os avanços observados nos últimos 40 anos, o percentual de mulheres na Aeronáutica é de apenas 20,15% (BRASIL, 2022), permanecendo como uma Organização majoritariamente masculina. De acordo com Buchanan *et al.* (2014), a proporção de homens e mulheres em um local de trabalho

tem sido associada ao aumento do assédio quando o número de homens é significativamente maior que o número de mulheres. Uma das razões pode ser que o viés numérico de gênero também favoreça a masculinidade e aumente a probabilidade de que comportamentos negativos baseados em gênero contra as mulheres ocorram.

Collinson e Collinson (1996 *apud* OLETO, 2021) destacam ainda que, em algumas culturas de trabalho consideradas masculinas, as mulheres evitam definir suas experiências como assédio sexual apenas para serem vistas como competentes e integrantes da equipe. É como se tais práticas fossem consideradas “regras do jogo”, entendendo, assim, que casos de assédio sexual devem ser tolerados.

Oleto (2021) afirma que a idade e a baixa escolaridade, também, estão associadas ao nível de esclarecimento que essas mulheres têm sobre o que é assédio. Nesta condição, muitas vítimas de assédio sexual não entendem determinados avanços sexuais indesejados como ataques contra sua liberdade sexual, mas, sim, como acontecimentos corriqueiros da vida, que são desagradáveis, mas inevitáveis. Esse comportamento contribui para uma cultura de tolerância à prática do assédio sexual no ambiente laboral.

Outro motivador à prática do assédio está associado à faixa etária, à classe social e à educação formal. Mulheres jovens, de classe social mais baixa ou com menos estudos tendem a ocupar posições fracas no local de trabalho. Essas jovens são menos confiantes quando lidam com pessoas com autoridade e tendem a aceitar casos de agressões, como o assédio sexual, porque precisam manter seus empregos (OLETO, 2021).

Esses fatores são relevantes uma vez que se observa, em todas as Unidades da FAB, o aumento do número de Oficiais e Graduadas temporárias, que apesar de não possuírem baixa escolaridade, estão em posições frágeis, já que ocupam os postos mais inferiores de seus círculos hierárquicos e dependem de reengajamento anual. É importante considerar, ainda, a tramitação do Projeto de Lei n.º 213, de 2015, que garante às mulheres o direito de opção ao Serviço Militar, de forma voluntária (BRASIL, 2015), incluindo, na base da estrutura hierárquica das Forças Armadas, uma parcela importante de mulheres jovens e de baixo poder econômico. Essas situações intensificam o risco dessas militares serem assediadas.

Cabe destacar que, caso o Projeto de Lei apontado seja aprovado, essas mulheres serão recebidas por um efetivo totalmente masculino, já que os responsáveis pelos serviços de mobilização, recrutamento e formação são dos quadros de Infantaria e Guarda e Segurança, cuja participação ainda é vetada ao sexo feminino.

Buchanan *et al.* (2014) constatam que organizações que promovem ações educativas sobre assédio aumentam o conhecimento dos seus colaboradores sobre as definições de assédio e as formas de enfrentá-lo, reduzem a culpabilidade das vítimas, diminuem a probabilidade de que os alvos dos assédios sofram consequências negativas quando relatarem e aumentam o endossamento de que o comportamento sexual no local de trabalho é inapropriado.

Sendo assim, diante das projeções de expansão do contingente feminino e das atuais políticas de pessoal, é fundamental o estabelecimento de uma forte política antiassédio vinculada a um programa de treinamento eficaz.

## 2.2 Benefícios Organizacionais

O assédio sexual ainda é um tabu em nossa sociedade. Verificamos que mesmo ocorrendo com frequência no ambiente laboral, as Organizações evitam falar sobre o tema. Buchanan *et al.* (2014) afirmam que medidas educativas sobre o assédio podem aumentar a conscientização sobre o assunto e, por consequência, aumentar o número de reportes. Esta relação entre consciência e reporte pode ser mais uma das razões para o evitamento do assunto.

Entretanto, não falar sobre assédio sexual não diminui a incidência deste crime, nem evita que as consequências sejam sentidas nas organizações. Willness, Steel e Lee (2007) conceituam que esse tipo de assédio está diretamente relacionado com a diminuição de satisfação dos funcionários e com a diminuição do comprometimento organizacional, aumentando o absenteísmo. O assédio sexual também tem efeitos sobre a produtividade por estar associado a doenças relacionadas ao aumento do nível de stress como depressão e ansiedade.

Millegan *et al.* (2015), em um estudo realizado com militares americanas, constataram que ter sofrido assédio sexual aumenta a ocorrência de dores de cabeça recorrentes, depressão, ansiedade, abuso de álcool, distúrbios alimentares e comportamento suicida. Todas essas doenças provocam o afastamento de militares

de suas atribuições, causando prejuízos ao desempenho organizacional e onerando o sistema de saúde.

Por outro lado, Willness, Steel e Lee (2007) concluem que um programa de prevenção ao assédio que promova um clima organizacional positivo, diminui as taxas de assédio sexual, reduz as retaliações contra quem confronta e reporta o assédio e melhora as consequências físicas e psicológicas das vítimas deste crime, reduzindo com isso o absenteísmo e promovendo melhorias no desempenho organizacional.

Ademais, o fato das Organizações não tratarem do assunto não impede que as discussões ocorram. Recentemente, as redes sociais têm funcionado como uma importante ferramenta no fortalecimento dos debates sobre o tema. Motivadas pelo assédio online sofrido, em 2015, por uma participante adolescente do programa *Masterchef Junior*, o grupo *Think Olga* lançou a *hashtag* #primeiroassedio, uma campanha de compartilhamento de histórias dos “primeiros assédios” sofridos por mulheres e homens no país. O objetivo foi gerar consciência para a questão, relacionada à violência e desigualdade de gênero. A partir deste movimento, houve um aumento, 324%, das menções sobre assédio nas redes sociais brasileiras, sendo este o 26º assunto mais comentado nos meios digitais no Brasil (SILVA, 2018).

Nesse contexto, ganhou notoriedade o movimento #MeToo, quando, em 2017, 1768 mulheres militares e civis pertencentes às Forças Armadas suecas publicaram um manifesto no jornal de maior circulação local exigindo o fim do assédio sexual nas Forças Armadas. Este manifesto maculou a imagem da organização militar do país de forma dramática (ALVINIUS; HOLMBERG, 2019).

Entretanto, medidas podem ser realizadas para evitar esse cenário no contexto nacional. Dentre as ações indicadas para mitigar a ocorrência desses crimes e evitar a corresponsabilização das Instituições, merece destaque as listadas na Recomendação nº 3/2020 expedida pelo Ministério Público Federal aos 21 órgãos federais situados no Rio Grande do Norte, dentre eles a Base Aérea de Natal. O documento sugere a adoção de ações afirmativas como: (1) instauração de comissão interna para tratar do tema; (2) criação de ouvidorias ou canais de reclamação; (3) promoção de campanhas de conscientização; dentre outros (BRASIL, 2020).

Essas recomendações estão alinhadas às práticas realizadas por grandes empresas nacionais que, para evitar responsabilização solidária pelos crimes,

precisaram desenvolver políticas antiassédio vinculadas a campanhas internas de esclarecimento sobre o tema (DAL BOSCO, 2005).

Ademais, estabelecer uma política antiassédio associada a ações como as descritas na recomendação supracitada, reforça o comprometimento social das Forças Armadas e são essenciais para que a Instituição se mantenha como uma das mais confiáveis do país (INSTITUTO DATAFOLHA, 2019). A valorização da imagem institucional, combinada com a melhoria do bem-estar dos militares, é um importante incentivo para a criação de um Programa de Prevenção ao Assédio Sexual no COMAER.

### **3 CONCLUSÃO**

O assédio sexual é um problema universal, que atinge, principalmente, as mulheres. A ocorrência deste crime em ambiente laboral é maior em organizações majoritariamente masculinas e altamente hierarquizadas como as Forças Armadas.

As projeções de expansão do contingente feminino e as atuais políticas de pessoal da FAB, embora diminuam as discrepâncias de participação entre homens e mulheres, faz com que ocorra o aumento do número de possíveis vítimas dessa violência.

Apesar de se tratar de um tabu, não falar sobre o tema não reduz a incidência desse crime e de suas consequências como, por exemplo, o aumento do absenteísmo, a redução do desempenho institucional, além de trazer prejuízos à imagem institucional.

Agressão sexual, assédio sexual e relações não profissionais são inconsistentes com os valores da FAB. Ações que coíbam essas práticas devem estar no cerne das ações realizadas pelo COMAER. Sendo assim, para inibir a ocorrência deste tipo de assédio, é necessária a implantação, em nível organizacional, de um Programa de Prevenção ao Assédio Sexual.

O assédio sexual é apenas um dos problemas que organizações como a FAB enfrentam. O assédio moral e práticas excessivas em treinamento são outros desafios a serem superados. A contribuição deste trabalho é, além de mitigar o assédio sexual, defender uma metodologia de abordagem preventiva para esses assuntos, de modo a evitar possíveis demandas jurídicas e garantir a confiabilidade da sociedade na Instituição.

## REFERÊNCIAS

- ALVINIUS, A.; HOLMBERG, A. Silence-breaking butterfly effect: resistance towards the military within #MeToo. **Gender Work Organ**, v. 26, p. 1255–1270, 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/gwao.12349>. Acesso em: 12 jun. 2022.
- BRASIL. Lei nº 10.224, de 15 de maio de 2001. Altera o Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal, para dispor sobre o crime de assédio sexual e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/l10224.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10224.htm). Acesso em: 19 jul. 2022.
- BRASIL. Senado Federal. Projeto de Lei nº 213, de 14 de abril de 2015. Dá nova redação ao §2º do art. 2º da Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 - Lei do Serviço Militar - garantindo às mulheres o direito de opção ao serviço militar. **Diário do Senado Federal**, Brasília, DF, 2015. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/120656>. Acesso em: 12 jun. 2022.
- BRASIL. Ministério Público Federal. Procuradoria-Geral da República no Rio Grande do Norte. Recomendação nº 03/2020 – VMN/PR/RN. **Procedimento Administrativo nº 1.28.000.000715/2019-44**. Procurador da República: Victor Manoel Mariz. Natal, RN, 09 nov. 2020.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Relatório de Pessoal, de 27 de junho de 2022. **SIGAER**. Brasília: Comando Geral de Pessoal, 2022.
- BUCHANAN, N. T. *et al.* A review of organizational strategies for reducing sexual harassment: insights from the U. S. Military. **Journal of Social Issue**, v.70, n. 4, p. 687 – 702, 2014. Disponível em: [https://icos.umich.edu/sites/default/files/lecturereadinglists/Buchanan%20et%20al%202014\\_Organizational%20strategies%20to%20reduce%20SH.pdf](https://icos.umich.edu/sites/default/files/lecturereadinglists/Buchanan%20et%20al%202014_Organizational%20strategies%20to%20reduce%20SH.pdf). Acesso em: 12 jun. 2022.
- CAMARGO, W. Mulheres nas Forças Armadas: desenvolvimento histórico jurídico da participação feminina na defesa nacional. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 24, n. 5727, 7 mar. 2019. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/72412>. Acesso em: 18 jul. 2022.
- DAL BOSCO, M. G. Assédio sexual nas relações de trabalho. **Revista Jurídica**, Teresina, ano 1, n. 1, dez. 2005. Disponível em: <https://www.saoluis.br/revistajuridica/arquivos/Revista%202006/20062.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2022.
- SILVA, V. R. Com campanhas e hashtags, debate online sobre assédio quadruplica nos últimos três anos. **Revista Gênero e Número**, Rio de Janeiro, 2018. Disponível

em: <http://www.generonumero.media/com-campanhas-e-hashtags-debate-online-sobre-assedio-quadruplica-nos-ultimos-tres-anos/>. Acesso em: 13 de jun. de 2022.

INSTITUTO DATAFOLHA. **Grau de Confiança nas Instituições**. 2019. Disponível em:

<http://media.folha.uol.com.br/datafolha/2019/07/10/9b9d682bfe0f1c6f228717d59ce49fdpci.pdf>. Acesso em: 27 de jun. 2022.

MILLEGAN, J. *et al.* Recent sexual trauma and adverse health and occupational outcomes among U.S. service women. **Journal of Traumatic Stress**, v. 28, p. 298-306, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/jts.22028>. Acesso em: 04 jun. 22.

OLETO, A. F. **Assédio sexual nas relações de trabalho**: um estudo com mulheres em cargo de liderança. Orientador: Rafael Alcadipani da Silveira. 2021. Tese (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30289>. Acesso em: 07 de jun. 2022.

WILLNESS, C. R.; STEEL, P.; LEE, K. A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. **Personnel psychology**, v. 60, p. 127-162, 2007. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1744-6570.2007.00067.x>. Acesso em: 04 jun. 22.

THINK EVA. **O ciclo do assédio sexual no ambiente de trabalho**. 2020.

Disponível em: <https://thinkeva.com.br/pesquisas/assedio-no-contexto-do-mundo-corporativo/>. Acesso em: 04 jun. 22.