

# Assédio Moral no Trabalho: Um Estudo Exploratório no Setor Público

**Marlene Valerio dos Santos Arenas**

Doutoranda do Programa de Doutorado

Interinstitucional em Administração –

DINTER UNIR/UFRGS

[marlenearenas@gmail.com](mailto:marlenearenas@gmail.com)

**Valmiria Carolina Piccinini**

Doutora. Docente do Programa de Doutorado

Interinstitucional em Administração –

DINTER UNIR/UFRGS

[vpiccinini@ea.ufrgs.br](mailto:vpiccinini@ea.ufrgs.br)

## Resumo

Várias são as formas de sofrimento e violência no ambiente de trabalho que repercutem na saúde física e mental do trabalhador. Essa violência ocorre entre outras manifestações perversas e sutis, pelo assédio moral, com danos irreversíveis à saúde do trabalhador, podendo chegar a induzir ao suicídio, como foi destacado muitas vezes nos noticiários tanto nacionais como internacionais. Assédio moral é um problema que evolui e se propaga em vários setores da sociedade, prejudicando o ambiente de trabalho. Além da repercussão na saúde da vítima de assédio, também representa um custo alto para a organização, tanto pública como privada, em que se manifesta e para a sociedade. Esse problema se torna mais sério no serviço público, onde o ambiente de trabalho é propício, com condições suficientes para evolução e proliferação, em virtude do grande número de servidores, pela estabilidade adquirida após estágio probatório, podendo perdurar por anos. Neste sentido, o Poder Judiciário enfrentou uma crise de credibilidade, pois era considerado ineficiente, lento na prestação jurisdicional e sem transparência. Com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) veio também a pressão para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficácia, eficiência e efetividade, em benefício da sociedade, podendo estar contribuindo para situações de assédio, em virtude das metas estabelecidas e exigidas pelo CNJ. Admitindo-se possíveis práticas de assédio moral no Poder Judiciário de um Estado no Norte do País, como se manifesta esse assédio e quais as consequências legais e psicossociais na vida dos seus servidores? Em busca dessa resposta, nesta tese serão abordadas as relações de trabalho, a organização do trabalho, as relações de subordinação, de poder, abuso de poder, abuso de autoridade, poder disciplinar e poder hierárquico. Será analisada a legislação que responsabiliza o assediador, tanto administrativa, como civil e criminalmente, embora a legislação brasileira não contemple especificamente um artigo que criminalize essa conduta, legislação que ampare a vítima ou que a beneficie nos pedidos de reparação por danos materiais e morais. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, em que foram buscados dados quantitativos por meio de uma pesquisa tipo survey, qualitativo por meio de entrevistas as quais serão interpretadas por meio da análise de conteúdo. A survey foi realizada utilizando a rede existente no Poder Judiciário do Estado em que foi realizada a pesquisa proporcionando uma visão geral acerca da questão pesquisada e procurando atingir o maior número de servidores, a fim de obter as respostas julgadas necessárias para identificar e entender



o assédio moral. A entrevista será realizada com os respondentes que aceitem participar do estudo. Será seguido um roteiro de perguntas para aprofundar a problemática do assédio moral.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Serviço Público. Hierarquia. Subordinação. Legislação Brasileira.

## 1 Introdução

O ambiente de trabalho é importante para que as pessoas se sintam bem ao começar o seu dia. No entanto, ao final da jornada, pode querer fugir de um ambiente em que se sentem pressionadas, acuadas e infelizes decorrente de maus tratos no trabalho. A cada dia constata-se o aumento do número de denúncias de vítimas de assédio moral. Não se pode afirmar que o fenômeno esteja aumentando em função da política de produtividade e excelência adotadas pelas organizações, ou se as vítimas perderam o medo ou se conscientizaram de que foram vítimas desse fenômeno e passaram a denunciar a agressão. Elas chegam aos centros de saúde do trabalhador ou centros médicos com problemas psicossomáticos (transtornos do sono, depressão, estresse e manifestações alérgicas, estomacais, entre outras) em decorrência de práticas abusivas ocorridas no ambiente de trabalho.

Os maus tratos podem não se concretizar em agressão física, mas se manifestar verbalmente, pelo isolamento, pelo desprezo e se refletir em absenteísmo, desinteresse com e no trabalho, problemas de saúde, internações, desgastes psicológicos, aposentadorias precoces, batalhas judiciais etc.

Este artigo foi elaborado a partir de um estudo exploratório com o levantamento sobre o tema na literatura brasileira e internacional e na legislação brasileira referente ao fenômeno. Nesse levantamento foi possível identificar ausência/existência dessas práticas e as responsabilidades legais tanto para agressor como para a organização pública.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Contextualizando Assédio Moral

Assédio moral é um fenômeno também conhecido como agressão psicológica, violência moral, psicoterror que pode acontecer tanto no meio social, familiar, estudantil, redes sociais como no ambiente de trabalho, seja nas organizações públicas como privadas.

Os estudos sobre assédio se tornaram conhecidos a partir dos anos 80. Na Suécia por Heinz Leymann<sup>1</sup>, na Alemanha por Dieter Zapf<sup>2</sup>, na Itália com Heraldo Ege<sup>3</sup>, na Noruega por Stale Einarsen,<sup>4</sup> na França com Marie-France Hirigoyen, no Brasil por Margarida Barreto.

Assédio moral no trabalho pode ser toda e qualquer conduta abusiva, de forma reiterada e sistemática, manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos ou escritos que possam desestabilizar, 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 (HIRIGOYEN, 2005; BARRETO, 2006; SOARES, 2008; GUEDES, 2008; HIRIGOYEN, 2009; BATALHA, 2009).

---

<sup>1</sup> [http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf) - acessado em 05 mai 2010

<sup>2</sup> <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=848233&show=pdf> - acessado em 27 set 2010

<sup>3</sup> <http://www.cesil.com/0300/mobing03.htm> - acessado em 27 set 2010

<sup>4</sup> <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=848228&show=pdf> - - acessado em 15 mai 2010

O assédio dentro das organizações pode ocorrer de forma vertical descendente, vertical ascendente, horizontal e misto. A forma vertical descendente é quando o assédio é cometido por um superior hierárquico acarretando consequências muito mais graves sobre a saúde do que o assédio horizontal, pois a vítima se sente ainda mais isolada e tem mais dificuldade para achar a solução do problema (HIRIGOYEN, 2005; BARRETO, 2006; SOBOLL, 2008; GUEDES, 2008; SOARES, 2008; BATALHA, 2009; SOBOLL; GOSDAL, 2009; HIRIGOYEN, 2009). É difícil distinguir as atitudes abusivas das prerrogativas da hierarquia, uma vez que a própria noção de subordinação remete a uma relação de desigualdade, da qual alguns administradores, poucos seguros de si ou embevecidos pelo poder, abusam e sentem prazer em submeter o outro (HIRIGOYEN, 2009).

A forma horizontal surge entre funcionários de mesmo nível hierárquico, colegas de trabalho de uma mesma área e é mais frequente quando dois empregados disputam um mesmo cargo ou uma promoção. Também pode ser ocasionado por ciúme, inveja, falta de afinidade ou preconceito (HIRIGOYEN, 2005; BARRETO, 2006; SOBOLL, 2008; GUEDES, 2008; SOARES, 2008; BATALHA, 2009; SOBOLL e GOSDAL, 2009; HIRIGOYEN, 2009).

O assédio na forma mista envolve diversas hierarquias em relação àquele que é alvo das agressões, como por exemplo, o assédio desencadeado por colegas e superiores hierárquicos em relação ao trabalhador portador de HIV (SOBOLL; GOSDAL, 2009). É raro um assédio horizontal duradouro não ser vivido, depois de algum tempo, como assédio vertical descendente, em virtude da omissão da chefia ou do superior hierárquico, que se torna, portanto, cúmplice nesse processo (HIRIGOYEN, 2009).

O assédio ascendente ocorre quando um ou mais subordinados investem contra o chefe; quando um superior é assediado por um ou vários subordinados e pode ser do mesmo modo destrutivo. As vítimas, neste caso, não sabem para quem se dirigir para se defender (HIRIGOYEN, 2005; BARRETO, 2006; SOBOLL, 2008; GUEDES, 2008; SOARES, 2008; BATALHA, 2009; SOBOLL; GOSDAL, 2009; HIRIGOYEN, 2009).

São identificadas inúmeras consequências para o indivíduo que sofre assédio moral, como a desestabilização emocional e profissional que leva a vítima a perder a autoconfiança, interesse, motivação, capacidade de liderança, criatividade, e mesmo a desestruturação familiar, podendo levar inclusive, ao suicídio.

Para a organização pode se verificar redução da produtividade, da lucratividade, queda ou alteração na qualidade do serviço ou produto, danos aos equipamentos, menor eficiência, falta de comprometimento, desinteresse, acomodação, baixo índice de criatividade, perda de trabalhadores qualificados, alta rotatividade, aumento de doenças profissionais, adoecimento mental (depressão e outros), condutas de dependência (bulimia, alcoolismo, toxicomania, entre outras), aumento de demandas trabalhistas, perdas econômicas por processos judiciais, entre outros. Para a sociedade e a previdência social, o aumento de afastamentos por doenças, acidentes de trabalho, incapacitações, aumento com gastos médicos e hospitalares (remédios, hospitalizações, tratamentos), até aposentadorias precoces.

Este fenômeno assumiu tal proporção, que pela legislação vigente atualmente só é atenuado o problema, havendo necessidade da criação de leis que reprimam, condenem e inibam a propagação do assédio moral.

## **2.2 Assédio Moral no Serviço Público**

As altas taxas de desemprego, fragilidade dos direitos nas organizações privadas, levaram a maior procura por concursos no serviço público brasileiro em função do menor risco de desemprego,

maior segurança/estabilidade, menor discriminação no processo seletivo, no que se refere à idade, ao sexo, à formação, a não exigência de experiência prévia, entre outros.

Nesse ambiente de trabalho pode também ocorrer assédio moral. Não quer dizer que ocorra em todos os órgãos da administração pública, mas quando ocorre é mais visível, cruel e marcante, devido ao elevado número de servidores, a disputa pelo poder, relações de compadrio, parentesco, relações políticas levando à transferência de servidores, somente para punir ou se livrar do mesmo, já que sendo concursados ou mesmo celetistas, para serem demitidos, só é possível por processo legal.

Hirigoyen (2005) entende que o assédio moral que ocorre no serviço público não está ligado à produtividade, mas a disputa de poder, inveja e cobiça que levam indivíduos a querer controlar o outro e tirá-lo do caminho. Batalha (2009) entende como razão para a prática do assédio moral nas repartições públicas o fato de alguns chefes imediatos, serem indicados por relações de parentesco, amizade, relações políticas; por almejem vantagens como promoções, gratificações, cargos de direção e assessoramento superior, viagens, representações; preconceito contra pessoas obesas, origem racial, orientação sexual e muitas vezes por pura perseguição a um determinado indivíduo.

A intensificação, gravidade, amplitude fazem com que o assédio moral seja um tormento nas organizações privadas e pública nacionais e internacionais, prejudicando as relações no ambiente de trabalho, passando a ser uma preocupação da Organização Mundial de Saúde (OMS) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT) pelos reflexos na saúde do trabalhador.

### **2.3 Poder Disciplinar e Poder Hierárquico nas Relações de Trabalho**

Pode-se dizer que nos primórdios do século XX teve início a segunda revolução industrial. O capitalismo se desenvolveu e grandes organizações foram surgindo e se expandindo, sendo enfatizada a necessidade de controle sobre o trabalho dos operários e o controle organizado da produção.

Para Chanlat (2000) o controle do tempo de trabalho ainda predomina, com novos sistemas de controle, com fixação de metas a serem alcançadas deixando a responsabilidade dos resultados nas mãos do trabalhador. Dejours (1994) vê a organização do trabalho como responsável pelas pressões sofridas pelos trabalhadores, com danos a saúde mental, o domínio das realizações, das motivações e dos desejos do indivíduo, conseqüentemente a perda do sentido na execução das tarefas.

O trabalho em seu caráter ontológico é o promotor de bem-estar e modo de construção da história individual, identidade social e, principalmente, fonte de prazer e crescimento pessoal. Para Fontoura (2012) o trabalho ainda confere identidade social e dignidade, o desemprego representa estar excluído do mercado de trabalho e da sociedade. Segundo Hirigoyen (2005) o trabalho desempenha um papel central na estruturação da identidade, se afirmam as competências e é por meio dele que se realizam os projetos de vida ou se concretizam os sonhos.

O contrato de trabalho envolve as relações do empregador na direção e no controle do empregado diante do requisito da subordinação que disciplinam as relações jurídicas celetistas. Tal subordinação não pode ser confundida com submissão aos desmandos do empregador ou de seus gestores, havendo necessidade de estabelecer limites às prerrogativas da hierarquia.

No serviço público, são os agentes políticos que têm a função de executar as políticas públicas para que o Estado atinja sua função social. Muito embora o servidor ingresse através de concurso público, exceto os cargos de livre nomeação e exoneração, os mesmos têm uma relação de

subordinação - no caso dos servidores do Poder Judiciário alvo de nossa pesquisa - com juízes, desembargadores, ministros e outras chefias, dentro da estrutura do Poder Judiciário.

Os membros do Poder Judiciário (juízes, desembargadores, ministros) gozam de garantias constitucionais peculiares ao cargo previstas no artigo 95 da Constituição Federal de 1988, como a vitaliciedade, a inamovibilidade e a irredutibilidade de subsídios. Para o servidor qualquer reação a atos de assédio moral, pode tornar-se uma afronta e ser considerada insubordinação.

Embora o poder hierárquico e o poder disciplinar sejam análogos, eles não se confundem. O exercício do poder disciplinar ocorre em um espaço “fechado” organizado em torno de regras e procedimentos que delimitam as ações cotidianas das pessoas, onde estão ordenadas de forma a promover a vigilância hierárquica. O espaço organizacional transforma-se, então, em espaço disciplinar: “cada indivíduo no seu lugar: e em cada lugar um indivíduo” (FOUCAULT, 1979). Já o poder hierárquico refere-se ao poder de direção, controle, decisão e comando dos assuntos de sua competência específica, mas sempre sujeitos à subordinação e ao controle hierárquico de uma chefia mais alta, que distribui as funções executivas e em que cada um é responsabilizado por suas falhas (MEIRELLES, 2004).

A hierarquia é a relação de subordinação existente entre os vários órgãos, com distribuição de funções e a gradação da autoridade de cada um, em uma organização no Estado. “Atua como instrumento de organização e aperfeiçoamento do serviço e age como meio de responsabilização dos agentes administrativos, impondo o dever de obediência” (BATALHA, 2009, p. 30).

Meirelles (2004) afirma que do poder hierárquico, decorrem faculdades implícitas para o superior como a de dar ordens, fiscalizar seu cumprimento, a de delegar e avocar atribuições e a de rever os atos dos inferiores. Pela hierarquia se impõe ao subordinado a “estrita obediência das ordens e instruções legais superiores e se define a responsabilidade de cada um” (BATALHA, 2009, p. 30). As ordens só podem deixar de ser cumpridas pelo subordinado quando manifestadamente ilegais, para tanto o mesmo deve ter claro o que é lícito e ilícito, o que é certo e errado.

Para Foucault (1999) a decomposição de forma individualizada da força de trabalho, a partir de um comportamento desejável, o poder disciplinar aplica-se a fim de disciplinar e normalizar, dentro das estratégias de gestão de uma organização.

A administração pública no uso do poder disciplinar distribui e escalona as suas funções e no uso do poder disciplinar, controla o desempenho destas funções e a conduta interna de seus servidores, responsabilizando-os pelas faltas cometidas. Responsabilizar a falta disciplinar não é um ato arbitrário, devendo ser apurada pelos meios legais de acordo com a gravidade da pena a ser imposta, justificada e possibilitando ao servidor a oportunidade de defesa. Batalha (2009).

Muitos agentes políticos confundem o poder discricionário com o poder arbitrário, que são diferentes. O poder discricionário é uma ação administrativa dentro dos limites estabelecidos em lei, que atenda uma finalidade legal e o interesse público, enquanto o poder arbitrário é uma ação que contraria ou excede a lei (BATALHA, 2009)

O poder é uma prerrogativa da autoridade, mas deve ser usado sem abuso, portanto deve seguir as normas legais à moral da instituição, à finalidade do ato, e às exigências do interesse público. O abuso do Poder é quando a autoridade, embora competente para praticar o ato, ultrapassa os limites de suas atribuições ou se desvia das finalidades administrativas. O abuso de autoridade e poder estão previstos no art. 5º, LXIX da Constituição Federal e Lei 4.898/65.

Para Hirigoyen (2009) o abuso de poder é usado para mascarar fragilidades e inseguranças do agressor. Não é somente a ambição pelo poder, mas também um prazer mórbido que mobiliza o agressor a iniciar seu assédio: ele nega completamente a identidade de sua vítima, ignorando e desprezando seu lado humano, o direito de ser sujeito.

O abuso de poder na administração pública pode ser identificado pela não concessão de licença prêmio por assiduidade, de horário especial para servidor estudante, de estágio sem direito a bolsa, em função da graduação, transferência de férias sem motivos relevantes, transferências ou

remoções *ex officio*, avaliação de desempenho, entre outros, oportunizando o assédio moral, se for exercido por chefes totalmente despreparados (BATALHA, 2009). O assédio nas organizações, “nascem de encontro entre a inveja do poder e perversidade”. Freitas (2001, p.9)

Nas relações de trabalho hierárquicas autoritárias predominam condutas negativas, arbitrárias, desumanas e acabam desestabilizando, ao longo do tempo, as relações no ambiente de trabalho forçando a pessoa assediada a desistir do emprego ou do cargo e no caso do serviço público a um longo período de sofrimento.

A intensificação desse fenômeno pode ser verificado pelo aumento da discussão sobre o tema e crescente número de leis aprovadas em nível municipal e estadual no serviço público visando proteger as vítimas de assédio.

## 2.4 Consequências Legais do Assédio Moral no Serviço Público

O assédio moral fere a dignidade da pessoa, um direito humano reconhecido nos tratados e convenções internacionais, considerada um princípio em nossa Constituição Federal<sup>5</sup> em seu artigo 5º. Trata-se do valor espiritual e moral inerente à pessoa, à boa fama, consciente e responsável pela própria vida, dever fundamental de tratamento igualitário, respeitando a dignidade de seu semelhante.

A Carta Magna prevê amparo para coibir os casos de assédio moral, como o artigo 196, que versa sobre a saúde como direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas. O artigo 200, no inciso II trata da saúde do trabalhador e no seu artigo 225 trata da garantia fundamental de interesse coletivo, devendo o Poder Público, a coletividade, cada trabalhador, e empregador a preservação do meio ambiente laboral para a sadia qualidade de vida.

O Código Civil Brasileiro<sup>6</sup> de 10 de janeiro de 2002, em seus artigos 186 e 187, versa sobre o dano moral e material, e considera que comete ato ilícito aquele que por ação ou omissão voluntária, causar dano a outro, ainda que exclusivamente moral. O artigo 927 prevê a obrigação de reparar o dano causado, independentemente de culpa do empregador, pelos atos de seus empregados, serviços e prepostos, no exercício do trabalho ou em razão dele (art. 932, 933 e 942). Ainda, prevê em seu artigo 43 sobre as pessoas jurídicas de direito público que são responsáveis pelos atos de seus agentes que nessa qualidade causem danos a terceiros, ressalvando no artigo 934, o direito de ajuizar ação de regresso, para reaver o valor indenizado, contra os causadores do dano, se houver, por parte destes, culpa ou dolo.

O Código Penal Brasileiro<sup>7</sup> de 07 de dezembro de 1940 carece de normatização sobre assédio moral ou terror psicológico, pois não há uma lei em âmbito nacional. O servidor público assediador, poderá responder por crime contra a honra, difamação e injúria (artigos 139 e 140, respectivamente), nos crimes de periclitamento da vida e da saúde por maus tratos (artigo 136) e nos crimes contra a liberdade individual por constrangimento ilegal (artigo 146).

O Estatuto do Servidor Público Federal<sup>8</sup>, em seus art. 116 e 117, não é claro sobre a questão, mas apresenta artigos que podem inibir condutas de servidores que afrontem o dever de moralidade da Administração, além de estabelecer imoderação de conduta. Estão sujeitos ao estatuto os

---

<sup>5</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao.htm), acessado em: 08 jun 2012.

<sup>6</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm), acessado em 09 jun 2012.

<sup>7</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/De12848.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/De12848.htm), acessado em 09 jun 2012

<sup>8</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm), acessado em 19 jun 2012.

servidores efetivos e os comissionados, com deveres e condutas proibitivas, além do dever de ressarcir os danos ao Erário, conforme o inciso 6º do artigo 37 da Constituição Federal.

No serviço público, a responsabilidade de quem pratica o assédio moral é tríplice, pois responde civil, penal e administrativamente pelo mesmo. A responsabilidade civil quanto à dignidade, à intimidade, à vida privada, à honra, e à imagem tutelados pela Constituição Federal e por causarem danos a terceiros, tendo a obrigação de reparar previstos no Código Civil Brasileiro. Criminalmente pelos crimes contra honra, maus tratos e constrangimento ilegal e por fim administrativamente por infringir os deveres e obrigações previstas no Estatuto dos Servidores Públicos Federais, Estaduais ou Municipais.

Ao contrário do empregado celetista das organizações privadas que tem no artigo 483 da Consolidação das Leis do Trabalho, a possibilidade de fazer resistência frente ao abuso de poder do empregador ou o poder de rescindir o contrato de forma indireta e receber a indenização, o servidor público não dispõe desse instrumento.

A dificuldade de reação dos servidores públicos da administração pública direta e indireta frente a situações de assédio vão desde o Regime Jurídico Único<sup>9</sup> que é bem mais rígido no que se refere aos deveres do servidor, além de outros fatores importantes como a distribuição de funções comissionadas e as avaliações periódicas de desempenho que refletem diretamente na progressão, por serem subjetivas, dependendo diretamente da avaliação pessoal do chefe imediato. Esses fatores colaboram para inibir a reação dos servidores, contribuindo para perdurar as ações dos agressores.

A vítima do assédio moral encontra amparo para ação de danos morais e materiais contra o assediador na Constituição Federal, Código Civil, Penal, Processo Civil, estatuto dos servidores públicos federal, estadual e municipal, além das legislações municipais e estaduais específicas que criminalizam o fenômeno em nível da administração pública, utilizando ainda a jurisprudência dos tribunais. No entanto, mesmo existindo legislação que proteja o servidor público frente ao assédio moral, é um processo longo, difícil de ser provado e doloroso para vítima.

Buscou-se, após contatar com um Poder Judiciário Estadual do Norte do Brasil questionar os servidores para saber se sofreram ou tinham sofrido assédio moral ou identificado este problema no seu ambiente de trabalho.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Trata-se de uma pesquisa exploratória, quantitativa e descritiva com objetivo de coletar informações e estudar a relação entre elas. Para tanto foi elaborado um instrumento de coleta de dados adaptado de Leymann (1990) Stale Einarsen, Raknes, Matthiesen e Helleosoy (1994)<sup>10</sup>, revisado por Einarsen e Raknes (1997, in Einarsen & Hoel, 2001)<sup>11</sup>, Margarida Barreto (2000)<sup>12</sup> e

---

<sup>9</sup> É o termo utilizado para se referir aos estatutos dos servidores públicos federais, estaduais e municipais.

<sup>10</sup> Elaborado na Noruega por Stale Einarsen, Raknes, Matthiesen e Helleosoy (1994) e revisado por Einarsen e Raknes (1997; in Einarsen, & Hoel, 2001)

<sup>11</sup> O instrumento original em sua primeira parte avalia a exposição a atos negativos no trabalho potenciais de assédio moral, durante os últimos meses, em uma escala tipo *Likert* de cinco pontos (nunca, de vez em quando, mensalmente, semanalmente e diariamente).

<sup>12</sup> No estudo desenvolvido por Margarida Barreto, em sua dissertação de mestrado, onde entrevistou 2.072 pessoas, de 97 empresas de grande, médio e pequeno porte dos setores químico, farmacêutico, plástico e similares de São Paulo e região, constatou que 42% dos entrevistados sofreram alguma forma de humilhação e constrangimento no trabalho, no site [www.assediomoral.org.br](http://www.assediomoral.org.br).

Thiago Nunes(2011)<sup>13</sup> . Foi submetido a pré-teste para identificar possíveis interpretações equivocadas e corrigi-las para aplicação final. O pré-teste foi por meio eletrônico, encaminhado um instrumento de coleta a 60 servidores, tendo respondido 48. O respondente acessava o instrumento por meio de *link*, do Software Sphinx do Brasil, não sendo possível identificar o informante de forma a garantir o anonimato.

No instrumento constam informações biosociodemográficas, sobre o que é assédio moral, situações vivenciadas, quem são os agressores, duração, formas de assédio, frequência e o quanto isso afetou a saúde do servidor respondente. Ao final foram identificadas algumas incongruências e modificadas algumas questões.

#### 4 Os Resultados da Pesquisa

O estudo foi realizado com servidores do Poder Judiciário da capital de um Estado no Norte do Brasil. Pelas características da formação do Estado esta apresenta um grande número de servidores públicos.

Foram enviados 60 questionários, tendo sido respondidos 48, representando um índice de 80% que pode ser considerado muito expressivo. Três questionários foram invalidados, dois por não resposta, e um por estar incompleto. Por ser um tema bastante polêmico, acredita-se que algumas pessoas tenham ficado inibidas em responder, com medo de se expor ou mesmo de poderem ser identificadas, mesmo que tenha sido garantido o anonimato.

Dos questionários válidos 24 foram respondidos por homens e 21 por mulheres. Desse total, 34 têm mais de 30 anos. Predomina a etnia branca (24) e pardos (15). Quanto ao estado civil 35 são casados ou vivem em união estável. Observa-se a predominância de escolaridade elevada, sete tem curso superior e 27 são pós-graduados (especialização, mestrado ou doutorado). Vinte um (21) respondentes trabalham a menos de 10 anos na administração pública, e 24 entre 11 a 40 anos. Mesmo que predomine formação de nível superior, 28 são concursados para nível médio e fundamental e 15 para nível superior, sendo 21 subordinados e 24 ocupam cargo de chefia. Do total, 27 são lotados na área meio e 18 na área judiciária (cível, criminal, família e sede do Judiciário).

Dos respondentes 38 disseram que existiu/existe e presenciaram/presenciam o fenômeno de assédio moral sendo que 27 já sofreram assédio moral e quando foi vítima, em 23 casos a violência era praticada pelo superior hierárquico (chefe) e oito sofreram assédio moral misto (chefe, colega, conjunto de colegas, ao mesmo tempo), sendo 16 dos agressores do sexo feminino e 12 do sexo masculino. Sabe-se que no serviço público as chefias não têm o poder de demitir em virtude da estabilidade do servidor conseguida após três anos de efetivo exercício e da aprovação no estágio probatório.

É difícil distinguir as atitudes abusivas das prerrogativas da hierarquia. A própria noção de subordinação remete a uma relação de desigualdade, da qual alguns administradores poucos seguros de si ou detentores de poder se aproveitam, abusando e sentindo prazer em submeter o outro (HIRIGOYEN, 2009).

Entre as formas de assédio, estão **as atitudes extremas** do superior hierárquico (assediador) como tentar transferir ou forçar a vítima a sair do setor, isolar, retirar seus instrumentos de trabalho como telefone, fax, computador, mesa etc.. Quando solicitado que respondessem quais **situações passavam/passam em relação às atribuições/tarefas** com o assediador, a maior incidência foi a da chefia determinar a realização de trabalhos urgentes sem nenhuma necessidade, bloquear o

---

<sup>13</sup> Dissertação realizada da Universidade Federal de Santa Catarina, com 279 respondentes, servidores docentes e técnico-administrativos.

andamento dos trabalhos, realizar tarefas incompatíveis com o cargo em condições e prazos inexecutáveis, instruções confusas e imprecisas, carga excessiva de trabalho e metas, atribuição de erros inexistentes, sonegar informações necessárias ao desempenho das funções, ou, ao contrário, não passar tarefas, deixando o assediado propositalmente ocioso ou supervisão excessiva. O objetivo é que a pessoa visada pareça incompetente, e isso é possível quando o assédio vem de superior hierárquico (HIRIGOYEN, 2009).

Sobre as **atitudes pessoais** do assediador, as maiores incidências foram/são atitudes como não cumprimentar e não falar com a vítima, ameaças de cunho profissional e pessoal, agressões pessoais como humilhação, desprezo, menosprezo, amedrontar, inferiorizar, não permitindo que se expresse e falar aos gritos na frente de outras pessoas.

A recusa de comunicação é uma atitude grave por parte do assediador porque deixa a vítima indefesa, sem reação, e confusa. Guedes (2008) afirma que essa situação se agrava na medida em que a vítima passa a culpar-se. Sujeito à humilhação, desprezo, menosprezo, a vítima se torna vulnerável, insegura em relação a outros ou à situação e se sente perdido. Barreto (2006) lembra que o ato de humilhar envolve relações autoritárias que transversam a sociedade e se dá em variados contextos.

No que se refere a **situações que passou/passa** com o assediador e outras **pessoas no ambiente de trabalho**, a maior incidência foi a do agressor falar mal da vítima em público ou com outras pessoas, desmoralizá-la diante dos colegas, fazer circular maldades e calúnias e sonegar informações necessárias relativas a sua vida funcional. Essas agressões normalmente não são abertas, e tampouco diretas. Na maioria das vezes as agressões são dissimuladas, desestabilizando a vítima, a ponto de levá-la ao descontrole que é usado pelo agressor para demonstrar que a vítima realmente está com problemas (HIRIGOYEN, 2009).

Quanto à duração 27 dos respondentes apontaram que durou de um até quatro anos, 31 afirmaram que as práticas eram repetidas várias vezes na semana e diariamente. Dos respondentes 18 foram assediados por uma pessoa e 19 por mais de duas pessoas, sendo desses assediadores 21 pelo superior hierárquico e cinco pelo superior hierárquico contra o assediado e os colegas.

Dos servidores assediados 37 afirmaram que o assediador tem consciência do mal que faz, e o faz por “inveja”, “medo de perder o cargo”, “porque a vítima é um profissional de destaque dentro do órgão ou fora dele”, “por ser servidor antigo” e pelo fato de ser “servidor com carreira vitoriosa antes de ingressar no órgão”. Segundo Hirigoyen (2005) a intenção é tida como um dos fatores para caracterizar o assédio moral. Os colegas dos respondentes percebem e têm consciência do assédio praticado contra as vítimas (39), mas “não interferem”, “não fazem nada”, “fingem-se de mortos”, “têm medo de se prejudicar”. O assédio contribui para o processo de perseguição, pelo isolamento e falta de solidariedade (HIRIGOYEN, 2005; DEJOURS (2008a, 2008g).

Os respondentes relataram o assédio vivenciado com familiares e amigos (30), com colegas de trabalho (12). Geralmente não procuraram o setor de recursos humanos, sindicatos ou orientação jurídica, pela fraca atuação destes em casos semelhantes e por desconhecimento da legislação que pode coibir os abusos. A falta de confiança na área de gestão de recursos humanos e nos sindicatos é também preocupante, pois são justamente esses que têm condições de identificar as posturas inadequadas ou são omissos frente aos conflitos mal resolvidos, quando deveriam alertar a Presidência do órgão sobre os riscos que esse fenômeno pode representar para a organização.

Indagados se teriam assediado alguém 40 responderam que não (nos últimos 6 meses) e 38 que não praticaram em 5 anos.

Dos respondentes 14 disseram que o chefe tem conhecimento da situação de assédio, 2 responderam que este não entendeu a gravidade da situação e 4 que o chefe fugiu do problema ou preferiu não interferir. Quando perguntados se apresentaram queixa em algum setor do órgão 35 disseram que não.

Quanto ao ambiente e organização do trabalho, consideram o número de servidores insuficiente, as tarefas não são bem definidas, a organização é desfavorável à execução de um bom trabalho, o local é pequeno, atravancado com muitas mesas, armários com muitos processos e, também, que há competição entre os servidores. Ainda, os métodos de trabalho são desatualizados, há mudanças frequentes da organização do trabalho, objetivos pouco claros e carga excessiva de trabalho. O ambiente de trabalho foi considerado satisfatório por 18 dos respondentes e 14 consideraram regular.

Para Freitas (2008) a causa de assédio pode advir de empresas com cultura organizacional de indiferença, associado a sobrecarga de trabalho, cansaço, estresse. Relações insatisfatórias entre superiores hierárquicos e trabalhadores que levam a um baixo nível de satisfação entre os trabalhadores, mantendo os conflitos e o clima de descontentamento.

No que se refere à conduta por parte da chefia 22 disseram que o chefe toma decisões sem consultar e nove que a decisão é tomada em conjunto. Quanto ao estilo de decisão 25 disseram que o chefe dá muita importância para o serviço e atenção mínima para o servidor e 12 que o chefe demonstra um interesse regular pelo servidor e pelo serviço. Einarsen (1999) em seus estudos constatou falta de habilidade na liderança de gestão de conflitos, trabalho estressante e competitivo. Inexistência de atmosfera amigável e de apoio, contribuindo também para a baixa autoestima e a timidez da vítima.

Quando questionados sobre quais os sintomas apresentados em situações de assédio moral, a maioria declarou a sensação de angústia cansaço exagerado, dor de cabeça, dores generalizadas, distúrbios digestivos, estresse, indecisão, insegurança sentimento de inutilidade, crises de choro, ansiedade, perturbações do sono. Dezenove disseram que adquiriram doenças depois que assumiram o cargo e 15 que essas doenças estão relacionadas ao trabalho. O assédio provoca efeitos maléficos sobre a saúde física, além da psíquica, o que é ratificado por Guedes (2008) de que o assédio moral no trabalho, atinge o corpo fazendo com que todo o organismo se ressinta das agressões, desencadeando doenças de origem psicossomáticas.

Quanto a treinamento e orientação sobre assédio moral 28 responderam que receberam treinamento, sendo que 25 dos respondentes assistiram a palestras no próprio órgão. Trinta e sete desconhecem alguma política ou prática de prevenção e combate ao assédio moral. Sobre a criação/aplicação de políticas ou práticas de prevenção e combate ao fenômeno 14 consideram que já é um começo, 11 que ficará apenas no papel e 10 acreditam que pode inibir um pouco a prática.

Para prevenção e combate é importante promover palestras de esclarecimentos, sensibilização e informação a todos os servidores do que é esse fenômeno, como se manifesta, como se propaga, da legislação que coíbe a prática, além de políticas de gestão visando à prevenção e eliminação do mesmo, o que pode ser confirmado por Soboll (2008, p. 221) "o combate à violência é a única postura que minimiza a nossa participação nesses atos e nos distancia, ao menos um pouco, de sermos igualmente violentos como aqueles que promovem, aceitam ou se omitem".

Por fim, vale ressaltar que o universo pesquisado foi pequeno para fazer qualquer generalização e por se tratar de um estudo exploratório.

## 5 Considerações Finais

O conteúdo do presente artigo é uma etapa de uma tese doutoral que busca investigar e analisar as ocorrências/ausências de possíveis práticas de assédio moral nas relações de trabalho no Poder Judiciário de um Estado localizado na Região Norte do Brasil, levando em conta as consequências legais, psicossociais, reflexo na saúde do servidor que nele atuam.

As relações de trabalho nas organizações públicas, podem se tornar verdadeiros campos de batalha, com disputas de poder, competição, inveja, relações de compadrio, nepotismo, relações políticas, aliados a dificuldades de relacionamento e comunicação. O individualismo nas relações de trabalho impede o trabalhador de reagir, de se fazer ouvir diante do abuso de poder (HIRIGOYEN, 2005, DEJOURS, 2008a).

Enquanto nas organizações privadas exige-se dos trabalhadores esforços sobrehumanos em busca do lucro, nas organizações públicas é exigida maior eficiência na prestação dos serviços à sociedade, celeridade e excelência no atendimento, o que pode levar alguns superiores a atitudes inadequadas para alcançar as metas. No órgão em foco, a pressão está nos resultados esperados pela população que tem recorrido mais ao Poder Judiciário em busca de seus direitos, demandas e metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça.

Não se pode dizer que o assédio, no caso do órgão estudado, ocorra em função da pressão que o Judiciário sofre para tomar decisões mais céleres e prestação de serviço mais eficiente.

O estudo empírico efetuado traz um alerta quanto à ocorrência desse fenômeno, embora não seja possível fazer generalizações, o assédio moral no serviço público pode estar afetando a saúde do servidor.

Os sujeitos da pesquisa, em sua maioria, possuem formação superior e pós-graduação completa, seja especialização, mestrado ou doutorado, com mais de 10 anos de serviço público. Dos 48 respondentes, 38 disseram que existe e presenciaram o fenômeno assédio moral, sendo que 27 sofreram assédio, um percentual alto para o número de respondentes, sendo que dos que sofreram assédio moral, em 23 casos o assédio foi descendente, isto é, pelo superior hierárquico, na sua maioria mulheres, e 8 é misto (descendente e horizontal). Os abusos de poder podem ser freqüentes, expresso na distribuição de cargos, número de assessores, entre outros e em casos de dificuldades com o superior hierárquico direto, se torna difícil a defesa, pois a burocracia dificulta o acesso ao escalão superior. A vítima normalmente tem que seguir e cumprir procedimentos de hierarquia, só para fazer com que a ouçam (HIRIGOYEN, 2005).

Estes respondentes não buscaram auxílio para coibir essas condutas junto ao setor de recursos humanos, sindicato e ou orientação jurídica. Essa falta de reação, além de demonstrar desconhecimento da possibilidade de defesa em nível jurídico, demonstra também, que o setor de recursos humanos da organização não assume políticas e/ou iniciativas que atendam às queixas destes servidores que desacreditam sobre a possibilidade/intenção de coibir estes fatos.

Os gestores públicos são responsáveis pelos atos seus subordinados e de manterem um ambiente de trabalho equilibrado, que proporcione qualidade de vida e os meios necessários para preservar a saúde física e mental do servidor, conforme prevê nossa Constituição Federal.

As legislações constitucional e ordinária dispõem de instrumentos para punir, aquele que pratica assédio moral contra trabalhador subordinado, possibilitando à pessoa assediada o direito de ser indenizada por danos morais e materiais, seja ele o assediador, o órgão, o chefe ou superior hierárquico responsável pelo assédio.

A indenização ao assediado tem o objetivo de cobrir os danos emergentes (o que a vítima efetivamente perdeu quando ficou doente em função do assédio, tendo gastos com tratamento médico, psicológico e medicamentoso) e os lucros cessantes (o que a vítima deixou de ganhar, com o pedido de demissão).

Por fim, mesmo que não exista uma lei que criminalize a prática de assédio moral, ao servidor é possível pleitear a tutela de seus direitos com base no dano moral trabalhista e no direito um ambiente de trabalho saudável, garantido no ordenamento jurídico.

A partir do momento que a justiça passar a emitir condenações pesadas aos agressores e à organização, acontecerão mudanças importantes; os servidores passarem a resistir ao assédio, coletando provas documentais, denunciando ou questionando o setor superior, sobre as atitudes do agressor-mesmo que não receba resposta é uma forma de caracterizar o assédio moral. A prova

testemunhal é importante, mas muito difícil de conseguir, tendo em vista que frequentemente os colegas de trabalho têm medo de testemunhar. Essas provas poderão identificar vários ilícitos penais como ameaças, difamação, calúnia, lesão corporal, crimes previstos no código penal e abuso de poder, que pode ser atacado através de um remédio jurídico que é o Mandado de Segurança.

Cabe ressaltar que o trabalho é necessário para a segurança e garantia do mínimo de qualidade de vida para o trabalhador e para preservar o trabalho sem entrar em confronto com seus valores pessoais. Para tanto necessitam ter sua dignidade respeitada preservando a sua saúde física e mental.

## 6 Referências

- BARRETO, M. **Violência, Saúde e Trabalho – uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2006.
- BATALHA, Lílian Ramos. **Assédio Moral em face do servidor público**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2009.
- BRASIL. **Código Civil Brasileiro**. Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm)>. Acesso em: 09 jun 2010.
- BRASIL. **Código Penal Brasileiro**. Lei 2848 de 07 de dezembro de 1940. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del2848.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del2848.htm)>. Acesso em: 09 jun 2010.
- BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto-Lei n. 5.452 de 01/05/1943. Disponível em: <<http://www.soleis.com.br/ebooks/0-TRABALHISTA.htm>>. Acesso em: 27 mai 2010
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 08 jun 2010.
- BRASIL. **Regula o Direito de Representação e o processo de Responsabilidade Administrativa Civil e Penal, nos casos de abuso de autoridade**. Lei 4898 de 09 de dezembro de 1965. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4898.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4898.htm)>, Acesso em: 19 jun 2010.
- BRASIL. **Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civil da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais**. Lei 8112 de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 19 jun 2010.
- CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000
- DEJOURS. C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Betiol, M.L.S (Coord). São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, Christophe. *Avant-propos* para a edição brasileira. (2008a) In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.V. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho** (p. 17-23). Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz / Brasília: Paralelo 15. 2008.



\_\_\_\_\_, Christophe. Alienação e clínica do trabalho. (2008b) In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.V. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho** (p. 219-244). Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz / Brasília: Paralelo 15. 2008.

FONTOURA, Adriana Moura. Assédio moral e assédio organizacional: um estudo exploratório da jurisprudência com relação à categoria dos vendedores. In: HORN, Carlos Henrique; COTANDA, Fernando Coutinho (Orgs.). **Relações de trabalho no mundo contemporâneo: ensaios multidisciplinares** (p. 383-412 ....). Porto Alegre: Editora UFRGS, 2011.

EINARSEN, Ståle. The nature and causes of bullying at work. **International Journal of Manpower**, vol. 20, n. 1/ 2, p. 16-27, 1999.

EINARSEN, Ståle. **Dealing with bullying at work: the Norwegian lesson**. Disponível em: <<http://www.worktrauma.org/research/research03.htm>>. Acessado em: 29 mai 2010.

FOUCAULT, Michel. Microfísica do Poder. In: MACHADO, Roberto (organização e tradução). Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FOUCAULT, Michel. Vigiar e Punir. Petrópolis: Vozes, 1999.

FREITAS, Maria E. **Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações**. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 02, p.08-19, / 2001.

FREITAS, M. E., HELOANI, R., BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008, Coleção Debates em Administração.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror Psicológico no Trabalho**. 3ª ed. São Paulo: LTr, 2008

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

\_\_\_\_\_, M. F. **Assédio Moral: A violência perversa do cotidiano**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Editora Bertrand do Brasil, 2009.

MEIRELLES, H.L. Direito Administrativo Brasileiro. 29ª ed. São Paulo: Malheiros Editores Ltda., 2004

SOBOLL, Lis Andrea P., GOSDAL, Thereza Cristina. **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009.

\_\_\_\_\_, Lis Andrea Pereira. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOARES, Leandro Queiroz. **Interações socioprofissionais e assédio moral no trabalho: “ou você interage do jeito deles ou vai ser humilhado até não agüentar mais”**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.