

GUIA DE ORIENTAÇÃO SOBRE ASSÉDIO MORAL

2019





JUSTIÇA FEDERAL
Tribunal Regional Federal da 1ª Região

GUIA DE ORIENTAÇÃO SOBRE ASSÉDIO MORAL

2019
Brasília/DF

Comitê Gestor do Código de Conduta da 1ª Região – Cogecod – TRF1

Titulares

Etiene Gomes de Carvalho – presidente
Luciene de Sousa Marques – secretária executiva
Maria de Jesus Mendes Frazão
Paulo Sérgio Escóssio Vieira

Suplentes

Andrea de Athayde Leite
Cintia Paganini Costa
Mirian Guimarães dos Santos
Rênia Alves Machado Carlini

Elaboração

Etiene Gomes de Carvalho
Maria de Jesus Mendes Frazão

(Este material foi elaborado com base em textos originalmente escritos por Maura Gomes de Carvalho e Maria de Jesus Mendes Frazão.)

Produção Editorial

Secretaria de Governança, Gestão Estratégica e Inovação

Wânia Maritça Araújo Vieira – diretora

Divisão de Modernização Administrativa e Produção Editorial

Samuel Nunes dos Santos – diretor

Projeto gráfico, capa e diagramação

Geraldo Martins Teixeira Júnior

Revisão

Edelweiss de Moraes Mafra
Magda Giovana Alves

Impressão e acabamento

Núcleo de Serviços Gráficos
Hernani Dutra Vilela – diretor

Brasil. Tribunal Regional Federal (1. Região). Comitê Gestor do Código de Conduta da 1ª. Região.

Guia de orientação sobre assédio moral / elaborado pelo Comitê Gestor do Código de Conduta da 1ª Região. -- Brasília: Tribunal Regional Federal da 1ª. Região, 2019.

36 p.

1. Assédio moral. 2. Ética profissional. 3. Justiça federal, manual. I. Título.

CDDir 341.3361

Sumário

Apresentação, 5

Introdução, 7

1ª parte – Conceitos e reflexões, 9

Democratização das relações de trabalho, 13

2ª parte – Violência no trabalho, 15

Assédio moral nos relacionamentos, 17

Tipos de assédio moral, 19

Fatores que favorecem o assédio moral no trabalho, 20

Condutas comuns que caracterizam assédio moral, 20

Outras formas de controle do trabalhador, 21

Perfil do assediador, 22

Consequências da violência no trabalho, 22

 Para a organização, 22

 Para o agressor, 23

 Para o agredido, 23

Nem tudo é assédio, 23

 Situações eventuais, 23

 Exigências profissionais, 24

 Más condições de trabalho, 24

3ª Parte – Estratégias de prevenção, 27

Assédio moral pode gerar indenizações?, 32

Outros meios de denúncia, 34

Considerações finais, 34

Referências, 35

APRESENTAÇÃO

Divulgar informações sobre a promoção de um ambiente de trabalho saudável e ético é o primeiro passo contra o prognóstico sombrio da Organização Internacional do Trabalho – OIT e da Organização Mundial da Saúde – OMS sobre as consequências da atividade laboral na vida das pessoas, nas próximas décadas.

Um serviço humano e de qualidade começa com a visão do outro como um ser complexo, e não apenas como mais um recurso de trabalho. Nesse contexto, os gestores exercem papel primordial, pois, além de desempenharem as tarefas do dia a dia para as quais foram designados, têm o dever de promover um ambiente de trabalho harmonioso e integrado. Para isso é necessário reforçar o diálogo, promover a escuta ativa e combater o assédio moral, que se contrapõe ao espaço da fala, da cooperação e do desenvolvimento.

Este guia sobre a humanização das relações socioprofissionais foi elaborado como contribuição ao fortalecimento de redes de solidariedade na luta pelo bem-estar e pela dignidade no ambiente de trabalho. Esse, todavia, é um projeto coletivo, por isso precisamos — todos — lutar por um espaço de trabalho saudável e recompensador, com vistas à satisfação profissional e a resultados positivos para a Instituição.

Comitê Gestor de Conduta Ética da Justiça Federal da 1ª Região
Cogecod-TRF1

INTRODUÇÃO

A primeira parte desta publicação consiste em reflexões sobre as relações socioprofissionais com base em aparato conceitual extraído de cartilhas de entidades classistas e de estudos realizados pela Organização Mundial de Saúde – OMS, pela Organização Internacional do Trabalho – OIT e por especialistas na área.

O objetivo é analisar o papel do trabalho na vida das pessoas e oferecer informações básicas sobre a organização, as condições e as relações socioprofissionais, dimensões que decorrem da interação entre o contexto de trabalho e as ações dos diferentes colaboradores.

A segunda parte traz conteúdo relacionado ao assédio moral no trabalho, um grave problema hoje nas organizações privadas e no serviço público. Em ambientes que favorecem práticas abusivas de poder, ameaça ou punição, cujos objetivos são constranger e humilhar, é imprescindível identificar as causas das diferentes formas de agressão, bem como os diversos efeitos por elas produzidos.

Por fim, a terceira parte aborda algumas estratégias de prevenção e enfrentamento das práticas discriminatórias no trabalho.

1ª parte

CONCEITOS E REFLEXÕES

“Se o homem é fruto das estruturas,
humanizemos as estruturas.”

Karl Marx



ATENÇÃO!

Descubra o papel que o trabalho e as relações socioprofissionais representam em sua vida e, se necessário, repense suas atitudes.



É consenso, tanto no mundo acadêmico quanto no mundo organizacional, que o trabalho exerce papel central na vida dos indivíduos. A organização, as condições de trabalho e as vivências de prazer ou de sofrimento influenciam a saúde física e mental do indivíduo.

Quando bem estruturado, o trabalho traz sentido à vida, dignifica o ser humano e garante direitos de cidadania. Como bem afirma Marie-France Hirigoyen (2008), psiquiatra francesa especialista em assédio moral, “É no trabalho que se afirmam as competências e é por meio dele que se realizam os projetos de vida ou a concretização dos sonhos”.

Sabe-se que a busca pelo equilíbrio e pela harmonia deve permear as relações entre as pessoas. Nas relações socioprofissionais não é diferente. Servidores, prestadores de serviços, estagiários e chefias compõem um mesmo cenário, são atores em um processo de construção coletiva e, portanto, têm de ser respeitados, para que se faça valer o princípio fundamental constante na Carta Magna: a dignidade da pessoa humana.

A especialista em psicologia da saúde ocupacional Marisa Salanova Soria (2009) defende uma visão positiva e estruturante do trabalho quando relaciona 11 funções que ele pode desempenhar na vida das pessoas:

- integrar ou significar;
- conferir *status* e prestígio social;
- formar identidade;
- possibilitar a sobrevivência material;
- permitir a vivência de contatos sociais;
- estruturar o tempo;
- manter o indivíduo em uma atividade obrigatória;
- desenvolver habilidades;
- transmitir normas, crenças e expectativas sociais;
- proporcionar poder e controle;
- dar comodidade.

Quando a comunicação no trabalho é bloqueada, quando se age para desqualificar ou desmoralizar o profissional e quando não há espaço para se discutir abertamente o que acontece no ambiente de trabalho, as relações se deterioram e o resultado é sofrimento físico e psicológico.

A melhoria das relações profissionais pode ser alcançada se forem conhecidos conceitos capazes de evitar mal-entendidos e de instrumentalizar a produção de conhecimentos mais precisos, que possam fundamentar a formulação de políticas éticas e de promoção de bem-estar no Poder Judiciário da 1ª Região.

Para que haja um clima de trabalho saudável e produtivo, é necessária uma liderança eficaz, baseada em bons relacionamentos e em autoridade, sim, mas não em autoritarismo, daí a necessidade de se estabelecer a diferença entre um e outro conceito.

AUTORIDADE	AUTORITARISMO
<p>“Autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazer, de boa vontade, o que você quer, por causa de sua influência pessoal.”</p> <p>James C. Hunter <i>O monge e o executivo</i></p>	<p>“O autoritarismo define as relações em termos de competição, superioridade, poder sobre o outro. É injusto e arbitrário, pleno de sentimentos de autoimportância.”</p> <p>James C. Hunter <i>O monge e o executivo</i></p>

Esses conceitos permitem afirmar que a autoridade se firma no grupo, mas o autoritarismo, na pessoa do líder. Norberto Bobbio (1983) defende que o exercício do poder só se dá quando todos que participam das relações o consideram legítimo, o que envolve diversos aspectos: o conteúdo das ordens, o modo ou o processo como são transmitidas, a origem das ordens etc.

Convém destacar, como apresentado na cartilha *Violência no trabalho: reflexões* (2008), conceitos e orientações, da Câmara Legislativa do Distrito Federal, a existência de modelos de gestão intimidadora e autoritária, geradores de um ambiente de terror psicológico, onde a violência impõe sofrimento, vergonha, silêncio e múltiplos medos:

1. Gestão por injúria – caracterizada pela adoção de condutas de desrespeito, com insultos, gritos, escárnio e xingamentos, atitudes que atacam a integridade e a dignidade da pessoa.

- Exemplo: Um servidor comete um erro e o chefe o repreende com gritos e insultos.

2. Gestão por manipulação – marcada pelo favorecimento intencional com o objetivo de dominar e controlar uma pessoa ou um grupo para satisfação dos próprios interesses, lançando mão da oferta de benesses e da corrupção de pessoas.

- Exemplo: O chefe oferece um cargo em troca de prestação de favores.

3. Gestão por fofoca – determinada pela maledicência para fragilizar determinado indivíduo, dando início a um processo discriminatório, que pode desencadear situações de assédio.

- Exemplo: “Notícias” colocadas na rádio corredor.

4. Gestão por pressão – identificada pela utilização de ações coercitivas e constrangedoras para atingir metas e objetivos estabelecidos pelos superiores hierárquicos ou pela organização, gerando situações de estresse ou conflito.

- Exemplo: “Faça isso rápido porque a nossa meta tem de ser cumprida” ou “Você não consegue fazer nada no tempo certo”.

5. Gestão por discriminação – definida por atitudes de desrespeito e intolerância às diferenças, principalmente de gênero, de origem étnico-cultural, de biotipo etc.

- Exemplo: Fazer comentários que utilizam palavras de cunho pejorativo ou ter atitudes discriminatórias em relação às diferenças, como isolar a pessoa, não lhe dirigir a palavra, não dar a ela acesso aos recursos para o desenvolvimento do seu trabalho etc.

Democratização das relações de trabalho

A democratização nas relações de trabalho é um processo que dignifica as pessoas e produz participação e colaboração, por isso aqueles que exercem funções gerenciais devem estar atentos e adotar estas atitudes:

- promover interações horizontais e verticais, propiciando a participação e tornando os liderados comprometidos com a geração de resultados;
- compreender as diferenças individuais, estimular a capacitação, ser generoso ao elogiar e cauteloso ao criticar;
- descobrir e aproveitar talentos, buscando realçar as potencialidades individuais;
- incentivar o trabalho de equipe, articulando as diferenças individuais e estimulando o intercâmbio de competências e experiências;
- desenvolver a capacidade de gerar orgulho e autoestima nos subordinados, encorajando, transmitindo confiança e elevando as pessoas;
- desburocratizar os processos de trabalho, reorganizando o tempo e os procedimentos, de forma a tornar o fluxo dos serviços mais ágeis e precisos.

Segundo informações do Sindicato Nacional dos Servidores do Ministério Público da União (2017), em sua cartilha sobre assédio moral, o setor público é um dos ambientes de trabalho onde o assédio se apresenta de forma mais visível e marcante. O que, em geral, acontece nesse ambiente é que, não podendo o chefe dispor do vínculo funcional do servidor, impedido que está de demiti-lo, passa a humilhá-lo e a sobrecarregá-lo com tarefas inócuas.

Outro aspecto relevante é que, muitas vezes, no setor público, os chefes são indicados em razão de relações políticas, e não por sua qualificação técnica. Seu despreparo para o exercício da função de gerente pode torná-lo extremamente arbitrário, como forma de compensar suas limitações e por considerar-se intocável.

O que acontece normalmente, segundo estudiosos da área, é que, na Administração Pública, a violência não está relacionada à produtividade, e sim à disputa de poder. A violência se atrela à inveja e à cobiça e leva as pessoas ao controle do outro com o fim de tirá-lo do caminho. Esse tema será tratado no próximo capítulo, com mais detalhes.

2ª parte

VIOLÊNCIA NO TRABALHO

“O que me preocupa não é o grito dos maus.
É o silêncio dos bons.”

Martin Luther King



PARE!



É preciso identificar esse problema para evitar sua ocorrência e minimizar suas consequências.

Como já foi dito, a competitividade, o individualismo e as exigências de produtividade são comuns no mundo globalizado e favorecem a disseminação das diferentes formas de violência no trabalho.

O modelo de gestão e as bases em que se fundam as relações humanas também propiciam a prática da violência no setor público, normalmente em razão da falta de preparo de alguns chefes imediatos ou de perseguição política.

Comumente, a violência nas relações de trabalho é verificada em situações de conversão da autoridade em relação hierárquica de desigualdades explícitas ou agressões físicas, repreensões, constrangimentos e humilhações de superiores hierárquicos para com seus subordinados (autoritarismo), com o fim de dominação, exploração e opressão, tratando o ser humano como coisa, e não como sujeito.

O art. 1º da Convenção 111 da OIT (vigente no Brasil desde 1966) define discriminação como “toda distinção, exclusão ou preferência fundada em raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional, origem social ou outra distinção, exclusão ou preferência especificada pelo Estado-Membro interessado, qualquer que seja sua origem jurídica ou prática e que tenha por fim anular ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento no emprego ou profissão”.

Especialistas apontam que uma atitude discriminatória pode levar à prática de assédio moral, porém é preciso considerar que assédio moral e discriminação não são conceitos coincidentes, pois nem sempre um processo de discriminação resulta em assédio moral.

Assédio moral nos relacionamentos

O primeiro passo para identificar uma situação em que esteja ocorrendo assédio moral é entender exatamente o que é e como se dá.

“O assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma

pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho” (Marie-France Hirigoyen, 2008, psiquiatra francesa especialista em assédio moral).

“Assédio moral é a deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas (abusivas) que se caracterizam pela repetição por longo tempo de duração de um comportamento hostil que um superior ou colega(s) desenvolve(m) contra um indivíduo que apresenta como reação um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura” (Heinz Leymann, 1984, estudioso alemão radicado na Suécia).

“Assédio moral é a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções (...), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho” (Margarida Barreto, 2006, médica do trabalho).

Apesar de reconhecer as especificidades dos termos *bulling* e *mobbing*, a desembargadora do trabalho Thereza Cristina Gosdal e a psicóloga Lis Andréa Pereira Soboll (2009) consideram que *mobbing*, *bulling* e assédio moral são expressões que retratam situações semelhantes no ambiente de trabalho. Estudos mais recentes também os consideram termos equivalentes.

Bulling e *mobbing* – tipo de assédio psicológico que consiste em comportamentos persecutórios, ofensivos, com característica vingativa, cruel ou maliciosa, que visa humilhar ou desestabilizar um indivíduo ou grupo, isolando-o de contatos sociais e disseminando informações falsas sobre ele. É realizado por alguém (*bulling*) ou por um grupo (*mobbing*) hierarquicamente superior.

Não se pode, todavia, confundir assédio moral com assédio sexual. Veja a diferença.

Segundo a juíza do trabalho Márcia Novaes Guedes (2003), no assédio sexual, “a agressão normalmente é uma violência vertical, de cima para baixo, o agressor ocupa posição hierarquicamente superior ou detém posição privilegiada na empresa e abusa do poder que possui para chantagear a vítima, ameaçando-a com o desemprego, para obter favores sexuais”.

O assédio moral é uma forma de violência psicológica no trabalho e não deve ser confundido com estresse, doença do trabalho, discriminação, assédio sexual e outras ocorrências inadequadas ou indesejadas no ambiente laboral.

Independentemente da definição que se considere mais precisa, o importante é compreender que assédio moral se caracteriza pelo abuso de poder de forma repetida e sistematizada, conforme ensina a especialista Marie-France Hirigoyen (2006).

Tipos de assédio moral

Há diferentes tipos de assédio moral.

1. Assédio moral vertical descendente: praticado pela chefia contra o subalterno. Um gestor que constantemente desqualifica um servidor ou colaborador pode estar praticando esse tipo de assédio, que é o mais comum.
2. Assédio moral vertical ascendente: mais raro, ocorre quando um subordinado investe contra o chefe. Esse tipo de assédio normalmente é exercido por um grupo de servidores contra o gestor.
3. Assédio moral horizontal: prática que se dá entre colegas. Nesse tipo de assédio, o fim está em prejudicar o colega em relação aos outros. Algumas empresas, infelizmente, estimulam esse tipo de assédio, acreditando ser saudável um clima competitivo entre os pares.
4. Assédio moral misto: exige, pelo menos, a presença de três sujeitos: o assediador vertical, o assediador horizontal e a vítima. Nesse caso, o assediado é atingido por todos, superior e colegas. A vítima passa a ser culpada por tudo de errado que ocorre no ambiente de trabalho, tornando-se uma espécie de “bode expiatório”.

No serviço público, podem ocorrer os quatro tipos de assédio, mas o primeiro deles prepondera. Apesar da estabilidade de que goza o servidor público, o assédio pode se apresentar de forma visível e marcante em várias oportunidades: na avaliação de desempenho, nas progressões e promoções, na retirada de vantagens, na falta de treinamento adequado, na disputa por cargos comissionados etc.

Segundo Inácio Vacchiano (2007), filósofo, jornalista e escritor, algumas ações específicas configuram assédio moral no serviço público:

- dificultar a concessão da licença para capacitação;
- não permitir atrasos em razão de cursos, o que dificulta o aperfeiçoamento voluntário do servidor;
- determinar a execução de função perigosa a empregado despreparado;
- negar o fornecimento de equipamento individual de proteção;
- não dar espaço a questionamentos do empregado;

- perseguir o servidor estudante de graduação, o que, inclusive, fere o interesse público, pois o servidor mais bem capacitado poderá melhor contribuir para o progresso da instituição.

Segundo o autor, também se configura excesso de poder quando a autoridade, embora competente para praticar o ato, vai além do permitido e exorbita do uso de suas faculdades administrativas, o que torna o ato arbitrário, ilícito e nulo, enquadrado nas previsões da Lei 4.898/1965, que visa preservar as liberdades individuais já asseguradas na Constituição (art. 5º).

Fatores que favorecem o assédio moral no trabalho

- Cultura organizacional que tolera ou permite o desrespeito, a intimidação, a perseguição, o uso de linguagem abusiva etc.;
- políticas de gestão que incentivam a competição interna;
- mudanças organizacionais, como reestruturações e crises;
- mudança na gerência ou na composição das equipes de trabalho;
- reorganização do trabalho (novas tecnologias, novos procedimentos etc.);
- sobrecarga de trabalho;
- ambiguidade de papéis;
- falta de diálogo ou de clareza na comunicação;
- falta de reconhecimento;
- ambiente estressante.

Condutas comuns que caracterizam assédio moral

Apesquisa realizada pela médica do trabalho Margarida Barreto (2006) exemplifica as situações ou ações de assédio moral mais frequentes:

- dar instruções confusas ou imprecisas;
- bloquear o andamento do trabalho alheio;
- atribuir erros imaginários;
- ignorar a presença de um funcionário na presença de outro;
- pedir trabalhos urgentes sem necessidade;
- pedir a execução de tarefas sem interesse;
- fazer crítica em público;
- sobrecarregar o funcionário de trabalho;
- não cumprimentar ou não dirigir a palavra ao empregado;

- impor horários injustificados;
- fazer circular boatos maldosos e calúnias sobre a pessoa;
- forçar a demissão;
- insinuar que o funcionário tem problemas mentais ou familiares;
- transferir o empregado de setor ou de horário para isolá-lo;
- não atribuir tarefas ao empregado;
- retirar seus instrumentos de trabalho (telefone, computador, mesa);
- agredir o empregado preferencialmente quando está a sós com ele;
- proibir colegas de falar ou de almoçar com a pessoa.

Outras formas de controle do trabalhador

- Retirar ou limitar a autonomia do profissional;
- ignorar ou contestar suas decisões e opiniões;
- apoderar-se das ideias da outra pessoa;
- descumprir o código de ética e as leis trabalhistas;
- fazer gestos de desprezo, tais como suspiros e olhares;
- marcar o número de vezes que vai ao banheiro ou o tempo que lá permanece;
- vigiar constantemente o trabalho que está sendo feito;
- desvalorizar a atividade profissional do trabalhador;
- exigir o desempenho de funções acima ou abaixo do conhecimento do empregado ou que realize atividades degradantes;
- induzir o trabalhador ao erro, não só para criticá-lo ou rebaixá-lo, mas também para que tenha uma imagem ruim de si mesmo;
- repetir a mesma ordem para tarefas simples;
- criticar o trabalho feito ou dizer que não é importante;
- induzir a vítima ao descrédito de sua capacidade laborativa;
- recusar comunicação direta com a vítima, dando-lhe ordens através de um colega, bilhete ou *e-mail*;
- censurar de forma vaga e imprecisa, dando ensejo a interpretações dúbias e a mal-entendidos;
- exigir tarefas impossíveis de serem executadas ou complexas em tempo demasiado curto;
- exigir que sejam cumpridas tarefas fora da jornada de trabalho;

- suprimir documentos ou informações importantes para a realização do trabalho solicitado;
- não permitir ao trabalhador que se submeta a treinamentos;
- marcar reuniões sem avisar o empregado e cobrar sua ausência na frente dos colegas;
- ridicularizar as convicções religiosas ou políticas do trabalhador.

Perfil do assediador

A psicóloga Edina de Paula Bom Sucesso (2003) assim descreve o perfil do assediador:

- nutre sentimento de grandeza, exagerando sua própria importância;
- possui enorme necessidade de ser admirado;
- age com arrogância;
- critica sem piedade, mas não aceita ser criticado;
- é insensível aos sentimentos, às perdas e ao luto do outro;
- mostra-se incapaz de estabelecer vínculos afetivos duradouros;
- alimenta ressentimento e é capaz de ações vingativas.

Consequências da violência no trabalho

Segundo Mendes e Ferreira (2007), são muitas e danosas as consequências do assédio moral para a organização, para o agressor e para o agredido.

Para a organização

- queda na produtividade;
- alteração da qualidade do serviço/produto;
- absenteísmo;
- doenças profissionais;
- acidentes de trabalho;
- danos aos equipamentos;
- alta rotatividade da mão de obra, gerando aumento de despesa com rescisões contratuais, seleção e treinamento de pessoal;
- aumento de demandas trabalhistas com pedidos de reparação por danos morais;

- abalo na reputação da empresa ou do órgão.

Para o agressor

- ônus da responsabilidade cível;
- pressão social pelo estigma de agressor;
- responsabilidade administrativa pela prática de violência;
- danos à saúde física, psíquica e social.

Para o agredido

Pode ocorrer uma série de reações, que variam da falta de motivação para trabalhar até a total desilusão com o mundo do trabalho e a sociedade em geral, além da queda da autoestima e do surgimento de problemas como:

- depressão, angústia, estresse, crises de competência, crises de choro, mal-estar físico e mental;
- cansaço exagerado, irritação constante;
- insônia, pesadelos, alterações no sono;
- diminuição da capacidade de concentração e memorização;
- isolamento, tristeza, redução da capacidade de fazer amizades;
- falta de esperança no futuro;
- mudança de personalidade, reproduzindo as condutas de violência moral;
- mudança de personalidade, passando a praticar violência na família;
- aumento de peso ou emagrecimento exagerado;
- distúrbios digestivos, aumento da pressão arterial, tremores e palpitações.

Nem tudo é assédio

Baseado na cartilha *Assédio moral, sexual e discriminação*, editada pelo Ministério Público Federal em 2015, pode-se afirmar que não configuram assédio moral:

Situações eventuais

Para haver assédio moral é necessário que o comportamento do assediador seja repetitivo. Um comportamento isolado não pode ser caracterizado como assédio moral, embora possa produzir dano moral.

Exigências profissionais

Existem, é claro, atividades ligadas ao trabalho que precisam ser exigidas do trabalhador. Nesses casos, é normal haver cobranças, críticas e avaliações sobre o trabalho ou comportamento específico, desde que de maneira explícita, clara e nunca vexatória. O assédio moral irá ocorrer quando tais imposições forem direcionadas a uma pessoa de modo repetitivo e utilizadas como instrumento de represália, comprometendo, de forma negativa, a integridade física e psicológica do indivíduo.

Más condições de trabalho

Trabalhar em áreas muito pequenas ou sem iluminação, por exemplo, não é um ato de assédio moral em si, a não ser que um trabalhador (ou um grupo deles) seja submetido a essas condições com o objetivo de ser desmerecido perante os demais.

Segundo Marie-France Hirigoyen (2006), é importante ter em vista que:

- apesar de os fatos isolados não parecerem violência, o acúmulo de pequenos traumas gera agressão;
- quanto mais alto na hierarquia ou na escala sociocultural o agressor e o agredido se encontrarem, mais elaborados serão os meios utilizados para o assédio moral;
- o ambiente organizacional apresenta diversas situações que geralmente são confundidas com assédio, por isso só a distinção entre os comportamentos permitirá medidas eficazes de combate e prevenção;
- o estresse profissional é um fator geralmente confundido com assédio. Apesar de o assédio produzir estresse, o que geralmente o caracteriza é a má intenção de que o assediado é objeto, fato inexistente no estresse que não tem por causa o assédio. O estresse só se torna destruidor pelo excesso, enquanto o assédio é destruidor em qualquer nível;
- o conflito é outro fator normalmente confundido com assédio. O assédio existe exatamente porque nenhum conflito pode ser estabelecido. No conflito, as discordâncias podem ser expressas e o diálogo é aberto; no assédio, tudo é velado, oculto e implícito. No conflito, há uma relação simétrica; no assédio, a relação é assimétrica, pois quem detém o poder utiliza-o em detrimento do outro;
- gestão por injúria é a forma de tratamento que alguns administradores dispensam a seus subordinados, agindo de modo desrespeitoso e bruto. O que diferencia a gestão por injúria do assédio é que ela atinge

todos os empregados, sem distinção;

- as agressões pontuais são violências, porém não são assédio, pois o assédio pressupõe, como já foi dito, a constância da violência, que é o que o torna destruidor. As agressões pontuais são expressões de reatividade e impulsividade, sem premeditação, embora também sejam reprováveis;
- o uso inadequado do termo assédio pode levar à banalização do comportamento e, por conseguinte, fazer cair em descrédito a problemática vivida pelas verdadeiras vítimas de assédio.

Uma prevenção eficaz deve ser preocupação e responsabilidade de todos, uma vez que todos são, ao mesmo tempo, potenciais assediadores ou eventuais vítimas.

Na terceira parte deste trabalho, serão tratadas formas de enfrentamento das práticas autoritárias e desumanas que caracterizam a violência no trabalho e estudadas medidas para prevenir o assédio moral.

3ª parte

ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO

“Se for aberto um espaço de discussão, os problemas podem ser primeiro falados, depois compreendidos e, quem sabe, solucionados.”

Christophe Dejours



SIGA!

Mais do que normas,
é preciso conscientização e prevenção.



Conforme Salvador (2002), o prognóstico da OIT para os próximos anos é sombrio: “[...] serão as décadas do ‘mal estar na globalização’, onde predominarão depressões, angústias e outros danos psíquicos relacionados com as novas políticas de gestão na organização de trabalho”.

Em razão desse quadro angustiante, as organizações modernas já estão cientes da importância de políticas que previnam ou tratem as diferentes formas de violência no trabalho, porque os prejuízos causados são incalculáveis.

É consenso entre os pesquisadores que a solução dos problemas de assédio não está apenas nos dispositivos legais, mas na conscientização da vítima, do agressor e da própria sociedade no combate à omissão e na adoção de medidas preventivas. Esse trabalho deve ser pautado pelas recomendações da OIT, que preceitua que soluções preventivas devem levar em conta a origem da violência, e não somente seus efeitos.

Para a OIT, não adianta apenas punir o assediador ou indenizar a vítima. É necessário entender as causas e motivações do assédio, a fim de se estabelecerem ações eficazes de combate a ele. Para isso é imprescindível reforçar o diálogo e a escuta nas relações socioprofissionais.

Ações efetivas de prevenção passam pelo conhecimento de alguns métodos recomendados pela professora canadense Chantal Leclerc (2005):

- prevenção primária: trabalho diário para a manutenção de um ambiente laboral saudável e educação dos colaboradores, provendo-os de informação pelos diferentes meios de divulgação;
- prevenção secundária: a situação de violência já ocorreu, mas mediadores imparciais podem ajudar a criar oportunidades para que as pessoas em conflito possam encontrar-se e negociar uma solução;
- prevenção terciária: tomar medidas que ajudem a recuperação da saúde e da dignidade dos trabalhadores a partir de:
 - ▷ diagnóstico precoce dos efeitos, a fim de reduzir as consequências em todos os níveis (individual, familiar e funcional);
 - ▷ formação de grupos de apoio para troca de experiências, reconhecimento da agressão e modificação de situação instalada;

- ▷ mediação como alternativa de resolução ou de prevenção de conflitos.

A seguir algumas sugestões para a manutenção de boas relações no ambiente de trabalho:

- procure sempre informações atualizadas sobre o assunto;
- mantenha um relacionamento amistoso com os grupos de trabalho, subordinados ou superiores hierárquicos;
- evite piadas e comentários desrespeitosos;
- fale baixo e pense antes de agir e de falar;
- procure resolver os conflitos pelo diálogo; se necessário, chame um mediador;
- desenvolva comportamentos assertivos: argumente com civilidade sobre a aceitação ou não de algumas formas de tratamento;
- seja bem-humorado, disponível e cordial.

Ao contrário do assédio sexual, já tipificado no Código Penal, o assédio moral ainda não faz parte, em rigor, do ordenamento jurídico brasileiro, embora já existam várias leis estaduais e municipais que proíbem essa prática inadmissível e condenável.

Em abril de 2019, o Plenário da Câmara dos Deputados aprovou o Projeto de Lei 4742/01, que tipifica, no Código Penal, o crime de assédio moral no ambiente de trabalho. A proposta tramita agora no Senado Federal.

No serviço público, o assediador pode receber punições disciplinares. A Lei 8.112/1990, mesmo não tratando especificamente de assédio moral, permite que a conduta do assediador seja enquadrada no Título IV, que estabelece as condutas proibitivas e os deveres do servidor. Entre os deveres impostos, está a conduta compatível com a moralidade administrativa (art. 116, inciso IX), tratar as pessoas com urbanidade (art. 116, inciso XI) e ser leal às instituições a que servir (art. 116, inciso II).

Além disso, o Regime Jurídico Único – RJU prevê que é proibido ao servidor promover manifestação de apreço ou desapreço no recinto da repartição (art. 117, inciso V), bem como valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em prejuízo da dignidade da função pública, proibições que são desrespeitadas em casos de assédio.

Dessa forma, a prática do assédio moral contraria vários dos deveres atribuídos por lei aos servidores públicos e desrespeita proibições que lhe são impostas.

No caso da não observância do que prescreve o RJU, é possível se aplicarem sanções disciplinares (art. 127), entre elas, advertência, suspensão, demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade, destituição de cargo em comissão e de função comissionada. Quanto a tais aplicações, é importante ressaltar que, dependendo da intensidade do assédio moral e das circunstâncias em que é praticado, pode haver demissão do servidor assediador. Isso porque uma das situações em que está prevista a demissão do servidor é a de incontinência pública e conduta escandalosa na instituição.

No campo dos direitos humanos e da cidadania, há possibilidade de proteção via Código de Processo Civil.

Na Consolidação das Leis do Trabalho – CTL, há dispositivos que permitem enquadrar processos de assédio moral, inclusive no que diz respeito à saúde, vinculando suas consequências a doenças relacionadas ao trabalho.

Há também, em nível federal, várias proposições legislativas que pretendem criminalizar o assédio moral, porém somente a sanção de leis não solucionará esse grave problema. Mais que isso, é necessária a conscientização das vítimas quanto aos seus direitos; do assediador quanto às consequências de seu ato; de toda a sociedade, que deve rejeitar a prática.

Em determinadas situações, o assédio moral pode caracterizar conduta criminosa, e quem assedia poderá responder por crimes contra a honra, por constrangimento ilegal e por abuso de autoridade. O assédio moral também pode configurar improbidade administrativa, conforme entendimento do Superior Tribunal de Justiça:

ADMINISTRATIVO. AÇÃO CIVIL PÚBLICA. IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA. ASSÉDIO MORAL. VIOLAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. ART. 11 DA LEI 8.429/1992. ENQUADRAMENTO. CONDOTA QUE EXTRAPOLA MERA IRREGULARIDADE. ELEMENTO SUBJETIVO. DOLO GENÉRICO.

[...]

3. O assédio moral, mais do que provocações no local de trabalho — sarcasmo, crítica, zombaria e trote —, é campanha de terror psicológico pela rejeição.

4. A prática de assédio moral enquadra-se na conduta prevista no art. 11, *caput*, da Lei de Improbidade Administrativa, em razão do evidente

abuso de poder, desvio de finalidade e malferimento à impessoalidade, ao agir deliberadamente em prejuízo de alguém.

5. A Lei 8.429/1992 objetiva coibir, punir e/ou afastar da atividade pública os agentes que demonstrem caráter incompatível com a natureza da atividade desenvolvida.

[...]

(REsp 1286466/RS, Rel. Ministra Eliana Calmon, Segunda Turma, julgado em 03/09/2013, DJe 18/09/2013).

Assédio moral pode gerar indenizações?

Segundo a *Cartilha sobre assédio moral* (2016) editada e distribuída pelo Sindicato Nacional dos Servidores do Ministério Público da União, sim.

Os danos sofridos pela vítima podem gerar perdas de caráter material e moral, surgindo o direito a indenização.

Em muitos casos, a vítima acaba pedindo demissão ou, se for servidor público, exoneração; abandona o emprego ou o cargo, o que deve ser indenizado.

A indenização por danos materiais pode abranger:

- a) danos emergentes – o que a vítima efetivamente perdeu. No caso do servidor que fica doente em função de assédio, os gastos que teve com tratamento médico e medicamentos;
- b) lucros cessantes – o que a vítima deixou de ganhar. No caso do servidor que pediu exoneração porque foi assediado, os vencimentos que deixou de receber.

É cabível também a indenização por danos morais relativos ao sofrimento psicológico que a vítima suportou em virtude do assédio moral.

Em sendo o assediador servidor público, o Estado (União, estado ou município) pode ser responsabilizado pelos danos materiais e morais sofridos pela vítima, porque possui responsabilidade objetiva atribuída por lei (independentemente de culpa). Comprovado o fato e o dano, cabe ao Estado indenizar a vítima, podendo, entretanto, processar o assediador visando à reparação dos prejuízos que sofrer.

Romper o silêncio e buscar o apoio dos colegas e da família é fundamental. Muitas vezes os problemas são ignorados porque a pessoa assediada não se manifesta ou a busca da solução é postergada, como se

tais questões relacionadas à dignidade humana não fossem primordiais. Cabe destacar que o Comitê Gestor do Código de Conduta da 1ª Região (Cogecod-TRF1), o próprio Código de Conduta do Conselho da Justiça Federal e este guia são demonstrações da decisão do TRF 1ª Região de combater as práticas de violência no trabalho no âmbito da Justiça Federal da 1ª Região.

Aos gestores compete restabelecer o diálogo entre colegas e não resumir a comunicação aos encontros sociais. O problema do assédio moral é, antes de tudo, a ausência de limites e de regra, e o Código de Conduta do Conselho da Justiça Federal de 1º e 2º graus não admite tal prática:

Art 5º – O Conselho da Justiça Federal e a Justiça Federal não serão tolerantes com atitudes discriminatórias ou preconceituosas, de qualquer natureza, em relação a etnia, a sexo, a religião, a estado civil, a orientação sexual, a faixa etária ou a condição física especial, nem com atos que caracterizem proselitismo partidário, intimidação, hostilidade ou ameaça, humilhação por qualquer motivo ou com assédio moral ou sexual.

São recomendados tratamentos psiquiátricos e psicológicos personalizados para quem vivencia violência psicológica no trabalho, bem como a formulação de denúncia, de modo a dar visibilidade ao problema. No Tribunal Regional Federal da 1ª Região, as denúncias ou representações podem ser feitas pelo endereço eletrônico etica@trf1.jus.br, devendo constar do documento:

- a) descrição do fato;
- b) indicação de autoria;
- c) apresentação de provas ou indicação de onde podem ser obtidas.

As seções judiciárias criarão seus próprios comitês.

A ideia do Cogecod-TRF1 é tentar, primeiramente, resolver o problema por meio de Termo de Ajuste de Conduta (TAC), assinado entre as partes e intermediado pelos membros do Comitê.

Seguem, abaixo, algumas orientações importantes para as vítimas de assédio moral que poderão auxiliar ou minimizar as consequências dessa prática no ambiente de trabalho:

Resista – a resistência tem uma dimensão individual que pode ser fortalecida pela ajuda e solidariedade de colegas ou familiares, originando ações coletivas.

Organize-se – anote, com detalhes, todas as humilhações sofridas (dia, mês, ano, hora, local ou setor, nome do agressor, colegas que testemunharam, conteúdo da conversa e outros detalhes relevantes).

Identifique aliados – compartilhe suas experiências com pessoas que viveram situações parecidas ou que já sofreram humilhação do mesmo agressor. Quando muitos se unem, o manifesto ganha força.

Busque testemunhas – procure conversar com o agressor sempre na presença de testemunhas.

Denuncie – procure pessoalmente o(s) membro(s) do Cogecod-TRF1 ou envie e-mail para etica@trf1.jus.br com sua denúncia ou representação.

Outros meios de denúncia

Diges (requerimento por escrito);

Ouvidoria do Tribunal (e-mail para ouvidoria@trf1.jus.br).

Considerações finais

Com a distribuição deste *Guia de orientação sobre assédio moral*, o Comitê Gestor do Código de Conduta do TRF da 1ª Região – Cogecod-TRF1 dá o primeiro passo para a valorização da ética e para o combate à violência no ambiente de trabalho, reforçando a valorização do servidor público e agindo em prol da humanização das relações socioprofissionais no âmbito da 1ª Região.

Não tenha medo! Denuncie o assédio moral.

Ética: Faça o que é certo.

etica@trf1.jus.br

Referências

BARRETO, Margarida. *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: Educ, 2006.

BOBBIO, Norberto. *Dicionário de política*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1983.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. *Até quando?: tortura psicológica e assédio moral no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Assédio moral e sexual no trabalho*. Brasília. 2013. Disponível em: <http://www.siemaco.org.br/CartilhaAssedio-Sexual.pdf>. Acesso em: 3 maio 2019.

BRASIL. Ministério Público Federal. Ouvidoria e Comitê Gestor de Gênero e Raça. *Assédio moral, assédio sexual e discriminação: saiba mais sobre essas distorções de conduta no ambiente de trabalho*. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/o-mpf/ouvidoria-mpf/publicacoes/assedio-moral-sexual-e-discriminacao-saiba-mais-sobre-essas-distorcoes-de-conduta-no-ambiente-de-trabalho/view>. Acesso em: 3 maio 2019.

DISTRITO FEDERAL. Câmara Legislativa. *Cartilha sobre violência no trabalho: reflexões, conceitos e orientações*. Disponível em: http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Cartilha_NEAVT.pdf. Acesso em: 3 maio 2019.

FERREIRA, João Batista; MENDES, Ana Magnólia; CALGARO, José Cláudio Caldas; BLANCH, Josep M. Situações de assédio moral a trabalhadores anistiados políticos de uma empresa pública. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, v. 12, n. 20, p. 215-233, dez. 2006. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/253/263> . Acesso em: 10 maio 2019.

GUEDES, Márcia Novaes. Assédio Moral e responsabilidade das organizações com os direitos fundamentais dos trabalhadores. *Revista Jurídica da Escola da Associação dos Magistrados da Justiça do Trabalho da 2ª Região*, São Paulo, dez. 2003. Disponível em: http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/GUEDES_M.N_Assedio_moral_e_responsabilidade.pdf. Acesso em: 03 maio 2019.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. São Paulo: Bertrand Brasil, 2005.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. São Paulo: Bertrand Brasil, 2002.

JAMES, C. HUNTER. *O monge e o executivo*. São Paulo: Sextante, 2000.

LECLERC, Chantal. Intervir contra o assédio no trabalho: cuidar e reprimir não basta. *Laboreal*, Porto, Portugal, v. 1, n. 1, p. 65-78, 2005. Disponível em: <http://laboreal.up.pt/pt/articles/intervir-contr-o-assedio-no-trabalho-cuidar-e-reprimir-nao-basta/>. Acesso em: 3 maio 2019.

LEYMANN, Heinz. Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victimis*, v. 5, n. 2, 1990. Disponível em: [https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf). Acesso em: 3 maio 2019.

SALVADOR, Luiz. Entenda o que é o assédio moral no trabalho e suas consequências. *Revista Consultor Jurídico*, São Paulo, 6 jul. 2002. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2002-jul-06/assedio_moral_levar_vitima_incapacidade_total. Acesso em: 09 maio 2019.

SINDICATO NACIONAL DOS SERVIDORES DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO. *Cartilha sobre assédio moral*. Disponível em: <http://www.ouvidoria.mppr.mp.br/arquivos/File/cartilha.pdf>. Acesso em: 3 maio 2019.

SOBOLL, Lis Andrea; GOSDAL, Thereza Cristina (Org.). *Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque multidisciplinar*. São Paulo: LTr, 2009. Disponível em: <http://www.assedioorganizacional.com.br/downloads/assedio-moral-interpessoal-e-organizacional.pdf>. Acesso em: 3 maio 2019.

SORIA, Marisa Salanova; SCHAUFELI, Wilmar. *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte em pasión*. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

VACCHIANO, Inácio. Assédio moral no serviço público. 2007. Disponível em: http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/monografia_assedio_moral_inacio_vacchiano_1_.pdf. Acesso em: 8 jan. 2018.