

**GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO**

**Manual de Prevenção
e Combate ao Assédio Moral
na Administração Pública**

**Fortaleza – CE
2010**

Governo do Estado do Ceará
Secretaria de Planejamento e Gestão – SEPLAG/CE

Coordenação do Processo de Elaboração:
Comissão Permanente de Combate ao Assédio Moral:
Ângela Márcia Fernandes Araújo – SEPLAG/CE
Carla Valéria Nogueira – SEPLAG/CE
Everton Cabral Maciel – SEPLAG/CE
Filomena Maria Lobo Neiva Santos – Escola de Gestão Pública – EGP/CE
Luciana Canito Austregésilo de Amorim – Sindicato dos Trabalhadores do Serviço
Estadual – MOVA-SE
Rita de Cassia Gomes de Araújo – Associação dos Servidores da Secretaria de
Educação do Estado Do Ceará – ASSEEC
Regina Heloisa Maciel – Laboratório de Estudos sobre o Trabalho – LET/Unifor
Rosemary Cavalcante Gonçalves – LET/Unifor
Sandra Maria Gomes de Oliveira – Controladoria e Ouvidoria Geral – CGE/CE

Texto:
Regina Heloisa Maciel
Rosemary Cavalcante Gonçalves

Colaboração:
Aristélio Gurgel
Carla Valéria Nogueira
Everton Cabral Maciel
Rita de Cassia Gomes de Araújo

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte e que não seja para venda ou qualquer fim comercial.

Ficha Catalográfica

CEARÁ. Governo do Estado. Secretaria de Planejamento e Gestão. Manual de Prevenção e Combate ao Assédio Moral na Administração Pública. Fortaleza, 2010.
--

SUMÁRIO

Apresentação

Introdução

Objetivo

Aplicabilidade

Princípios norteadores

Definição

Disposições gerais

Procedimento de queixa

- Sobre o procedimento de queixa
- Sobre o procedimento de investigação
- Sobre o parecer de investigação
- Sobre a mediação
- Sobre as recomendações
- Sobre a confidencialidade

Atribuições da Comissão Setorial de Combate ao Assédio Moral

Anexos

1. Considerações sobre o Assédio Moral
2. Formulário de Recebimento de Queixa
3. Formulário de Registro de Visita
4. Formulário de Entrevista Individual

Manual de Prevenção e Combate ao Assédio Moral na Administração Pública

APRESENTAÇÃO

A Mesa Estadual de Negociação Permanente do Estado do Ceará, constituída por representantes do Governo Estadual e entidades representativas dos servidores públicos estaduais, vem investindo na proposição de políticas governamentais efetivas de valorização do servidor e garantia da dignidade e respeito nas relações de trabalho.

Em 2008, a Mesa aprovou proposta encaminhada pelo Fórum Unificado das Associações e Sindicatos de Servidores Públicos Estaduais do Ceará—FUASPEC, para desenvolvimento de um projeto de combate ao assédio moral na administração pública executiva do Estado. A proposta veio subsidiada por pesquisa realizada pelo MOVA-SE que apontou que 38% dos servidores pesquisados relataram ter sido vítimas de assédio moral no trabalho.

Para elaboração do Projeto foi instituída a Comissão Permanente de Combate ao Assédio Moral, composta por representantes da Secretaria de Planejamento e Gestão, Secretaria de Controladoria e Ouvidoria Geral, Centro Estadual de Referência em Saúde do Trabalhador da Secretaria de Saúde do Estado, e Sindicato dos Trabalhadores no Serviço Público Estadual do Ceará — MOVA-SE.

Em 2009, o Projeto foi aprovado pela Mesa, dando-se início à capacitação de servidores, elaboração de proposta de projeto de lei sobre assédio moral, e definição de projeto piloto a ser implementado em uma Secretaria do Governo, no intuito de criar normativas para a elaboração de uma política de combate ao assédio moral a ser estendida a toda administração pública executiva do estado.

Comissão Permanente de Combate ao Assédio Moral

INTRODUÇÃO

1. A Comissão Permanente de Combate ao Assédio Moral da Mesa Estadual de Negociação Permanente fornece esse Manual para uso das Comissões Setoriais e demais interessados.

2. A proposta é parte da construção de uma política governamental de compromisso pela justiça, dignidade e respeito no trabalho, e desaprovação de qualquer forma de assédio moral no ambiente de trabalho.

3. A política define o que constitui assédio moral e o tipo de ações organizacionais que devem ser tomadas quando for necessário lidar com situações dessa natureza.

OBJETIVO

4. O objetivo desse Manual é servir de guia para gestores e trabalhadores do serviço público executivo do Estado do Ceará, bem como suas representações (associações, sindicatos, federações, controle social, etc.) sobre procedimentos efetivos para lidar com denúncias ou queixas de assédio moral no trabalho.

APLICABILIDADE

5. Os procedimentos são aplicáveis a todos trabalhadores das Secretarias do Governo do Estado, sejam servidores públicos estatutários, celetistas ou terceirizados, independente do tipo de sua nomeação ou contratação, reservadas suas especificidades.

6. Os procedimentos não se aplicam às queixas dos usuários dos serviços públicos. A responsabilidade pelo acompanhamento de tais assuntos é pertinente às Ouvidorias das Secretarias.

PRINCÍPIOS NORTEADORES

7. Os procedimentos têm por princípios norteadores:

- Acessibilidade: devem estar ao alcance de qualquer trabalhador(a);
- Confidencialidade: devem assegurar o sigilo das informações e envolver o mínimo de pessoas a fim de preservar a proteção da vítima;
- Objetividade: os procedimentos devem ser ágeis, sem se estender no tempo, para não causar maior tensão nas vítimas e resguardar sua imagem;
- Respeito à dignidade: as pessoas envolvidas nos procedimentos deverão ser tratadas com respeito e ter sua dignidade preservada;

- Imunidade: em nenhum caso, as pessoas denunciantes, nem as testemunhas, poderão receber represálias.

DEFINIÇÃO

8. Para o propósito desse Manual, a definição de assédio moral no trabalho é:

“É qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude,...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho” (Hirigoyen, 2002)

Maiores esclarecimentos sobre o assédio moral no trabalho e suas repercussões podem ser vistas no Anexo 1 (Considerações sobre o Assédio Moral).

DISPOSIÇÕES GERAIS

9. Toda pessoa que considere ter sido vítima de assédio moral pode comunicar a ocorrência junto à Comissão Setorial de Combate ao Assédio Moral¹, para que esta proceda investigação e confirmação ou não do assédio moral e realize os encaminhamentos devidos.

10. Todas as informações relacionadas às queixas de assédio moral terão caráter confidencial, para preservação do anonimato dos envolvidos, sendo conhecidas exclusivamente pelos membros da Comissão Setorial, a quem se impõe o dever do sigilo.

11. As partes afetadas poderão receber orientação e informação sobre o andamento do procedimento a qualquer tempo e terão acesso à documentação gerada no desenvolvimento do processo quando de sua finalização.

PROCEDIMENTO DE QUEIXA

- SOBRE O RECEBIMENTO DE QUEIXA

12. A queixa pode ser feita por:

- Qualquer trabalhador que sinta que está sendo vítima de assédio moral no seu ambiente de trabalho; ou
- Qualquer trabalhador que esteja testemunhando o assédio moral no local de trabalho; ou

¹ O procedimento da Comissão Setorial relativo às denúncias de assédio moral não substitui os procedimentos administrativos disciplinares comuns.

- Representações de trabalhadores, como associações e sindicatos, que tenham recebido denúncia de assédio moral.

13. O denunciante deverá recorrer à Comissão Setorial, podendo fazer a queixa por meio escrito ou verbal.

14. A queixa deverá ser feita num prazo de até 6 (seis) meses corridos a partir da data do suposto assédio.

15. Caberá a um membro da Comissão Setorial receber a queixa, entrevistar o denunciante e levantar informações, consubstanciando-as no **Formulário de Recebimento de Queixa** (Anexo 2).

16. No caso de queixa por escrito, o denunciante será convocado para uma entrevista.

17. O denunciante, se quiser, pode se fazer acompanhar de um colega de trabalho ou representante de sindicato/associação durante sua entrevista.

18. A informação constante no Formulário deverá ser o mais precisa possível, contendo nome do denunciante e denunciado, descrição dos atos ou condutas que motivaram a alegação do assédio, datas das ocorrências, nome de possíveis testemunhas, etc.

19. No caso de uma queixa comum a vários denunciante, será preenchido apenas um formulário de queixa, podendo ser realizada uma entrevista coletiva.

20. No caso de um denunciante apresentar queixas contra vários denunciados, serão abertos procedimentos para tantos quanto forem os denunciados.

21. Ao término do preenchimento, o denunciante deverá ler o texto na íntegra e se concordar com os termos descritos assinará o documento. Caso não concorde com parte ou partes do texto deverá solicitar as alterações devidas para, então, assinar a queixa.

22. Em casos excepcionais, o denunciante poderá não assinar a denúncia. Dessa forma, o formulário deverá ser assinado pelo membro da Comissão que recebeu a denúncia.

23. O denunciante poderá apresentar documentos que comprovem a queixa para que sejam fotocopiados e anexados ao Formulário de Queixa.

24. O denunciante, se necessário, poderá ser encaminhado para atendimento médico e/ou psicossocial, a fim de tratar as conseqüências do assédio sobre a saúde e aprender a resistir psicologicamente às agressões.

- SOBRE O PROCEDIMENTO DE INVESTIGAÇÃO

25. Após o recebimento da queixa, o Coordenador da Comissão Setorial deverá indicar um Relator do Processo, que deverá ser um dos membros da Comissão.

26. O Relator deverá proceder à investigação da queixa, podendo para isso compor grupo de trabalho com outros membros da Comissão Setorial e/ou Comissão Permanente, bem como outros técnicos, tais como profissionais do CEREST.

27. A investigação consiste no estudo do local de trabalho de onde foi oriunda a queixa, no intuito de obter mais informações e esclarecer situações, buscando coletar evidências de que os fatos relatados ocorreram, com o objetivo de confirmar se a queixa, de fato, corresponde à definição de assédio moral.

28. O método investigativo compreende observações e entrevistas no local de trabalho e/ou em outros locais agendados com os entrevistados. O investigador deverá se apresentar à coordenação e/ou chefia do setor quando de sua visita. As observações e demais informações obtidas durante a visita deverão ser relatadas no **Formulário de Registro de Visita** (Anexo 3).

29. Para efeito da investigação, será utilizado o **Formulário de Entrevista Individual** (Anexo 4), com perguntas abertas que devem ser feitas por meio de entrevistas com os trabalhadores durante a visita, sendo-lhes assegurada a confidencialidade das informações.

30. A Comissão Setorial poderá solicitar documentos ou informações que venham a esclarecer o assunto. Para tanto, os superiores hierárquicos deverão colaborar com a Comissão no que forem solicitados, com a finalidade de se obter todos os elementos necessários para concluir a investigação.

31. Após a investigação, o Relator enviará notificação de recebimento da queixa de assédio ao denunciado, com agendamento de data para entrevista. O denunciado deverá comparecer à entrevista ou justificar a ausência, solicitando remarcação da data. Caso não compareça, suas ausências, justificadas ou não, deverão fazer parte do relatório.

32. O denunciado, se quiser, pode se fazer acompanhar de um colega de trabalho ou representante de sindicato/associação durante sua entrevista.

33. O relato do denunciado, durante a entrevista, deverá ser redigido pelo Relator e assinado depois da leitura e concordância com os termos escritos. O denunciado poderá, se desejar, não participar da entrevista, e apresentar sua resposta por escrito à Comissão dentro de prazo especificado, que não exceda 15 dias, a contar da data em que recebeu a notificação.

34. Para garantir o direito do denunciado é importante que:

- seja informado sobre a queixa e sobre o andamento do processo;

- seja considerado inocente até que se prove a culpa;
- tenha assegurada a confidencialidade das informações;
- tenha o direito de defesa; e
- receba orientação sobre seus direitos, a serem fornecidas pela Comissão, quando solicitada.

- SOBRE O PARECER DA INVESTIGAÇÃO

35. Caberá ao Relator fazer a síntese das informações coletadas na investigação, e junto com os dados levantados no Formulário de Queixa e Relato do Denunciado, apresentar Parecer Consubstanciado à Comissão Setorial.

36. O Parecer será apresentado pelo Relator em reunião da Comissão Setorial. Na reunião deverá ser tomada decisão sobre a confirmação de que:

- a) Houve assédio moral;
- b) Não houve assédio moral;
- c) Não há evidências conclusivas sobre a ocorrência do assédio moral.

37. Caso algum membro da Comissão tenha conflito de interesses relacionado à queixa, como por exemplo, ter proximidade de relacionamento com o denunciante ou com o denunciado, ou trabalhar no mesmo setor, deverá solicitar ao Coordenador seu afastamento do caso. O mesmo vale para o Relator da queixa.

38. A Comissão Setorial deverá decidir, por consenso, se há confirmação do assédio moral. Caso não seja possível o consenso, a decisão deverá ser tomada por votação de maioria. No Relatório, deverão constar os votos a favor e contra.

39. No caso da confirmação de assédio moral, o denunciante deverá ser consultado sobre a decisão de dar continuidade ao processo com solicitação de abertura de Sindicância.

40. Havendo o consentimento pelo denunciante, o Parecer será encaminhado ao Setor de Recursos Humanos ou Setor com função similar para que seja aberta Sindicância em um prazo máximo de 30 dias.

41. A abertura de sindicância e o procedimento disciplinar administrativo não é da ordem de competência da Comissão Setorial de Combate ao Assédio Moral, e segue os trâmites dispostos no Estatuto do Servidor Público do Estado.

42. No caso da não confirmação de assédio moral, a Comissão Setorial deverá expor no Parecer que a queixa é improcedente. Contudo, a Comissão poderá ainda sugerir outros meios de solucionar o problema (por exemplo, treinamento,

reorganização do trabalho, mediação, etc.), e orientar o denunciante e denunciado.

43. Mesmo que o assédio moral não seja confirmado, em nenhum caso se tomará represálias contra o denunciante, ao invés disso, deverá ser dada especial atenção à situação para assegurar que o assédio moral não venha a ocorrer.

44. Se o denunciante não estiver de acordo com o Parecer da Comissão, poderá fazer uso dos meios legais apropriados que lhe convierem.

45. No caso de não haver evidências conclusivas de assédio moral, a Comissão Setorial deverá levantar as dúvidas e inconsistências das informações, voltar ao local de trabalho para aprofundar a investigação e, se necessário, convocar testemunhas para entrevista. Então, a Comissão se reunirá mais uma vez para concluir se há confirmação ou não de ocorrência do assédio moral.

46. Apenas quando, em nenhuma das duas reuniões de avaliação for possível concluir o caso, a Comissão Setorial deverá encaminhá-lo para a Comissão Permanente de Combate ao Assédio Moral, que concluirá o procedimento, dando o parecer a partir dos dados expostos no Processo e/ou dar outros encaminhamentos.

47. O processo finalizará com apresentação do Parecer da Comissão Setorial no prazo máximo de 45 dias após a formalização da queixa. Esse prazo poderá ser prorrogado por mais 45 dias, desde que com justificativa aceitável.

48. O Parecer deverá indicar se houve ou não assédio moral, assim como recomendações para resolução do problema. As informações que deverão constar no Parecer são:

- Resumo dos principais fatos do caso que foram comprovados pela Comissão;
- Um resumo das visitas e entrevistas realizadas pela Comissão;
- Um resumo dos argumentos expostos pelo denunciante e pelo denunciado;
- A decisão tomada pela Comissão, confirmando ou não o assédio moral, e sua fundamentação. Deverá ser explicitado se a decisão foi por consenso ou por votação majoritária, indicando o número de votos a favor e contra;
- As recomendações para contribuir na solução do problema.

49. A Comissão comunicará sua resposta aos envolvidos (denunciante e denunciado) num prazo de até 10 dias a partir do término do Parecer final.

50. O Parecer deverá ser entregue às partes interessadas e, se preciso, ao(s) superior(es) hierárquico(s) do denunciante e do denunciado.

51. A Comissão Setorial encaminhará ao Setor de Recursos Humanos ou à Direção do órgão, recomendações de ações para resolução do assédio ou de medidas preventivas a serem tomadas.

52. Os procedimentos deverão seguir a ordem de chegada das queixas ou denúncias.

- SOBRE A MEDIAÇÃO

53. Caso o assédio moral tenha sido confirmado, antes de se encaminhar o Parecer ao Setor de Recursos Humanos ou Setor com função similar para abertura do Processo Disciplinar Administrativo, a Comissão poderá propor às partes envolvidas a alternativa de mediação ou conciliação.

54. Mesmo quando não houver confirmação de assédio, a proposta de mediação poderá ser apresentada às partes envolvidas, a fim de solucionar o conflito.

55. Para haver a mediação é preciso que denunciante e denunciado aceitem a intervenção.

56. O objetivo da mediação é tentar resolver a questão com menos desgaste de ambas as partes, e evitar o recurso de procedimentos formais administrativos. Se a mediação for satisfatória, o comportamento que originou a queixa cessará e o padrão normal de trabalho será restaurado.

57. Se a Comissão achar conveniente, poderá convidar um mediador externo para realização de mediação.

58. O papel do mediador é assistir às partes na negociação, de forma imparcial, focando na busca de soluções, e não nas situações passadas que geraram o problema. O mediador, de forma nenhuma, deve assumir a função de juiz nem a de aconselhador.

59. O mediador deverá propiciar a comunicação aberta e facilitar o entendimento entre denunciante e denunciado, auxiliando na busca de uma solução que seja aceitável para ambas as partes.

60. Se em algum momento da reunião de mediação, uma das partes não estiver satisfeita, poderá concluir a reunião.

61. Se houver necessidade, poderá ser agendada uma segunda reunião de mediação.

62. Na abordagem da mediação é importante: esclarecer o que é assédio moral; esclarecer o papel do mediador e a responsabilidade das partes envolvidas; chegar a um acordo entre as partes, em que o denunciado aceita que seu comportamento foi inapropriado e que a conduta não se repetirá; ou o denunciante

aceita a explicação do denunciado sobre o que ocorreu, a partir de seu ponto de vista, de forma que dúvidas e temores sejam desfeitos.

63. A mediação estará concluída quando o denunciado aceitar a solicitação do denunciante de cessar com os comportamentos indesejáveis ou desagradáveis; ou quando o denunciante aceitar que o comportamento do denunciado não é propriamente descrito como assédio moral. Se nenhuma dessas situações ocorrerem, as condutas previstas nesse procedimento deverão ser seguidas.

64. O acordo, com registro das decisões tomadas, deverá ser feito por escrito, assinado e datado por ambas as partes.

65. Após a conclusão do acordo, é importante que haja acompanhamento da situação durante certo período, a fim de garantir que os compromissos assumidos sejam cumpridos. Para isso, reuniões do mediador com as partes devem ser agendadas.

- SOBRE AS RECOMENDAÇÕES

66. A Comissão Setorial poderá orientar, caso haja interesse do denunciado, sobre sua transferência para outro setor.

67. Quando necessário, a Comissão fará recomendações para solucionar o problema e prevenir novas ocorrências, tais como:

- Realização de treinamentos nas áreas de relações interpessoais, liderança ou outros;
- Mudanças na organização do trabalho (métodos e processos);
- Melhorias nas condições de trabalho;
- Análise e qualificação de funções;
- Aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas.

ATRIBUIÇÕES DA COMISSÃO SETORIAL DE COMBATE AO ASSÉDIO MORAL

70. A Comissão Setorial de cada Secretaria Executiva do Estado será composta por:

- 1 (um) titular e 1 (um) suplente representante do Setor de RH da Secretaria
- 1 (um) titular e 1 (um) suplente representante do Setor de Ouvidoria da Secretaria
- 1 (um) titular e 1 (um) suplente representante de entidades representativas dos trabalhadores

71. A composição da Comissão Setorial deverá ser nomeada pela Secretaria e publicada no Diário Oficial do Estado.

72. O mandato deverá ser de 2 (dois) anos, com direito a recondução.

73. Todos os membros da Comissão têm direito à voz e voto nas reuniões, e podem desempenhar a função de Relator de processo.

74. A Comissão Setorial deverá eleger um Coordenador e um Secretário.

75. O objetivo da Comissão Setorial é receber, analisar, investigar, mediar e encaminhar as denúncias ou queixas de assédio moral no trabalho.

76. Os deveres e responsabilidades dos membros da Comissão Setorial envolvem:

- Ser imparcial nos processos de queixa;
- Recusar-se a participar se houver conflito de interesses;
- Manter confidencialidade das queixas;
- Assegurar que ambas as partes, denunciante e denunciado, possam contar com apoio e orientação adequados;
- Cumprir os procedimentos e prazos previstos para o processo de queixa;
- Elaborar relatórios técnicos.
- Fazer recomendações ao Setor de Recursos Humanos para treinamento, separação do demandante e do demandado, transferência de setor, ou outra ação que se considere adequada;
- Propor e participar na divulgação da política de combate ao assédio moral, abrangendo distribuição de cartilhas, cartazes e cópias do Manual, tanto por meio físico quanto digital.
- Propor ao Setor de Recursos Humanos a inclusão de treinamentos para trabalhadores, incluindo gestores, no que diz respeito à prevenção e resolução do assédio moral no ambiente de trabalho.
- Encaminhar relatório para a Comissão Permanente, constando número de queixas apresentadas, tempo transcorrido entre o recebimento da queixa e a apresentação do relatório, resumo dos resultados alcançados, observações e recomendações gerais da Comissão Setorial.
- Manter documentação do processo em lugar apropriado.

77. As atribuições do Coordenador são:

- Representar a Comissão perante as instâncias administrativas;

- Convocar e presidir as reuniões ordinárias e extraordinárias, fixando datas e horários;
- Propor a pauta das reuniões;
- Coordenar as reuniões;
- Distribuir e acompanhar, juntamente com os outros membros, os trabalhos dos componentes da Comissão: recebimento de denúncias, entrevistas, investigação, relatórios, entre outros;
- Designar substitutos, caso se faça necessário o afastamento de algum dos membros da Comissão;
- Baixar orientações e ordens de serviço necessárias ao funcionamento da Comissão;
- Encaminhar relatórios e decisões à Comissão Permanente e/ou a outras instâncias administrativas;
- Acompanhar o desempenho das atividades da Comissão, tomando as necessárias providências.

78. As atribuições do Secretário são:

- Substituir o Coordenador na sua ausência;
- Praticar os demais atos necessários ao desenvolvimento das atividades da Comissão;
- Elaborar atas das reuniões da Comissão;
- Efetuar o controle dos materiais confidenciais e demais materiais produzidos pela Comissão.

ANEXO 1

CONSIDERAÇÕES SOBRE O ASSÉDIO MORAL

A. O que é assédio moral?

“É qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude,...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho” (Hirigoyen, 2002:17)

As condutas abusivas são consideradas indesejáveis pela vítima, e envolvem situações em que a mesma tem dificuldades para se defender. O intuito é levar à desestabilização psíquica ou ao afastamento da vítima do local de trabalho.

B. Características do assédio moral

- Comportamentos Negativos

O assédio é expresso por meio de atos negativos, que podem ser desde ataques verbais ou físicos, ou mais sutis, dissimulados e não declarados abertamente, mas capazes de causar sérios danos psicológicos à pessoa assediada.

Os atos negativos frequentemente identificados como assédio podem ser divididos em quatro grupos:

Atos Negativos de Assédio Moral
- Deterioração proposital das condições de trabalho
1. Não transmitir informações úteis para a realização de tarefas.
2. Contestar sistematicamente suas opiniões e decisões.
3. Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada.
4. Privar o acesso aos instrumentos de trabalho (telefone, fax, computador, etc.)
5. Retirar o trabalho que normalmente lhe compete.
6. Atribuir proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências.
7. Pressionar para não reivindicar seus direitos (férias, horários, premiações, etc.)
8. Dar deliberadamente instruções impossíveis de executar.
9. Induzir a vítima ao erro.
10. Atribuir tarefas degradantes.
- Ataques às relações sociais da vítima com isolamento
11. Proibir os colegas de lhe falar.
12. Comunicar-se unicamente por escrito com a vítima.
13. Colocá-la em lugar separado dos outros.

14. Não lhe permitir falar com ninguém.
15. Ignorar sua presença, dirigindo-se apenas aos outros.
- Ataques à vida pessoal
16. Criticar a sua vida privada.
17. Espalhar rumores a seu respeito.
18. Zombar de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico; é imitada ou caricaturada.
19. Implicar com suas origens, suas crenças religiosas ou convicções políticas.
20. Utilizar insinuações desdenhosas para qualificá-la.
21. Fazer gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros, etc.)
22. Dar a entender que a pessoa tem problemas psicológicos.
- Violência verbal, física ou sexual
23. Ameaças de violência física.
24. Agredir fisicamente, mesmo que de leve (por ex., empurrar, fechar a porta na cara)
25. Assediar ou agredir sexualmente (gestos ou propostas)
26. Falar aos gritos.

Esta não é uma lista exaustiva, e não cobre todos os tipos de condutas de assédio moral. Geralmente, o assédio moral envolve não apenas um, mas vários comportamentos negativos.

- Comportamento repetitivo

Para haver assédio moral é necessário que as condutas negativas sejam repetitivas. Um ato isolado não é considerado assédio moral, embora possa haver exceção, quando o comportamento é tão severo que leva a vítima ao estado permanente de medo, por exemplo, no caso de violência ou ameaça física.

A frequência de exposição aos atos negativos pode ser diária, semanal, mensal ou ocasionalmente. Contudo, quanto maior a frequência maior a gravidade do assédio.

Cada agressão isoladamente pode não ter tanta gravidade, mas as microviolências repetidas e frequentes causam sérios danos, minando a resistência psicológica e física do assediado.

- Comportamento duradouro

Os comportamentos de assédio tendem a durar longo tempo, de meses até vários anos. Em alguns casos, o assédio moral pode ser resolvido em sua fase inicial por meio de intervenção organizacional ou iniciativa dos envolvidos ou outras

partes interessadas. Entretanto, o longo prazo é uma forte característica do problema. Pesquisas recentes revelam que o assédio pode perdurar por mais de um ano. É comum que o processo só finalize com o afastamento da vítima ou com sua desestabilização psicológica.

O tempo de exposição ao assédio é fator importante na consideração dos impactos sobre a saúde das vítimas, tanto quanto sobre a possibilidade de resolução do problema. Apesar disso, não é possível precisar a partir de quando a situação pode ser considerada assédio. Os pesquisadores, como critério para pesquisa, utilizam o período de, pelo menos, seis meses.

- Desequilíbrio de poder

Para ser vítima de assédio moral, a pessoa precisa estar em condição de inferioridade ou incapacidade de defesa. No assédio há um desequilíbrio de poder. O poder pode ser tanto de ordem formal, referindo-se à posição hierárquica na organização, como informal, relacionado aos contatos pessoais, influência pessoal, situação profissional, conhecimento, experiência, etc.

No assédio, o poder pessoal da vítima vai sendo gradualmente reduzido ou minado, de forma a limitar sua capacidade de defesa. Pelo mau uso do poder, o agressor obtém aquilo que quer, fazendo com que a pessoa assediada abandone o lugar de trabalho.

C. O assédio pressupõe intenção?

Nem sempre o assédio é intencional. Os atos podem causar efeitos negativos, mesmo quando o assediador afirme não ter desejado fazê-lo. Nesse caso, o agressor pratica o assédio, embora ignore a extensão dos efeitos provocados pelo seu comportamento.

D. O que não é assédio moral?

É importante diferenciar entre o que é assédio moral e o que não é.

Não é considerado assédio:

- Conflitos - de idéias, opiniões, interesses -, quando há igualdade entre os debatedores;
- Estresse profissional provocado por eventuais picos de trabalho;
- Más condições de trabalho, excetuando-se quando forem direcionadas a um único trabalhador;
- Mudanças ou transferência de função, desde que não tenham caráter punitivo ou configurem perseguição;

- Críticas ou avaliações sobre o trabalho executado desde que sejam fundamentadas e comunicadas de forma construtiva e respeitosa;
- Exigência de produtividade, dentro dos parâmetros da razoabilidade;
- Controle administrativo dos chefes sobre os empregados, desde que este poder disciplinar do superior hierárquico seja exercido de maneira adequada.
- Má organização do trabalho e falta de comunicação, embora possam vir a favorecer a ocorrência do assédio moral.

Outro fator é quando duas pessoas ou dois grupos se agridem mutuamente devido a disputas de poder no local de trabalho. Nesse caso, o assédio moral não pode ser considerado porque todos os envolvidos fazem uso de condutas negativas, e são responsáveis pela degradação do ambiente de trabalho. Contudo, trata-se de sério problema a ser resolvido, sendo indispensável a intervenção de instâncias superiores.

E. A dinâmica do assédio moral

O assédio é um processo que evolui gradualmente, podendo iniciar-se com um conflito interpessoal e ir se agravando ao longo do tempo. A dinâmica do assédio moral envolve quatro fases:

Fases do Assédio Moral (Modelo de Leyman, 1996)	
1ª Fase: Incidentes críticos	O assédio moral inicia com situações conflituvas que se agravam e acabam por se degenerar em assédio moral. Não se sabe bem como o processo começa, e essa fase, por ser muito curta, não é considerada ainda assédio moral. Mudança de chefia, reestruturação do trabalho, conquista de prêmio ou promoção, são alguns exemplos de possíveis incidentes que podem dar início ao assédio.
2ª fase: Assédio moral e estigmatização	Comportamentos negativos e agressivos são apresentados de forma persistente, quase diariamente e por longo tempo. Diante disso, a vítima passa a se sentir perseguida e estigmatizada.
3ª fase: Administração de pessoal	O problema toma caráter oficial e os dirigentes tendem a assumir as opiniões criadas durante as fases anteriores, contribuindo para a estigmatização da vítima e sua culpabilização, o

	que leva a ações para afastar a vítima do local de trabalho. O fato é mais provável de acontecer quando as autoridades se recusam a assumir a responsabilidade pelas condições psicológicas do meio ambiente de trabalho.
4ª fase: Expulsão	Como a situação do assédio moral não se modifica, a vítima tende a ser afastada do trabalho. A dinâmica gera sérias enfermidades, levando a vítima a buscar ajuda de médicos ou psicólogos.

Nem sempre as quatro fases obedecem esta seqüência, podendo acontecer que o conflito transforme-se em psicoterror logo na primeira fase, ou nem mesmo alcance a última fase, quando, por exemplo, a vítima abandona o trabalho antes mesmo de ser demitida.

Geralmente, o assédio tem início com duas partes – agressor e vítima, entretanto, ao longo do processo, tende a evoluir para o assédio grupal, advindo do fato de colegas se associarem ao agressor, compactuando com as condutas negativas direcionadas à vítima.

F. O que favorece o assédio moral no trabalho?

O assédio moral não é um fenômeno do tipo “isto ou aquilo”, mas envolve múltiplos fatores, sendo considerado multicausal. Os fatores organizacionais que predisõem ao assédio são:

- Cultura organizacional que tolera ou permite comportamentos tais como desrespeito, intimidação, perseguição, uso de linguagem abusiva, etc.;
- Políticas de gestão que incentivam a competição interna;
- Mudanças organizacionais como reestruturações e crises;
- Mudanças na gerência ou na composição das equipes de trabalho;
- Reorganização do trabalho (novas tecnologias, novos procedimentos).
- Sobrecarga de trabalho;
- Ambigüidade de papéis;
- Falta de diálogo e clareza na comunicação;
- Falta de reconhecimento;
- Ambiente estressante.

G. Quais as consequências do assédio moral?

As consequências do assédio moral na vida dos trabalhadores variam de acordo com a natureza das condutas e das pessoas envolvidas. Os indivíduos

submetidos a atos de assédio moral podem experienciar alguns dos seguintes efeitos em sua saúde:

- Depressão, angústia, crises de choro
- Insônia, alterações do sono
- Diminuição da capacidade de concentração e memorização
- Dificuldades para tomar decisões
- Baixa auto-estima
- Irritação constante
- Isolamento
- Cansaço exagerado
- Aumento de peso ou emagrecimento exagerado
- Distúrbios digestivos, aumento de pressão arterial, tremores e palpitações
- Em casos extremos, risco de suicídio

O assédio pode deixar sequelas marcantes e constituir-se em um traumatismo. As agressões ou humilhações permanecem inscritas na memória mesmo depois de terem cessado, durante longo tempo.

Os custos diretos e indiretos para a organização abrangem:

- Rotatividade
- Faltas e afastamentos por problemas de saúde
- Perda de produtividade e qualidade do trabalho
- Deterioração do clima organizacional

O assédio moral é um fator de risco grave na organização, sendo necessário aplicação de política de prevenção para eliminar ou reduzir os riscos que envolvem a violência no ambiente de trabalho.

H. Como identificar casos de assédio moral?

Para identificar se o caso constitui-se, efetivamente, em assédio, algumas perguntas norteadoras devem ser feitas:

- O comportamento é importuno ou ofensivo?
- O comportamento é considerado inaceitável pelos padrões éticos de conduta?
- O comportamento denegriu, rebaixou ou causou humilhações ou vergonha para a pessoa a quem foi dirigida?
- O comportamento é prejudicial à saúde ou ambiente de trabalho?

A resposta positiva a, pelo menos, uma dessas perguntas, indica a necessidade de investigação mais aprofundada da situação.

ANEXO 4

Formulário de Entrevista Individual

Registro de Entrevista Individual de Investigação
Data:
Membro da Comissão:
Setor do entrevistado (não é necessário identificação):
Roteiro:
Você trabalha há quanto tempo neste setor?
O que você acha dos relacionamentos entre as pessoas do setor?
O que você acha da chefia deste setor?
O que você acha do clima de trabalho neste setor?
Você já presenciou alguma desavença aqui no setor? Entre quem?
Qual o motivo da desavença que você presenciou?
Você já presenciou alguém sendo “assediado” no setor? Descreva.
Observações adicionais: