

**UNIVERSIDADE DE SANTO AMARO - UNISA**  
**PÓS GRADUAÇÃO (LATO SENSU) EM PSICOLOGIA**  
**ORGANIZACIONAL**

**SORAIA MARIA DE SOUZA VIEIRA BATISTA**

**O ASSÉDIO MORAL E A RESPONSABILIDADE CORPORATIVA**

**São Paulo**  
**2008**

**SORAIA MARIA DE SOUZA VIEIRA BATISTA**

**O ASSÉDIO MORAL E A RESPONSABILIDADE CORPORATIVA**

Monografia apresentada para obtenção de título de Especialista *Lato Sensu* em Psicologia Organizacional, da Universidade de Santo Amaro – UNISA, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Msc. Renata Homem de Mello.

**São Paulo  
2008**

**SORAIA MARIA DE SOUZA VIEIRA BATISTA**

**O ASSÉDIO MORAL E A RESPONSABILIDADE CORPORATIVA**

Monografia apresentada para a obtenção do título de Especialista *Lato Sensu* em Psicologia Organizacional da Universidade de Santo Amaro – UNISA.

Data da Aprovação: 07 de Julho de 2008.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Msc Renata Homem de Mello (Orientador)  
Presidente  
Universidade de Santo Amaro - UNISA

---

Prof<sup>o</sup>. Msc Carlos Ferreira Manaia  
Membro  
Universidade de Santo Amaro - UNISA

CONCEITO FINAL: \_\_\_\_A\_\_\_\_

## **DECLARAÇÃO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE**

Através deste instrumento, isento meu Orientador e a Banca Examinadora de qualquer responsabilidade sobre o aporte ideológico conferido ao presente trabalho.

---

SORAIA MARIA DE SOUZA VIEIRA BATISTA

Dedico a DEUS, a minha família e a todos aqueles que de alguma forma  
contribuíram para a realização deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço e bendigo a Deus por toda minha vida, saúde, persistência e iluminação para mais este desafio e conquista.

Ao meu marido James pela compreensão e apoio total em meus projetos.

A minha mãe Valdeci pelos ensinamentos valiosos e apoio de meus estudos.

Aos meus filhos Gabriel e Mariana pelo tempo que deixamos de brincar para que eu finalizasse este trabalho.

Especialmente à Prof<sup>a</sup> Renata Homem de Mello pelo seu esmero com que trata a Pesquisa Científica e, a todos os professores e colegas do curso, pela valiosa troca de experiências e aprendizado.

## RESUMO

O estudo investiga, verifica e conceitua o assédio moral e a responsabilidade corporativa em pesquisa bibliográfica em livros, revistas, sites especializados, órgãos públicos e entrevista estruturada com especialista no assunto. No entanto, ainda existe muita dificuldade na busca do tema uma vez que há poucas publicações que auxiliem no trabalho científico e que completem a pesquisa. É observado que atualmente o tema tem se destacado no mundo organizacional, que algumas organizações sofrem com este mal mas que ainda não estão preparadas para desfechos de resolução interna. É identificado que o discurso de boas práticas para com o empregado e ambiente saudável para se trabalhar com dignidade, muitas vezes não encontra suporte na prática e com frequência as organizações são indiciadas legalmente e sofrem com prejuízos financeiros astronômicos. Além disso, ainda não há regulação federal que tipifique o assédio moral como crime. Conclui que a prevenção é o melhor caminho e que baseado na responsabilidade comportamental, alguns projetos podem minimizar ou mesmo evitar, desde que bem estruturados, o assédio moral no ambiente de trabalho. Destaca a importância do engajamento e consciência de todos nestes projetos em que se construirão relações baseadas na confiança e transparência e onde a conscientização, treinamento e a prática do bem ao outro alicerçam relações saudáveis no ambiente de trabalho e extinguem o assédio moral em seu fundamento e força.

Palavras chave: Assédio moral, ambiente de trabalho, ambiente saudável, responsabilidade corporativa, responsabilidade comportamental.

## **ABSTRACT**

The study it investigates, it verifies and it appraises the moral harassment and the corporative responsibility in bibliographical research in books, specialized magazines, sites, public agencies and interview structuralized with specialist in the subject. However, still much difficulty in the search of the subject exists a time that has few publications that assist in the scientific work and that they complete the research. It is observed that currently the subject if has detached in the organization world, that some organizations suffer badly with this but that not yet they are prepared for outcomes of internal resolution. It is identified that the speech of good practical stops with the employee and healthful environment to work with dignity, many times do not find support in the practical one and frequently the organizations are accused legally and suffer with astronomical financial damages. Moreover, not yet it has federal regulation that to institute the moral harassment as crime. It concludes that the prevention is optimum way and that based in the behavior responsibility, some projects can minimize or same to prevent, since that structuralized well, the moral siege in the work environment. It detaches the importance of the enrollment and conscience of all in these projects where to relations based on the confidence and transparency will be constructed and where the awareness, training and the practical one of the good to the other foundation healthful relations in the work environment and extinguishes the moral harassment in its bedding and force.

Key-words: Moral harassment, work environment, healthful environment, corporative responsibility, behavior responsibility.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>                                       | <b>12</b> |
| <b>1 FUNDAMENTOS DO TRABALHO.....</b>                        | <b>15</b> |
| 1.1 PRINCÍPIOS DE DIREITO.....                               | 15        |
| 1.1.1 De Dignidade.....                                      | 15        |
| 1.1.2 De Personalidade.....                                  | 16        |
| 1.1.3 Da Boa-Fé.....   | 17        |
| 1.1.4 Do Ambiente Sadio e Qualidade de Vida no Trabalho..... | 18        |
| <b>2 ASSÉDIO MORAL.....</b>                                  | <b>20</b> |
| 2.1 CONCEITUAÇÃO.....  | 21        |
| 2.2 ASSÉDIO MORAL X ASSÉDIO SEXUAL X DANO MORAL.....         | 25        |
| 2.3 CARACTERÍSTICAS DO ASSÉDIO MORAL.....                    | 28        |
| 2.3.1 Assédio Vertical Descendente.....                      | 29        |
| 2.3.2 Assédio Ascendente.....                                | 30        |
| 2.3.3 Assédio Moral Horizontal.....                          | 30        |
| 2.4 PERSONAGENS DO ASSÉDIO MORAL.....                        | 31        |
| 2.4.1 O Assediador (Empregador e seus prepostos).....        | 32        |
| 2.4.2 O Colega de Trabalho.....                              | 35        |
| 2.4.3 O Assediado.....                                       | 35        |
| 2.5 PRÁTICAS DE ASSÉDIO MORAL NA ORGANIZAÇÃO.....            | 37        |
| <b>3 RISCOS ORGANIZACIONAIS.....</b>                         | <b>40</b> |
| 3.1 RISCO DE IMAGEM.....                                     | 42        |
| 3.2 POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS.....                           | 42        |
| 3.3 AS INDENIZAÇÕES.....                                     | 43        |
| <b>4 AMBIENTE PARA COMBATE DO ASSÉDIO MORAL.....</b>         | <b>48</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.1 RESPONSABILIDADE COMPORTAMENTAL.....                     | 48        |
| 4.1.1 Princípios e Valores da Empresa.....                   | 50        |
| 4.1.2 Código de Ética.....                                   | 50        |
| 4.1.3 Relacionamento (Colaboradores e demais Parceiros)..... | 51        |
| <b>5 CONCLUSÃO.....</b>                                      | <b>57</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                      | <b>60</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>   | <b>62</b> |

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Figura 1 – Quadro: O GRITO.....</b>                                    | <b>22</b> |
| <b>Cartilha do Sindicato dos Comerciários de São Paulo (anexo 2).....</b> | <b>65</b> |

## LISTA DE ABREVIATURAS

CC – Código Civil Brasileiro

CF/88 – Constituição Federal de 1988

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho ou Consolidação das Leis Trabalhistas

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DNA (em português) e ADN (em inglês) – Ácido Desoxirribonucléico

DRT/SP – Delegacia Regional do Trabalho de São Paulo

DUDH – Declaração Universal dos Direitos do Homem ou Declaração dos Direitos Humanos

EUA – Estados Unidos da América

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial da Saúde

PUC/SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RC – Responsabilidade Corporativa

RH – Recursos Humanos

TRT – Tribunal Regional do Trabalho

TST – Tribunal Superior do Trabalho

## INTRODUÇÃO

A presente monografia tem por objeto o assédio moral e a responsabilidade corporativa, emerge da vontade de aprofundamento sobre o assunto. Trabalhar com e para as pessoas e, principalmente em Recursos Humanos é um desafio constante, um campo frutífero para questionamentos das condições físicas e psíquicas das mesmas, bem como suas relações interpessoais. O tema assédio moral ganhou visibilidade nos últimos anos como uma agressão silenciosa e violadora das relações humanas.

Entender o que é, por que, com quem e como ocorre o assédio moral é foco de interesse de estudo deste trabalho, pois muitos colaboradores sofrem em silêncio, sem reagir diante das práticas de abuso. Além disso, muitas empresas não estão preparadas para as denúncias de assédio moral e até o momento, não temos no Brasil, uma lei de proteção contra o assédio moral. Há alguns projetos de lei que ainda precisam ser votados no Congresso Nacional.

Atualmente, é um tema bastante discutido, muito preocupante para as relações de trabalho e a sustentabilidade das empresas mas, um tanto desconhecido no Brasil.

No entanto, as inúmeras ações por parte de ex-colaboradores, evidenciam a urgência de aprovação de lei específica de caráter nacional contra o assédio moral. É preciso estar protegidos pelas leis do país, mas também buscar meios que minimizem ou combatam “a conduta nociva” do assediador.

Muitos profissionais entre eles médicos do trabalho, juristas, psicólogos e sociólogos mais conhecedores e conscientes dos prejuízos que o assédio moral traz, estão interagindo para ajudar as vítimas e esclarecer ao empresariado que esta violência fere os princípios norteadores do Direito do Trabalho<sup>1</sup> na celebração do contrato de trabalho que são: da razoabilidade, da boa-fé, da realidade, da não discriminação, da dignidade do trabalho e da proteção.

As ações ou afastamentos médicos decorrentes do assédio moral, geram prejuízos não somente para a empresa e assediado, mas também para o governo no pagamento de auxílio doença ou aposentadorias precoces.

O tema é problemático, complexo e dificultoso, haja vista que, para estudos

---

<sup>1</sup>Um Estudo sobre os Princípios do Direito do Trabalho – disponível em <http://www.direitonet.com.br/artigos/x/54/33/543/> - acesso em 23.05.08

mais aprofundados e pesquisas empíricas, temos poucas obras nacionais, do conhecimento público, do empresariado e da comunidade científica.

A intenção não é de esgotar o assunto mas de abordar e buscar medidas para que as organizações possam tomar posse da gravidade da situação e ter um ambiente laboral saudável impedindo as condutas antiéticas que violam os direitos e deveres contratuais na relação de empregador x empregado.

O trabalho abordará alguns princípios do direito (mas sem se aprofundar no assunto pois não é o foco desta monografia), a conceituação do tema, diferenciação entre os temas assédio sexual e dano moral, tipos de personagens no assédio moral e, o que fazer para combater este tipo de conduta na organização.

A inquietação está em levantar, responder ou sugerir alternativas para que organizações desenvolvam métodos para diminuir ou mesmo combater o assédio em suas instalações.

A busca de práticas organizacionais que alinhem transparência e governança corporativa não impedirão que um colaborador entre com uma ação contra a empresa, mas implicarão diretamente no clima organizacional, nos resultados e no aumento da sinergia interna e com certeza diminuirão ações desta natureza.

A discussão ou reflexão sobre o tema será edificado através da pesquisa exploratória, descritiva, explicativa, bibliográfica e/ou a que vier ser necessária, para a conclusão desta monografia tais como: livros (nacionais ou estrangeiros), revistas, notícias em jornais ou televisão, sites especializados, órgãos públicos (ementas de casos julgados ou em julgamento), sindicatos ou associação de classe, possível entrevista com especialista no assunto assédio moral (Maria do Carmo Célico ou outro profissional que se dispuser a dar uma entrevista).

O presente trabalho será apresentado da seguinte forma:

No primeiro capítulo, **Fundamentos do Trabalho Humano**, é demonstrado um breve panorama dos princípios de direitos do homem e do trabalho.

No segundo capítulo, **Assédio Moral**, é tratado a conceituação, bem como diferenças, características, personagens, práticas e indenizações do tema assédio moral.

No terceiro capítulo, **Riscos Organizacionais**, são tratados os riscos operacionais inerentes à prática de assédio.

No quarto capítulo, **Ambiente para Combate do Assédio Moral**, é traçado

o ambiente ideal para combate ao assédio moral na organização e consideração sobre a responsabilidade corporativa no combate ao assédio moral.

No quinto capítulo, **Conclusão**, é apresentada a conclusão do trabalho.

# 1 FUNDAMENTOS DO TRABALHO HUMANO

## 1.1 PRINCÍPIOS DE DIREITO

Embora não seja o foco desta monografia, discorrer sobre os princípios de direito do trabalhador, é importante para tecer considerações de suas garantias nas relações de trabalho.

A Declaração Universal dos Direitos do Homem (DUDH), norteia os pilares das relações na sociedade em nível universal. A Organização Internacional do Trabalho (OIT), define a jurisdição internacional trabalhista.

No Brasil, a Constituição Federal do Brasil (CF/88)<sup>2</sup>, que institui legalmente as relações da sociedade, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) é o instrumento nacional que regulamenta os direitos e deveres do empregado e do empregador e o Código Civil Brasileiro (CC), norteia as leis sobre os direitos e deveres dos cidadãos.

Estas obras exprimem os princípios de direito mas neste trabalho, serão enfocados os que estão diretamente relacionados com o tema em questão.

### 1.1.1 De Dignidade

Segundo o primeiro artigo da Declaração Universal dos Direitos do Homem (DUDH)<sup>3</sup>:

Art. 1. Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade.

A CF/88, centra a dignidade humana como princípio fundamental, instituindo os direitos e garantias fundamentais do cidadão.

Com relação ao trabalho humano, mesmo com o caráter capitalista visando

---

<sup>2</sup> CF/88 - Constituição Federal do Brasil de 05.10.1988

<sup>3</sup> Declaração Universal dos Direitos do Homem (DUDH) instituída em 10.12.1948 – disponível em [http://www.onu-brasil.org/documentos\\_direitoshumanos.php](http://www.onu-brasil.org/documentos_direitoshumanos.php) - acesso em 07.09.2007

crescimento econômico de uma nação e sempre buscando produtividade e lucratividade. O trabalho humano é livre é inerente à pessoa humana. E como tal, não poderia haver nenhum tipo de intervenção com respeito a sua liberdade pública ou individual, salvo quando for para reconhecer sua garantia e proteção do Estado.

Neste sentido, oportuna é a observação de Alkimin (2005, p. 17), “ora se o trabalho é fonte de dignidade humana, e se todo homem tem dignidade, o trabalhador como pessoa humana tem dignidade, que condiz com a consciência moral e autonomia individual de atuar segundo as regras morais, valores, princípios éticos e costumes no seio da sociedade”, a dignidade portanto, é individual, natural e insubstituível e não passível de precificação. O trabalhador é um ser integral dotado de direitos e garantias que devem ser preservados pelo Estado.

Não basta somente o emprego para a garantia da dignidade do trabalhador, o importante é “(...) ter acesso ao trabalho com justa remuneração, em ter moradia e educação, e, principalmente, em participar de modo ativo e consciente da comunidade produtiva em que o indivíduo se acha inserido. Sem essa suficiência, o trabalhador não dispõe de meios para viver com dignidade.” (COSTA, 1998, p. 102)

Para preservar estas condições, é necessária intervenção do Estado e a participação da sociedade em prol da proteção dos direitos fundamentais do indivíduo, neste caso, do trabalhador.

Mesmo com a melhoria histórica das condições dos trabalhadores ainda vê-se muita violação de sua dignidade.

### 1.1.2 De Personalidade

De Personalidade, são os direitos inerentes aos atributos individuais da pessoa, de valor absoluto e inato, os morais e éticos de caráter irrenunciável e intransmissível (Código Civil Brasileiro – Lei 10.406/2002 - Capítulo II – Dos Direitos da Personalidade - Art.11)<sup>4</sup>. Está previsto também na Constituição Federal do Brasil (Título II – Capítulo I - Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos – Art. 5º, inc. V e X)<sup>5</sup>, o direito a indenização por dano moral e/ou material na esfera cível.

---

<sup>4</sup> Código Civil – disponível em <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/2002/L10406.html> - acesso em 21.10.07

<sup>5</sup> Constituição Federal – disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.html) - acesso em 21.10.07

No art. 483, letra “e” da CLT<sup>6</sup>, é previsto na relação de emprego, a defesa da rescisão de contrato de trabalho, por ofensa a honra ou da família do trabalhador quando decorrente o empregador ou seus superiores hierárquicos pois, todos os atributos da personalidade do trabalhador devem ser respeitados e preservados.

No entanto, existe na relação empregador-empregado, uma relação jurídica que convenciona a prestação de serviços, o pagamento de salário, a dependência ou subordinação, ou seja, subordinação jurídica ou dependência hierárquica.

Para melhor entendimento, consta na CLT:

Art. 2º. Considera-se empregador a empresa individual ou coletiva que, assumindo os riscos da atividade, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços.

Art. 3º. Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.

Portanto, existem direitos e obrigações para ambas as partes baseados no princípio da boa-fé que será abordado no próximo item. No entanto, o reconhecimento dos direitos de personalidade na relação de emprego limita o exercício do poder do empregador, pois além dos direitos trabalhistas, o empregado tem o mesmo direito garantido na Constituição Federal.

Assim, o empregador está sujeito a reparar danos e prejuízos advindos do desrespeito aos direitos de personalidade de cada empregado.

### 1.1.3 Da Boa-Fé

Boa-fé (Código Civil Brasileiro – Lei 10.406/2002 - Capítulo I – Do Negócio Jurídico - Art.113 e Capítulo I – Dos Contratos em Geral – Art. 422)<sup>7</sup> é o relacionamento baseado na conduta leal, ética e honesta, seja no pessoal ou nos negócios, no cumprimento das obrigações e trato com as pessoas. Assim também deve ser no contrato de trabalho.

É desejável que o empregado cumpra com as obrigações negociadas, de boa-fé, colaborando para o rendimento do trabalho, para os resultados, enquanto que o empregador deve cumprir, por si ou por seus prepostos, com lealdade, boa-fé,

---

<sup>6</sup> CLT – disponível em <http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/legis/CLT/TITULOIV.html> - acesso em 21.10.2007

com as que lhe cabem. Como distingue Rodriguez (1993), boa-fé-crença: “à posição de quem ignora determinados fatos e pensa, portanto, que sua conduta é perfeitamente legítima e não causa prejuízos a ninguém” (p.16) e a boa-fé-lealdade que “refere-se à conduta da pessoa que considera cumprir realmente o seu dever. Pressupõe uma posição de honestidade e honradez no comércio jurídico, porque contém implícita a plena consciência de não enganar, não prejudicar, nem causar danos”. (p. 17)

Deste modo, a boa-fé garante direitos e deveres para empregador e empregado.

#### 1.1.4 Do Ambiente Sadio e Qualidade de Vida no Trabalho

A vida e a saúde são direitos fundamentais da dignidade humana e também o é no meio ambiente do trabalho.

Segundo Alkimin (2005, p. 25),

O meio ambiente sadio e equilibrado é elementar para garantir a dignidade da pessoa e o desenvolvimento de seus atributos pessoais, morais e intelectuais, constituindo sua preservação e proteção meio para se atingir o fim que é a proteção à vida e saúde do trabalhador, referindo-se esta última ao aspecto da integridade física e psíquica, e, conseqüentemente, garantir a qualidade de vida de todo o cidadão.

Sendo o ambiente do trabalho, o local onde o homem passa a maior parte de sua vida, este meio que o cerca, deve ser sadio e equilibrado, salvaguardando a vida e saúde do trabalhador. É onde normalmente se deposita, sonhos, aspirações, realizações, segurança para o trabalhador e suas famílias.

É desejado um ambiente de convívio harmônico e leal que quando o trabalhador finalize seu trabalho e vá para casa, queira voltar no dia seguinte para desempenhar suas tarefas e mais um dia com saúde, alegria e disposição.

A Organização Mundial da Saúde (OMS), define saúde como um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não somente a ausência de doença ou enfermidade e a Organização Internacional do Trabalho (OIT)<sup>8</sup>, Convenção 155, art.

---

<sup>7</sup> Código Civil – disponível em <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/2002/L10406.html> - acesso em 15.01.08

<sup>8</sup> Organização Internacional do Trabalho – disponível em <http://www.ilo.org/ilolex/portug/docs/convidisp1.htm> - acesso em 21.10.2007

3º, alínea “e” como, “a saúde, em relação ao trabalho, abrange não só a ausência de afecções ou de doenças, mas também os elementos físicos e mentais que afetam a saúde e estão diretamente relacionados com a segurança e higiene do trabalho”.

Hoje há o que se falar em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como fator de aumento da produtividade, motivação e satisfação do colaborador. A QVT<sup>9</sup> corresponde a:

- a) compensação adequada e justa;
- b) condições de segurança e saúde no trabalho;
- c) oportunidade de desenvolvimento profissional e da capacidade humana;
- d) oportunidade de crescimento contínuo e seguro;
- e) integração social na organização do trabalho;
- f) respeito, tratamento digno, cumprimento dos deveres etc.;
- g) preservação da auto-estima e valorização dos atributos pessoais e profissionais do trabalhador.

Neste sentido, o empregador deve proporcionar um ambiente de trabalho sadio em todos os aspectos. Estabelecer normas internas e condições de trabalho que visem sua saúde, segurança, integridade. Prevenir qualquer tipo de agressão contra a saúde física e psíquica de seus colaboradores sem distinção ou preconceitos.

Mesmo com toda essa obrigação e tendência, a modernização e globalização aumentou a competitividade das pessoas e organizações gerando em alguns casos, degradação e hostilização do ambiente do trabalho fazendo surgir uma onda de agressão moral silenciosa que destrói pessoas e relações: o assédio<sup>10</sup> moral<sup>11</sup> que será abordado no próximo capítulo.

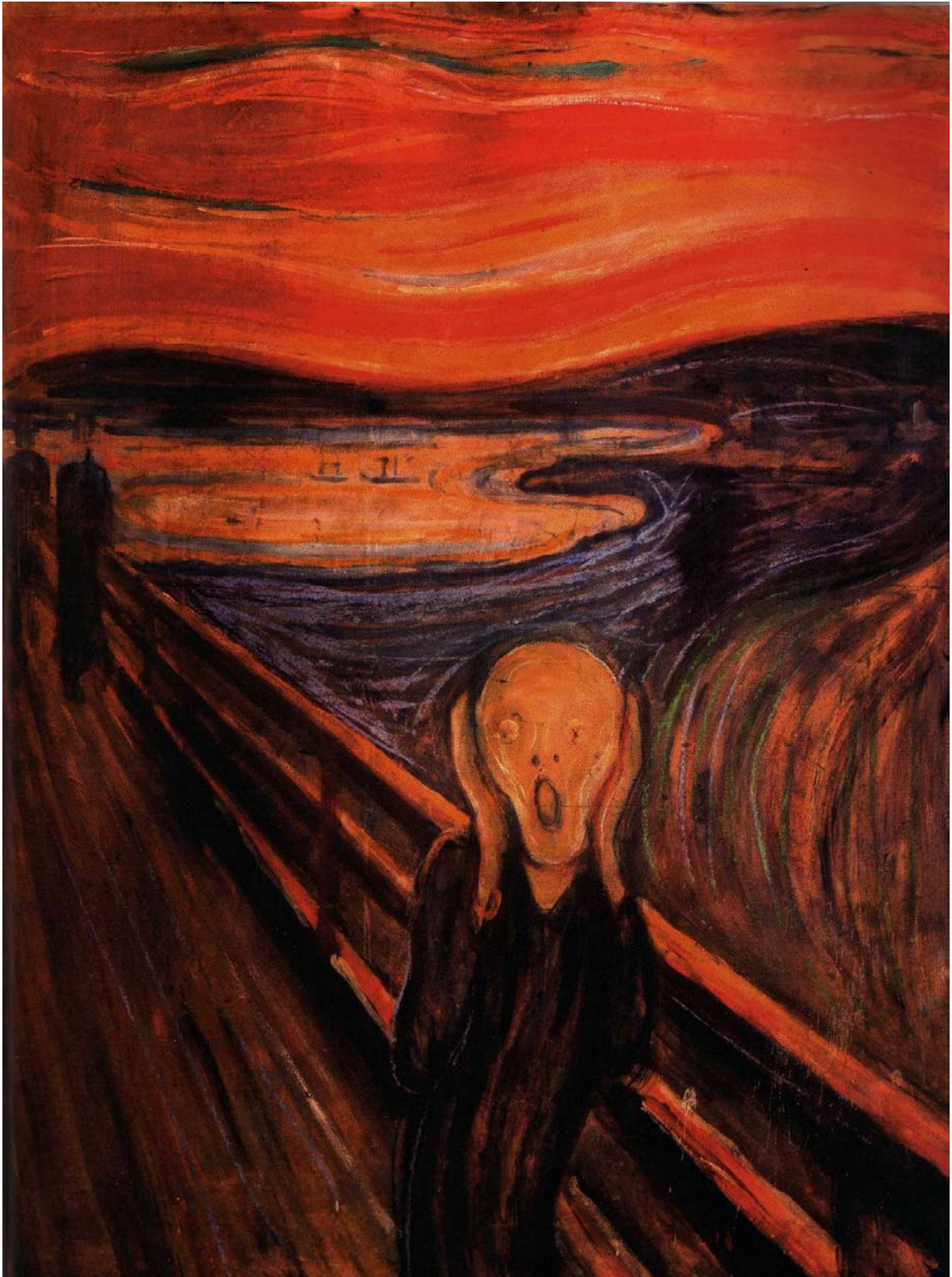
---

<sup>9</sup> Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art03.pdf> - acesso em 23.05.08

<sup>10</sup> Assédio, s. m. Cerco posto a um reduto para tomar; sítio; (fig.) insistência impertinente, junto de alguém, com perguntas, pretensões etc. – BUENO, F. S. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: FTD, 2001. p.93

<sup>11</sup> Moral, s. f. Parte da Filosofia que trata dos costumes ou dos deveres do homem; s.m. conjunto das nossas faculdades morais; adj. Relativo aos bons costumes. – BUENO, F. S. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: FTD, 2001. p.523

## 2 ASSÉDIO MORAL



Quadro: *O Grito*, do pintor norueguês Edvard Munch

## 2.1 CONCEITUAÇÃO

Embora seja do século XVI, a frase, do escritor Michel de Montaigne<sup>12</sup>, “A covardia é a mãe da crueldade” está mais atual do que nunca. Assim como outras virtudes e vícios, a capacidade de realizar um ato covarde é uma característica do ser humano em maior ou menor escala. Vários são os motivos para um ato covarde, mas dentro das empresas, esse recurso é utilizado para a exclusão de um indivíduo “diferente” ou mesmo para a conquista de um cargo.

Atitudes covardes influenciam as relações entre pessoas e podem desencadear comportamentos de assédio moral.

O assédio moral é um fenômeno bastante antigo mas o termo assédio moral só foi identificado em 1980 pelo sueco Heinz Leymann<sup>13</sup>, psicólogo do trabalho, que o denominou de *mobbing* que vem do verbo inglês *to mob* (ações de assaltar, agredir em massa, assediar). Neste sentido, a Suécia foi o primeiro país a estudar o fenômeno. Ao redor do mundo, recebe várias denominações, no entanto, as mais conhecidas são:

**Mobbing** - na Alemanha, Itália e países escandinavos.

**Bullying** - na Inglaterra.

**Moral harassment** e **Bullying** - nos Estados Unidos da América (EUA).

**Stalking** - no Reino Unido.

**Acoso** - na Espanha, Uruguai e Chile.

**Harcèlement Moral** - na França, país pioneiro juntamente com a Suécia no combate ao assédio moral.

**Ijime** ou **Murahachibu** - no Japão.

**Assédio moral** - em Portugal e no Brasil e a qual será utilizada neste trabalho.

Embora usados para a mesma definição, a terminologia pode ser diferente e o assédio moral é tratado de acordo com as diferenças culturais e organizacionais dos países nos quais o fenômeno é estudado.

Mesmo com várias denominações, o conceito é o mesmo, ou seja, o assédio

---

<sup>12</sup> Michel Eyquem de Montaigne (28 de Fevereiro de 1533 - 13 de Setembro de 1592), escritor e ensaísta francês, considerado por muitos como o inventor do ensaio pessoal – autor da frase “A covardia é a mãe da crueldade” – disponível em [http://www.pensador.info/autor/Michel\\_de\\_Montaigne/2/](http://www.pensador.info/autor/Michel_de_Montaigne/2/) - acesso em 23.05.08.

<sup>13</sup> The Mobbing Encyclopaedia – disponível em <http://www.leymann.se/English/frame.html> - acesso em 23.05.08

moral objetiva a humilhação e constrangimento do outro emocional e psiquicamente para desestabilizá-lo e quase sempre com reflexos na saúde física e mental do assediado. É um fato político/social podendo ocorrer no meio social, familiar, estudantil e no trabalho. Este último foco desta monografia.

O importante é, não confundir o assédio moral com outros problemas do mundo globalizado tais como stress (sobrecargas e más condições de trabalho a que o trabalhador é exposto) ou conflitos naturais entre colegas e superiores ou mesmo desentendimentos, agressões e/ou brincadeiras pontuais. “Com os estressados, o repouso é reparador, e melhores condições de trabalho permitem recomeçar. Com a vítima do assédio, a vergonha e a humilhação persistem por um longo tempo, mesmo que o quadro possa se alterar um pouco em função da personalidade dos indivíduos (...)” (HIRIGOYEN, 2002, p.27 e 28). A diferença é que o assédio moral consiste na humilhação maldosa e intencional do outro. Por isso, é importante conceituar, identificar e analisar isoladamente caso a caso, para prevenir ou denunciar o assédio moral.

Barreto (2000)<sup>14</sup>, conceitua assédio moral como:

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, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéicas de **longa duração**, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, **forçando-o a desistir** do emprego.

Já Hirigoyen (2006, p.17) conceitua assédio moral como sendo: “toda e 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”.

Entre os autores, o conceito de assédio moral é muito semelhante mas, em seu entendimento, acrescentam palavras às definições como é o caso de Glöckner (2004, p.16) que termina sua conceituação com “(...), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização.”

Mesmo diante de vários conceitos de assédio moral, o que os autores

---

<sup>14</sup> Margarida Barreto. Dissertação "Uma jornada de humilhações" de Mestrado em Psicologia Social, foi defendida em 22 de maio de 2000 na PUC/ SP – disponível em <http://www.assediomoral.org/site/assedio/AMconceito.php> - acesso em 21.07.07

concordam é que para que haja a prática de assédio moral no trabalho é preciso haver estreita ligação com a humilhação<sup>15</sup> (ser tratado com ofensa, menosprezo, rebaixamento, inferioridade, submissão, vexação, constrangimento e ultraje. Sentir-se um ninguém, sem valor, inútil. Mágoa, revolta, perturbação, traição, vergonha, indignação e raiva. A humilhação causa dor, tristeza e sofrimento) e ser praticado repetidamente por um período (com frequência e sistematicamente).

O assédio moral também pode ser encontrado nas relações com seus pares (colegas de mesmo cargo) ou mesmo do subordinado para o superior hierárquico em forma de gestos, ação, omissão, palavras, insinuações, zombaria, ironia, hostilidade, sarcasmo, desprezo, tornar a vítima insignificante.

Hirigoyen (2006) classificou que as atitudes hostis consistem em quatro categorias no assédio moral.

A primeira categoria diz respeito à total **deterioração proposital das condições de trabalho**, que aponta a intenção de negligência total na conduta do agressor com a vítima, tirando toda e qualquer autonomia da mesma, agindo de forma crítica e injusta com a vítima, atribuição de tarefas inferiores e supressão de direitos (férias, prêmios, horários etc), indução e instruções erradas a vítima para que a mesma cometa falhas e seja punida.

A segunda categoria refere-se ao **isolamento e recusa de comunicação**, onde a vítima passa a ter privações com relação a comunicação interna ficando até mesmo isolada dos demais colaboradores do setor.

Por outro lado, a terceira categoria diz respeito ao **atentado contra a dignidade da vítima**, onde a mesma é tratada de maneira pejorativa zombando de sua origem, cor, credo e condição psicológica. O agressor expõe a vítima desqualificando-a, desprezando-a na frente dos demais e muitas vezes fazendo injúrias com termos obscenos e degradantes à pessoa da vítima.

A última e quarta categoria aponta a **violência verbal, física ou sexual**, onde existe uma concretude dos atos em que o agressor passa muitas vezes a agredir fisicamente a vítima com esbarrões, empurrões e objetos caem sobre a mesma, não obstante, o agressor pode segui-la na rua, assediá-la e agredí-la sexualmente com gestos e propostas, não respeitando sua individualidade.

---

<sup>15</sup> Humilhação, s.f.vexação; diminuição moral; rebaixamento – BUENO, F.S. Minidicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: FTD, 2001. p.415

Já Barreto (2000) exemplifica as situações/ações de conduta ou controle e pressão mais freqüentes no assédio moral:

- Dar instruções confusas e imprecisas.
- Bloquear o andamento do trabalho alheio.
- Atribuir erros imaginários.
- Ignorar a presença de funcionário na frente de outros.
- Pedir trabalhos urgentes sem necessidade.
- Pedir a execução de tarefas sem interesse.
- Fazer críticas em público.
- Sobrecarregar o funcionário de trabalho.
- Não cumprimentá-lo e não lhe dirigir a palavra.
- Impor horários injustificados.
- Fazer circular boatos maldosos e calúnias sobre a pessoa.
- Forçar a demissão.
- Insinuar que o funcionário tem problemas mentais ou familiares.
- Transferí-lo do setor, para isolá-lo.
- Não lhe atribuir tarefas.
- Agredir preferencialmente quando está a sós com o assediado.
- Proibir os colegas de falar e almoçar com a pessoa.
- Brincadeira de mau-gosto quando o empregado falta ao serviço por motivo de saúde, ou para acompanhar um familiar ao médico.
- Marcação sobre o número de vezes e tempo que vai ou fica no banheiro.
- Vigilância constante sobre o trabalho que está sendo feito.
- Desvalorização da atividade profissional do trabalhador.
- Exigência de desempenho de funções acima do conhecimento do empregado ou abaixo de sua capacidade ou degradantes.
- Indução do trabalhador ao erro, não só para criticá-lo ou rebaixá-lo, mas também para que tenha uma má imagem de si mesmo.
- Indução da vítima ao descrédito de sua própria capacidade laboral.
- Recusa à comunicação direta com a vítima, dando-lhe ordens através de um colega.
- Censura ao trabalhador de forma vaga e imprecisa, dando ensejo a interpretações dúbias e a mal-entendidos.
- Exigência de tarefas impossíveis de serem executadas ou exigir realização de atividades complexas em tempo demasiado curto.
- Supressão de documentos ou informações importantes para a realização do trabalho.
- Não-permissão ao trabalhador para que se submeta a treinamento.
- Marcação de reuniões sem avisar o empregado e posterior cobrança de sua ausência na frente dos colegas.

Vários são os fatores desencadeantes do assédio moral, mas em geral, decorrem de pressão por resultados, cobranças por produtividade, competitividade, concorrência, medo do desemprego, incompetência, abuso do poder, insegurança, preconceito, inveja etc.

## 2.2 ASSÉDIO MORAL X ASSÉDIO SEXUAL X DANO MORAL

Embora com alguns municípios e estados regulamentando e aprovando legislação pertinente ao assunto, ainda não há no Brasil uma legislação federal específica que defina e tipifique o assédio moral como crime. Em sua maioria, a aplicação das penalidades previstas são voltadas à administração pública municipal ou estadual.

Existem em tramitação federal, vários projetos que sugerem a inclusão do assédio moral como crime como já acontece com o assédio sexual e o dano moral.

O assédio moral é resultado da violência prolongada e freqüente contra uma pessoa, em geral, um subordinado, submetendo-o à humilhações, vexames, desprezo, ignorância, xingamentos, rejeição, discriminação, preconceito, constrangimentos com o intuito de desestabilizá-lo física e psiquicamente. Esta situação reflete diretamente na saúde do assediado que por sua vez define em sua capacidade laborativa. Por sua vez, a organização perde com baixa produtividade, competência, talentos, licenças médicas, imagem no mercado etc.

Diferentemente do assédio moral, a lei 10.224/01, tipificou legalmente o assédio sexual através do art. 216-A<sup>16</sup> do Código Penal Brasileiro que declara: *“Constranger alguém com o intuito de levar vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente de sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício do emprego, cargo ou função.”*

O assédio sexual é caracterizado pelo constrangimento consciente do agressor e contrário a vontade da vítima, tem a finalidade da obtenção de vantagem e favorecimento sexual e o abuso do poder. Implica em uma conduta meramente sexual através de gestos, comentários sexuais, insinuações, piadas, pornografia, toques, carícias etc. Não é uma violência silenciosa, como o assédio moral, uma vez que, se torne evidente a intenção do assediador. Embora em sua maioria, o assédio sexual parta do empregador e seus prepostos, ou seja, vertical descendente por sua detenção do poder e subordinação, existe também o assédio sexual entre colegas de trabalho, e por se tratar de um ato ilícito, o mesmo tem enquadramento legal e

---

<sup>16</sup> Código Penal Brasileiro disponível em <http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/boletins/boletim52001/legislacao/Lei/lei%2010224.htm> - acesso em 18.01.08

pode ser reparado. Neste último caso, o colega assediador sofrerá apenas seu desligamento por justa causa, mesmo assim o empregador poderá sofrer um processo pelo assediado.

Para melhor definição, Nascimento (2003, p. 426) manifesta o entendimento de assédio sexual como:

O assédio sexual do empregador contra o subordinado é o mais grave, porque envolve uma relação de poder, como, também, do preposto do empregador sobre o empregado, podendo configurar dispensa indireta por justa causa do empregador por ato lesivo à honra e boa fama do empregador (CLT, art.483, “e”), além de reparações civis, as mesmas previstas para o dano moral e, inclusive, a do empregado contra o colega, o que mostra que o assédio sexual não tem como única situação uma relação de poder, podendo sujeita-lo a punição disciplinar ou dispensa por justa causa de incontinência de conduta (CLT, art. 482). A culpa da empresa poderá ser *in viligando* e *in eligendo*<sup>17</sup>.

Já o dano moral e sua reparação constam de vários ramos da legislação brasileira, conforme abaixo:

- Constituição Federal, art. 5º, V e X;
- Código Civil Brasileiro, art. 159, 1.537, 1.538, 1.547, 1.548, 1.550;
- Código Eleitoral, art. 234, §§ 1º, 2º e 3º;
- Código Brasileiro de Telecomunicações, art. 81 a 88;
- Código de Defesa do Consumidor, art. 6º, VII;
- Estatuto da Criança e do Adolescente, art. 17;
- Lei dos Direitos de Autor, art. 25 e segs.;
- Lei de Imprensa, art. 49, I, 56 e 244;
- Código de Propriedade Industrial, art. 126.

Contudo, convém destacar que esta monografia enfatizará sobre o dano moral aplicado ao Direito do Trabalho e previsto na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), art. 483<sup>18</sup>, “e”: - O empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando:

---

<sup>17</sup> Responsabilidade do empregador por eleger/escolher um mau empregado e não o vigiar para que o mesmo não assedie o outro quanto a qualquer violência, seja física ou psíquica (grifos nossos).

<sup>18</sup> CLT – disponível em <http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/legis/CLT/TITULOIV.html#IV> – acesso em 22.01.07

e) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama;

Na CF/88 em seu inciso V e X do art.5º discorre sobre valores internos ou íntimos da personalidade que são considerados invioláveis (intimidade, vida privada, honra, imagem, direito à vida, à integridade física, à liberdade e à integridade):

V – é assegurado o direito de resposta, proporcional ao agravo, além da indenização por dano material, moral ou à imagem;

X – são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito à indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação;

Desta forma, diante de valores morais assumidos em vida e na busca da realização de anseios pessoais, toda vez em que ocorrer transgressão a estes valores pessoais e íntimos, assegurada a inviolabilidade de sua personalidade, este deve ter sua completa reparação ou ressarcimento da lesão sofrida.

Assim Cahali (1998), citado por Alkimin, (2005, p.111 e 112), conceitua em sua melhor forma o dano moral como:

Tudo aquilo que molesta gravemente a alma humana, ferindo-lhe gravemente os valores fundamentais inerentes à sua personalidade ou reconhecidos pela sociedade em que está integrado, qualifica-se, em linha de princípio, como dano moral; não há como enumerá-los exhaustivamente, evidenciando-se na dor, na angústia, no sofrimento, na tristeza pela ausência de um ente querido falecido; no desprestígio, na desconsideração social, no descrédito à reputação, na humilhação pública, no devassamento da privacidade; no desequilíbrio da normalidade psíquica, nos traumatismos emocionais, na depressão ou no desgaste psicológico, nas situações de constrangimento moral.

Portanto, estes atributos são inerentes ao empregador (pessoa física ou jurídica) e também ao empregado, portanto, direitos e deveres para ambas as partes, integram o ser (bens ideais ou morais) e o ter (bens materiais).

Vale salientar que para a reparação de qualquer das modalidades de assédio, bem como do dano moral é necessário provas eficazes (confissão, documentos, testemunhas, presunção e perícia), entretanto, é prescindível a prova da dor, sofrimento ou perturbação inferior, pois ferir os direitos de personalidade e afetar o mais íntimo sentimento humano, é de difícil constatação (ALKIMIN, 2005, p.117) e a doutrina e jurisprudência admitem a teoria do “*danum in re ipsa*”, para a qual o dano moral se prova por si mesmo.

Em seguida, o quadro com o resumo das diferenças entre os tipos de assédio e dano moral:

| <b>Tipo de Violência</b> | <b>Forma de Prática</b>   | <b>Objetivo do Agressor</b>   |
|--------------------------|---|---|
| Assédio Moral            | Exposição de colaboradores a situações humilhantes e constrangedoras de forma repetitiva e prolongada durante a jornada de trabalho (gestos, palavras, atitudes).                               | Desestabilização do indivíduo, causando danos a sua saúde física e psíquica.                          |
| Assédio Sexual           | Exposição de colaboradores a situações de constrangimento por meio de gestos, palavras, comentários sexuais, piadas, insinuações, toques, carícias etc. Pode acontecer uma única vez ou não.    | Levar vantagem ou favorecimento sexual sobre a vítima pelo abuso de poder.                            |
| Dano Moral               | Exposição, lesão ou violação de colaboradores em sua vida e integridade física, vida privada, honra, imagem, liberdade, intimidade. Geralmente ocorre uma única vez. As agressões são pontuais. | Desvalorização do colaborador, muitas vezes com o intuito que o mesmo peça o desligamento da empresa. |

É imprescindível uma análise criteriosa para identificar em qual ou quais das violências o colaborador está sofrendo. Qualquer que seja o tipo de assédio ou dano contra a personalidade e dignidade humana, seja ele sutil ou não, é prejudicial ao ambiente laboral e as pessoas que o compõem e necessita de amparo legal para reparação ou ressarcimento da violência.

### 2.3 CARACTERÍSTICAS DO ASSÉDIO MORAL

O assédio moral é caracterizado pela degradação deliberada das condições de trabalho em que prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização. A vítima

escolhida é isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpabilizada e desacreditada diante dos pares. A vítima ou mesmo algum colega (conhecedor da agressão), por medo do desemprego ou vergonha de serem mais humilhados, associado ao estímulo constante à competitividade, rompem os laços afetivos e, freqüentemente, instauram um “pacto de silêncio”<sup>19</sup>, convivendo com a agressão no ambiente de trabalho. Enquanto isso, a vítima vai gradativamente se desestabilizando e fragilizando, perdendo sua auto-estima e vontade de continuar.

No entanto, é preciso cautela e análise fria para banalizar o assédio moral e ver nesta violência somente uma forma de obter vantagens materiais, haja vista, muitas pessoas se fazerem de vítimas quando na verdade provocaram a situação.

O assédio moral pode ocorrer e mais comum entre chefe e subordinado, mas também ocorre entre colegas de mesmo nível hierárquico ou ainda do subordinado para com seu chefe.

Conforme Hirigoyen (2006), em seguida será retratado as características do assédio moral: O Assédio Vertical Descendente (que vem da hierarquia), O Assédio Ascendente e O Assédio Horizontal (que vem de colegas).

### 2.3.1 O Assédio Vertical Descendente

O assédio moral vertical descendente é caracterizado pela ação ou ato de um superior hierárquico (diretor, gerente, assessor, chefe, supervisor ou outro que receba a delegação do poder de comando – representante do empregador) sobre um subordinado. É o que mais ocorre, justamente devido à associação de subordinação e poder e também por influência da organização moderna de trabalho (competitividade e lucratividade a baixo custo, fazendo o trabalhador ser ajustar de qualquer maneira às políticas de reestruturação e flexibilização, além de “ter que ser” polivalente para ajustar ao mercado de trabalho globalizado e desemprego.

Neste processo, o empregador poderá optar, consciente ou não, por descumprir o contrato de trabalho em sua plenitude e abusar do poder, superioridade econômica, mando e desmando, desrespeitando, desestabilizando e

---

<sup>19</sup> O que é assédio moral? – disponível em <http://www.assediomoral.org/site/assedio/AMconceito.php> - acesso em 23.05.08

anulando o empregado enquanto pessoa e profissional deteriorando a qualidade e o clima do ambiente de trabalho.

Seu objetivo é eliminar o empregado que apresente alguma característica que represente uma ameaça ou incômodo ao superior ou mesmo eliminar custos forçando o trabalhador a um pedido de demissão.

### 2.3.2 O Assédio Ascendente

O assédio moral vertical ascendente é caracterizado pela ação do subordinado para com seu superior hierárquico. É o menos freqüente e mais comumente encontrado no setor público em decorrência da estabilidade de emprego. Pode ser praticado individual ou coletivamente, ou seja, um ou vários subordinados contra o superior.

Tem como objetivo se livrar do superior hierárquico que tenha posturas autoritárias e arrogantes ou mesmo que abuse dos poderes mando e desmando. Pode ocorrer também contra superior que não consiga manter domínio sobre o empregado, seja por insegurança ou inexperiência, tendo suas ordens desrespeitadas ou deturpadas.

Por ser uma violência psicológica, a vítima de assédio moral sofre em silêncio, principalmente neste caso, que mesmo ferido em sua auto estima, evita levar o caso ao empregador por temer ser considerado incompetente.

A relação contratual é bilateral e tem como obrigação não fazer e evitar práticas que firam a dignidade humana, cujo o seu descumprimento sujeita punição ao infrator e reparação ao assediado.

### 2.3.3 O Assédio Horizontal

O assédio moral horizontal é caracterizado pela ação entre pessoas do mesmo nível hierárquico (não existe relação de poder instituída), ou seja, entre colegas de trabalho. Pode ser causado por competitividade, conflitos interpessoais, rivalidade, manutenção do emprego, disputa por cargo ou promoção ou mesmo problemas de personalidade.

Manifesta-se com isolamento, brincadeiras maldosas, piadas de mau gosto,

grosserias, menosprezo, gestos obscenos, fofoca etc. Atos dos quais prejudicam o bom relacionamento, cooperativismo, respeito, solidariedade e companheirismo. Fere a dignidade do colega e agride seus direitos de personalidade.

O colega de trabalho autor do assédio deve responder por perdas e danos morais por sua conduta antiética, anti-social e ilícita sujeitando-se ao poder de disciplina do empregador que pode demiti-lo por justa causa (CLT, art. 482, “b” e “j”). No entanto, esta atitude não fará com o empregador deixe de responder por judicialmente por perdas e danos morais independente da culpa.

Mais uma vez aqui cabe, ao empregador vigiar e bem escolher seus empregados e prepostos para não responder por atos praticados por outrem.

## 2.4 PERSONAGENS DO ASSÉDIO MORAL

Qualquer relacionamento digno que preserva os direitos de personalidade das pessoas, requer ambientes saudáveis, livres de qualquer tipo de assédio. No entanto, pessoas com perfil de assediador estão presente em qualquer lugar ou instituição, família, escolas, igrejas, empresas. São pessoas que desrespeitam os princípios éticos das boas relações humanas, de índole duvidosa com sentimentos de revolta, sadismo, distúrbios de personalidade e às vezes traumatizadas.

São casos de estudos para os profissionais da psicologia ou psiquiatria, o que não é o foco desta monografia.

Estes comportamentos hostis, degradantes, humilhantes e vexatórios que causam sofrimento psicológico e doenças na vítimas de assédio moral, ferem sua auto estima, sua dignidade e personalidade. Pode partir do superior x subordinado, do subordinado x superior ou ainda subordinado x subordinado.

Para prevenção, identificação e caracterização destes casos, é melhor conhecer os perfis ou comportamentos assediadores já estudados para saber quando se está diante de um caso de assédio moral.

As empresas devem atuar de forma preventiva, pois são responsáveis pelos pagamentos dos danos decorrentes deste tipo de comportamento que humilha, que isola, que denigre, que abala psicologicamente de forma profunda os sentimentos, a imagem profissional e os valores pessoais do empregado em relação ao trabalho e a

vida pessoal.

#### 2.4.1 O Assediador (Empregador e seus prepostos)

Os assediadores são encontrados no dia-a-dia, em qualquer ambiente profissional (empresas privadas, no setor público, no esporte, no exército, nas associações, no ensino, no setor médico, pesquisa, político etc).

Muitas vezes o assediado depara-se com situações onde o agressor desfere frases repleta de humilhação reduzindo a auto estima ou aniquilando a vítima que sucumbe com doenças sem identificar o motivo para tal comportamento.

Outras vezes por desconhecimento, a empresa ignora a questão e deixa seus colaboradores a mercê destes agressores. Às vezes, não querem enxergar que sua estrutura esteja contaminada por assédio moral e a situação acaba piorando o ambiente organizacional.

Para Peli e Teixeira (2006, p. 59):

Brincadeiras e zombarias naturais em um ambiente de trabalho podem ser vistas como normais, desde que não ultrapassem a linha demarcatória entre um humor sadio e o terrorismo psicológico, identificado pela constante e continuada degradação moral e psicológica, usualmente praticada por parte daquele que ostenta uma posição de poder.

Identificar o assédio moral não é fácil pois muitas vezes a agressão se faz de forma bastante sutil e silenciosa como é o caso das brincadeiras e também porque as pessoas reagem de maneira distinta a essas situações.

É primordial e necessário distinguir o assédio moral do estresse e depressão. Estes últimos podem ser corrigidos com repouso e melhores condições de trabalho.

Já quando ocorre a humilhação, constrangimento, vexação, violação de personalidade e dignidade, a vítima, dificilmente deixa de carregar marcas profundas que refletem em sua imagem profissional e pessoal, em seus valores pessoais e morais.

Os procedimentos mais comuns utilizados e banalizados pelo agressor são o isolamento, a recusa de comunicação e a violência verbal, física ou sexual.

Não cumprimentar e não olhar para a pessoa pode parecer insignificante

para o agressor mas que realizados diariamente machucam demais a vítima. Quando o assédio já está declarado e visível por todos, é mais forte a violência verbal, física ou mesmo a sexual. Quando isso acontece a vítima já está estereotipada de paranóica e suas queixas já não são atendidas. Não há reação nem por parte da vítima nem tão pouco por parte de seus colegas de trabalho. O terror já tomou conta de todos e há medo em manifestar apoio ao colega.

Segundo Alkimin (2005, p.42):

O assédio moral, como forma de violência no local de trabalho, tem como principal agente causador o empregador, cujo poder abrange, além da direção: a) o poder de organização, pelo qual o empregador organiza o objetivo econômico e social de seu negócio, criando ou modificando normas e condições de trabalho; b) o poder de controle, com o qual fiscaliza e controla as atividades e condições de trabalho; e c) o poder disciplinar, através do qual impõe ao transgressor a sanção disciplinar desde uma simples advertência até a demissão por justa causa, nos limites do respeito aos direitos de personalidade e dignidade da pessoa humana do trabalhador.

Assim o empregador e seus prepostos têm o direito e poder de criar ou modificar normas e condições de trabalho, mas também o dever de respeitar os direitos de personalidade e dignidade de seu empregado que estão juridicamente subordinados aos mesmos.

O que acontece no caso de assédio moral é a violação destes direitos e deveres com o abuso de poder valendo-se da relação de domínio para indireta ou diretamente fazer cobranças de forma autoritária por insegurança ou medo de perder a sua posição. Utiliza-se de manobras perversas de forma silenciosa, visando excluir aquele que é suposta ameaça à sua gerência. Com isso acaba desestabilizando o ambiente por intimidação, insegurança, medo e prejudicando o seu colaborador física e mentalmente e também a sua produtividade laboral.

O assediador nem sempre deixará transparecer a intenção discriminatória, sempre buscará dissimular as atitudes hostis mesmo que estas sejam transparentes ou não.

Assim, Peli e Teixeira (2006, p.65 a 68) identificam o pensamento do agressor como:

“Hum..., esse aí está querendo aparecer muito, vou quebrar esse entusiasmo! Dou uma série de trabalhos que sabidamente não vai conseguir realizar e ele acaba desmoralizado.”

“Tiro dele as funções nobres e dou somente tarefas rotineiras e sem expressão, e ele acaba se enchendo e pede as contas.”

“Vou induzir a pessoa a cometer erros por falha ou omissão.”

“Mesmo que haja com iniciativa e criatividade, critico-o duramente pela quebra de hierarquia e pelo desvio das tarefas rotineiras que teria que cumprir.”

“Sempre me imponho de forma truculenta sobre a pessoa, insultando-a na presença de terceiros.”

“Dou espaço e incentivo para que outros do mesmo nível também criem situações constrangedoras à pessoa visada.”

“Boicoto seu trabalho e suas comunicações interrompendo sempre seu trabalho e seus contatos para desestabilizá-lo.”

“Mudo o horário de entrar, sair e almoçar com o objetivo de desestabilizar a vida pessoal e afastá-lo do convívio dos colegas de trabalho, isolando a vítima.”

“Vou colocá-lo na pior mesa de trabalho, com equipamentos de qualidade inferior, e vou dar uma mesa melhor mesmo para empregados mais novos e de nível hierárquico inferior.”

“Dou ordens confusas e contraditórias e atribuo o insucesso à falta de discernimento da vítima.”

“Aqui não é instituição beneficente: se não agüenta o ritmo, cai fora...”

“É melhor você arrumar outra coisa para fazer porque pelo que vejo seu QI não atinge o nível desejado...”

“Levar o filho ao médico! Isso não tem o menor cabimento. Afinal quem é que vai pagar as contas da sua casa?”

“Eu mandei e você tem que fazer! Manda quem pode e obedece quem tem juízo!”

“É bom fazer o que estou mandando, senão já sabe. A porta da rua é serventia da casa.”

“É bom fazerem o que estou mandando. A fila de desempregados aí fora é grande e estão torcendo para abrir uma vaga aqui!”

Há muito mais. É lamentável mas outras expressões com relação a religião, cor da pele, luras “falsas”, origem humilde, raça, opções sexuais são utilizadas pelo agressor para fragilizar a vítima. Muitas vezes advindo de preconceitos em relação ao outro.

A linha entre a brincadeira e o assédio moral é muito tênue.

Não é só palavras e expressões mas também gestos e atitudes que sutilmente, desestabilizam o indivíduo e o ambiente de trabalho, causando danos a saúde física e psíquica e ao relacionamentos nas organizações.

## 2.4.2 Colega de Trabalho

Para Alkimin (2005, p.44), no ambiente de trabalho:

... Deve existir uma política de organização do trabalho centrada nos valores humanísticos e democratas, a começar pela qualidade do relacionamento entre trabalhadores, pautado na confiança, credibilidade, segurança e com espírito de cooperação e colaboração entre os grupos, tudo para conduzir ao aproveitamento máximo da capacidade produtiva de cada um, tornando o trabalho satisfatório e as relações humanas dignas.

No entanto, a convivência em sociedade ou em grupos revela a manifestação da diversidade e das diferenças, tornando o ambiente propenso a conflitos funcionais ou disfuncionais. No entanto, o assédio moral se caracteriza por uma agressão e não por um conflito. Enquanto um conflito é o encontro de elementos ou de sentimentos contrários que se opõem, no assédio moral, como em toda agressão, existe a vontade de ferir o outro. Os comportamentos ou personalidades únicos, favorecem a prática de assédio moral seja por inveja ou rivalidade, por competitividade ou mesmo por não adaptação à organização.

Relacionamentos interpessoais defeituosos e envenenados interferem negativamente e contaminam o ambiente de trabalho e as relações.

O colega de trabalho assediador também desestabiliza a vítima com grosserias, brincadeiras maldosas, ofensas verbais e sexuais, humilhações, fofocas contra aquele que é considerado obstáculo ou concorrente forte contra suas pretensões. Tenta denegrir a imagem do colega principalmente junto aos superiores hierárquicos, apontando falhas em seu trabalho e comportamento. É capaz de simular falhas, ocorrências e a distorcer fatos e informações para prejudicar o outro.

## 2.4.3 O Assediado

O assediado ou a vítima é aquele que sofre as agressões periódicas e sistemáticas, visando humilhá-lo, hostilizá-lo, inferiorizá-lo, desestabilizá-lo e isolá-lo do grupo comprometendo a sua personalidade e dignidade pessoal e profissional.

O assédio moral pode ter início quando o colaborador reage ao autoritarismo do chefe, quando não há adaptação à reestruturação da organização, ou mesmo quando são extremamente dedicadas ao trabalho.

Os escolhidos podem ser os criativos, detalhistas, perfeccionistas e muito competentes, ou seja, aqueles que apresentam um perfil apropriado às exigências da organização, os capacitados, flexível e polivalente, aquele que geralmente desperta a inveja e rivalidade.

Pode ser também aqueles que resistem à padronização, não possuem jogo de cintura, tentam impor e prevalecer seu ponto de vista e valores, ou mesmo aqueles que criam dificuldades de relacionamento interpessoal.

Os tipos mais visados: representantes de algum comitê, sindicato, empregados com mais de 40/45 anos (tidos como menos produtivos, ou que ganham mais, ou com dificuldade de adaptação às mudanças), mulheres, empregada gestante (por não estar disponível durante um período).

Aqueles que têm nível de competência e desempenho que possa amedrontar e inconscientemente ameaçar a posição do chefe. Colaborador com grande visibilidade na organização que é criativa e oferece sugestões que o chefe não conseguiu fazer.

Aqueles que causam ciúmes no chefe por ter habilidade no trato com as pessoas dentro e fora da área de atuação.

Os que não compactuam com decisões e ações que ferem a ética profissional (surge como ameaça que pode revelar negócios escusos).

Aqueles que alcançam melhor posição social ou são mais bem sucedidos afetivamente ou mesmo pela própria natureza da vítima que, por traumas da infância, por demanda de amor suprida e sem tratamento, sujeita-se a situação de assédio moral.

Diante de toda a hostilização, humilhação, isolamento, injúrias, a vítima, a princípio não acredita na perversidade do agressor, por que foi escolhida, ou mesmo se questiona se a culpa não é sua. Somatiza as ações e reações e acaba ficando doente pelo desgaste emocional.

Em tese de mestrado (BARRETO, 2000)<sup>20</sup>, realizou uma pesquisa de campo, entre março de 1996 e julho de 1998, com 2072 pessoas. Destas 42% (494 mulheres e 376 homens) relataram experiências de assédio moral no ambiente de trabalho.

---

<sup>20</sup> Assédio Moral – Ato deliberado de humilhação ou uma “política da empresa” para livrar-se de trabalhadores indesejados - disponível em [http://ser1.cremesp.org.br/revistasemedico/nova\\_revista/corpo.php?Materiald=40](http://ser1.cremesp.org.br/revistasemedico/nova_revista/corpo.php?Materiald=40) - acesso em 19.06.07

A pesquisa revelou que as mulheres são mais humilhadas e que as reações de mulheres e homens são diferentes: nas mulheres predominam emoções como ressentimentos, vontade de chorar, isolamento, angústia, ansiedade, insônia, sonhos freqüentes com o agressor, alteração da memória, distúrbios digestivos e náuseas, diminuição da libido, cefaléia, dores generalizadas, palpitações, hipertensão arterial, tremores e medo ao avistar o agressor.

Para os homens, a sensação de fracasso é acentuada e pensamentos confusos. Isolam-se e, por vergonha, evitam comentar o que está acontecendo com a família e amigos. Aumenta o uso de drogas, principalmente o álcool e sobressai o sentimento de inutilidade, verbalizadas em expressões como “objeto”, “um ninguém”, “um lixo” etc. Predominam características depressivas, hipertensão arterial, dores generalizadas, isolamento, irritabilidade e suscetibilidade. Além desses sintomas, todos em algum momento tiveram pensamentos suicidas revelando a dor masculina como desesperadora e devastadora.

Mesmo os indivíduos reagindo diferentemente às situações de assédio, a vítima dificilmente deixa de carregar marcas profundas e na maioria das vezes necessita de tratamento para recuperar sua auto estima, dignidade e capacidade para voltar ao trabalho.

## 2.5 PRÁTICAS DE ASSÉDIO MORAL NA ORGANIZAÇÃO

A revolução tecnológica e a difusão da globalização dos mercados introduziram um novo conceito nos aspectos da moderna organização e gestão do trabalho. O fortalecimento da política neoliberal provocou a evolução do sistema produtivo e com isso, alterou as relações de trabalho. A especialização da mão de obra já não é suficiente para atender à necessidade da produção. O sistema taylorista (especialização da mão de obra) e o método fordista (aumento da produtividade pela verticalização da produção em série e com estoques) deram lugar ao modelo japonês toyotista (produção enxuta, flexível, sob medida, sem estoque, polivalência) para não haver desperdício e perda financeira.

O mercado globalizado visa competitividade com baixo custo, horizontalização da produção de bens e serviços e com isso cria uma tendência de

transferir os riscos, a ausência de resultados ou da evolução das tarefas para os colaboradores.

Assim segundo Alkimin (2005, p.69):

No interior das organizações do trabalho, constantemente são implantadas novas políticas de gestão dos fatores produção-trabalho, para ajustamento ao mercado competitivo que demanda maior produtividade, com grande qualidade, rapidez, pronto atendimento e baixo custo, exigindo do trabalhador, num mercado de escassez de trabalho formal e pleno emprego, capacidade técnico-profissional e grande empenho para adaptação às reestruturações produtivas e organizativas, inclusive no que tange às mudanças e inovações introduzidas por medidas flexibilizadoras das condições de trabalho.

Para a manutenção do emprego, não basta o empregado ser detentor de capacidade técnico-profissional, ele deve ter perfil polivalente e multifuncional. As empresas exigem maior empenho, produtividade, lucratividade e adaptação aos novos modelos e valores competitivos da organização.

Este modelo que exige do colaborador multifuncionalidade, colabora para a prática de gestão sob pressão e perversa na busca constante de qualidade e competitividade. As empresas que utilizam esta gestão, cria um ambiente de trabalho propenso à pressão psicológica que leva à fadiga e ao estresse passando na maioria dos casos ao assédio moral.

Algumas organizações sob o lema da flexibilização, do estímulo à competitividade e da lucratividade, reduzem o quadro de colaboradores, exigem dedicação intensa, adotam posturas hierárquica autoritária e manipuladoras. Tornam a empresa rígida, o ambiente de trabalho inseguro e um campo fértil para a prática da gestão perversa que degrada os colaboradores que sofrem com prejuízos em sua saúde física e psíquica originados do assédio moral.

O assédio moral é abusivo e antiético, degrada o ambiente de trabalho, afeta a saúde, a dignidade e auto-estima do colaborador. Em suas variadas formas de manifestação, tem o objetivo de humilhar, degradar, vexar, constranger, inferiorizar e desestabilizar a vítima, o “escolhido” que vão desde comportamentos e atitudes concretas, tais como, tratar o colaborador com rigor excessivo, atribuir-lhe tarefas inúteis, abaixo ou superiores à sua capacidade física ou intelectual, invasão de sua privacidade e intimidade, críticas, calúnias, humilhações, ironias e discriminações reiteradas em público até falta de comunicação com o intuito de isolar e afastá-la do

trabalho ou ainda as não verbais e gestos (suspiros, chacotas, risinhos, mímicas, olhar e ignorar a presença da vítima etc.).

Além do objetivo de degradar física e psicologicamente a vítima, também é uma forma de forçar a exclusão do colaborador sem os custos da demissão sem justa causa, ou seja, faz com que a vítima solicite o seu desligamento da empresa por não suportar mais as agressões sofridas repetitivamente e de forma sistemática.

Esta prática é contrária ao princípio da igualdade, isonomia (DUDH<sup>21</sup>, art. 1 e 2) e à ética que deve reinar na organização da produção e do trabalho. O colaborador é o meio e não o fim da produtividade e lucratividade. O empregador deve permitir que o colaborador se realize plenamente enquanto pessoa e profissional, ou seja, respeite sua dignidade.

No entanto, pode ocorrer denúncias infundadas de assédio moral por parte de um ou mais colaboradores quando estes resolvem levantar bandeira contra certa situação na qual ou se está potencializando ou se está inventando situações que venham a eliminar um possível obstáculo, simplesmente por vingança ou mesmo por não legitimarem o superior como líder.

A denúncia infundada tem implicações jurídicas sérias e por isso é tão importante que a mesma seja feita com critério e seja verdadeira para não se sujeitar a processos irresponsáveis. Existem pleitos descabidos e abusos de alguns colaboradores que usando de má-fé (art. 17 do CC) em conjunto com advogados mal intencionados estejam apenas se aproveitando de situações que não sejam o assédio moral.

Neste contexto, mesmo sendo subjetivo onde é prescindível a prova de dor, é imprescindível (nas indenizações) as provas admitidas no art. 212 do Código Civil: confissão, o documento, a testemunha, a presunção e a perícia.

Por isso é tão importante a conscientização, a caracterização, a identificação e análise das situações causadoras do assédio moral no ambiente de trabalho.

---

<sup>21</sup> Declaração Universal dos Direitos do Homem (DUDH) – disponível em [http://www.onu-brasil.org/documentos\\_direitoshumanos.php](http://www.onu-brasil.org/documentos_direitoshumanos.php) - acesso em 31.05.2008

### 3 RISCOS ORGANIZACIONAIS

Os riscos decorrentes do assédio moral gera conseqüências não somente à vítima que sofrem as agressões e humilhações mas também economicamente a empresa (empregador) em razão da queda da produtividade, absenteísmo, rotatividade (*turn over*), pagamento de indenizações, baixa na lucratividade além dos prejuízos coletivos onde o Estado custeia o tratamento de saúde, pagamento do seguro desemprego ou ainda aposentadorias precoces das vítimas de assédio moral.

Para a vítima, além de afetar sua integridade físico-psíquica (saúde física e mental, prejuízos no convívio familiar, baixa auto-estima pessoal e profissional, queda da produtividade) pode afetar seu patrimônio, como conseqüência do desemprego e escassez de recursos para sua sobrevivência e para o pagamento do tratamento das seqüelas à saúde pela conduta assediante.

E conforme entrevista concedida por Maria do Carmo Célico<sup>22</sup>, em São Paulo, em 12.02.08, resumidamente, os riscos/conseqüências para a vítima são:

“Medo, culpa, vergonha,  
 Não suporta problemas familiares,  
 Atitudes irresponsáveis enquanto pai, mãe, esposo(a), irmã(o), filho(a),  
 Afastamento e perda de amigos,  
 Aumento do consumo de drogas,  
 Aumento do fumo e álcool,  
 Solidão patológica,  
 Separações,  
 Doenças,  
 Idéias de morte.” (Sic)

Para o Estado, os prejuízos estão mais comumente nas esferas de saúde e previdenciária (INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social) com o tratamento de doenças causadas pelo assédio moral e também por concessão de benefícios e/ou aposentadorias precoces.

Já para o empregador, o assédio moral caracteriza inadimplemento e violação contratual, além de violar o “dever jurídico” traçado nas normas de proteção da CLT, bem como as garantias fundamentais previstas em normas internacionais e na CF/88 de respeito à dignidade e personalidade humana.

---

<sup>22</sup> Maria do Carmo Célico é psicóloga com especialização em Assédio Moral nas relações do trabalho. Atende as vítimas de Assédio Moral e é consultora em empresas para o tema.

Além dos riscos mencionados, há o de ressarcir os prejuízos morais e materiais oriundos do assédio moral praticado pelo empregador, seu preposto ou contratado ou ainda pela rescisão indireta do contrato de trabalho (justa causa ou falta grave do empregador por violação legal ou contratual).

Conforme entrevista com Maria do Carmo Célico, resumidamente, os prejuízos para o empregador/empresa são:

“Diminuição da competitividade,  
Redução da produção X lucratividade,  
Quebra da qualidade do produto/serviço,  
Perda de trabalhadores qualificados,  
Aumento de doenças e acidentes, conseqüentemente afastamentos,  
Aumento do absenteísmo,  
Degradação do clima,  
Perdas econômicas por processos,  
Imagem da empresa arranhada.” (Sic)

Para Peli e Teixeira (2006, p.183):

A desestabilização do ambiente interno da Empresa, traz um enorme risco a partir do momento em que os empregados deixarem de se sentir comprometidos com ela, e este movimento é tão silencioso e com resultados tão nefastos para a Empresa quanto o mal causado às pessoas pela prática do Assédio Moral, ou seja ao final ambas estarão degradadas.

Como visto, os riscos e danos não são somente para as vítimas de assédio moral. A prática desta violência também se volta para o empregador.

Para o empregador, há também os riscos decorrentes da contratação de empresas terceirizadas para a realização de trabalhos de qualquer natureza e que atuam dentro da organização. Quando os critérios e políticas organizacionais não são devidamente esclarecidos e disseminados por normas específicas, em um caso de assédio moral, a empresa contratante poderá ser acionada a pagar indenização como co-solidário do processo (mas com direito de regresso, ou seja, ação regressiva contra o causador do dano, conforme prevê o art. 934, 1ª parte, do CC) por prevalecer o poder hierárquico indireto. Nestes casos, evidenciam os prejuízos financeiros (sustentabilidade organizacional) pois ainda não há critérios ou limites definidos para os valores de indenização e também de imagem (negativa) no mercado para a empresa contratante.

Adiante, conforme Peli e Teixeira (2006), é relatado um dos riscos de arranham o prestígio e a marca das empresas envolvidas em assédio moral.

### 3.1 RISCO DE IMAGEM

É relevante ponderar que construir uma boa imagem e reputação pode levar décadas mas hoje com a globalização das informações (internet) e o aumento da exposição das pessoas e organizações, bastam alguns segundos para que esta boa imagem desapareça.

Manter a boa imagem não é uma tarefa fácil e exige comportamentos transparentes para as organizações, na forma como são conduzidas e geridas, no seus resultados para os colaboradores, parceiros comerciais, investidores e consumidores. Para todos que se preocupam com a qualidade de vida, do mercado e do emprego.

Atualmente a repercussão e a publicidade dada aos fatos que envolvem o assédio moral nas organizações arrancam a imagem das mesmas não só pela desconfiança interna como também pela perda de prestígio em relação ao seu nome e a sua marca, sua imagem no mercado. A imagem empresarial é muito mais que produtos de qualidade e serviços prestados, também preocupação com o meio ambiente e ecologia, com a comunidade, com a diversidade, com uma vida de qualidade.

Neste ponto, é dever do empregador zelar por um ambiente saudável que propicie ao colaborador condições de se desenvolver e produzir, um ambiente que preserve a auto-estima, auto-imagem e que garanta atingir perspectivas profissionais e pessoais, haja vista, estas serem condições e desejos inerentes ao ser humano.

Assim essa imagem transparece para o mercado e a organização é fortalecida e reconhecida como uma empresa que se preocupa com as questões sócio-ambientais.

### 3.2 POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS

As políticas organizacionais devem assegurar a transparência e acuracidade das informações fornecidas ou as que chegam até seus departamentos. Investir em

uma cultura estratégica de desenvolvimento humano como forma de substituir a competitividade maléfica a fim de diminuir ou evitar os comportamentos negativos que propiciam o assédio moral.

Prevalecer a cultura do aprendizado no lugar da punição e desmistificar as relações de poder através da gestão participativa e cooperativa ao invés da gestão do medo, da desconfiança que são cenários acolhedores do assédio moral.

Estabelecer relações de trabalho onde o profissionalismo é prioritário para resistir a atitudes típicas de assédio, pois se mesmo assim, comportamentos assediadores persistirem, o colaborador terá armas suficientes para se livrar ou impedir, pela denúncia ou busca dos responsáveis junto a área de Recursos Humanos (RH) que terão um posicionamento estratégico em relação ao problema.

Esta política inicia-se desde o recrutamento e seleção do novo colaborador onde procurará identificar no perfil do candidato, atitudes que possam evoluir para um potencial assediador. Deixar claro a posição da empresa se caracterizado e identificado em suas dependências, qualquer tipo de assédio.

A chave da questão está sempre no antes e não no depois. Como a empresa não pode vigiar todo mundo o tempo todo, a solução é começar a prevenção na hora de selecionar os candidatos, treinar suas lideranças e criar canais para os colaboradores se manifestarem sem medo de retaliações.

A empresa não deve ter uma postura paternalista, mas deverá, sim preservar a dignidade, personalidade e a sanidade do colaborador, evitando qualquer forma de comportamento que leve à humilhação.

### 3.3 AS INDENIZAÇÕES

Ações de assédio moral ganham espaço na mídia e muitos casos chegam a Justiça do Trabalho. Em um levantamento da Delegacia Regional do Trabalho de São Paulo (DRT-SP) mostra que denúncias contra empregadores cresceram 5,7%.

A pesquisa tem como base o ano de 2005 e o acréscimo do percentual é em relação ao ano anterior e foi feita pelo Núcleo de Promoção da Igualdade de

oportunidade e de Combate à Discriminação no Trabalho<sup>23</sup>. E o que levou a este crescimento foi a maior visibilidade e entendimento da conceituação e características que levam ao assédio moral e ainda maior ciência por parte do trabalhador em relação aos seus direitos.

Atualmente muitos especialistas debatem a conceituação do tema e a necessidade de tipificação no Código Civil. As empresas devem estar preparadas para este quadro pois na maioria das vezes as sentenças são favoráveis ao colaborador e os valores das condenações costumam variar de R\$ 10 mil a 30 mil.

Mas há casos em que este valor pode chegar a milhões. Um dos casos é o da AMBEV (empresa de bebidas) no qual um colaborador da área de vendas alegou que era humilhado constantemente quando não alcançava as suas metas de faturamento sendo obrigado a dançar na frente dos colegas.

A empresa alega que o assédio moral não aconteceu mas quem decide se a queixa é procedente ou não é a Justiça e a mesma condenou a empresa a indenizar o colaborador em 1 milhão de reais.

O assédio moral, embora sendo um ato ilícito, ainda não encontra regulação própria no Direito do Trabalho, Civil ou Penal mas diante de tantos casos, há no Congresso Nacional, Projetos de Lei Federal que visam qualificar criminalmente o assédio moral no ambiente laboral.

São os casos dos Projetos de Lei Federal, 4.742/2001 que introduz o art. 136-A:

Depreciar, de qualquer forma e reiteradamente a imagem ou o desempenho de servidor público ou empregado, em razão de subordinação hierárquica funcional ou laboral, sem justa causa, ou tratá-lo com rigor excessivo, colocando em risco ou afetando sua saúde física e psíquica.

Pena – Detenção de 1 (um) a 2 (dois) anos.

E o Projeto de Lei Federal 5.971/2001 que introduz o art. 203-A:

Coagir moralmente empregado no ambiente de trabalho, através de atos e expressões que tenham por objetivo atingir a dignidade ou crias condições de trabalho humilhantes ou degradantes, abusando da autoridade conferida pela posição hierárquica.

Pena – Detenção de 1 (um) a 2 (dois) anos e multa.

No âmbito do Serviço Público, tramitam propostas de alteração da Lei

---

<sup>23</sup> Aumentam denúncias de Assédio Moral - disponível em <http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=11511> - acesso em 17.05.07

8.112/1990, a qual institui o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos, e outros projetos relativos ao tema na área trabalhista, como o Projeto de Lei 2.369/2003. Este último projeto caracteriza a ação como um ilícito trabalhista, podendo gerar direito a indenizações.

As mudanças no Código Penal visam tipificar o assédio moral como crime.

Enquanto os projetos não são votados e integrados às leis federais, vários casos de assédio moral são julgados pela Justiça do Trabalho independentemente da existência de leis específicas baseado no direito à dignidade humana, art. 1º, inciso III, no artigo 5º, inciso X e no art. 6º, todos da CF/88, também por artigos da CLT e CC Brasileiro.

É crescente o número de casos nos Tribunais de Justiça do Trabalho, mas neste trabalho será apresentado ementas somente três casos julgados com condenação para o empregador:

Processo 1:

**Tipo:** Recurso Ordinário<sup>24</sup> **Acórdão Nº:** 20060388646 **Ano:** 2004 **Turma:** 4ª

**EMENTA:**

Assédio Moral. Isolamento. Ambiente Degradado. Apelidos. Humilhantes. Majoração da Indenização por dano moral. O confinamento da empregada por meio ano num porão da instituição, local sujo, mal iluminado, isolado e impróprio para o cumprimento do contrato de trabalho, submetendo-a a gerência, ainda, a apelidos jocosos ("ratazana", "gata borralheira", "cinderela"), ofensivos à sua dignidade, personalidade e imagem perante os colegas, afetando-a no plano moral e emocional, pelas características da discriminação e reiteração no tempo, **configura assédio moral**. Justifica-se assim, maior rigor na imposição de indenização reparatória em importe mais expressivo que aquele fixado na origem: a uma, em face da capacidade do ofensor, um dos maiores Bancos privados do país; a duas, pelo caráter discriminatório, prolongado e reiterado da ofensa; a três, pela necessidade de conferir feição pedagógica e suasória à pena, mormente ante o descaso do ofensor, que insiste em catalogar a prática como "corriqueira". Recurso a que se dá provimento parcial para incrementar a condenação por dano moral. Valor da indenização: R\$ 60.135,60

Processo 2:

Na impossibilidade de consulta no site do TST (Tribunal Superior do Trabalho) e TRT (Tribunal Regional do Trabalho), em seguida é transcrito a citação de Peli e Teixeira (2006, p. 143):

**TRT 17ª Região RO 1315.2000.00.17.1 – Ac. 2276/2001, 20.08.2002**

(...) O ato praticado pelo chefe da Empresa tem nome: chama-se Assédio Moral, o qual segundo os especialistas, é materialização pela tortura psicológica, destinada a golpear a auto-estima do empregado, visando a apressar dispensa ou forçar sua demissão.

---

<sup>24</sup> Consulta de processos, disponível em <http://www.trt02.gov.br/> - Acesso em 08.04.08

Em geral, o método segue o seguinte ritual: sobrecarregar o empregado de tarefas inúteis, sonegar-lhe informações e fingir que não vê. Em pouco tempo há sua capitulação.

(...)A sentença condenou a Empresa a pagar o equivalente a 4.000 (quatro mil) salários mínimos....

A um salário mínimo nominal de R\$ 415,00, o valor da indenização, hoje, seria de R\$ 1.660.000,00 (um milhão, seiscentos e sessenta mil reais).

### Processo 3:

Sentença determina indenização de R\$ 10 milhões contra a Frevo Brasil - Salvador - BA<sup>25</sup>

Acusações de assédio moral, ofensa à dignidade, constrangimento, discriminação racial e um pedido indenizatório de R\$ 10 milhões contra uma das maiores empresas de refrigerantes do Nordeste. De acordo com denúncia feita por uma funcionária ao Ministério Público do Trabalho, a ofensa da dignidade da trabalhadora ao oferecê-la como "prêmio" aos vendedores que viessem a atingir determinada cota mensal ou a clientes que adquirissem os produtos da empresa. O agressor é acusado de ter queimado as nádegas da denunciante com um isqueiro. O fato teria ocorrido diversas vezes e foi confirmado por testemunhas ouvidas pelo Ministério Público do Trabalho. Segundo o procurador, a conduta do gerente se configura em assédio moral. A prática é definida por profissionais de medicina e segurança do trabalho como a degradação deliberada das condições de trabalho, onde prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização. A empresa teria sido conivente com as atitudes do gerente. Revista **Consultor Jurídico**, 15 de dezembro de 2003.

Estes são alguns entre muitos que hoje tramitam nos tribunais brasileiros.

O tema é tão latente que em setembro de 2007, a empresa Zurich Brasil lançou o primeiro seguro contra assédio moral para organizações, conforme Silveira (2007-2008, p.45)b destaca:

Chamado oficialmente de Seguro de Responsabilidade Civil por Práticas Trabalhistas Ilícitas, o seguro contra assédio moral, lançado pela Zurich Brasil em setembro, despertou em apenas três semanas o interesse de 20 empresas. O limite da cobertura é de 20 milhões de reais por ano e o preço do seguro varia de 1% a 2% do total segurado. Antes de vender o produto, a Zurich avalia uma série de fatores junto com o RH, como o nível de *turn over*, número de demissões tradicionais e por justa causa, modelo de recrutamento e seleção, se há conselho de ética, manual ou ombudsman, treinamentos, pesquisa de clima e contratação de minorias, por exemplo. "Buscamos organizações com valores claros e que tenham o discurso alinhado com a prática", afirma Eduardo Pitombeira, diretor de riscos de Produtos Financeiros da Zurich para a América Latina. **"O seguro não resolverá os problemas de assédio moral, mas certamente deverá proteger as empresas de prejuízos que podem até mesmo inviabilizar o próprio negócio."** (grifos do autor)

<sup>25</sup> Sentença determina indenização de R\$ 10 milhões contra a Frevo Brasil – Salvador – BA – disponível em [http://www.assediomoral.org/site/noticias/AM\\_d07.php](http://www.assediomoral.org/site/noticias/AM_d07.php) – Acesso em 08.04.08.

Quando não há relacionamento de confiança ou qualquer tipo de punição ao assediador pelo empregador, as chances da abertura de um processo trabalhista é muito grande e dependendo das condenações, pode reduzir ou acabar com a sustentabilidade da organização. Por isso é imprescindível atitudes e ações para caracterizar, identificar, conscientizar e combater o assédio moral nas organizações.

## 4 AMBIENTE PARA COMBATE DO ASSÉDIO MORAL

### 4.1 RESPONSABILIDADE COMPORTAMENTAL

As empresas são formadas por pessoas com únicas, com personalidades e comportamentos diferentes e com direito a externar sua liberdade de pensar e agir de acordo com sua razão e consciência. No entanto, dotados desta razão e consciência, devem agir em relação aos outros com espírito de fraternidade e respeito. Dependendo dos indivíduos ou da organização, muitas vezes este espírito não é disseminado.

Alkimin (2005, p. 16), afirma “...que a dignidade humana compreende a liberdade, a igualdade e a fraternidade, que são escopos da Declaração dos Direitos dos Homens e princípios basilares que devem nortear as relações na sociedade”.

No entanto, no âmbito organizacional, a competitividade financeira e profissional, a busca por lucros, produtividade, a globalização, políticas, indivíduos, influenciam as relações dando indícios para situações de assédio moral provocadas por características inerentes ao ser humano (poder, autoritarismo, desrespeito, ofensa à dignidade, discriminação etc).

Quando o indivíduo presta serviço pessoal a outro de forma subordinada sujeitando-se ao poder de direção do empregador, este tem a tutela dos direitos de personalidade do empregado e os mesmos devem ser preservados e respeitados diante de seu poder de dirigir a organização.

Assim para garantir tais direitos, o empregador deve proporcionar um ambiente em que o direito de personalidade e a dignidade do colaborador seja preservado em sua integralidade, pois “tem o papel fundamental de dar as diretrizes que irão reger o comportamento daqueles que compõem a sua estrutura organizacional” (PELI e TEIXEIRA, 2006, p. 187).

Atualmente são muitos os casos que destoam do ambiente sadio para se trabalhar e que tem contaminado organizações com situações humilhantes, constrangedoras e vexatórias de assédio moral. Desrespeitam os princípios dos direitos de personalidade e da dignidade humana e violam os contratos de trabalho.

As indenizações, na maioria dos casos, são astronômicas, haja vista, não haver legislação federal específica.

Neste sentido, várias são as sugestões para tentar erradicar de seu ambiente casos de assédio moral. Porém, algumas empresas desconhecem ou não desejam enxergar que estejam vivenciando o assédio moral em suas instalações.

Outras diante da visibilidade do tema, tentam se preparar para o combate a esta violência, mesmo assim, outras nem se quer dão conta do que é o assédio moral.

Então surge o conceito de Responsabilidade Comportamental (RC).

Ter responsabilidade comportamental é ter atitudes, programas ou documentos que reprimam preventivamente a possibilidade de ocorrências de assédio moral através da disseminação, aplicação com extrema atenção (não só editar códigos, entregá-los e divulgá-los mas apoiar o que está contido neles), estruturação e que obedeçam aos mais modernos e elevados padrões de transparência e responsabilidade empresarial.

Mas ainda não é suficiente. Diante destas propostas é necessário que algumas etapas sejam cumpridas, segundo Peli e Teixeira (2006, p. 190 e 191):

A Empresa deve planejar e organizar o trabalho preventivamente, impedindo com a máxima eficácia a vitimização, esclarecendo de forma precisa a todos os integrantes da Empresa que não será admitido, no curso das atividades laborais, qualquer processo dessa natureza e que a Empresa tomará medidas prontamente para investigar e resolver, bem como prestará rapidamente apoio e solidariedade àquele que sofrer dano.

Aqui cabe salientar que para todos os integrantes de todos os níveis hierárquicos serão tomadas medidas cabíveis na configuração da prática de assédio moral contra qualquer colaborador da organização.

Transparência absoluta vinculada aos programas de responsabilidade comportamental e governança corporativa<sup>26</sup> é primordial para a criação de um ambiente sadio para se trabalhar. Outras situações são necessárias para

---

<sup>26</sup> **Governança corporativa** é o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada. O termo inclui também o estudo sobre as relações entre os diversos atores envolvidos (os *stakeholders*) e os objetivos pelos quais a empresa se orienta. Os principais atores tipicamente são os acionistas, a alta administração e o conselho de administração. Outros participantes da governança corporativa incluem os funcionários, fornecedores, clientes, bancos e outros credores, instituições reguladoras (como a CVM, o Banco Central, etc.), o meio-ambiente e a comunidade em geral. – disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Governan%C3%A7a\\_corporativa](http://pt.wikipedia.org/wiki/Governan%C3%A7a_corporativa) – Acesso em 12.04.08

complementar a melhoria do clima organizacional onde prevaleça os direitos e deveres de cada integrante.

#### 4.1.1 Princípios e Valores da Empresa

Muitas empresas têm nas paredes de suas instalações, quadros nos quais constam “princípios, valores, missão, visão, cultura da mesma. É muito importante para o conhecimento de todos aqueles que integram a organização.

No entanto, os princípios e valores das empresas, imprescindivelmente, devem estar arraigados e destacados de forma transparente no “DNA”<sup>27</sup> da organização e todos os que pertencem a ela devem conhecê-los, praticá-los e disseminá-los no ambiente organizacional além de zelar pela sua aderência e manutenção.

Os princípios e valores organizacionais fundamentais devem estar pautados em padrões rígidos que regulam os comportamentos, a ética e os bons costumes da organização. É desejável e imprescindível que os relacionamentos sejam verdadeiros e sem nenhum tipo de discriminação, seja por cor, raça, sexo, religião, posição política etc.

A relação entre a organização e das pessoas que a compõem, também devem ser baseadas em responsabilidade, respeito, cooperação, solidariedade, compreensão, tolerância e cordialidade recíprocas.

Com os valores indispensáveis como entusiasmo, comprometimento com seus deveres e confiança em seus direitos, as pessoas tornam realidade seus sonhos e a organização alcança seus objetivos empresariais.

Neste sentido, a organização deve valorizar e pregar o respeito à diversidade e seus princípios e valores devem ser defendidos e protegidos por todos em seu dia-a-dia de trabalho.

#### 4.1.2 Código de Ética

Várias empresas elaboram o “Código de Normas e de Ética” e entrega aos

---

<sup>27</sup> É no ácido desoxirribonucléico (DNA) que são encontradas as informações do corpo dos seres vivos e ele não se concentra em uma parte específica do corpo, mas é distribuído entre as células. Está integrado ao todo, por isso a comparação com o organismo “empresa”. (grifos nossos). DNA a Linguagem da Vida – disponível em <http://boasaude.uol.com.br/lib/showdoc.cfm?LibCatID=-1&Search=DNA&LibDocID=3831#O%20que%20é%20o%20DNA> – Acesso em 12.04.08

seus colaboradores ou quando já implementado, aos entrantes. Muitos desses colaboradores diante de tantas informações e documentos, não chegam a ler ou se informar de seu conteúdo.

A elaboração e edição de deste deve ser claro, objetivo, e que possa ser executado em sua totalidade (o que se pretende, o que pode, o que não pode) e principalmente protegido contra sabotagens e denúncias inconseqüentes.

Deve expressar quais mecanismos serão utilizados no combate das práticas de assédio moral e outras formas de violações no ambiente de trabalho. Deve garantir isonomia, isenção e imparcialidade, trazendo segurança e confiança aos colaboradores.

Para Peli e Teixeira (2006, p.194), o objetivo deste Código é:

(...) Informar e orientar sobre o propósito Empresarial da Organização e fornecer parâmetros de Conduta pessoal e profissional, de forma objetiva, para que ao tomar decisões e realizar suas tarefas, sejam respeitados os Valores da Empresa e a conduta seja pautada em inquestionáveis princípios éticos e morais.

Os autores ainda citam que existe a necessidade de orientar todos os colaboradores proporcionando acesso a toda e qualquer informação e filosofia da empresa. “Trata-se de uma ação voltada para o respeito ao meio-ambiente do trabalho e às Instituições que regulam a nossa sociedade ao fato de que só se constrói um futuro promissor com amor, respeito, tolerância e dedicação àquilo que se faz.” (p. 194)

Para que os relacionamentos sejam saudáveis, é indispensável o amor, respeito, tolerância e dedicação predominando as atitudes e comportamentos éticos e de bons costumes.

#### 4.1.3 Relacionamento (Colaboradores e demais Parceiros)

Como já dito neste trabalho, os relacionamentos (organizacionais) têm como requisitos básicos, comprometimento, respeito, justiça e transparência recíprocos. Essa premissa contribui para o alcance dos objetivos das partes, seja, empregador ou subordinado (colaborador).

É importante também o conhecimento e aplicabilidade dos direitos e deveres

do contrato de trabalho, fundamentados nos princípios de conduta coerente e de boa-fé e independente das escolhas individuais de religião, posição política e das naturais, cor, sexo.

O contrato também prevê o uso consciente e adequados dos recursos que a organização dispõe para a realização das atividades inerentes a função do colaborador, tais como: equipamentos de informática, software, máquinas, telecomunicações, contrato com parceiros comercial, mobília, espaço físico, a marca e um bem intangível que é a imagem e que devem ser preservados.

Neste sentido, aquele que trabalha na organização, reflete a própria organização, por isso, todos deverão se esforçar para buscar, aperfeiçoar e manter relacionamentos duradouros, éticos e de confiança. Este é um dos principais caminhos para o desaparecimento de assediadores das organizações.

O relacionamento comercial (clientes, fornecedores, parceiros), devem ser guiado pela boa educação, dentro de normas e condutas éticas e satisfatório para as partes sem a busca de vantagens pessoais, favores ou qualquer outra forma.

Nas contratações de terceiros devem ser adotadas todas as medidas para sejam realizadas dentro dos padrões éticos, técnicos e profissionais garantindo o melhor custo/benefício para a organização. Os terceiros também devem conhecer e praticar as normas e procedimentos combatentes do assédio moral no ambiente da contratante.

O relacionamento com o setor público deve ser pautado no papel que a organização desenvolve para a sociedade, ou seja, cumprimento e respeito das leis, das obrigações sociais, tributárias e previdenciárias, das medidas para inibir a evasão fiscal e combater a lavagem de dinheiro e qualquer forma de aliciamento por meio de vantagens pessoais.

Com os sindicatos, não promover conflitos desnecessários e sim trazer os pleitos à organização para consideração e discussão pelo atendimento ou não da reivindicação. Os sindicatos têm papel importante na regulação das normas entre o empregador e empregador atuando na defesa de interesses das classes que representam, inclusive dos casos de assédio moral. O Sindicato dos Comerciários de São Paulo, editou um cartilha para disseminar a característica e danos do assédio moral (Anexo 2).

Em uma organização em que prevaleça a preocupação sócio-ambiental, os concorrentes são tratados com respeito e é esperado o mesmo nas relações. Deve

ser desautorizado qualquer forma de concorrência desleal e atos que reflitam atentados contra a boa prática comercial ou a livre concorrência. Também não admitir comentários ou boatos que possam afetar a imagem de outra organização.

A responsabilidade comportamental tem como princípio fundamental a transparência nas relações entre a empresa e seus colaboradores. O relacionamento saudável entre estes traz a segurança necessária aos acionistas, pois são eles os empreendedores que arriscam o capital.

Os acionistas são conhecedores do compromisso entre a Administração e demais empregados, quanto a prática dos conceitos de responsabilidade comportamental e governança corporativa. O capital social deve ser bem aplicado juntamente com a preocupação desta aplicação começar no ambiente interno de trabalho da organização para assegurar um clima organizacional livre de pressões e tensões que possam ser configuradas como assédio moral, sexual ou dano moral.

Resumindo, Peli e Teixeira (2006, p. 213):

Devem todos, portanto, agir de maneira diligente para desenvolver suas atividades de forma comprometida com a Empresa, em um ambiente saudável, pois este é, sem dúvida, um meio de dar o correto retorno aos acionistas. Em um ambiente saudável evitam-se os pagamentos de indenizações, melhoram a produtividade e os resultados.

Mais uma vez é firmado o compromisso onde todos devem estar imbuídos na busca e aperfeiçoamento das relações profissionais e pessoais, onde objetivos são alcançados prazerosamente para ambas as partes.

A sustentabilidade da organização se faz com pessoas comprometidas e preocupadas em criar valor para o acionista e na sua capacidade de crescer perenemente, afastando riscos plenamente evitáveis, como é o caso do assédio moral.

Por isso é tão importante o empregador estar atento ao que acontece em suas instalações e propor métodos e atitudes que proporcionem e viabilizem um clima organizacional que combatam e excluam comportamentos de assédio como é mostrado a seguir.

Responsabilidade Corporativa (RC) é a obrigação geral de responder pelos próprios atos e pelos dos outros de acordo com a submissão às mesmas regras ou estatutos. (grifos nossos)

A Responsabilidade Corporativa não deve ser um programa organizacional e

sim comportamentos e atitudes inseridos na organização desde sua formação estatutária. Comportamentos estes que preservem a individualidade, personalidade e dignidade, direitos inerentes a todos seres humanos e que são protegidos por declarações universais desde seu nascimento.

No entanto, estes devem fazer parte desde sua fundação passando por todas as células e sistemas organizacionais e muito bem estruturada de forma a ser difundida e praticada em todos os níveis da organização.

A partir da RC é possível estruturar programas, normas, procedimentos e políticas tais como: Código de Ética, Governança Corporativa, Ombudsman<sup>28</sup> ou Ouvidoria, Responsabilidade Sócio-ambiental etc. que previnam a conduta nociva de assédio moral.

Quando comunicados e/ou informados através de palestras treinando os colaboradores quanto ao comportamento esperado (deveres), a prevenção e a punição de comportamentos que violam os direitos do outro, o resultado será a confiança na gestão e nos processos internos que apurará as denúncias.

De forma transparente, é imprescindível estar aderente desde os processos de recrutamento e seleção (é interessante que no contrato de trabalho conste uma cláusula que expresse o direito de regresso, art. 934 do CC, ou seja, que se resguarde o interesse patrimonial daquele que não foi o autor do ato ilícito) das pessoas que compõem a empresa até o seu desligamento pois os colaboradores são os que favorecerão ou não um ambiente e clima saudável de trabalho.

Os integrantes da organização são os que buscam a realização de seus sonhos e os que se comprometem para o alcance do sucesso pessoal, profissional e empresarial e devem ser conscientes de que comportamentos e atitudes antiéticas os impedirão de obter os resultados desejados.

A RC também deve estar pautada no trato com o ambiente externo (clientes, fornecedores, parceiros, órgãos públicos, sindicatos, comunidade, meio ambiente etc).

Deve estar internalizado em sua cultura organizacional e exteriorizado o bem comum.

---

<sup>28</sup> Ombudsman, pessoa nomeada a fim de investigar queixas e proteger os direitos dos cidadãos privados, mesmo contra a ação das demais autoridades. O termo também abrange qualquer pessoa que defenda os direitos individuais – Dicionário Uol Michaelis (software).

Atualmente muito utilizado nas empresas como o responsável por atender, investigar, proteger e solucionar problemas corporativos. (grifos nossos)

É sustentada na preocupação sócio-ambiental, garantindo assim, um caráter mais humanitário à sociedade e por consequência, firmeza no combate à ocorrência de assédio moral no trabalho.

O que algumas empresas estão fazendo para combater o assédio moral em seu ambiente organizacional segundo Silveira (2007-2008, p. 41 a 45)b:

- General Eletric – 7000 funcionários

Oferece uma linha 0800 no Brasil e outra nos EUA com atendente fluente em português. O ombudsman analisa se o problema afeta as diretrizes da empresa. A partir daí, há abertura de investigação interna com o apoio do RH e da área jurídica, formação de um comitê de ética para avaliar o caso e realização de entrevista. Se houver necessidade, o líder recebe treinamento ou, dependendo da gravidade do caso, pode ser demitido.

Todos 125 casos registrados em 2007 foram resolvidos internamente.

- Boehringer Ingelheim – 988 funcionários

Contrata headhunters para fazer a primeira triagem dos profissionais no mercado. Realiza entrevistas estruturadas com base nos valores da empresa. Faz também entrevista com o chefe da área requisitante. O candidato é obrigado a apresentar um caso de uma situação hipotética para avaliar comportamento, forma de se expressar e estilo de liderança. As queixas de assédio são feitas diretamente no RH. Há divulgação do tema por meio de folhetos explicativos. Ao avaliar o caso e chegar à conclusão de assédio moral, os responsáveis são demitidos.

Os 3 casos registrados em 2007, foram resolvidos internamente. Um deles terminou com o desligamento do assediador.

- Losango – 2870 funcionários

Entrega do manual com código de ética para os funcionários, que assinam um termo dizendo estar conscientes dos valores da empresa e das regras de comportamento. Há também ouvidoria interna formada por oito gerentes e analistas que visitam as unidades frequentemente. Quando ocorre uma denúncia, o funcionário é entrevistado. O líder acusado não pode demitir ninguém da equipe enquanto o processo não for concluído. Nos casos em que for constatado assédio moral, o chefe recebe treinamento. Nos mais graves, ele é desligado.

Dos 15 casos registrados em 2007, todos foram resolvidos internamente, porém há um processo ainda tramitando na Justiça do trabalho referente a outro período.

- Arvin Meritor CVS – 974 funcionários

Tem uma linha 0800 no Brasil e nos EUA com atendente fluente em português. O RH analisa o possível caso e leva em conta até mesmo informações médicas do funcionário que se diz assediado. Fatores como crises freqüentes de dores de cabeça, depressão, afastamento ou absenteísmo podem servir como informações adicionais para a conclusão do processo. Há, posteriormente, realização de entrevistas com funcionários, orientação ao líder que está sendo acusado, acompanhamento do seu comportamento durante três meses e, por fim, a demissão, caso não apresente evolução.

Os 3 casos registrados em 2007 foram resolvidos internamente. Um deles terminou com a demissão do assediador.

- AMPLA – 1413 colaboradores

Avaliação 360º graus que leva em conta aspectos técnicos e comportamentais, eleição de ouvidor interno para um mandato de três anos. Tem também um comitê de ética formado pelo

presidente, diretor de RH, diretor jurídico e dois representantes dos funcionários. Denúncias podem ser feitas por e-mail ou telefone, sem a necessidade de identificação.

Os 20 casos registrados em 2007 foram resolvidos internamente.

É notado que o tamanho da empresa é indiferente e que, grande, médias ou pequenas empresas sofrem com denúncias de assédio moral.

O que difere é como a empresa reage, enfrenta, pune e elimina as denúncias e o assédio moral de seu ambiente.

## 5 CONCLUSÃO

O assédio moral é uma chaga dos tempos modernos e traz implicações na violação do contrato de trabalho, na relação de emprego e no direito de personalidade dos indivíduos além de ferir os princípios dos direitos de dignidade, liberdade, igualdade, privacidade e honra do trabalhador.

Em sua forma mais nociva é qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

Não é nocivo somente a saúde física e psíquica do colaborador (falta de produtividade, licenças médicas, depressão, medo, culpa, vergonha, doenças, idéias de morte) mais reflete maleficamente no clima organizacional e traz prejuízos financeiros, de produtividade, competitividade, lucratividade, absenteísmo e outros mais para o empregador.

Também traz onerosidade previdenciária para o Governo com os afastamentos (auxílio-doença) e aposentadorias precoces.

Tão importante quanto conceituar é caracterizar, identificar, investigar, analisar e punir os atos ou condutas assediantes na organização. Assim, caso se apresente uma denúncia, mais prontamente a organização estará apta a reconhecer e distinguir condutas que configurem assédio moral. Quanto mais a organização e seus colaboradores conhecerem o assunto, melhor será para identificar causas e formas desta prática no ambiente de trabalho.

Para isso, as organizações devem buscar conhecimento e/ou apoio, seja com equipe multidisciplinar (especialistas em assédio moral, médicos do trabalho, psicólogos, psiquiatras, sindicatos, comitês de empregados, juristas etc) seja na literatura, participação em palestras ou cursos, nos órgãos de Justiça a fim de se precaver de processos trabalhistas.

Como é subjetivo e pode acontecer vertical ou horizontalmente, todos podem ser potenciais assediadores ou ao mesmo tempo eventuais futuras vítimas de superiores hierárquicos ou subordinados de alguém. Notadamente, o assédio moral acontece quando as características pessoais ou o ambiente seja zona fértil para proporcionar este tipo de violência.

É fundamental agir de forma transparente e coerente com os princípios e valores organizacionais bem como sua consciência de maneira a não abusar do poder que lhe é atribuído e não prejudicar o outro e o ambiente laboral.

O tema requer aprofundamento uma vez que ainda não há regulação legal para a repressão do assédio moral. Uma regulação federal exige urgência e embora já tramitem no Legislativo vários Projetos de Lei com finalidade de tipificá-lo como crime, ainda não é o suficiente para evitar a disseminação deste mal na organização. E após a promulgação de lei federal contra o assédio moral, cabe ao Ministério Público, a fiscalização e a denúncia impiedosa.

Na empresa, é requisito básico, uma ação preventiva com exigência por parte do empregador e seus prepostos de adoção de medidas necessárias para a garantia de um ambiente empresarial sadio e com qualidade de vida.

Esta ação deve resultar de um trabalho bem estruturado e capacitado dos dirigentes e RH (abertura de espaços de confiança para a denúncia), que agindo com equipe multidisciplinar, possibilitem interação, dinâmica e comunicação respeitosa, humana e solidária entre todos que integram o processo produtivo organizacional.

Para isso acontecer é preciso que haja uma verdadeira vontade de mudança por parte de todos integrantes da organização na adoção e respeito de todos os projetos que visem o aperfeiçoamento e prática da qualidade de vida no trabalho bem como aqueles que contribuirão para a extinção de comportamentos ou processos que venham a denegrir pessoas ou o ambiente laboral.

Estes projetos poderão advir da responsabilidade comportamental e suas normas, procedimentos, manuais de conduta, Código de Ética, Governança Corporativa, programas de Responsabilidade Sócio-ambiental, Ombudsman ou Ouvidoria, comitês, gestão participativa etc. Todos eles devidamente comunicados ou informados com treinamento e assinatura protocolar de recebimento e ciência do conteúdo.

Todos devem estar cientes das sanções que lhes caberão caso seja o autor de atos de assédio moral. Afinal, o empregador deve zelar pela preservação dos atributos inerentes à pessoa humana (dignidade, personalidade, liberdade, imagem, honra, privacidade) de seus colaboradores.

Conscientizar, treinar, exemplificar e praticar a boa-fé e os bons costumes é atributo essencial para viver relacionamentos verdadeiros nas organizações.

E assim imperar a gestão baseada na confiança e na transparência e onde o assédio moral não terá fundamento e nem força para existir.

*“O que mais preocupa não é nem o grito dos violentos, dos corruptos, dos desonestos, dos sem-caráter, dos sem-ética. O que mais preocupa é o silêncio dos bons.”* Martin Luther King (1964?)

## REFERÊNCIAS

ALKIMIN, M. A. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2005.

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS**. NBR 6023: informação e documentação – referências – elaboração. São Paulo: ABNT, 2002.

ASSÉDIO MORAL – disponível em <http://www.assediomoral.org.br> – Acesso durante toda a confecção deste trabalho, 2007-2008

BARRETO, M.M.S. **Violência, saúde e trabalho – uma jornada de humilhações**. Dissertação – Mestrado. PUC/SP. São Paulo, 2000.

BUENO, F. S. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: FTD, 2001.

CAHALI, Y. S. **Dano Moral**. 2.ed., rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1998.

COSTA, O. T. **O Direito do trabalho na sociedade moderna**. São Paulo: LTr. 1998.

**Declaração Universal dos Direitos Humanos ou Declaração Universal dos Direitos do Homem** – disponível em [http://www.onu-brasil.org.br/documentos\\_direitoshumanos.php](http://www.onu-brasil.org.br/documentos_direitoshumanos.php) - Acesso em 07.09.2007

GLÖCKNER, C. L. P. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: IOB Thompson, 2004.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

NASCIMENTO, A. M. **Curso de Direito do Trabalho**. 18. ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2003.

PELI P. e TEIXEIRA P. **Assédio moral uma responsabilidade corporativa**. São Paulo: Ícone, 2006.

RODRIGUEZ, A. P. **Princípios de direito do trabalho**. São Paulo: LTr,1993.

SILVEIRA, M. **Especial Assédio Moral. Cerco Fechado**. Revista Você S/A RH, edição 1, p. 45, Dez/2007 – Jan/Fev 2008a

\_\_\_\_\_. **Especial Assédio Moral. Negócios do Assédio**. Revista Você S/A RH, edição 1, p. 41 a 45, Dez/2007 – Jan/Fev 2008b

## ANEXO 1 - Entrevista

Entrevista concedida por Maria do Carmo Célico em 12.02.08. É psicóloga, pós-graduada em Gestão de RH, especialista em Assédio Moral na Relações de Trabalho com atendimento às vítimas. É consultora em empresas para o tema Assédio Moral.

1) Em que consiste o assédio moral no trabalho ?

É a exposição de trabalhadores a situações constrangedoras e humilhantes durante o exercício da função, de forma repetitiva e prolongada durante a jornada de trabalho, o que caracteriza uma atitude desumana, violenta e sem ética nas relações de trabalho.

O assédio moral pode ser praticado através de gestos, palavras e atitudes, muitas vezes de forma sutil, desestabilizando o indivíduo, causando danos a saúde física e psíquica.

2) Como identificar casos de assédio moral nas organizações ?

Identificar casos de assédio moral é difícil porque se o funcionário está sofrendo essa prática, ele só falará se tiver informações a respeito do tema, e se a empresa constituir espaços de confiança. Muitas vezes, ele nem consegue entender o que está acontecendo e tem medo de se expor.

Havendo afastamentos, uma análise profunda pode ser uma alternativa.

3) Há relação entre o assédio moral e o preconceito ?

O preconceito é uma forma de assédio moral.

4) O assédio moral pode ser reproduzido pela conserva cultural da organização ?

Quase sempre é produzido e reproduzido pela falta de políticas claras, falta de preparação dos líderes, pressão por produzir mais e em menor tempo, falta de espaços de confiança onde o funcionário se sinta confortável e seguro em expor a situação.

5) O assédio moral é um comportamento nocivo que deve ser banido das

relações. O que a vítima e a empresa podem fazer para se prevenir do assédio moral ?

Ter informações sobre o tema, em primeiro lugar. Muita gente confunde assédio moral com dano moral, por exemplo. A prevenção é mais difícil para o funcionário porque a prática do assédio não depende dele e muitas vezes pelas táticas utilizadas pelo autor da violência, ele não consegue perceber e desenvolve os sintomas clássicos.

Para a empresa é mais fácil a prevenção se ela tiver como prática a ética nas relações de trabalho, boas políticas de RH, treinar seus líderes, rever os processos da organização, enfim, ser responsável pela integridade física e psíquica dos funcionários.

6) Quais as conseqüências do assédio moral para o assediado e para a empresa ?

#### Empresa

Diminuição da competitividade

Redução da produção X lucratividade

Quebra da qualidade do produto/serviço

Perda de trabalhadores qualificados

Aumento de doenças e acidentes, conseqüentemente afastamentos

Aumento do absenteísmo

Degradação do clima

Perdas econômicas por processos

Imagem da empresa arranhada

#### Funcionário

Medo, culpa, vergonha

Não suporta problemas familiares

Atitudes irresponsáveis enquanto pai, mãe, esposo(a), irmã(o), filho(a)

Afastamento e perda de amigos

Aumento do consumo de drogas

Aumento do fumo e álcool

Solidão patológica

Separações

## Doenças

### Idéias de morte

- 7) Como a empresa representada pelo RH (Recursos Humanos) deve agir diante da denúncia de assédio moral entre os colaboradores ?

Apurar o fato e sendo detectado, orientar a vítima e tomar medidas disciplinares com o autor da violência.

- 8) Há casos de afastamentos médicos (auxílio doença) decorrentes do assédio moral mas que por desconhecimento do médico do trabalho, são tratados como outra doença. Como a empresa deveria atuar para perceber tal situação ?

Hoje, os médicos do trabalho já estão mais preparados para reconhecer casos decorrentes de assédio moral. É difícil estabelecer o nexo causal porque a pessoa normalmente procura ajuda quando aparecem os sintomas físicos e são desencadeados os problemas de saúde. Na maioria das vezes ela nem sabe a relação entre a situação de assédio e os sintomas/problemas de saúde.

Os Centros de Referência em Saúde do Trabalhador possui equipes multidisciplinares que podem orientar e auxiliar.

- 9) É importante a empresa contar com uma equipe multidisciplinar(médico do trabalho, psicólogos, sociólogos, juristas) no combate ao assédio moral ?

É importante a empresa contar com vários profissionais no combate ao assédio moral para estabelecer o nexo causal, orientar e auxiliar os funcionários, desde que esses profissionais estejam lá para isso e possam trabalhar com liberdade.

- 10)A prática da governança corporativa pode diminuir ou acabar com o assédio moral nas organizações ?

Pode prevenir se houver intenção genuína por parte do comitê/representantes em criar políticas claras, éticas e transparentes.


## ANEXO 2 - Cartilha


### Cartilha do Sindicato dos Comerciários de São Paulo

**ASSÉDIO MORAL**

**TRANSFORMA A VIDA DO TRABALHADOR NUM INFERNO!**

QUANTAS VEZES VOU TER QUE REPETIR QUE VOCÊ NÃO TEM CAPACIDADE? NÃO SERVE PARA NADA MESMO! PEDE DEMISSÃO LOGO!





**SINDICATO DOS COMERCIÁRIOS DE SÃO PAULO**

O Sindicato dos Comerciários de São Paulo, através do seu Departamento da Mulher, Esporte, Cultura e Benefícios, atua na defesa dos comerciários que são submetidos ao assédio moral por parte de gerências e chefias que tratam seus funcionários com pressões psicológicas, ocasionando graves conseqüências à vida do trabalhador. O Departamento atende os casos de assédio moral na própria sede da entidade, à Rua Formosa, 409.

#### ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO



Quando, no exercício da função, durante a jornada de trabalho, um ou mais comerciários sofrem situações constrangedoras e humilhantes de forma repetitiva e prolongada, causando desestabilidade emocional, física e/ou profissional, caracteriza-se o assédio moral no trabalho. O assédio moral é uma prática autoritária e, na maioria das vezes, o objetivo é o pedido de demissão forçada ou a forma que certas chefias encontram para 'planejar' que o funcionário seja demitido por insubordinação (justa causa).

#### DANOS DO ASSÉDIO MORAL



O assédio moral é detectado de diversas formas, como em ações, gestos ou palavras que atinjam a estabilidade do trabalhador. O funcionário que é assediado moralmente por ser inferiorizado, ofendido, explorado ou deixado de lado, ridicularizado, perseguido, discriminado ou desqualificado começa a se sentir sem valor. A partir desse momento, a indignação, a mágoa e a revolta o fazem perder a auto-estima. As dores generalizadas e os conflitos internos se agravam à medida que o assédio moral passa a ser uma constante no ambiente de trabalho. A necessidade de se manter no emprego faz com que o funcionário continue nessa situação insuportável e estressante que vai se transformando num 'inferno'. As conseqüências, como alto grau de angústia, depressão e/ou outros danos psíquicos, podem colocar em risco não só a saúde mas a própria vida do funcionário.

#### O QUE FAZER?



O trabalhador não deve ter medo, pois o medo só irá reforçar o poder do agressor. O comerciário deve procurar ajuda do Sindicato, que irá informar, orientar e, quando necessário, encaminhar aos exames clínicos. Os resultados podem gerar um processo que será direcionado aos órgãos competentes, como a Delegacia Regional do Trabalho (DRT) e o Ministério Público.

#### FRASES DISCRIMINATÓRIAS

- Você não consegue aprender as coisas mais simples! Até uma criança faz isso...
- É melhor você desistir! Isso não é para gente sem garra como você!
- Quer ficar folgando... descansando... de férias pra dormir até mais tarde!
- A empresa não é lugar para doente! Aqui você só atrapalha!
- Reconheço que foi um acidente... mas você tem que continuar trabalhando!
- Ficou grávida... essas coisas de mulher só trazem problemas!
- Você é mole... Como não pode levantar peso? É melhor você pedir demissão se está doente... está indo muito a médicos!

#### BASTA AO ASSÉDIO MORAL!



O ambiente de trabalho deve ser considerado sinônimo de cidadania. Um local saudável, com condições de trabalho adequadas, onde deve predominar o respeito, a dignidade e a ética. Mas, se isso não está acontecendo, lute por seus direitos e pela sua qualidade de vida.

Fonte: [www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org)

**DENUNCIE O MAU PATRÃO AO SINDICATO**  
**Tel.: 2111-1759**

**SINDICATO DOS COMERCIÁRIOS DE SÃO PAULO**  
Rua Formosa, 409 - Centro - São Paulo/SP - Tel.: 2121-5900  
**DEPARTAMENTO DA MULHER, ESPORTE, CULTURA E BENEFÍCIOS**  
CLEONICE CAETANO SOUZA, diretora  
**RICARDO PATAH, presidente**  
[www.comerciarior.org.br](http://www.comerciarior.org.br)  
E-mail: [sindicato@comerciarior.org.br](mailto:sindicato@comerciarior.org.br)