



PROGRAMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES PÚBLICOS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

**JOSENILTON OLIVEIRA DA SILVA**

**ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

CAMPINA GRANDE-PB  
2015

**JOSENILTON OLIVEIRA DA SILVA**

**ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

**Área de concentração:** Gestão Pública

**Orientador:** Prof. Ms. Francisco Nailson dos Santos Pinto Júnior

**CAMPINA GRANDE  
2015**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

Josenilton Oliveira Da Silva  
Assédio Moral Na Administração Pública [manuscrito] /  
Josenilton Oliveira Da Silva. - 2015.  
32 p.

Digitado.  
Monografia (Gestão Pública EAD) - Universidade Estadual da  
Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à  
Distância, 2015.  
"Orientação: Francisco Nailson dos Santos Pinto Júnior,  
DIREITO - CH".

Assédio moral, servidor público, administração pública. I.  
Título.

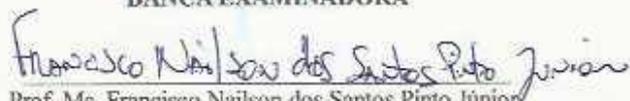
21. ed. CDD

JOSENILTON OLIVEIRA DA SILVA

ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Campina Grande, 21/03/15

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Ms. Francisco Nailson dos Santos Pinto Júnior  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Dr. Waldeci Ferreira Chagas  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Ms. Hérica Juliana Linhares Maia  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Ao meu pai JOSÉ FRANCISCO DA SILVA  
(in memoriam), pela dedicação,  
companheirismo e amizade.

À minha maravilhosa mãe NEUSA  
OLIVEIRA DA SILVA, pelo amor, alegria e  
ensinamentos que me foi dado. Dedico.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu maravilhoso Deus, por tudo que ele tem feito em minha vida.

A Rochane Villarim, coordenadora do curso de Especialização, por seu empenho.

Ao Professor Francisco Nailson dos Santos Pinto Júnior (orientador).

A minha mãe (minha grande amiga e guerreira) e as minhas irmãs, pela compreensão por minha ausência nas reuniões familiares.

Ao meu pai (in memoriam), embora fisicamente ausente, sentia sua presença ao meu lado, dando-me força como ele sempre fez.

A minha esposa, pela força em sempre me incentivar para estudar.

Aos professores do Curso de Especialização da UEPB, que contribuíram ao longo desses meses, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos funcionários amigos da UEPB, em especial, a JOSÉ ANTONIO DE LIMA E LUIZ DELFINO, pelo incentivo e amizade.

“A criatividade não anda escassa. O que acontece é que a maioria das organizações se esforça para acabar com ela.”

***Peter Ducker***

## RESUMO

No presente trabalho, o autor, utilizando do método bibliográfico, procurou mostrar que o assédio moral é um fenômeno que existe não só nas empresas privadas, mas também no setor público em geral. Prejudicando diretamente na qualidade de vida dos servidores. Os servidores públicos que sofrem tal anomalia, devem ser respeitados em seus ambientes de trabalho, devendo ter portanto, proteção de seus direitos, principalmente com a observação de leis e estatutos que existem para as suas defesas. O assédio moral, sendo aquela exposição prolongada e repetitiva do servidor público a situações humilhantes e vexatórias em seu habitat laboral, atenta diretamente contra a dignidade física e psíquica, trazendo com isso consequências terríveis para o mesmo, bem como a instituição ao qual ele trabalha. Logo, o servidor público, a instituição e todos os envolvidos na questão, como o Estado, a Administração Pública, o Ministério Público, a Justiça, a própria vítima devem assumir a responsabilidade de pôr fim a esta prática perversa que tanto traz mal ao ambiente de trabalho, à vida cotidiana e a sociedade como um todo.

**Palavras-Chave:** Assédio moral, servidor público, administração pública.

## **ABSTRACT**

In this paper, the author, using the bibliographic method, tried to show that bullying is a phenomenon that exists not only in companies, but also in the public sector in general. Directly harming the quality of life of the servers. Public servants who have this anomaly must be respected in their work environment and should have therefore protection of their rights, especially with the observation of laws and statutes which apply to their defenses. Bullying, and that prolonged and repeated exposure of the public servant to humiliating and embarrassing situations in their working habitat, directly attacks the physical and mental dignity, bringing with it dire consequences for the same, and the institution to which it works. Therefore, the public servant, the institution and all involved in the issue, as the State, the Government, the prosecutor, the court, the victims themselves must take responsibility to put an end to this evil practice that brings so much harm to the environment of work, everyday life and society as a whole.

Keywords: bullying, public servant, public administration.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
OIT	Organização Internacional do Trabalho
RJU	Regime Jurídico Único

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1. O TRABALHO E O SEU AMBIENTE</b> .....	13
<b>2.O ASSÉDIO MORAL</b> .....	14
2.1 O QUE CAUSA O ASSÉDIO MORAL?.....	16
2.1.1 O ESTRESSE.....	16
2.1.2 A DEPRESSÃO.....	17
2.1.3 A SÍNDROME DO PÂNICO.....	17
2.1.4 O ASSÉDIO SEXUAL.....	18
2.1.5 DIFERENÇAS ENTRE ASSÉDIO MORAL E ASSÉDIO SEXUAL.....	19
2.1.6 LESÃO À INTIMIDADE, À IMAGEM E À HONRA NO TRABALHO...	19
<b>3. O ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	21
3.1 SUJEITOS DO ASSÉDIO MORAL.....	22
3.2 CLASSIFICAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL.....	22
3.2 CLASSIFICAÇÕES DO ASSÉDIO MORAL.....	23
<b>4.LEGISLAÇÃO E O ACESSO À JUSTIÇA</b> .....	24
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	26
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	27
<b>ANEXOS</b> .....	28

## INTRODUÇÃO

O assédio moral é um conjunto de ações abusivas com o intuito de diminuir, denegrir, humilhar outras pessoas, obrigando-as a fazer ou deixar de fazer determinadas tarefas em benefício alheio.

O assédio moral é um dos fatores de aspecto negativo encontrado também no serviço público onde sua habitualidade fere a ética e os bons costumes, atacando direta e indiretamente as pessoas de bem.

Desde a antiguidade existem pessoas que se consideram em níveis de importância e poder acima de outros seres humanos, criando certos sistemas de autoritarismo em favor de seus interesses, considerando imperadores de poder e direitos, direitos estes criados por eles mesmos. Muitos homens, mulheres, crianças e idosos sofreram abusos de poder e autoridade por parte de alguns, e a partir daí, transferiu-se esses modos para o ambiente laboral, fazendo com que aparecesse o temido e comentado assédio moral.

No serviço público, infelizmente, existem muitos casos de assédio moral, onde de forma visível por não ter um órgão fiscalizador acontecem casos marcantes e acentuados desta anomalia.

A humilhação repetitiva e prolongada onde a ação de menosprezo e indiferença por parte dos dirigentes que utilizam deste recurso chega a fazer com que servidores públicos sintam-se infelizes e descontentes com o ambiente de trabalho.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho-OIT, 42% dos trabalhadores no Brasil sofrem ou já sofreram algum tipo de problema no ambiente de trabalho (2014).

Para o levantamento dos dados postos nesta monografia utilizou-se a pesquisa bibliográfica, doutrinária e jurisprudencial, além de um estudo aprofundado sobre a legislação vigente sobre o tema, a fim de conhecer como o tema é tratado na Doutrina e Jurisprudência Brasileiras, apontar suas contradições e, por fim, encontrar respostas para o problema questionado.

## 1 O TRABALHO E O SEU AMBIENTE

O termo trabalho deriva do latim tripalium, uma máquina de três pontas, um cavalete com três paus que era usado para domar cavalos no momento em que lhes aplicava a ferradura. Também a expressão trabalho foi concebida, como um castigo, uma pena, como uma forma de provocar dor, segundo Ferrari (1998, p. 14):

O que se viu até aqui, no entanto, é o que sempre se disse a respeito do significado do trabalho, como atividade humana, ou seja, de que representava ele um esforço, um cansaço, uma pena e, até um castigo. Sociologicamente foi, efetivamente assim, sabendo-se que o trabalho era “coisa” de escravos, os quais, no fundo, pagavam seu sustento com o “suor de seus rostos” (FERRARI, 1998, p.14).

Moraes Filho (1995, p.18) leciona que:

O trabalho é inseparável do homem, da pessoa humana, confunde-se com a própria personalidade, em qualquer de suas manifestações. Pode-se dizer dele, como já lembrou alguém, a mesma coisa que dizia Bossuet da religião, em seu aspecto moral, “é o todo do homem”. Identificou-se, pois, a ciência do trabalho com a própria antropologia, como o estudo do homem, encarado como um todo indivisível e inteiriço.

No mesmo sentido, Ferrari (1998, p.15) enfatiza que:

O trabalho há de ser analisado tendo em vista o homem, em razão de sua capacidade criadora, já que definido, com acerto, como o “animal que produz”. A par de ser, para o homem, uma necessidade vital, é também, e aí sua importância maior, o seu libertador, tanto individual como socialmente.

O ambiente de trabalho rodeia os indivíduos, condicionando as suas circunstâncias vitais, sendo formado por diversas condições físicas e sociais, culturais e econômicas.

Assim, é no local de trabalho onde são feitos os serviços que seja, em uma empresa, indústria, escritório ou órgão público; nele inseridos as relações humanas.

Se um trabalhador se der bem com os seus superiores e com os seus colegas é sinal que está a contribuir para um bom ambiente de trabalho, onde os conflitos e as discussões não são frequentes. Se pelo contrário esse trabalhador passar a vida a queixar-se dos restantes colegas de trabalho e estiver sempre a criar confusão com estes, arrisca-se a criar mau ambiente de trabalho. Dentro desta perspectiva, existem as medidas de constrangimento no Ambiente de Trabalho que podemos destacar: 1- o assédio moral; 2- o assédio sexual; 3- lesão à intimidade, à imagem e à honra no trabalho.

## 2 ASSÉDIO MORAL

Segundo Zanetti (2010), "O assédio moral se define pela intenção de uma ou mais pessoas praticarem, por ação ou deixarem de praticar por omissão, de forma reiterada ou sistemática, atos abusivos ou hostis, de forma expressa ou não, contra uma ou mais pessoas, no ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, principalmente por superiores hierárquicos, após, colegas ou mesmo por colegas e superiores hierárquicos e em menor proporção, entre outros, por inferiores hierárquicos e clientes, durante certo período de tempo e com certa frequência, os quais venham atingir a saúde do trabalhador, após o responsável ter sido comunicado a parar com eles e não ter parado".

O assédio moral é conhecido internacionalmente pela expressão *mobbing*, cuja tradução é atacar, agredir. O termo foi utilizado pela primeira vez pelo etnólogo Konrad Lorenz para explicar o comportamento de certos animais que, cercando agressivamente, tentavam expulsar outros do seu próprio grupo. Posteriormente, por volta de 1972, foi publicado pelo médico sueco Peter Heinemann o primeiro livro sobre *mobbing*, o qual trata da violência entre crianças no universo escolar.

Quando se trata do assédio moral, o primeiro ator é a empresa, pois é ela que dispõe o poder de determinar o caminho que deseja para o ambiente e como todo o processo irá se desenrolar (PELI; TEIXEIRA, 2006).

O segundo ator é o agressor, o qual é classificado pela maioria dos estudiosos como um sujeito perverso que tem como regra de vida a destruição do outro. Conforme aponta Guedes (2003, p. 57), "o comportamento do agressor implica estratégia de utilização e depois de destruição do outro sem a menor culpa".

Segundo Souza e Cavalcanti Júnior (2006), o perverso é também um ser narcisista que tem um senso grandioso da própria importância, é absorvido por fantasias de sucesso ilimitado e de poder. Acredita ser especial e único, tem excessiva necessidade de ser admirado. Sente profunda inveja daqueles que parecem ter coisas que lhe faltam. [...] Os perversos sentem prazer em criticar os outros, assim, provam-se onipotentes diante da nulidade dos outros.

Os estudiosos do *mobbing* afirmam que não há como descrever precisamente o perfil dos agressores, contudo, segundo Hery Walter, citado por Guedes (2003, p. 58), estes seriam pessoas que:

- 1) entre duas alternativas de comportamento escolhem justamente aquela mais agressiva;

- 2) quando se encontram em uma situação de conflito, empenham-se para que o conflito evolua e se intensifique;
- 3) conhecem e aceitam de modo ativo as consequências negativas do abuso moral que golpeia a vítima, sempre repetindo que a culpa é da própria vítima;
- 4) conhecem e aceitam as consequências negativas da violência moral que fere as vítimas, sempre se defendendo /os de que não têm culpa, mas realmente creem estar fazendo alguma coisa boa;
- 5) dão aos outros a culpa e estão convencidos de haverem apenas reagido a uma provocação.

Assim, percebe-se que o assediador pode ser um indivíduo que apresente algum tipo de distúrbio psicológico ou uma pessoa normal que, influenciada pelo atual modelo de organização do trabalho, somada à crise ética-social, bem como pelo desgaste psicoemocional, evolui para a condição de perseguidor.

Quanto ao assediado, terceiro ator, ao contrário do que se possa pensar, não se trata de um empregado desidioso e negligente. Como apontam Souza e Cavalcanti Júnior (2006, p. 34-35) os estudos têm demonstrado que, geralmente, trata-se de trabalhadores com um senso de responsabilidade no limiar patológico, os quais, além de serem ingênuos a ponto de acreditarem-nos outros e naquilo que fazem, são normalmente pessoas bem educadas e possuidoras de valiosas qualidades morais e profissionais.

Corroborando Guedes (2003, p.63) que “de um modo geral, a vítima é escolhida justamente por ter algo mais. É esse algo mais que o perverso busca roubar”. Assim como no caso do agressor, não é possível estabelecer um perfil exato e estático caracterizador da vítima do assédio moral, podendo esta ser homem ou mulher, localizado em qualquer lugar da pirâmide hierárquica. Entretanto, existem pessoas que, considerando-se a situação em que se encontrarem, podem estar mais propensas a serem vítimas do “psicoterror”. Exemplos:

1) uma pessoa sozinha em relação ao gênero, ou seja, uma mulher num escritório formado exclusivamente por homens; 2) uma pessoa estranha que não se confunde com a maioria, seja no modo de vestir, de falar; 3) uma pessoa que faz sucesso que facilmente desperta ciúme nos colegas; 4) uma pessoa nova que tenha sido contratada para ocupar um cargo anteriormente ocupado por outro muito popular, sendo geralmente mais qualificado, ou simplesmente mais jovem”. (SOUZA; CAVALCANTI JÚNIOR, 2006, p. 35-36).

Assim, aqueles que se distinguem do grupo por alguma razão, que pode ser de ordem racial, religiosa, pela orientação sexual, por possuir deficiência física, estar adoecido, ser

excessivamente competente ou ocupar uma posição almejada por colegas, são as principais vítimas do assédio moral.

Ademais, quando o assédio moral constitui um posicionamento adotado pela própria empresa para forçar o trabalhador a solicitar o seu desligamento, as principais vítimas, segundo Barreto (2000), são os adoecidos, os sindicalizados, os em final de estabilidade pós-acidente de trabalho, os acima de 35 anos de idade, os questionadores da política de gestão, os detentores de altos salários e os que resistem ao abuso de poder.

## 2.1 O QUE CAUSA O ASSÉDIO MORAL?

Os principais motivos para causar o assédio moral são três, a saber:

- O estresse;
- a depressão;
- a síndrome do Pânico.

### 2.1.1 O Estresse

Pode ser definido como a soma de respostas físicas e mentais causadas por determinados estímulos externos (**estressores**) e que permitem ao indivíduo (humano ou animal) superar determinadas exigências do meio ambiente e o desgaste físico e mental causado por esse processo.

“Diante de uma situação estressante, o organismo reage pondo-se em estado de alerta, produzindo substâncias hormonais, causando depressão do sistema imunológico e modificação dos neurotransmissores cerebrais” (HIRIGOYEN, 2002, p.173).

O termo estresse foi tomado emprestado da física, onde designa a tensão e o desgaste a que estão expostos os materiais, e usado pela primeira vez no sentido hodierno em 1936 pelo médico Hans Selye na revista científica *Nature*.

O estresse pode ser causado pela ansiedade e pela depressão devido à mudança brusca no estilo de vida e a exposição a um determinado ambiente, que leva a pessoa a sentir um determinado tipo de angústia. Quando os sintomas de estresse persistem por um longo intervalo de tempo, podem ocorrer sentimentos de evasão (ligados à ansiedade e depressão). Os nossos mecanismos de defesa passam a não responder de uma forma eficaz, aumentando assim a possibilidade de vir a ocorrer doenças, especialmente cardiovasculares.

### 2.1.2 A depressão

A depressão é uma conseqüência que surge no assediado a partir da prática prolongada do assédio moral. Ela é considerada por profissionais da área médica como uma patologia que deve ser tratada a partir do uso de medicação recomendada. Sintomas da depressão atingem a mente e corpo da pessoa e provoca mudanças consideráveis no comportamento, afetividade, ânimo e energia. “Mas, se o assédio moral se prolonga por mais tempo ou recrudesce, um estado depressivo mais forte pode se solidificar. A pessoa assediada apresenta então apatia, tristeza, complexo de culpa, obsessão e até desinteresse por seus próprios valores” (HIRIGOYEN, 2006, p. 159).

O **transtorno depressivo**, também chamado de **perturbação depressiva** em Portugal, é um transtorno psiquiátrico que afeta pessoas de todas as idades. Caracterizam-se pela perda de prazer nas atividades diárias (anedonia, apatia, alterações cognitivas (diminuição da capacidade de raciocinar adequadamente, de se concentrar ou/e de tomar decisões), psicomotoras (lentidão, fadiga e sensação de fraqueza), alterações do sono (mais frequentemente insônia, podendo ocorrer também hipersonolência), alterações do apetite (mais comumente perda do apetite, podendo ocorrer também aumento do apetite), redução do interesse sexual, retraimento social, ideação suicida e prejuízo funcional significativo (como faltar muito ao trabalho ou piorar o desempenho escolar).

O transtorno depressivo maior diferencia-se do humor "triste", que afeta a maioria das pessoas regularmente, por se tratar de uma condição duradoura (a maior parte do dia, quase todos os dias, pelo menos 2 semanas), de maior intensidade ou mesmo por uma tristeza de qualidade diferente da tristeza habitual, acompanhada de vários sintomas específicos e que trazem prejuízo à vida da pessoa. A destemia é outro tipo de transtorno depressivo caracterizado por sintomas de menor intensidade, mas com caráter bastante crônico (a maior parte do dia, quase todos os dias, pelo menos 2 anos). Ou seja, depressão não é tristeza. É uma doença que precisa de tratamento.

### 2.1.3 A síndrome do pânico

Transtorno do pânico ou Síndrome do pânico é um transtorno de ansiedade caracterizado por um intenso medo ou/e mal-estar com sintomas físicos e cognitivos que se iniciam de forma brusca e alcançam intensidade máxima em cerca de 5 minutos e causando

medo de morrer persistente e recorrente, o que aumenta a chance de outros ataques. No Brasil, cerca de 1% da população tem um ataque de pânico por ano e 5% dos adultos relatam já terem tido pelo menos um ataque de pânico na vida, 1% deles acompanhado de agorafobia.

O transtorno do pânico é caracterizado por crises súbitas frequentemente incapacitantes e recorrentes. Os sintomas físicos de uma crise de pânico aparecem subitamente, sem causas aparentes ou por meio de ansiedade excessiva motivada por estresse, perdas, aborrecimentos ou expectativas. Depois de ter uma crise de pânico a pessoa pode desenvolver medos irracionais, chamados fobias, dessas situações e começar a evitá-las.

Os sintomas são como uma preparação do corpo para fuga de uma ameaça real (sistema simpático). A adrenalina provoca alterações fisiológicas que preparam o indivíduo para o enfrentamento desse perigo como:

- Aumento da frequência cardíaca (com concentração do sangue na cabeça e membros);
- Aumento da frequência respiratória (hiperventilação);
- Ressecamento da boca;
- Sensação de falta de ar (ocasionada pela não estimulação dos nervos sensitivos intranasais).

#### **2.1.4 O assédio sexual**

Conforme Lippmann (2005, p.22) assédio sexual:

É o pedido de favores sexuais pelo superior hierárquico [...], com promessa de tratamento diferenciado em caso de aceitação e/ou de ameaças, ou atitudes concretas de represálias no caso de recusa, como a perda do emprego, ou de benefícios. É necessário que haja uma ameaça concreta de demissão do emprego, ou da perda de promoções, ou de outros prejuízos, como a transferência indevida, e/ou pela insistência e importunidade. É a “cantada” desfigurada pelo abuso de poder, que ofende a honra e a dignidade do assediado.

Para caracterizar o assédio sexual é necessário, portanto, um pedido de favores sexuais, sob diversos modos, seja em forma de “cantada” ou de qualquer outra forma, sob pena de oferta de vantagens no caso de aceitação e de algum tipo de ameaça no caso de recusa. “Enfim o assédio caracteriza-se por ter conotação sexual, pela falta de receptividade, por uma ameaça concreta contra o empregado [...]” (LIPPMANN, 2004, p. 23, grifo do autor).

O assédio sexual é uma forma de assédio mais constrangedora e mais violenta, porque sugere ou busca de fato favores sexuais de um trabalhador (geralmente as vítimas são mulheres) usando alguma forma de chantagem.

O chefe do setor ou o patrão ameaçar de punição ou até de demissão se o favor sexual for negado. Pode acontecer de a pessoa ser apalpada em partes íntimas, ou mesmo agarrada à força e até ser consumado o ato sexual.

Caso aconteça o ocorrido no último caso, o ato é considerado estupro, se a vítima for mulher; caso seja homem, é considerado atentado violento ao pudor. Nos dois casos, o agressor é processado criminalmente.

### **2.1.5 Diferenças entre assédio moral e assédio sexual**

No assédio moral, a regra é a existência da realização de práticas hostis de forma reiterada, enquanto que no assédio sexual a realização de um único ato poderá o caracterizar;

O comportamento do assediador no assédio sexual tem finalidade libidinosa, enquanto no assédio moral não; normalmente não existe a necessidade de frequência no assédio sexual enquanto que no assédio moral sim; não existe necessidade de duração no assédio sexual, um ato pode ser suficiente para sua caracterização enquanto que no assédio moral existe; o assédio sexual visa uma aproximação entre as pessoas enquanto o assédio moral, normalmente, o afastamento.

### **2.1.6 Lesão à intimidade, à imagem e à honra no trabalho**

Segundo Souza (2011), o assédio moral pode causar três tipos de lesão ao profissional assediado. Quando um funcionário é revistado ao terminar seu expediente, tendo inclusive que despir-se diante de um segurança, isto é uma lesão à intimidade. Quando um funcionário é repreendido inadequadamente diante dos colegas ou clientes, isto é uma lesão à imagem. Quando um funcionário é humilhado, xingado, exposto ao ridículo, sendo obrigado, por exemplo, a vestir-se de mulher ou a deitar em um caixão por não ter cumprido uma meta, isto é uma lesão à sua honra. Naturalmente, as causas das lesões aqui citadas não ficam limitadas apenas a esses exemplos.

Existem casos onde funcionários assediados, podem apresentar comportamento semelhante à síndrome de Estocolmo, situação onde o torturado se apaixona pelo torturador, como resposta inconsciente ao seu instinto de sobrevivência, instinto este do qual é dotado todo Sr humano, que é a autopreservação e preservação da espécie. Nestes casos, é comum que o funcionário assediado torne-se também um aliado inconsciente do seu chefe assediador,

passando a ele informações sobre eventuais falhas dos seus colegas de trabalho, que é a matéria-prima para suas prazerosas sessões de tortura.

O maior desejo da pessoa que está sendo assediada é ver o seu chefe desmascarado ou demitido. Em casos extremos, a aposentadoria dele, preferencialmente por invalidez, é muitas vezes desejada.

O assédio moral é um comportamento aéético, não só pelo agressor que pratica, mas, sobretudo por parte das empresas ou órgãos públicos que os mantêm em seus quadros.

### 3 O ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A relação patronal no serviço público reside no dever do agente público tratar com respeito, decoro e urbanidade todo e qualquer cidadão. Este é o verdadeiro “patrão”, que custeia a remuneração do agente público por meio do pagamento de tributos.

Na relação de trabalho, o agente público está sujeito ao princípio da hierarquia, constituída principalmente para estabelecer um grau de responsabilização e ordem, objetivando que o serviço público alcance seu objetivo maior, que é o bem comum.

Hierarquia “é o princípio da administração pública que distribui as funções dos seus órgãos, ordenando e revendo a atuação de seus agentes e ainda estabelece a relação de subordinação entre os servidores do seu quadro de pessoal” (MEIRELES, 2003, p.127).

Portanto, o servidor somente tem a condição de subordinado em relação ao princípio orientador da hierarquia entre a instituição e a função, e não porque é agente de menor ou maior capacidade do que o funcionário numa função acima da sua. A distribuição dessa hierarquia é questão de organização da Administração Pública e também modo de operação dos atos e não uma divisão de castas de pessoas ou funções. Na Administração Pública, o funcionário dos serviços gerais tem a mesma importância que um chefe de gabinete e, dentro de sua categoria, é igual hierarquicamente a outros. Suas funções são diferenciadas apenas por questões de organização, mas sua importância é a mesma dentro do quadro do funcionalismo.

Desse modo, um chefe de gabinete que comete assédio contra um funcionário de serviços gerais, por exemplo, deve responder pelo ato que praticar. É evidente que a responsabilidade será sempre da administração pública, pois responde por lesões morais o órgão que não coibir atos de assédio moral contra qualquer um de seus agentes. No entanto, o agente responderá frente à administração pública em ação regressiva.

Não se pode admitir um funcionário de grau hierárquico maior prejudicar toda uma administração, todo um bem elaborado sistema de controle do trabalho, simplesmente por querer humilhar seus subordinados.

A hierarquia não significa superioridade de cargo ou pessoal, e sim de função dentro da organização estatal.

### 3.1 SUJEITOS DO ASSÉDIO MORAL

#### 3.1.1 O assediador

Para Hirigoyen (2006), o assediador pode ser alguém impelido pelo sistema a cometer um ato perverso, porém, não seria contínuo, repetitivo e sem arrependimento, apesar de possuir certa predisposição psicológica.

O assédio moral pode ser praticado por qualquer pessoa dentro de uma organização e não somente pelo chefe.

Pode ser praticado tanto pelos superiores (chefes), como por colegas de mesmo nível hierárquico, assim como pelo próprio subordinado ou um grupo contra o chefe.

Os motivos que levam os agressores a cometerem esse tipo de violência psicológica também são variados. Pode ter a finalidade de promover a desconfiança e a depreciação, dobre o trabalho desempenhado pela vítima; pode ser cometido por insegurança ou por razões puramente pessoais ou ainda ter como objetivo degradar a integridade física ou psíquica de uma pessoa, ou das condições de trabalho.

Muitos estudos revelam que o agressor normalmente é uma pessoa com sentimento de grandeza ou de inferioridade exacerbados, com de necessidade de autoafirmação, arrogante, egocêntrico e inseguro.

#### 3.1.2 O assediado

A vítima do assédio moral - que como já foi dito pode ser o subordinado, o colega de trabalho do mesmo nível hierárquico ou até mesmo o chefe - pode apresentar como características comuns como a baixa autoestima; desânimo para execução das tarefas; tristeza; apatia e apresenta senso de culpa muito desenvolvido; costuma ser excessivamente dedicado ao trabalho e, com a agressão, tende a perder, a cada dia, a resistência física e psicológica para suportar humilhações.

Em alguns casos de agressões psicológicas, problemas de saúde como distúrbios físicos e emocionais de longa duração passam a ser observados na vítima.

Dentre eles: crise de choro constante; dores generalizadas; insônia ou sonolência; depressão; isolamento; tonturas e falta de ar.

Com a prática do assédio moral nas organizações, a integração e o bom clima de trabalho é prejudicados, o que representa também um risco à saúde da instituição, pois pode

acarretar queda na produtividade na qualidade dos trabalhos; aumento do índice de acidentes de trabalho; desestímulo à criatividade e à inovação, aumento da rotatividade de pessoas e o comprometimento dos resultados.

### 3.2 CLASSIFICAÇÕES DO ASSÉDIO MORAL

As classificações do assédio moral são basicamente as três abaixo listadas, o assédio moral denominado vertical descendente que é aquele praticado pelo superior hierárquico direto, o qual adota medidas humilhantes, autoritárias e desmedidas acobertadas pelo cargo que lhe confere o pseudo direito de abusar de seu poder.

De outra ponta, o assédio moral vertical ascendente é aquele que parte diretamente do subordinado contra o superior hierárquico e é desencadeado quando o superior hierárquico adota medidas que extrapolam o poder de direção, adotando posturas autoritárias e arrogantes.

Por fim, o assédio moral horizontal é aquele em que inexiste a relação de subordinação, haja vista que é cometido pelos colegas de trabalho que estão no mesmo nível hierárquico, sendo evidenciado por práticas humilhantes tais como brincadeiras grosseiras, comentários impertinentes, atitudes de menosprezo, tudo evidenciando uma violência psicológica contra a vítima.

#### 4 LEGISLAÇÃO E O ACESSO À JUSTIÇA

No Brasil, existem leis e projetos de lei sobre assédio moral em tramitação no âmbito federal, estadual e municipal, uma vez que a violência no ambiente de trabalho está se tornando cada vez mais ostensiva. Essa manifestação do Legislativo demonstra a disposição inequívoca de se coibir atos aos quais, até bem pouco tempo, não era dada a devida importância.

A lei 8.112/90 não aborda claramente a questão do assédio moral, mas a conduta do assediador pode ser enquadrada no Regime Jurídico Único. Em relação aos deveres impostos aos servidores, tem-se que a prática de assédio moral provoca a violação do dever de manter conduta compatível com a moralidade administrativa, de tratar as pessoas com urbanidade e de ser leal às instituições a que serve.

Além disso, o RJU prevê que é proibido ao servidor promover manifestação de apreço ou desapreço no recinto da repartição (artigo 117, inciso 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.

Se o assediador for servidor público, o Estado (União Federal, Estado ou Município) pode ser responsabilizado pelos danos materiais e morais sofridos pela vítima (responsabilidade objetiva). Comprovando o dano, cabe ao Estado indenizar a vítima, podendo, entretanto, processar o assediador, visando a reparação dos prejuízos que sofrer.

Já a CLT, desde 1.943, prevê, como motivos de rescisão indireta (hipótese de rescisão de iniciativa do empregado por culpa do empregador), que podem ser invocados para respaldar eventual ação de indenização por assédio moral, duas hipóteses de falta grave do empregador: quando forem exigidos serviços superiores às forças do empregado, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato (artigo 483, alínea “a”), e quando o empregado for tratado pelo empregador ou por seus superiores com rigor excessivo (artigo 483, alínea “b”).

No âmbito do Serviço Público, o assediador pode receber punições disciplinares, de acordo com o regramento próprio. O RJU prevê, no Título IV, as condutas proibitivas e deveres do servidor, sendo alguns pertinentes ao tema. Em relação aos deveres impostos aos servidores, tem-se que a prática de assédio moral provoca a violação do dever de manter conduta compatível com a moralidade administrativa (artigo 116, inciso IX), de tratar as pessoas com urbanidade (artigo 116, inciso XI) e de ser leal às instituições a que servir (artigo 116, inciso II).

Por fim, a proibição de que ao servidor sejam designadas atribuições estranhas ao cargo que ocupa (artigo 117, inciso XVII), o que só é permitido em situações de emergência e transitórias, também é desrespeitado nas hipóteses em que o assediador determina que o assediado realize tarefas que não fazem parte de suas atribuições.

Assim, a prática do assédio moral contraria vários dos deveres atribuídos por lei aos servidores públicos e desrespeita proibições que lhes são impostas. Nesse sentido, o RJU prevê também as penalidades disciplinares que podem ser aplicadas aos servidores (artigo 127), dentre elas constando a advertência, a suspensão, a demissão, a cassação de aposentadoria ou disponibilidade, a destituição de cargo em comissão e a destituição de função comissionada. A lei dispõe ainda 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 graduação da sanção aplicável.

Quanto a essas penalidades, é importante destacar que, dependendo da intensidade do assédio moral e das situações em que é praticado, pode até ocasionar a demissão do servidor assediador. Isso porque uma das situações em que está prevista a demissão do servidor é a de incontinência pública e conduta escandalosa na repartição.

Ressalte-se que é assegurada a apuração criteriosa dos fatos, em sindicância e processo administrativo disciplinar, onde seja garantida a ampla defesa do servidor acusado de assediador.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por certo, essas breves linhas e modestos apontamentos não pretendem esgotar um assunto tão profundo, desafiador e que merece pronta repulsa do Judiciário e da sociedade como um todo.

O assédio moral como uma manifestação sutil e lenta traz consequências nefastas à vida da vítima. Os agressores, protegidos pelo manto da subordinação se mostram muitas vezes despreparados para o exercício do poder decisório e podem produzir consequências difíceis de superar na vítima, atingindo negativamente as mais diferentes áreas da vida dos trabalhadores: profissional, pessoal, familiar, social, etc.

Desta feita, coube a este trabalho não o esgotamento do problema, mas, talvez, uma orientação para um melhor entendimento e maior preocupação com a matéria.

Espera-se que haja uma modificação de paradigmas nas empresas e órgãos públicos e a dissipação das discussões sobre o problema do assédio moral para trazer o problema à tona e cobrar da sociedade e dos poderes públicos medidas coibitivas drásticas para a diminuição ou mesma a finalização de referida prática.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Uma jornada de humilhações**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – PUC, São Paulo, 2000.

FERRARI, Irany; NASCIMENTO, Amauri Mascaro; MARTINS FILHO, Ives Gandra da Silva. **História do Trabalho, do Direito do Trabalho e da Justiça do Trabalho**. São Paulo: LTr, 1998.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano**. Trad. Paulo: Ícone, 2006.

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

LIPPMANN, Ernesto. **Assédio sexual nas relações de trabalho**. São Paulo: LTr, 2005.  
Maria Helena Huhner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

MEIRELES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Editora Malheiros, 2003.

MORAES FILHO, Evaristo. FLORES DE MORAES, Antonio Carlos. **Introdução ao Direito do Trabalho**. 7. ed. revista e atual., São Paulo: LTr, 1995.

SOUZA, Fábio Tomás de; CAVALCANTI JÚNIOR, Normando Augusto. **O Assédio Moral no Trabalho**. Brasília: Fortium, 2006.

SOUZA, Jorge Dias. **As chefias avassaladoras**. São Paulo: Novo Século Editora, 2011.

ZANETTI, Robson. **Assedio Moral no Trabalho**. E-book, 2010. Disponível: [robsonzanetti.com.br](http://robsonzanetti.com.br).

# ANEXOS

## **Casos Reais – Extraídos do Livro As Chefias Avassadoras - Assédio Moral - 2011**

**Autor: Jorge Dias Souza**

### **Caso: Circulando**

Uma analista, que fora recentemente promovida a coordenadora, é convocada por sua chefe para organizar um evento para os gerentes regionais da empresa. Faz o trabalho com muita dedicação e durante o encontro ficou circulando entre os convidados e prestadores de serviço, cuidando para que nada saísse errado. Findo o evento, sua chefe chamou-lhe a atenção, de forma severa, por sua circulação entre os presentes, considerando isso uma falha imperdoável. Deveria, a exemplo dela, ter escolhido uma mesa e ficado nela, dando atenção apenas aos convidados daquela mesa. Com a circulação, ela estaria se exibindo, querendo aparecer.

Em outro encontro do mesmo porte, cerca de dois meses depois, a coordenadora organizou o evento e, após certificar-se de que tudo estava a contento, sentou em uma mesa com alguns convidados importantes, dando a eles sua total atenção. Lembrando da reclamação anterior de sua chefe, ela não circulou entre os convidados. Ao final do evento foi “triturada viva”. A coordenadora, segundo a chefe, como responsável pelo evento, jamais poderia ter ficado estática em uma mesa, mas sim circulando, cuidando de dar atenção a todos os convidados. Quando tentou argumentar, citando o acontecimento anterior, a chefe foi mais agressiva e disse que ela estava querendo ir para a cama com os convidados daquela mesa, por isso não saiu dali.

### **Caso – A morte e o para-choque**

Um funcionário chega ao trabalho às 11 horas de uma segunda-feira, quando o horário normal seria às 8 horas. Imediatamente, procura seu chefe para dar as devidas explicações sobre o atraso. Relata que seu tio, que era como um pai, falecera de forma inesperada no final de semana e fora enterrado na manhã daquela segunda. Como ele fora ao enterro, atrasou-se para o trabalho.

O chefe o repreende pelo atraso e exemplifica que, se todos fossem se atrasar por causa de problemas pessoais, a empresa poderia falir. O funcionário novamente pede

desculpas e reitera os fortes laços afetivos com o seu tio; seu pai morrera muito cedo e o tio sempre o ajudou os momentos de dificuldades; era amado como um pai.

O funcionário não tinha telefone celular e o único orelhão disponível, do lado de fora do cemitério, não estava funcionando. Assim, preferiu pegar um ônibus e ir logo para o trabalho.

Como exemplo de boa conduta, e que o simples falecimento de um tio não era motivo para o atraso, o chefe relata ao funcionário que sua filha mais velha batera com o seu carro também no domingo, danificando o para-choque dianteiro do veículo. Um prejuízo muito chato e também inesperado, mas que nem por isso que se atrasou para o trabalho.

#### Caso – Opinião sincera

“Mê dê a sua opinião sincera.” Esse era o jargão de um chefe responsável pela área de treinamento de uma empresa multinacional. Ele tinha uma equipe com oito funcionários, analistas de treinamento, que tinham por missão desenvolver eventos de treinamento e desenvolvimento par os mais de cinco mil funcionários da organização. Ocorre que o chefe julgava todos incompetentes e sempre fazia questão de criticar severamente tudo o que era feito, desqualificando o trabalho de sua equipe. Assim, todos os eventos eram redesenhados pelo chefe e, ao final de cada redesenho, ele treinava o analista responsável e pedia a ele para fazer uma sessão de treinamento com os funcionários da área, para uma crítica e eventuais ajustes. O chefe, terminada a apresentação, fazia questão de mostrar a todos como o evento tinha sido desenhado pelo analista, o que ele fizera de errado e enaltecia as modificações introduzidas por ele. Ao final, perguntava o que cada um achou; enfatizava que a opinião tinha que ser sincera. Todos, naturalmente, elogiavam o trabalho do chefe – não tinha outra forma, senão era uma seção de tortura, explicativas infundáveis, que consumia todo o dia e, como todos já sabiam, o chefe não se dobrava a nenhuma opinião que não fosse a sua própria.

Um dia, por pedido de demissão de uma analista, uma nova foi contratada e, ao final de mais um evento redesenhado pelo prepotente chefe, no qual ele pedia a opinião sincera de todos, a nova analista, com todo o seu entusiasmo de recém-chegada, deu a sua opinião sincera, dizendo que o desenho anterior do treinamento seria de melhor assimilação pelos funcionários, pois era mais direto, tinha mais técnica e emoção etc. Essa analista, ao final da seção, onde o chefe, mais uma vez venceu pela imposição a discussão, foi chamada à sala do chefe. Entrou lá às 9 horas e só saiu perto das 12 horas, com os olhos vermelhos. Foi até sua

mesa e, sem dizer uma palavra, começou a trabalhar. Dali em diante, como os demais colegas, sempre que o chefe pedia a sua opinião sincera sobre alguma coisa, ela não se negava a dar, nunca esquecendo de acrescentar os merecidos elogios ao brilhantismo incomparável do seu chefe.

#### Caso – Nada além do solicitado

O chefe pede ao funcionário que faça uma determinada tarefa, que vamos chamar de “A”. O funcionário faz exatamente o “A” solicitado e acrescenta, por sua conta, o “B”, visando enriquecer o trabalho e receber um elogio do chefe. Ao entregar o trabalho, cheio de felicidade, é sumariamente reprimido pelo chefe, que pragueja aos quatro cantos de onde o idiota do funcionário tirou aquele “B”. O funcionário, sem nada entender e sem achar palavras, em face da ignorância avassaladora do chefe, gagueja o quanto o “B” contribui para a melhor qualidade do trabalho, visto que... O chefe interrompe com um soco na mesa, destrói o trabalho num acesso de cólera e manda o funcionário refazer tudo, entregando-lhe apenas o “A” solicitado.

O funcionário, com todas as sensações negativas que a atitude do chefe provocou, refaz o trabalho como um robô e o entrega ao chefe, que faz questão de retomar a cena anterior, maldizendo aos sete ventos que a atitude do funcionário foi um abuso, uma irresponsabilidade e um erro. O funcionário é obrigado a pedir desculpas (sem entender nada) e a jurar que nunca mais fará nada que não seja o estritamente solicitado.

Em outra solicitação, em outro momento futuro, o chefe chama o mesmo funcionário e pede a ele que faça “C”. O funcionário prepara “C”, exatamente como solicitado e o entrega ao chefe, de cabeça baixa. O chefe analisa o trabalho, faz alguns rabiscos com sua caneta vermelha e, não conseguindo encontrar nada de errado, critica o funcionário pela sua falta de criatividade e comprometimento. O funcionário não entende e já pergunta ao chefe, humildemente, com a voz quase inaudível, onde foi que ele errou. E o chefe reclama que o trabalho está pobre, que o funcionário limitou-se a fazer apenas o “C” solicitado, não agregando contribuição pessoal, certamente pela sua incapacidade e ausência total de espírito de equipe.

O chefe nega o trabalho e pede que o funcionário o refaça o “C” solicitado, agregando pelo menos um “D” ao mesmo. É a “suprema maluquice”, termo usado pela pessoa que me relatou este caso.

### Caso - Admissão imediata

Ao ser chamado pelo seu diretor, o gerente de RH foi questionado por que não contratou a nova funcionária selecionada para iniciar de imediato. O gerente justificou que o setor dono da vaga, que também era subordinado ao diretor, informou a data de contratação para um dia específico, e então somente naquele dia a funcionária seria contratada. O diretor, enfurecido, gritou com o gerente e disse que ele não tinha nada que obedecer a data de contratação estabelecida pelo setor cliente, que aquela era uma situação de decisão específica do RH e que a funcionária já deveria ter sido contatada. Apesar das tentativas de explicar ao diretor o porquê das coisas, este foi imperativo, determinando que as contratações deveriam acontecer sempre o mais rápido possível, e que o RH não tinha que saber a opinião de nenhum cliente interno. O gerente saiu da sala humilhado com os gritos do diretor, que o obrigou a fazer com que a futura funcionária iniciasse no dia seguinte.

Algum tempo mais tarde, na mesma situação, o gerente se antecipou à bronca do diretor e, para outro setor – também subordinado ao seu diretor -, cuidou do processo de admissão e acelerou a contratação do novo funcionário. Novamente o gerente de RH foi chamado à sala do diretor, que estava com o gerente, dono da vaga, e quis saber por que o novo funcionário foi admitido sem que a data fosse acordada com o solicitante. Novamente o diretor iniciou uma fútil discussão. O gerente tentou informar que o cliente não disse para quando queria o novo funcionário e principalmente que, conforme orientações anteriores, essa era uma decisão de competência de RH. Sob os gritos do diretor, já ouvidos em situações anteriores, o gerente de RH retirou-se da sala, foi à sua mesa onde fez sua de demissão, encerrando naquele momento sua relação com a empresa. Passou maus bocados, pois foi muito difícil recolocar-se, aceitando um emprego com salário bem inferior, o que alterou substancialmente sua qualidade de vida e a de sua família. Esse foi o preço que pagou por não aceitar o comportamento tirânico do diretor.