

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E
DOCUMENTAÇÃO (FACE)**

ANDRÉA CARLA MARQUES BORTOLATO

**ASSÉDIO MORAL: UM ESTUDO DO FENÔMENO DENTRO DE
UMA ORGANIZAÇÃO JUDICIÁRIA FEDERAL**

**Brasília – DF
2009**

ANDRÉA CARLA MARQUES BORTOLATO

**ASSÉDIO MORAL: UM ESTUDO DO FENÔMENO DENTRO DE UMA
ORGANIZAÇÃO JUDICIÁRIA FEDERAL**

Monografia apresentada ao Programa de pós graduação da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face), da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão Judiciária.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius
Soares Siqueira

**Brasília – DF
2009**

Dedico este trabalho aos meus filhos
Giovanna e Rodrigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus professores no curso de especialização de Gestão Judiciária da Face – UnB, pelo saber transmitido.

Agradeço ao meu orientador pela paciência e confiança empenhadas.

Agradeço ao STJ pela oportunidade de participar deste curso.

Agradeço, por fim, a todos os colegas e amigos que, de alguma forma, deram-me o apoio necessário para a conclusão de mais este desafio.

RESUMO

O sofrimento no trabalho se apresenta de várias formas. De problemas físicos a sofrimentos psíquicos, o que se percebe é que a violência nesse ambiente assume contornos cada vez mais perversos e sutis. É nesse contexto que emerge o fenômeno do assédio moral no local de trabalho. Verifica-se que esse fenômeno traz prejuízos não só às vítimas, mas ao próprio órgão público ou empresa e a toda a sociedade. Este trabalho discute a postura da Administração de uma organização judiciária federal no combate e prevenção do fenômeno. Para tanto realizou-se, através de entrevistas com instrumento de pesquisa do tipo *survey*, aplicadas aos responsáveis pela gestão de pessoas do Tribunal e de servidores diversos, a análise de se e como esse fenômeno se manifesta e é tratado dentro da organização. Conclui-se que, apesar de já terem sido verificadas ocorrências da espécie e ter havido punições por esse tipo de comportamento com base na Lei 8.112/90, não há uma política efetiva de combate e prevenção do fenômeno por parte da Administração do Tribunal. Recomenda-se a ampliação do estudo, com novo instrumento e foco direcionado para gestores e não gestores separadamente, como forma de melhor conhecer e dimensionar o problema na organização estudada.

Palavras-Chave: Assédio Moral, Gestão Judiciária, Gestão de Pessoas

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	1
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1	Conceito e características do Assédio Moral no local de Trabalho.....	4
2.1.1	A evolução da discussão sobre o assédio moral no Brasil.....	11
2.2	A gestão de pessoas e o assédio moral.....	12
2.3	Assédio Moral no serviço público.....	15
2.3.1	Como configurar o assédio moral no serviço público.....	17
2.3.2	Razões que levam ao assédio moral no serviço público.....	19
2.4	Formas de combate ao assédio moral no serviço público..	20
3.	METODOLOGIA	22
3.1	O Órgão de realização da pesquisa.....	22
3.2	Caracterização geral da pesquisa.....	24
3.3	Roteiro de entrevista.....	25
3.4	Amostra, coleta e análise de dados.....	26
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	27
4.1	Resultados.....	27
4.1.1	Caracterização do Assédio Moral no Trabalho.....	26
4.1.2	O papel da gestão de pessoas no combate ao assédio moral.....	31
4.2	Discussão.....	34
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	37
6.	REFERÊNCIAS.....	39
	APÊNDICES.....	41
	Anexo A – Organograma da Organização Federal Estudada.....	49

Não me preocupo com o futuro; muito em
breve ele virá...

Albert Einstein

1. INTRODUÇÃO

Em 2004 o Ministério da Justiça divulgou um diagnóstico geral do Poder Judiciário brasileiro mostrando que as primeiras instâncias estaduais e federais de justiça concentravam 86% dos 17,3 milhões de processos existentes no país naquele momento, e só haviam conseguido julgar 9,1 milhões de processos, aumentando o estoque de processos em 4,5 milhões naquele ano. Havia, naquele momento, um processo para cada 10 brasileiros. Diante desse cenário ficava patente a necessidade de aumentar a produtividade do poder judiciário, sem perder sua qualidade, meta que só seria possível com a reforma processual e muitos ajustes na forma de administrar esses órgãos.

Dentre as mudanças necessárias no modelo de gestão do judiciário destacam-se: i) revolução estrutural e de qualidade da legislação processual; ii) melhoria da atenção e foco no cliente; iii) modernização e profissionalização das rotinas e procedimentos que geram o produto da Justiça; iv) vontade política dos dirigentes para mudar o *status quo*, rumo à eficiência.

Em todo esse processo de mudança o engajamento do funcionalismo do poder judiciário é essencial. Contudo esse envolvimento pode ver-se prejudicado por modelos de gestão autoritários, ultrapassados e que inibem a criatividade do servidor na tarefa central que é mudar o judiciário. Nesse sentido é que este trabalho busca identificar se comportamentos como os descritos estariam ocorrendo dentro de um Tribunal Federal, propiciando práticas de assédio moral que, como se demonstrará, atentam contra os objetivos maiores do momento.

O sofrimento no trabalho se apresenta de várias formas. De problemas físicos a sofrimentos psíquicos, o que se percebe é que a violência nesse ambiente assume contornos cada vez mais perversos e sutis. É nesse contexto que emerge um fenômeno que merece especial atenção das organizações e da

sociedade, em função dos prejuízos que acarreta a essas entidades e ao indivíduo: o assédio moral.

Tal fenômeno foi conceituado por Hirigoyen (2002, p. 65), como toda aquela conduta abusiva, manifesta através de comportamentos, palavras, atos ou gestos e que pode “trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho”.

Esse processo teria que ver, segundo diversos autores, com as profundas transformações nas relações de trabalho ocorridas nas últimas décadas, que implicaram em terceirizações, reforma nos contratos de trabalho e precarização de direitos trabalhistas, dentre outros aspectos, fortalecendo a competição entre os trabalhadores e gerando insegurança. Segundo Dejours (1999) a mesma ordem econômica mundial que proporciona ao homem todo o conforto possível torna-o escravo do trabalho. Isso faz com que sofrimento e trabalho caminhem juntos dentro das organizações, uma vez que para atingir a produtividade desejada, a organização do trabalho faz deste um pesado fardo.

Sua intensificação é um fato facilmente constatado por meio da observação da crescente discussão sobre o tema, implicando no desenvolvimento de códigos de conduta em muitas empresas e entidades e mesmo de leis e projetos de lei em diversos países e blocos econômicos.

Este trabalho discute a postura da Administração do Superior Tribunal de justiça frente ao fenômeno do assédio moral, seja no combate ou na prevenção do fenômeno. Para tanto realiza-se, através de entrevistas dos responsáveis pela gestão de pessoas do Tribunal e de servidores que se sentiram afetados pelo problema, a análise de se e como esse fenômeno se manifesta e é tratado dentro do Órgão.

Para melhor compreender o fenômeno este trabalho realiza um levantamento bibliográfico sobre o conceito de assédio moral, e a moderna gestão de pessoas, relacionando os dois conceitos, a seguir analisa-se a forma como vem sendo tratada a questão e seus efeitos sobre a vida dos

trabalhadores no ambiente de trabalho. Finalmente, busca-se incentivar o desenvolvimento de ações preventivas relacionadas ao tema.

A apresentação deste estudo divide-se em cinco partes, a saber:

- A apresentação do tema, a justificação da relevância de seu estudo, a questão que se coloca e os objetivos que se pretende alcançar, realizada nesta introdução;
- Uma revisão conceitual sobre o fenômeno do assédio moral e como ele vem sendo tratado em algumas organizações e países e sobre a moderna gestão de pessoas, relacionando os dois conceitos;
- Após essa análise conceitual situa-se o leitor na metodologia empregada, incluído aí o ambiente em que a pesquisa foi desenvolvida;
- A seguir apresentam-se os dados, análises e conclusões retiradas do estudo de caso realizado junto a servidores do Órgão e, por fim,
- Um último capítulo conclui este trabalho e apresenta recomendação para continuidade desta discussão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico está estruturado em quatro tópicos, a saber: (1) conceituação e características do assédio moral no ambiente de trabalho; (2) a moderna gestão de pessoas e sua relação com o assédio moral (3) o assédio moral no serviço público; (3) formas de combate ao assédio moral no serviço público.

2.1 Conceito e características do Assedio Moral no local de trabalho

Conforme observa Martiningo Filho (2007, p.7):

As pesquisas sobre assédio moral no trabalho se iniciaram na Escandinávia na década de 80 como parte do crescente interesse em pesquisas relacionadas ao trabalho em geral, e como parte do reconhecimento da importância do aparecimento dos casos de stress relacionados ao trabalho.

Apesar das pesquisas sobre o tema datarem apenas da década de 80, segundo Barreto (2000) violência moral ou assédio moral no local de trabalho não é um fenômeno novo, sendo possível afirmar que ele é tão antigo quanto o trabalho. O que há de novo no tema é a intensificação, gravidade, amplitude e banalização do fenômeno nas organizações.

Tampouco a violência moral no trabalho constitui um fenômeno local ou nacional, pelo contrário, ela é internacional. Conforme levantamento recente da Organização Internacional do Trabalho (OIT) em diferentes países desenvolvidos. Essa pesquisa apontou para distúrbios de saúde mental relacionados com as condições de trabalho em países como Finlândia, Alemanha, Reino Unido, Polônia e Estados Unidos.

Apesar de ser considerado um tema novo, na verdade o que se quer dizer é que o assédio moral é um assunto com estudos científicos recentes, já que a existência da sociedade, como observado por Barreto (2000), indica a existência do assédio moral.

Contudo, para o presente estudo, a abordagem se refere ao assédio moral no trabalho. Assim, buscando melhor compreender o assédio moral em todas as suas nuances, foi pesquisado o desenvolvimento do conceito através de autores como Marie-France Hirigoyen, Heinz Leymann, Maria Éster de Freitas, Márcia Novaes Guedes e Margarida Maria Silveira Barreto, para que fossem trazidos os principais conceitos e características que embasam esta discussão.

De início resgata-se aqui o termo *assédio*, criado por Leymann (1990), e que significa, segundo Guedes:

Todos aqueles atos e comportamentos provindos do patrão, gerente, superior hierárquico ou dos colegas, que traduzem uma atitude de contínua e ostensiva perseguição que possa acarretar danos relevantes às condições físicas, psíquicas e morais da vítima (GUEDES, 2003, p. 33)

O mesmo Leymann, em estudo de 1984, conceitua assédio moral como:

A deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas (abusivas), que se caracterizam pela repetição, por longo tempo, de um comportamento hostil de um superior ou colega contra um indivíduo que apresenta, como reação, um quadro de miséria física, psicológica e social duradouro.

Conforme ensina Barreto (2000), assédio moral no trabalho é:

A exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais

subordinados, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego.

Nesse mesmo sentido Hirigoyen (2000) entende o assédio moral como sendo qualquer conduta abusiva, configurada através de gestos, palavras, comportamentos, atitudes, os quais atentem, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, colocando sua posição em perigo ou deteriorando o ambiente de trabalho.

Assim, para Hirigoyen (2002, p. 65):

Por assédio em um local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho

Leymann publicou, em 1984, ensaio sobre os resultados de uma longa pesquisa realizada na Suécia pelo National Board of Occupational Safety and Health in Stokolm, conceituado assédio moral

Para Freitas (2001, p. 9) essa violência e assédio nas organizações, “nascem do encontro entre a inveja do poder e a perversidade”.

Em síntese, segundo esses autores, é a exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante o trabalho que caracteriza o assédio moral. Esse fenômeno é mais comum em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, onde predominam condutas negativas, desumanas e aéticas de longa duração, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego ou do cargo.

Sua ocorrência caracteriza-se pela degradação das condições de trabalho prevalecendo atitudes e condutas negativas dos chefes para com seus subordinados, sendo uma experiência subjetiva que gera prejuízos práticos e emocionais ao trabalhador e à organização.

Como vimos acima e diferentemente do senso comum, um ato isolado de humilhação não se constitui em assédio moral. Este pressupõe:

- repetição sistemática
- intencionalidade
- direcionalidade
- temporalidade (durante a jornada de trabalho)
- degradação deliberada das condições de trabalho

No *modus operandi* do assédio moral a vítima é isolada do grupo e passa a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada e desacreditada perante os demais trabalhadores que, seja por medo da perseguição e do desemprego ou da perda de seus *status* na organização, pela vergonha da humilhação e pelo freqüente estímulo à competição, rompem os laços afetivos com a vítima e reproduzem o comportamento dos chefes, instaurando um pacto da tolerância e de silêncio, enquanto a vítima vai perdendo sua auto-estima e, de certa maneira, contribuindo para a ampliação de seu isolamento.

A pesquisa realizada com funcionários do sindicato dos funcionários de setor público Inglês – UNISON -, em 1997, conforme Rayner (1999) *apud* Martinigo Filho (2007) e expressa no quadro 1 abaixo, ilustra os diferentes tipos de comportamento experimentados por funcionários assediados ou não.

QUADRO 1: Comportamentos relacionados ao Assédio Moral no Trabalho

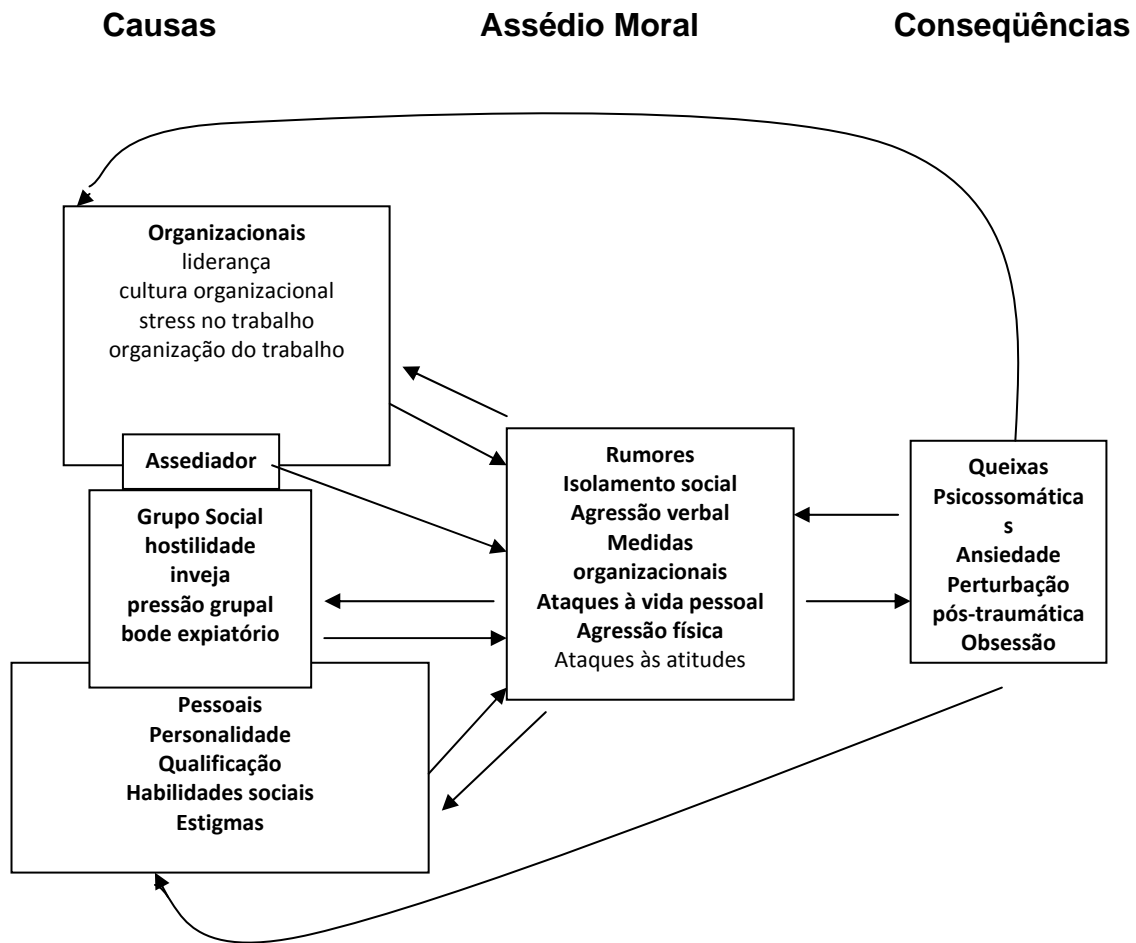
Comportamento	Assediado	Não assediado
Sonegação de informações	42%	7,1%
Comentários depreciativos	32%	3,1%
Criticas persistentes	31%	2,2%
Objetivos inatingíveis	31%	6,3%
Medo de tirar licença por doença	30%	5,2%
Intimidação	28%	1,5%
Tarefas sem importância	28%	3,6%
Excesso de monitoração do trabalho	28%	5,3%
Ignorados pelos outros	21%	4,4%
Interrupção pelos outros	18%	2,5%
Humilhação pública	17%	0,5%
Comentários maliciosos	16%	1,2%
Abuso verbal	13%	0,5%
Gritos	13%	0,8%
Ameaças físicas	3%	0%

Fonte: Adaptado de Rayner, 1999, apud Martiningo Filho, 2007.

Sobre a participação dos colegas de trabalho no assédio Mayor (2009) observa que “o que facilita a ação do perverso é a adesão do grupo. As pessoas não são propriamente perversas, mas são capazes de se deixar persuadir e abandonarem seus próprios referenciais, aderindo ao assédio.”

Zapf (1999) apud Martiningo Filho (2007) explica que vários são os fatores que podem levar à ocorrência do assédio moral no trabalho, podendo mesmo verificar-se mais de um desses fatores ao mesmo tempo. A figura 1 mostra o esquema idealizado por Zapf, conforme adaptação de Martiningo Filho.

FIGURA 1: Causas e conseqüências do Assédio Moral no Trabalho



Fonte: Adaptado de Zapf, 1999, apud Martiningo Filho, 2007.

A representação de Zapf evidencia o interrelacionamento entre causas e efeitos do assédio moral, deixando claro que ora alguns fatores podem ser causa, ora podem ser efeito do assédio moral. É o caso do comportamento depressivo da vítima, que pode levá-la ao isolamento, reforçando os elementos de hostilidade do grupo social, que reforçam o assédio moral.

Martiningo Filho (2007) destaca, ainda, que os efeitos do assédio moral não se fazem sentir apenas sobre o indivíduo vítima do assédio, mas afetam também a própria organização onde se dá o fenômeno e pode atingir toda a sociedade.

Citando Hirigoyen (2002), Martiningo Filho (2007) aponta como sintomas do assédio moral sobre a vítima, também associados a fases do processo de

assédio moral: (a) a renúncia, quando a vítima aceita os ataques por medo do conflito; (b) a confusão, quando o assediado não entende o que está ocorrendo e não sabe a quem recorrer; (c) a dúvida, quando a vítima põe em dúvida sua interpretação dos fatos, duvidando que alguém seja capaz de atacá-lo propositalmente daquela forma; (d) o *stress*, aceitando a submissão, o assediado sente grande tensão anterior, abrindo espaço para o desencadeamento de processos psicossomáticos; (e) o medo, ante a possibilidade de perda do cargo ou emprego, num cenário econômico de aumento da competitividade entre todos os agentes econômicos; (f) o isolamento, já que a vítima é, em geral, apenas um funcionário destacado do grupo; (g) o choque, quando a vítima conscientiza-se do fenômeno; (h) a descompensação, gerada pelo *stress* excessivo; (i) a separação, que se dá pela tentativa de sair da situação de assédio, através do pedido de demissão ou transferência para outro órgão; (j) a evolução, a vítima supera a situação de assédio e retoma seu interesse pelo trabalho.

Para a empresa a violência e assedio no trabalho traz prejuízos à produtividade não só da vítima mas de toda a equipe na qual a vítima trabalha, pode inibir a inovação (BASSMAN, 1992, *apud* MARTININGO FILHO, 2007), gera custos com afastamento por doença, aposentadoria prematura, rotatividade de pessoal e custos de reposição da mão-de-obra, perda de equipamentos e de produção, dentre outros.

A sociedade também não fica imune aos efeitos do assédio, tendo de arcar com os custos sociais da aposentadoria precoce, os gastos com a saúde dos trabalhadores afetados, os efeitos nocivos para a família e os amigos das vítimas e a perda da produção necessária à satisfação das necessidades da coletividade.

2.1.1. A evolução da discussão sobre o assédio moral no Brasil

No Brasil, a reflexão e o debate do tema são bastante recentes, tendo ganhado força após a dissertação de mestrado de Barreto (2000) denominada "Violência, saúde e trabalho: Uma jornada de humilhações", posteriormente publicada em livro.

A primeira matéria em jornal diário sobre essa pesquisa data de novembro de 2000. Desde então a questão tem tido presença constante nos jornais, revistas, rádio e televisão, em todo país. O assunto vem sendo discutido amplamente pela sociedade, em particular no movimento sindical e na esfera legislativa.

No mesmo ano do estudo de Barreto foi publicado no Brasil, o livro de "Harcèlement Moral: la violence perverse au quotidien", de Hirigoyen, traduzido pela Editora Bertrand Brasil, com o título Assédio moral: a violência perversa no cotidiano.

Atualmente há mais de 80 projetos de lei em diferentes municípios brasileiros. Vários projetos já foram aprovados, dentre os quais os de: São Paulo, Natal, Guarulhos, Iracemápolis, Bauru, Jaboticabal, Cascavel, Sidrolândia, Reserva do Iguaçu, Guararema, Campinas, dentre outros. Na esfera estadual, o Rio de Janeiro saiu à frente nessa discussão e, desde maio de 2002, condena esta prática. Há também projetos em tramitação nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Paraná, Bahia, entre outros. No Congresso Nacional há propostas de alteração do Código Penal e outros projetos de lei (vide Apêndice C para relação completa de iniciativas nacionais e internacionais).

2.2 A gestão de pessoas e o assédio moral

WOOD (1995) assinala que, desde fins da década de 1970, as alterações na situação do mercado, com ampliação da concorrência e alteração nos padrões de exigência dos consumidores, fizeram surgir outra função de recursos humanos, ligada aos setores operacionais e voltada diretamente para a gestão dos processos de mudança e para a melhoria dos níveis de desempenho e produtividade. Sem os paradigmas da gestão de recursos humanos tradicional. Esta nova gestão de pessoas geralmente aparece associada às áreas de qualidade ou a programas de mudança organizacional.

STOREY (1992) analisando a evolução teórica da gestão de recursos humanos, mostra que a nova abordagem orienta-se aos negócios, ou seja, a ênfase é colocada no conceito de recurso, colocando os empregados ao lado de outros fatores de produção como capital, tecnologia, energia e materiais. Por conseguinte, sugere o potencial de agregar valor pelo uso sofisticado deste recurso, ao invés de vê-lo como uma arena de problemas.

Para CHIAVENATO (1999) as empresas, hoje, necessitam dos trabalhadores como parceiros da organização, contribuindo com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, possibilitando decisões e ações que dinamizam a organização. O Quadro 2 mostra a mudança que o autor visualiza no tratamento das pessoas na empresa e o que se espera delas.

QUADRO 2 – Visão do RH sobre o papel dos trabalhadores

Visão Tradicional	Visão Moderna
Pessoas como Recursos <ul style="list-style-type: none">- Empregados isolados no cargo- Horário rigidamente estabelecido- Preocupações com normas e regras- Subordinação ao chefe- Fidelidade à organização- Dependência da chefia- Alienação com relação à organização- Executoras de tarefas- Ênfase nas habilidades manuais- Mão-de-obra	Pessoas como Parceiros <ul style="list-style-type: none">- Colaboradores agrupados em equipe- Metas negociadas e compartilhadas- Preocupação com resultados- Atendimento e satisfação do cliente- Vinculação à missão e à visão- Interdependência entre colegas e equipes- Participação e comprometimento- Fornecedoras de atividade- Ênfase no conhecimento- Inteligência e talento

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (1999)

Dentro dessa nova filosofia vai se colocando na ordem do dia o discurso em favor da diversidade, pela democratização do ambiente empresarial, respeito aos trabalhadores, enfim, um cenário absolutamente desfavorável à proliferação do assédio moral.

Conforme observa Martiningo Filho (2007, p. 31), contudo:

A gestão de pessoas pode, então, estar veiculando um discurso de facilitar ou de acompanhar a integração dos funcionários, a democratização e humanização das empresas, mas na prática operar pelo desenvolvimento de processos de exclusão e de auto-exclusão (LIMA, 1994). A gestão de pessoas depara-se, nesse contexto de contradições, com a tarefa de gerir dilemas e tensões

Isso se daria pela necessidade da área de lidar com vários tipos de conflitos, tais como: universalidade e individualidade; contingência e globalização; descentralização e controle; flexibilidade e planejamento.

O real cumprimento do novo papel da área de RH nas empresas é vital para a superação de uma realidade que permite o assédio moral. Na visão de Martiningo Filho (2007, p. 34):

A área de gestão de pessoas pode exercer papel fundamental na prevenção do assédio moral no trabalho, pois é a área que, primeiramente, tem condições de detectar o problema e alertar a alta cúpula sobre os riscos da ocorrência do fenômeno no nível da organização.

Esse papel da área de RH seria cumprido com a identificação tempestiva de distorções no clima organizacional e de estilos de liderança inadequados e o desenvolvimento de programas de esclarecimento e treinamento sobre o fenômeno e com a criação de canais para facilitar as denúncias e o tratamento das ocorrências.

Hirigoyen (2002) *apud* Martiningo Filho (2007) sugere um programa de quatro pontos que poderia ser desenvolvido pela área de gestão de pessoas, com vistas a eliminar o problema do assédio na empresa. Na primeira fase desse programa seria disponibilizada informação a todos os membros da empresa e seriam realizadas campanhas de esclarecimento e sensibilização para o problema. Na segunda fase seriam formados especialistas internos mas não ligados à hierarquia da empresa, participantes de células de escuta que teriam o papel fundamental de tomar conhecimentos de eventuais ocorrências. Na terceira etapa do processo todos os funcionários da área de RH seriam preparados para encarar o problema e dar suporte aos especialistas internos. Por fim, a proposta da autora contempla a redação e distribuição de uma agenda social individualizada, para cada funcionário, na qual a empresa recordaria seus valores e crenças e esclareceria sobre sanções aplicáveis em caso de assédio.

Como se vê, muito pode ser feito pela área de gestão de pessoas no combate ao assédio moral, contudo isso depende de decisão política da alta administração da empresa. Sem esse engajamento, realmente, tudo o mais não passará de discurso.

2.3 Assédio moral no serviço público

A questão do assédio moral no serviço público já foi alvo de inúmeros trabalhos acadêmicos. Nos parágrafos abaixo destacam-se alguns desses estudos.

Analisando o assédio moral no ambiente de uma universidade pública, Lazzarotto *et al* (2006) destacam, como fatores que facilitam a ocorrência desse tipo de comportamento:

Entre os fatores organizacionais encontramos excessiva hierarquização, estrutura vertical de chefia, que não permite o trabalho coletivo. Os recursos humanos estão alienados e os estilos de chefia são inadequados, sem capacidade de gerenciar grupos, devido ao autoritarismo. O trabalho é definido em conjunto e decidido por bajuladores e apadrinhados. Existe a competição, ciúmes, questões financeiras, prevalecem às questões políticas em detrimento da acadêmico-científica. Existe a fiscalização para denegrir a imagem e perseguir o docente. O trabalho é deprimente e com perseguição ao mesmo tempo existem sobrecarga e relações deterioradas com conflitos entre poderes, questões pessoais sem respeito e ética.

Oszlak (1994), por outro lado, destaca que as modalidades de sofrimento por que passam os funcionários públicos nas instituições governamentais são muitas, destacando-se a violação das normas vigentes, os critérios de seleção de pessoal, concursos espúrios, corporativismo ou amiguinhos dos cargos da direção, onde o desempenho da excelência profissional é realizado mediante critérios perversos, avaliações de equivalências escandalosas e desiguais, isolando o trabalhador.

Buendía (2003) considera os ambientes de trabalho das universidades espanholas como muito nocivos. Pesquisa desenvolvida na Universidade de Murcia apontou que o assédio psicológico sofrido pelos funcionários foi de (83,6%). Continua o autor dizendo que a universidade é uma incubadora de enfermidades do trabalho, como o assédio moral (assédio, assédio psicológico no trabalho). Zabala (2003) realizou estudo na Universidade de Alcalá - Madrid,

e detectou que (51,67%) dos professores tinham sido vítimas de assédio moral no trabalho.

Sobre os agentes dessa violência político-burocrática, Scialpi (2001) identificou que os funcionários e administradores, exatamente aqueles que teriam a responsabilidade de respeitar e fazer respeitar as normas vigentes, são os principais algozes.

Segundo Wagner, Rambo e Spacil (2009), o setor público é um dos ambientes em que o assédio moral se apresenta de forma mais visível e marcante. Muitas repartições públicas tendem a ser ambientes carregados de situações perversas, com pessoas e grupos que fazem verdadeiros plantões de assédio moral. Muitas vezes, por falta de preparo de alguns chefes imediatos, mas com freqüência por pura perseguição a um determinado indivíduo.

Para esses autores outro aspecto de grande relevância é o fato de que, no setor público, muitas vezes, os chefes são indicados em decorrência de suas relações de parentesco (nepotismo), amizade ou relações políticas e não por qualquer qualificação, preparação técnica ou mérito para o desempenho daquela função de comando.

Assim, despreparado para o cargo, muito costumeiramente sem o conhecimento mínimo necessário para tanto, mas, escorado nas relações que garantiram aquela sua indicação, o chefe pode se tornar muito arbitrário, por um lado, buscando compensar suas evidentes limitações e, por outro lado, considerando-se intocável.

Neste ambiente, conforme Corradini (2009) o assédio moral tende a ser mais freqüente em razão de uma peculiaridade; o chefe por estar vinculado às normas do serviço público como a estabilidade e ao crivo do Processo Administrativo Disciplinar em todas as suas fases, garantindo-se ao funcionário a ampla defesa e o contraditório, passa a estar mais distante da disposição sobre o vínculo funcional do servidor, restando-lhe mais dificultoso, demiti-lo, passa então a humilhá-lo, sobrecarregá-lo de tarefas inócuas.

Note-se que o autor não nega a necessidade de subordinação hierárquica. O que ele pretende é ressaltar que os chefes na Administração Pública não dispõem, como na iniciativa privada, diretamente do vínculo com o empregado, podendo demiti-lo sumariamente. No serviço público ainda há a estabilidade, conseguida após três anos de efetivo exercício e aprovação em estágio probatório, e, portanto, até a demissão, há um longo percurso, a sindicância o processo administrativo disciplinar onde são garantidos a ampla defesa e o contraditório.

2.3.1. Como configurar o assédio moral no serviço público

Corradini (2009) disciplina a forma de agir diante do assédio moral. Para ele o assediado deve agir em duas frentes: resistir ao assédio e coletar provas que permitam acionar judicialmente a Administração Pública. A expectativa do autor é que quando os juízes começarem a julgar a Administração Pública e emitirem as primeiras condenações mais pesadas, as instituições começarão a rever os seus conceitos.

Wagner, Rambo e Spacil (2009), por sua vez desenham uma linha de conduta para contrapor-se ao assédio baseada na paciência, destemor, reunião de testemunhas, de provas documentais, registro dos fatos em diário, comprovação de danos à saúde, gastos médicos, e na busca da apoio jurídico.

Para estes últimos autores, é, portanto, essencial a paciência na identificação do dano, pois o tempo correrá a favor do assediado, na forma de lucros cessantes, danos emergentes, juros, correção e mora. O medo de represálias e da demissão, deve ser evitado, visto que só serve para facilitar o trabalho do assediador. Para buscar a necessária tutela jurisdicional com tranqüilidade o assediado poderá e deverá lançar mão de suas licenças de saúde, licença prêmio, afastamentos para capacitação ou férias.

O certo, conforme diversos autores (CORRADINI; 2009; WAGNER, RAMBO e SPACIL; 2009), é que é preciso resistir, pois, às ações contra assediados custam à Administração Pública quase duas vezes a remuneração anual bruta de um funcionário, custos expresso no tempo empregado pelo assediador para orquestrar novas formas de oprimir e perseguir a vítima; nos dias de trabalho perdidos em razão das licenças saúde do assediado, no custo do tratamento do funcionário doente em função do assédio; na perda de funcionários competentes e produtivos; além dos ressarcimentos aos funcionários assediados por condenações causas civis sofridas pela administração pública.

Conforme Corradini (2009) a documentação colecionada pelo assediado permitirá a identificação de ilícitos penais, tais como abuso de poder (atacável via Mandado de Segurança); vias de fato; ameaças (crime de ameaça), difamação e calúnia (crimes contra a honra) e lesão corporal, dentre outros e administrativos, tais como danos ao patrimônio e falsificação.

Esse mesmo autor destaca que é fundamental, também, o testemunho de colegas de trabalho, trabalho difícil, visto que, conforme já discutido no início deste capítulo os colegas tendem a se afastar para que o assédio dirigido à vítima não os afete.

Uma ótima sugestão dada por Wagner, Rambo e Spacil (2009) para construir um dossiê do assédio é ter um diário de cada ação assediante, no qual se indique data, hora, autor, descrição da ação, pessoas presentes e demais informações julgadas relevantes.

No serviço público, alertam os autores, é ainda possível protocolar denúncia ou questionamento ao setor competente do órgão em que o funcionário é lotado. Muitas vezes não virá resposta, mas, isso pode ser suficiente para caracterizar o assédio.

Muitas são as formas de coibir o assédio moral, após a árdua tarefa de conseguir elementos sólidos para configurá-lo, como antes demonstrado, quais sejam, a coleta de provas documentais e testemunhais, pode-se argüi-lo diretamente nos Estados e Municípios onde já existe legislação específica, ou

por ações indenizatórias, arguindo os danos materiais e morais e reflexos decorrentes do assédio moral, e, outra forma muito simples de coibi-lo, e, também, engrossar as estatísticas que visam tipificá-lo é o instituto da denúncia, que, no caso, cabe ao Ministério Público do Trabalho, e que no caso pode ser utilizado pelos servidores públicos celetistas.

Por fim, observam Wagner, Rambo e Spacil (2009), há que se buscar as vias legais, sendo preferível o procedimento cível para a reparação de dano físico, patrimonial, moral ou lucros cessantes e o procedimento na justiça federal para ações de reintegração, indenização por danos, re-enquadramento, lucros cessantes, danos morais e materiais de servidores federais. Neste último caso, poder-se também documentar o dano ao erário público por aquele que desenvolveu o assédio.

2.3.2 Razões que levam ao assédio moral no serviço público

Corradini (2009), afirma que na maioria das vezes, a origem do assédio moral é econômica, ligando-se à obtenção de promoções, gratificações, funções comissionadas (D.A.S.), ou outras vantagens pecuniárias. A origem pode estar, ainda, em algum preconceito enraizado, ligado à obesidade, à raça, religião ou orientação sexual.

É preciso distinguir o assédio moral do assédio sexual, este tipificado no estatuto penal brasileiro. O assédio induz a uma vontade compulsiva por libertar-se da pessoa incômoda através do afastamento, aposentadoria, demissão. Caracteriza-se o assédio moral pela sonegação de informações de forma insistente, por espalhar rumores maldosos sobre o assediado, criticar sistematicamente sua atividade, subestimar seus esforços, criar condições de trabalho humilhantes ou degradantes. Em suma, em um assédio velado, subjetivo. Já o assédio sexual é objetivo, claro e está ligado a uma subordinação hierárquica. É difícil configurá-lo, pois quem o pratica não o

prática em público. Mas, em alguns casos, um resulta do outro e acabam por se misturar, pois o assédio moral pode ser uma forma velada de assédio sexual, ao mesmo tempo em que o assédio sexual, por ser oculto e difícil de ser provado, acaba se constituindo em assédio também moral pelas consequências psíquicas que causa.

Como se vê, as duas condutas reprováveis, uma já tipificada no Código Penal Brasileiro e a outra ainda não são matérias interrelacionadas e, muitas vezes simbióticas.

2.4 Formas de combate ao assédio moral no serviço público

Conforme Wagner, Rambo e Spacil (2009), no serviço público, o assediador pode receber punições disciplinares, de acordo com o ordenamento jurídico próprio.

Embora a Lei 8112/90 (Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União) não aborde claramente a questão do assédio moral, ela indica alguns caminhos, pois a conduta do assediador poderá ser enquadrada no Regime Jurídico Único porque afronta o dever de moralidade da Administração podendo constituir-se em incontinência de conduta. A Lei 8112/90 prevê, no título IV, as condutas proibitivas e deveres do servidor, sendo alguns pertinentes ao tema, pois, via de regra, no serviço público federal, os chefes também são servidores públicos sujeitos, portanto, ao mesmo estatuto.

Em relação aos deveres impostos aos servidores, portanto, impostos a todos, tem-se que a prática de assédio moral provoca a violação do dever de manter a conduta compatível com a moralidade administrativa (art. 116 IX da Lei 8112/90); de tratar as pessoas com urbanidade (art. 116 XI) e ser leal às instituições a que servir (artigo 116 II). Ademais, o Estatuto prevê que é proibido ao servidor promover manifestação de apreço ou de desapreço no

recinto da repartição (art. 117,V) e valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em prejuízo da dignidade da função pública, proibições que são desrespeitadas em casos de assédio. Por fim, a proibição de que ao servidor sejam designadas atribuições estranhas ao cargo que ocupa (art. 117 incisos XV e II da Lei 8112/90) - o famoso desvio de função - só é permitida em situações de emergência e transitoriamente.

Assim, a prática de assédio moral contraria vários dos deveres atribuídos por lei aos servidores públicos e desrespeita proibições que lhe são impostas. Nesse sentido, a lei prevê, também, as penalidades disciplinares que podem ser aplicadas aos servidores (art.127 do estatuto) dentre elas constando a advertência, a suspensão, a demissão, a cassação de aposentadoria ou a disponibilidade, a destituição de cargos em comissão e a destituição de função comissionada.

A lei estabelece também que, na aplicação das penalidades, serão consideradas a natureza e a gravidade da infração cometida, bem como os danos que ela causar ao serviço público, as circunstâncias agravantes e atenuantes e os antecedentes do servidor. Dessa forma, a gravidade da irregularidade cometida determinará a gradação da sanção aplicada. Quanto a essas penalidades, observe-se que, dependendo da intensidade do assédio moral e das situações em que é praticado, pode até ocasionar a demissão do assediador, e isso porque uma das situações em que está prevista a demissão do servidor é a incontinência pública de conduta e a conduta escandalosa no órgão público.

3. METODOLOGIA

3.1 O órgão de realização da pesquisa

A Organização estudada completou 18 anos de criação em 2007, contudo, ela é, na verdade, fruto de uma gama de debates políticos e acadêmicos que permearam todo o século XX e tiveram como auge a Constituição Federal de 1988. Em termos institucionais O Órgão é herdeiro do Tribunal Federal de Recursos (TFR), criado na década de 1960.

A Organização começou a funcionar em abril de 1989 – ano em que julgou pouco mais de três mil processos. Em seus 18 anos de existência, o Tribunal ganhou uma nova sede em 1995 e viu seu número de julgados crescer quase exponencialmente. Hoje, o Tribunal já contabiliza mais de 2,0 milhões de julgamentos em sua curta história.

Sua competência está prevista no art. 105 da Constituição Federal, que estabelece os processos que têm início no Órgão (originários) e os casos em que o Tribunal age como órgão de revisão, inclusive nos julgamentos de recursos especiais. Cabe ao Órgão uniformizar a interpretação da lei federal em todo o Brasil, seguindo os princípios constitucionais e a garantia e defesa do Estado de Direito. Ademais, o ÓRGÃO é a última instância da Justiça brasileira para as causas infraconstitucionais, não relacionadas diretamente à Constituição. Como órgão de convergência da Justiça comum, aprecia causas oriundas de todo o território nacional, em todas as vertentes jurisdicionais não-especializadas. Compete-lhe, também, julgar crimes comuns praticados por governadores dos estados e do Distrito Federal, crimes comuns e de responsabilidade de desembargadores dos tribunais de justiça e de conselheiros dos tribunais de contas estaduais, dos membros dos tribunais regionais federais, eleitorais e do Trabalho. Por fim, cabe ao Tribunal julgar os

pedidos de habeas-corpus que envolvam essas autoridades ou ministros de Estado, exceto em casos relativos à Justiça eleitoral e apreciar recursos contra habeas-corpus concedidos ou negados por tribunais regionais federais ou dos estados, bem como causas decididas nessas instâncias, sempre que envolverem lei federal.

Em 2005, como parte da reforma do Judiciário, o Órgão assumiu também a competência para analisar a concessão de cartas rogatórias e processar e julgar a homologação de sentenças estrangeiras. Até então, a apreciação desses pedidos era feita no Supremo Tribunal Federal (STF).

Para que possa cumprir melhor sua missão institucional, o Órgão foi estruturado pelo critério da especialização. Três seções de julgamento, cada uma delas composta por duas turmas, analisa e julga matérias de acordo com a natureza da causa submetida à apreciação. Acima delas está a Corte Especial, órgão máximo do Tribunal.

A estrutura organizativa do Órgão pode ser visualizada no organograma em anexo a este trabalho. Suas funções administrativas são exercidas pelo Plenário, integrado pela totalidade dos ministros da Casa. O Órgão conta com 2.706 funcionários, dos quais 2.572 estão lotados em sua sede, em Brasília.

A missão do Órgão é processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando a uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação acessível, rápida e efetiva.

O Órgão adotou valores que permeiam todas as suas atividades e relações. Eles explicitam as crenças e convicções que orientam o comportamento de seus funcionários e que são defendidos pelo órgão. Esses valores são:

- **Autodesenvolvimento:** Assumir a responsabilidade de desenvolver-se continuamente, de forma a contribuir para o seu crescimento pessoal e profissional, bem como para o desempenho organizacional.

- **Comprometimento:** Atuar com dedicação, empenho e envolvimento em suas atividades.
- **Cooperação:** Trabalhar em equipe, compartilhando responsabilidades e resultados.
- **Ética:** Agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações.
- **Inovação:** Propor e implementar soluções novas e criativas para atividades, processos e/ou rotinas de trabalho.
- **Orgulho Institucional:** Sentir-se satisfeito em fazer parte da instituição.
- **Presteza:** Entregar resultados com rapidez e qualidade.
- **Transparência:** Praticar atos com visibilidade plena no desempenho de suas atribuições.

3.2 Caracterização Geral da Pesquisa

A pesquisa do tipo exploratório-descritiva foi utilizada como parâmetro para descrever o fenômeno em torno do assédio moral no Superior Tribunal Federal, principalmente pelos escassos estudos desenvolvidos sobre o tema proposto. Segundo Gil (1996, p. 45), este tipo de pesquisa tem como “objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

O caminho metodológico escolhido foi a pesquisa de campo com entrevistas individuais e com roteiro pré-elaborado. Foram entrevistados seis funcionários.

O instrumento utilizado na pesquisa foi adaptado do instrumento de pesquisa utilizado por Martiningo Filho (2007). As entrevistas foram realizadas individualmente, no mês de janeiro de 2009 no local de trabalho dos funcionários. Para analisar o material coletado utilizou-se o método qualitativo.

3.3 Roteiro de Entrevista

O instrumento de pesquisa é do tipo *survey*, conforme definido por Pasquali (1999). Seu objetivo é captar informações sobre as idéias e sentimentos dos entrevistados a respeito do assédio moral, não pretendendo verificar a habilidade destes, mas sim suas opiniões.

O instrumento de pesquisa, constante do Apêndice A, divide-se em duas partes: (1) identificação da percepção dos entrevistados sobre o assédio moral, sua caracterização e seus efeitos, bem como o papel que cumpre ou pode cumprir a área de gestão de pessoas no combate e prevenção dos casos; (2) a qualificação dos respondentes.

O roteiro foi construído a partir de uma adaptação de instrumento similar utilizado por Martiningo Filho (2007) para pesquisa com mesma metodologia sobre tema similar.

3.4 Amostra, coleta e análise de dados

Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas realizadas junto a funcionários do Órgão ocupantes de cargo de chefia ou não, a partir de amostragem intencional preparada pelo autor.

Dentre as técnicas possíveis de análise do conteúdo das entrevistas, escolheu-se a análise de entrevistas de inquérito. Técnica de análise de entrevistas relacionada com o modo como as pessoas vivenciam sua relação com os objetos quotidianos. O objetivo da análise é estabelecer uma relação entre o nível empírico, captado através das entrevistas, e o nível teórico, levantado no referencial, como forma de verificar a hipótese de trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados obtidos nas entrevistas realizadas, evidenciando a opinião dos entrevistados sobre a ocorrência de assédio moral no Órgão estudado.

Preservando-se sua identidade o perfil dos entrevistados é apresentado no apêndice B deste trabalho.

4.1 Resultados

4.1.1 Caracterização do Assédio Moral no Trabalho

Uma primeira dificuldade para enfrentar o problema do assédio moral no trabalho é a identificação da ocorrência do fenômeno. Além de ser difícil a aceitação, mesmo por parte da vítima, como visto no referencial teórico, de que o fato está ocorrendo, a própria definição do fenômeno ainda é obscura para a maioria dos servidores. Na opinião dos entrevistados o assédio moral é:

A exposição dos empregados (as) a situações humilhantes, constrangedoras, sendo mais comum em relações hierárquicas. Pode ser manifestada por atos, palavras e gestos que venham a atentar contra a dignidade moral da pessoa. (Entrevistado nº 07)

Uma ação repetitiva de causar constrangimento a uma determinada pessoa. Pode ocorrer de várias formas, seja desqualificando o trabalho da pessoa, isolando do contato com os demais membros da equipe, causando embaraço, estabelecendo metas impossíveis de serem cumpridas etc. (entrevistado nº 03)

Quando um chefe humilha o subordinado, fazendo piadinhas, chamando atenção na frente dos outros colegas, colocando defeitos nos trabalhos realizados, estabelecendo critérios diferentes para certo

e errado, de acordo com a pessoa que realizou a tarefa (entrevistado nº 06)

Percebe-se na opinião dos entrevistados, além do elemento moral da humilhação do assediado, a relação hierárquica sempre presente. O desequilíbrio nas relações de poder entre o assediador e o assediado, com o uso despótico do poder pelo primeiro, é uma preocupação constante da maioria dos entrevistados.

Observe-se, porém, como já visto no referencial teórico, que o assédio pode dar-se em relações horizontais, entre pares, ou mesmo de um grupo de subordinados em relação a um chefe.

É importante salientar que, salvo uma rápida referência no sentido de que “muitas vezes há um exagero da vítima” (entrevistado 03), nenhum dos entrevistados negou o fenômeno havendo consenso de que o assédio é um problema que precisa ser encarado e ocorre em diversas áreas e momentos.

Nas entrevistas percebeu-se alguma imprecisão na definição do que seja assédio moral. Para alguns assédio moral é, simplesmente, “O constrangimento do subordinado pelos seus superiores” (entrevistado nº 04), não levando em conta a reiteração do ato, sua intencionalidade e podendo refletir certa confusão entre o que é pressão pelo *stress* cotidiano do cumprimento de prazos e metas, tão comuns nos dias atuais, do que é realmente assédio moral.

Contudo, não é o excesso de trabalho ou o stress cotidiano que gera o assédio moral. Há uma forte percepção dos entrevistados de que o ambiente de trabalho desregulamentado e a carência de informação é fonte de assédio.

O ideal seria que a área de Gestão de Pessoas elaborasse normas específicas sobre o assunto, de forma a orientar os servidores sobre quais procedimentos adotar diante da ocorrência de assédio moral. Acredito que a divulgação do posicionamento do órgão iria coibir a ocorrência do Assédio. (entrevistado nº 01)

Aqui na área de Cidadania Organizacional já houve programação para palestras sobre o assunto, mas com a mudança de gestão, no ano passado, o projeto foi adiado por questões administrativas. Muitos gerentes não têm noção de que muitos de seus atos poderiam

caracterizar assédio moral e a falta de conhecimento leva as pessoas a jogarem a sujeira para debaixo do tapete (entrevistado nº 05)

Conforme visto no referencial teórico, o assédio moral no trabalho caracteriza-se, em geral, pela deterioração proposital das condições de trabalho da vítima. As ações do assediador para induzir tal situação podem ser as críticas exageradas ou injustas, a difamação, a instrução de tarefas superiores às forças do assediado ou mesmo impossíveis, dentre outras formas.

É comum, também, o isolamento do assediado, seja não lhe repassando informações, não o convidando para as reuniões e outras atividades coletivas, seja deslocando-o fisicamente para um local remoto, de difícil acesso ou mesmo insalubre, caso observado pelos entrevistados.

As pessoas tratam com naturalidade e permissividade, sendo que a solução dada para os casos normalmente é a troca de setor da vítima de assédio, seja moral ou sexual (entrevistado nº 01)

Para que o servidor abrisse mão de uma função comissionada foi lotado em uma seção com péssimo ambiente de trabalho. O referido servidor colocou a FC à disposição em apenas um mês, para que pudesse voltar a trabalhar na antiga sessão. (entrevistado nº 02)

Os casos que eu conheço, inclusive o meu, o recursos humanos simplesmente troca a pessoa de unidade, como se fosse um objeto. (entrevistado nº 06)

O clima de trabalho é outro fator associado pelos entrevistados à ocorrência de assédio moral. De fato, o desprezo e o desrespeito em relação ao outro é o primeiro passo rumo ao assédio moral. Numa organização em que vigora a desregulamentação sobre o assédio problemas de clima têm um potencial muito maior para levar à ocorrência do fenômeno.

O clima organizacional influencia na medida em que os ânimos ficam mais alterados quando o mesmo tem uma baixa taxa de satisfação (entrevistado 01)

Um bom clima facilita a comunicação, possibilidade de feedback, os problemas são solucionados com menos agressividade (entrevistado nº 03)

Conforme as pessoas se sentem mais pressionadas, tensas, insatisfeitas, a tendência é que isso influencie na maneira de lidar com o colega (entrevistado nº 05)

Outro fator de preocupação é a cultura organizacional. Uma cultura organizacional sadia, que respeita a diversidade e identifica as falhas como parte dos processos, não buscando apenas a identificação de culpados, contribui para evitar a ocorrência de assédio moral. O assédio ocorre, em geral, em organizações em que a cultura organizacional permite e até valoriza a disputa entre funcionários, a rivalidade, a concorrência exacerbada. Não poderia ser diferente, os assediadores precisam ter algum suporte nos escalões superiores da hierarquia organizacional.

Se a permissividade estiver na cultura do órgão, certamente irá favorecer o surgimento de casos (entrevistado nº 01)

No Tribunal existem culturas diferentes, por exemplo, nos Gabinetes a hierarquia é seguida de uma forma muito mais rígida, enquanto que na área administrativa e judiciária a cultura é de uma hierarquia não muito rígida. O diálogo e a solução de conflitos ficam muito mais fáceis quando a cultura assim permite (entrevistado nº 03)

A impunidade já é uma questão cultural, por isso ninguém reclama (entrevistado nº 06)

Uma empresa que não promove políticas de prevenção/orientação contra o assédio em geral e não pune os funcionários por essa prática terá maiores ocorrências de assédio moral. (entrevistado nº 07)

Um aspecto que, segundo os entrevistados, pode servir de estímulo à formação de grupos de assédio, ou ao menos de passividade diante do assediador, é o sistema de nomeações para funções gratificadas no serviço público, fato que não é específico do órgão estudado, mas comum a todas as esferas de poder no Brasil. Uma grande insatisfação com essa questão pôde ser sentida nas declarações. Conforme os entrevistados:

O fato da nomeação ser de livre escolha da chefia permite que um gerente mal intencionado use isso para subjugar seu subordinado (entrevistado nº 03)

Muitas vezes a pessoa se submete ao assédio porque sabe que a chefia tem poder discricionário sobre a função comissionada. (entrevistado nº 05)

A pessoa que tem o poder tende a abusar dele. Os critérios para nomeação de função são uma forma de exercício de poder. Se o servidor tem a oportunidade de aumentar a sua renda, o fará mesmo que para isso tenha que se submeter a alguma forma de abuso. (entrevistado nº 04)

Finalmente, dentre os fatores que podem determinar a possibilidade ou não da ocorrência de assédio moral encontra-se a ausência de regulamentação interna, de normas de conduta definidas, de um código de ética aceito por todos e garantido pela ação da alta gerência. A ausência de regras claras para os comportamentos e métodos é campo fértil para o assédio. Nesse sentido há unanimidade entre os entrevistados.

Trabalho há mais de 15 anos na casa e nunca ouvi falar de nenhum procedimento ou orientação para o caso. (...) o posicionamento é de total omissão. A política adotada é de jogar o lixo para debaixo do tapete. (entrevistado nº 01)

Se existe alguma política própria adotada quanto às questões de assédio moral, não são divulgadas no ambiente de trabalho (entrevistado nº 02)

Desconheço qualquer orientação. Entendo que o correto seria o assediador se reportar ao superior do assediador. (entrevistado nº 05)

4.1.2 O papel da gestão de pessoas no combate ao assédio moral

Neste novo momento da economia mundial, com o aumento da competição e a necessidade de que os funcionários sejam integrados de corpo e alma à empresa, é de se esperar que a área de gestão de pessoas trabalhe pela valorização da participação dos funcionários, manifestando suas opiniões e sugestões. É dever dessa área incentivar a comunicação entre os funcionários.

Diante da ocorrência de assédio moral, conforme visto no referencial teórico, há uma tendência ao isolamento da vítima, dificultando que esta, até por estar inferiorizada na relação de poder, possa tratar da situação sozinha.

Diante disso, a área de gestão de pessoas poderia servir de interlocutora, evitando que a situação evolua até chegar aos tribunais.

No caso do Órgão é sentido pelos entrevistados a ausência desse interlocutor. Conforme o entrevistado nº 04 o papel da gestão de pessoas “Deveria ser de orientar as chefias e os servidores e, de repente, atuar como mediadora entre os conflitos desse tipo.”.

Além dessa possível atuação como mediadora nos conflitos, a área de gestão de pessoas deve, num cenário de inexistência de regras claras e ausência de canais de comunicação, se preocupar com a definição das normas internas que sejam necessárias ou com a divulgação das normas aplicáveis a todos os servidores e pouco conhecidas. O primeiro passo para a prevenção é a educação das pessoas nas questões de ética no trabalho e no relacionamento com os colegas. Num ambiente ético é mais difícil a ocorrência do assédio. Ademais, esclarecimentos sobre o fenômeno são necessários e desejáveis. Direitos e deveres de todos frente ao assédio podem ser trabalhados pela área de gestão de pessoas, de forma a inibir ações assediadoras individuais, visto que a impossibilidade de isolamento da vítima cerceia a ação do agressor. Para os entrevistados:

Acho que a área de gestão de pessoas deveria estar mais próxima ao servidor, atuando de forma preventiva e punitiva, levando ao conhecimento das autoridades superiores quando fosse comprovado o fato. (entrevistado nº 06)

O ideal seria que a área de Gestão de Pessoas elaborasse normas específicas sobre o assunto de forma a orientar os servidores sobre quais procedimentos adotar diante da ocorrência de Assédio Moral. Acredito que a divulgação do posicionamento do órgão iria coibir a ocorrência de assédio. (entrevistado nº 01)

Antes de qualquer providência casuística, a área de gestão de pessoas deveria informar aos empregados sobre o que é o assédio moral no trabalho e como proceder em casos como estes. A partir disso, tomar as providências no sentido de apurar o acontecimento e, eventualmente, punir os responsáveis administrativamente. (entrevistado nº 02)

A falta de discussão sobre o tema, gerando ignorância, é campo fértil para a proliferação do assédio e deve ser firmemente combatida pela área de gestão de pessoas. Apesar de todos os servidores terem formação superior, a

resposta à questão nº 9 “Você já participou de alguma discussão acadêmica sobre o fenômeno do assédio moral no trabalho?” foi um unânime não, demonstrando que a questão também está ausente da Academia. Campanhas de esclarecimento realizadas pelo Órgão seriam bastante úteis para quebrar esse silêncio incômodo.

Toda empresa, mesmo um órgão público como o Órgão, almeja um corpo funcional saudável e produtivo. Se o objetivo primeiro dos gestores é envolver os funcionários no trabalho, ganhando-os para que se empenhem em suas tarefas, isto não pode ser feito através do assédio e da agressão. Essa realidade é cada vez mais clara para todos os gestores. Para realizar esses objetivos a área de gestão de pessoas tem que trabalhar para criar condições que estimulem a prevenção do assédio, eliminando suas causas e só secundariamente dedicando-se a punir os excessos. De fato, é bastante forte entre os entrevistados o sentimento de que tudo deve começar com a abertura de espaços para que os servidores sejam ouvidos e de ações preventivas que evitem o problema.

Poderia atuar criando uma ouvidoria interna, por exemplo. (entrevistado nº 06)

Criando uma política de prevenção, criando normas, orientando os servidores sobre o que realmente caracteriza uma situação de assédio moral no trabalho. (entrevistado nº 01)

Informar os servidores do que seja o assédio moral, definir os procedimentos que são adotados no caso de ocorrência do assédio moral e implementar políticas que possam efetivamente coibir tais comportamentos, como: acompanhamento dos gestores e dos processos de trabalho por eles supervisionados, definição de regras básicas formais para a distribuição de funções comissionadas (antiguidade, produção, capacitação etc), avaliação do gestor por parte dos servidores a ele vinculados etc. (entrevistado nº 02)

4.2 Discussão

Como foi visto neste estudo, não é muito claro, seja entre os gestores seja entre os funcionários, o conceito de assédio moral no trabalho. Sabe-se que o assédio moral é fruto de ação intencional do assediador, estimulado por um meio que não cria salvaguardas contra esse tipo de comportamento, seja por omissão ou por consentimento da alta administração.

O assédio moral não se confunde com a cobrança por resultados e prazos, tão característica desses tempos modernos. No assédio não está em discussão a melhoria da produtividade, o bem do serviço ou os interesses do órgão. Na verdade o assédio moral é movido por interesses mesquinhos, por cargo, comissão, benefícios de qualquer espécie.

Conforme observado por Corradini (2009), a origem do assédio moral é econômica, ligando-se à obtenção de promoções, gratificações, funções comissionadas (D.A.S.), ou outras vantagens pecuniárias. A origem pode estar, ainda, em algum preconceito enraizado, ligado à obesidade, à raça, religião ou orientação sexual.

O esclarecimento sobre o assunto aparece como arma eficaz no combate desse tipo de comportamento, seja por parte das chefias ou entre colegas. A ausência de conhecimento sobre o fenômeno estimula a confusão e perplexidade da vítima e permite a ação livre do assediador.

Além do esclarecimento sobre o fenômeno, a melhoria do clima no local de trabalho e o desenvolvimento de uma cultura de solidariedade são instrumentos importantes no enfrentamento e prevenção da situação. Num órgão em que predomine um clima sadio, de coleguismo e cooperação, e uma cultura solidária, de respeito à individualidade de cada servidor, o assédio não encontrará campo para se instalar, visto que ele necessita isolar a vítima para melhor atacá-la.

Do que foi percebido nas entrevistas, diversas ações são necessárias para que o Órgão possa extirpar de vez a erva daninha do assédio moral, dentre essas ações merecem destaque:

- Mais informações sobre as normas de conduta dos servidores, seus direitos e deveres e sobre o fenômeno do assédio moral;
- Formas mais transparentes de promoção;
- Melhoria do Clima;
- Construção de uma cultura de respeito ao indivíduo;
- Criação de canais para a expressão dos servidores, como uma ouvidoria interna, por exemplo;

À área de gestão de pessoas cabe papel chave nesse processo de transformação do Órgão, atuando na orientação dos gestores, no esclarecimento dos funcionários, na abertura de canais de comunicação, enfim, cumprindo seu papel de promotora da ação coletiva em prol dos objetivos da instituição, sem esquecer das necessidades individuais dos servidores.

A importância da área é reconhecida por todos os entrevistados, visto ser essencial para o cumprimento das tarefas acima elencadas. A atuação sobre a cultura organizacional e sobre o clima de trabalho também não tem como ser feita sem a participação da gestão de pessoal, pois é ela que pode propiciar a discussão franca dos problemas da instituição.

A ausência de normas claras sobre o assunto – há projetos de revisão da Lei 8.112/90 para tal fim – dificulta, sem dúvida, a atuação da área de gestão de pessoas, contudo, conforme levantado no referencial teórico, mesmo sem tipificar o fenômeno, a Lei já fornece subsídios importantes para uma ação contra o assédio moral.

Não se deve esquecer que embora sem tratar claramente do fenômeno essa Lei indica alguns caminhos a seguir, dado que a conduta do assediador pode afronta o dever de moralidade da Administração podendo constituir-se em

incontinência de conduta. Vale a pena atentar para o título IV da Lei 8.112/90, relativo às condutas proibitivas e deveres do servidor.

Observe-se, contudo, que o combate a formas de gestão inadequadas, autoritárias, clientelistas, foco de proliferação do assédio no serviço público e prejudiciais à administração pública está ligado à revisão da forma de nomeação de funcionários para funções comissionadas. Para a solução desse problema a reforma da Lei 8.112/90 é essencial.

Claro que nada disso será possível sem o envolvimento dos mais altos escalões do órgão nessa transformação. A área de gestão de pessoas, por melhores que sejam as suas intenções, não poderá atuar sem o aval da alta administração. Cabe, em última instância, a esses funcionários, tomar as iniciativas necessárias ao início das mudanças.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho discutiu o assédio moral no ambiente de trabalho, com foco numa Organização Judicial Federal, demonstrando que esse fenômeno não é um problema apenas do indivíduo que é vítima, mas também afeta o bom funcionamento do órgão, e a própria sociedade.

Como foi possível verificar, o sofrimento no trabalho se apresenta de várias formas. De problemas físicos a sofrimentos psíquicos, o que se percebe é que a violência nesse ambiente assume contornos cada vez mais perversos e sutis. É nesse contexto que emerge o fenômeno do assédio moral no local de trabalho.

Discutiu-se, aqui, a postura da Administração do Órgão no combate e prevenção do fenômeno. Para tanto realizou-se, através de entrevistas com instrumento de pesquisa do tipo *survey*, aplicadas aos responsáveis pela gestão de pessoas do Tribunal e de servidores diversos, a análise de se e como esse fenômeno se manifesta e é tratado dentro do Órgão.

Do que se pode verificar, falta ao órgão uma cultura de combate a esse tipo de comportamento, havendo, mesmo, certa conivência de diversos escalões com as ocorrências.

Ademais, constatou-se que falta esclarecimento aos servidores sobre o fenômeno e não há canais de discussão que possam ser utilizados pelos afetados pelas ocorrências, a não ser as próprias chefias, muitas vezes envolvidas nos casos.

Contata-se, ainda, que apesar de já terem sido verificadas ocorrências da espécie e ter havido punições por esse tipo de comportamento com base na Lei 8.112/90, não há uma política efetiva de combate e prevenção do fenômeno por parte da Administração do Tribunal.

Destacou-se que a área de gestão de pessoas pode cumprir um importante papel na adoção das medidas necessárias para mudar essa situação no Órgão, construindo um clima favorável à cooperação e ao coleguismo, com respeito mutuo e aceitação da diversidade e da individualidade.

Essa atuação viria, inicialmente, com campanhas de esclarecimento sobre o fenômeno e a abertura de canais de discussão sobre o tema, permitindo a todos os funcionários expressarem suas opiniões e descontentamentos.

A instalação de uma ouvidoria interna ou o cumprimento desse papel pela área de gestão de pessoas também é parte importante do combate e prevenção do assédio moral no Órgão, pois permitiria romper o isolamento das vítimas de assédio, dando-lhes o suporte necessário para enfrentar a situação. Tal papel, contudo, não será possível de ser cumprido sem o envolvimento da alta administração do órgão, que detêm o poder para tomar as medidas necessárias

Observe-se, por fim, que as mudanças propostas não seriam benéficas apenas para as vítimas de assédio, mas a todos os servidores, pela melhoria no clima de trabalho e pela eliminação do temor de poder ser a próxima vítima. Simultaneamente, seria um grande benefício ao Tribunal, pois contribuiria para a melhoria da produtividade de todos os servidores, através da mesma melhoria do clima de trabalho, representando benefícios para toda a sociedade.

Recomenda-se, ainda, para um melhor conhecimento dos desafios que terão que ser enfrentados na aplicação das mudanças necessárias, a ampliação do estudo, inclusive com novos instrumentos de pesquisa, e foco direcionado para gestores e não gestores separadamente.

Por outro lado, em ocorrendo as mudanças aqui apontadas como necessárias, novos estudos poderão ser feitos para avaliar os efeitos das mudanças sobre o clima e a cultura no Órgão e a contribuição dessas mudanças na prevenção e combate do assédio moral no Tribunal.

6. REFERÊNCIAS

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO. Sitio com artigos, análises e informações diversas sobre o assédio moral no trabalho. Disponível em: <http://www.assediomoral.org/> Acesso em: 07.01.2009.

BARRETO, M. **Violência, saúde e trabalho** – uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC, 2003.

BUENDÍA, J. Radiografía del mobbing en el centro de estudios. **Mobbing Opinion**: Boletín de noticias sobre acoso psicológico. Disponível em: <http://mobbing-opinion.com/artman/publish/> Acesso em: 12.01.2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORRADINI, Mauro. **Mobbing de Estado**. Disponível em: <http://www.google.com.br>. Acesso em: 25.01.2009.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41. n. 2, p. 8-19, abr./jun. 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1996.

GUEDES, M. N. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral**: A violência perversa do cotidiano, Rio de Janeiro: Bertrand, 2002.

LAZZAROTTO, E. M., et al. Assédio moral nas relações de trabalho. **Ciências Sociais em Perspectiva** vol. 5 nº 9 : 2º sem. 2006, pg. 121-135.

LEYMANN, H. **Mobbing and psychological terror at workplaces**. Violence and victims, 5, pg. 119-126. 1990.

MARTININGO FILHO, A. **Assédio moral e gestão de pessoas**: uma análise do assédio moral no trabalho e o papel da área de gestão de pessoas. 2007. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília,. Brasília, 2007.

MAYOR, S. S. **Os danos do assédio moral**. Disponível em: www.simonesotto.com.br/danosassedio.html. Acesso em: 23 .01.2009.

OSZLAK, O. Los administradores gubernamentales: la creación de un cuerpo gerencial de elite en el sector público argentino. **Revista APORTES de la AAG**, ano 1, nº. 1, Buenos Aires, 1994.

PASQUALI, L. **Instrumentos psicológicos**: Manual práctico de elaboração. Elaborado por Luiz Pasquali. Brasília: LabPAM, IBAPP, 1999. 306 p.

SCIALPI, D. Violencias en la administración pública: casos y miradas para pensar la administración pública nacional como ámbito laboral. **Revista Probidad**, Buenos Aires: Catorce, maio-jun., 2001.

STOREY, J. **Developments in the management of human resources**: an analytical review. Londres: Blackwell Business, 1992.

WAGNER, Jorge Luis; RAMBO, Luciana Inês; SPACIL, Daiane Rodrigues. **Assédio moral**: a microvalência do cotidiano. Uma cartilha voltada para o serviço público. Disponível em: <http://www.assediomoral.org>. Acesso em: 22.01.2009

WOOD, Jr. T. Mudança Organizacional e Transformação da Função de Recursos Humanos. In: WOOD, Jr. T (org.) **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas/Coopers & Lybrand, 1995, p.221-242.

ZABALA, P. I. El maltrato psicológico en la universidad: el silencio de los corderos. **Mobbing Opinion**: Boletín de noticias sobre acoso psicológico. 2003. Disponível em: <http://mobbing-opinion.com/artman/publish/> Acesso em: 12.01.2009.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

1 – O que você entende por Assédio Moral no Trabalho?

2 – Você conhece algum caso de Assédio Moral na instituição que você trabalha? Qual foi o tratamento dado ao caso?

3 – A instituição que você trabalha tem um posicionamento claro quanto à questão do Assédio Moral no Trabalho?

4 – Na instituição que você trabalha os servidores são orientados quanto a como proceder diante de uma situação que suscite a existência de Assédio Moral? Existe uma política própria para o caso?

A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

5 – Qual é o papel da área de Gestão de Pessoas diante da existência do fenômeno Assédio Moral no Trabalho?

6 – O clima organizacional no ambiente de trabalho é um fator que influencia o surgimento de casos de Assédio Moral no Trabalho?

7 – A cultura da empresa é um fator que influencia no surgimento de casos de Assédio Moral no Trabalho?

8 – Os critérios de escolha para nomeação para exercício de função comissionada é um fator de surgimento de casos de Assédio Moral no Trabalho?

9 – Você já participou de alguma discussão acadêmica sobre o fenômeno Assédio Moral no Trabalho? Não.

10 – De que forma a área de Gestão de Pessoas pode atuar para prevenir a incidência de Assédio Moral no Trabalho?

APÊNDICE B – Perfil dos entrevistados

nº	Sexo	Idade (anos)	Formação	Cargo	Tempo no Órgão (anos)	É Gerente?	Tempo como Gestor	Data da Entrevista
01	M	38	Superior – Graduação	Coordenador	16	S	8 anos	05.01.2009
02	F	26	Pós-graduação - Especialista	Coordenadora	3	S	8 meses	05.01.2009
03	F	42	Superior – Graduação	Analista Judiciário	15	N		06.01.2009
04	M	42	Superior – Graduação	Analista Judiciário	15	N		07.01.2009
05	M	26	Superior – Graduação	Técnico Administrativo	1	N		07.01.2009
06	F	41	Superior – Graduação	Técnico Administrativo	12	N		08.01.2009
07	M	30	Superior – Graduação	Técnico Administrativo	3	N		08.01.2009

Legenda: Sexo: M = Masculino

F = Feminino

É Gerente?: S = SIM

N = Não

APÊNDICE C - Legislação sobre assédio moral

(preparado pela autora a partir de informações disponíveis no site Assédio Moral no Trabalho)

NACIONAL

1) Âmbito municipal:

Lei contra assédio moral de Americana-SP

Aprovada em junho de 2002

Lei contra assédio moral de Campinas-SP

Aprovada em outubro de 2002

Lei contra assédio moral de Cascavel-PR

De iniciativa de Alcebíades Pereira da Silva-PTB

Lei contra assédio moral de Guarulhos-SP

De iniciativa de José Luiz Ferreira Guimarães, vereador pelo PT

Lei contra assédio moral de Iracemápolis-SP

Primeira lei brasileira que protege o cidadão contra o assédio moral

Decreto de regulamentação de lei Iracemápolis-SP

Aprovada em 30 de Abril de 2001

Lei contra assédio moral de Jaboticabal-SP

De iniciativa de Mauricio Benedini Brusadin

Lei contra assédio moral de Natal-RN

De iniciativa de Antonio Júnior da Silva, vereador pelo PT

Lei complementar na Câmara Municipal de Porto Alegre-RS

De iniciativa de Aldacir Oliboni, vereador pelo PT

Lei contra assédio moral de São Gabriel do Oeste - MS

Aprovada em Abril de 2003

Lei contra assédio moral de São Paulo-SP

De iniciativa Arselino Tatto, vereador pelo PT

Lei contra assédio moral de Sidrolândia-MS

Aprovada em 5 de Novembro de 2001

Projeto de lei na Câmara Municipal de Amparo-SP

De iniciativa de Dimas Marchi, vereador

Projeto de lei na Câmara Municipal de Cruzeiro-SP

De iniciativa de Celso de Almeida Lage, prefeito

Projeto de lei na Câmara Municipal de Curitiba-PR

De iniciativa de Tadeu Veneri, vereador pelo PT

Projeto de lei na Câmara Municipal de Guararema-SP

De iniciativa de Sirlene Messias de Oliveira, vereadora pelo PPS

Projeto de lei na Câmara Municipal de Guaratinguetá-SP

De iniciativa de José Expedito da Silva, vereador pelo PT

Projeto de lei na Câmara Municipal de Reserva do Iguaçu-RS

De iniciativa de João Carlos Chiquetto, vereador pelo PT

Projeto de lei na Câmara Municipal de Presidente Vanceslau-SP

De iniciativa de Edivaldo Pedro Correia, vereador

Projeto de lei na Câmara de Ribeirão Pires-SP

De iniciativa de Donizeti da Silva Cruz de Freitas

Projeto de lei da Câmara Municipal de São José dos Campo SP

De iniciativa de Maria Izélia, vereadora pelo PT

Projeto de lei na Câmara Municipal de Vitória -ES

2) Âmbito Estadual

Lei contra assédio moral do Estado do Rio de Janeiro

De iniciativa de Noel de Carvalho, deputado estadual pelo PSB – RJ. Primeira lei estadual aprovada no Brasil (Agosto de 2002)

Lei contra assédio moral do Estado de São Paulo

De iniciativa de Antonio Mentor, dep. est., PT/SP. Aprovada em 13/9/2002 pela Assembléia Legislativa; vetada em 8/11/2002 pelo Governador do Estado e novamente aprovada em 2007.

Projeto de lei na Assembléia Legislativa do Estado da Bahia

De coordenação de Moema Gramacho, deputada estadual pelo PT – BA

Projeto de Lei na Assembléia Legislativa no Estado do Ceará

De coordenação do deputado estadual Chico Lopes, líder do PC do-CE

Projeto de Lei na assembléia Legislativa do estado do Espírito Santo

De iniciativa do deputado estadual Lelo Coimbra-ES

Projeto de lei na Assembléia Legislativa do estado de Pernambuco

Projeto de lei na Assembléia Legislativa do estado do Rio Grande do Sul

De iniciativa de Maria do Rosário, deputada estadual pelo PT-RS

Projeto de Lei na Assembléia Legislativa do Estado do Pará

De iniciativa de Adamor Aires, deputado estadual do PR-PA

3) Âmbito Federal

Projeto de Lei nº 2.369, de 2003

De iniciativa do Deputado Federal Mauro Passos

Projeto de reforma do Código Penal, sobre assédio moral

De iniciativa de Moraes de Jesus, deputado federal pelo PL-PE

Projeto de reforma do Código Penal, sobre coação moral

De coordenação do deputado federal Inácio Arruda, PC do B

Projeto de reforma da Lei nº 8.112,sobre assédio moral

De iniciativa de Rita Camata ,deputada federal pelo PMDB–ES, modifica a lei sobre o regime jurídico dos servidores públicos da união

Projeto de reforma da lei nº 8.112,sobre coação moral

De coordenação do deputado federal Inácio Arruda, PC do B–CE, modifica a lei sobre o regime jurídico dos servidores públicos da união

Projeto de reforma da lei nº 8.666,sobre coação moral

De coordenação do deputado federal Inácio Arruda, PC do B–CE, modifica a Lei de Licitações

Projeto de reforma do Decreto-lei nº 5.452,sobre coação moral

De coordenação do deputado federal Inácio Arruda, PC do B–CE, modifica dispositivo da CLT

Portaria do Ministério da Saúde

Dispõe sobre a estruturação da rede nacional de atenção integral a saúde do trabalhador no SUS

Resolução Conselho Federal de Medicina

Deveres dos médicos com relação à saúde do trabalhador

Regulamento da Previdência Social

Quadro de agentes patogênicos causadores de doenças profissionais ou do trabalho

INTERNACIONAL

França:

Capítulo 4 da lei de Modernização Social, trata do assédio moral no trabalho

Texto publicado no diário oficial francês em 17 de janeiro de 2002 (texto em francês)

Chile:

projeto lei

Noruega:

Legislação trabalhista na Noruega

O código do trabalho de 1977, proíbe o assédio em geral

Uruguai:

Projeto de lei sobre o assédio moral - Texto em espanhol

Portugal:

Projeto de lei sobre assédio moral - Em discussão no parlamento

Suíça:

Projeto de lei federal -Apresentado em 5 de outubro de 2000. (Texto em francês)

Bélgica:

Projeto de lei federal Em discussão no parlamento, (texto em francês)

Parlamento Europeu: Resolução

Texto aprovado em 20 de setembro de 2001. Texto em francês

Projeto de parecer da Comissão Europeia

Comissão dos direitos da mulher e da igualdade de oportunidade. Arquivo no formato PDF

Projeto de parecer da Comissão Europeia

Comissão do emprego e dos assuntos Sociais. Arquivo no formato PDF

Anexo A – Organograma da Organização Federal estudada