



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UnICEUB**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**ASSÉDIO MORAL:  
CONTRANGIMENTOS, DESCONFORTO E  
HUMILHAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO**

**ROSE CLEYDE REZENDE DA SILVA TAVARES**  
**20750703**

Brasília/ DF, junho, 2010.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB

ROSE CLEYDE REZENDE DA SILVA TAVARES

**ASSÉDIO MORAL:  
CONTRANGIMENTOS, DESCONFORTO E  
HUMILHAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Prof. M. Sc. Homero Reis

Brasília/ DF, junho, 2010.

ROSE CLEYDE REZENDE DA SILVA TAVARES

**ASSÉDIO MORAL:  
CONTRANGIMENTOS, DESCONFORTO E HUMILHAÇÕES  
NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

**Banca Examinadora**

---

Prof. M. Sc. Homero Reis  
Orientador

---

Prof. Examinador

---

Prof. Examinador

Brasília/DF, junho, 2010.

Dedico este trabalho ao meu marido Alberto, com quem tenho o prazer de partilhar a vida, por sempre estar ao meu lado nos momentos de angustia, fazendo-me compreender o que realmente importa. Presente de Deus pra mim!

Agradeço,

A Deus, que constantemente demonstra seu imenso amor e misericórdia em minha vida.

Ao meu marido Alberto que com paciência e amor me acolheu nos momentos difíceis, sempre me encorajando a prosseguir, além de abdicar dos seus momentos de lazer para auxiliar-me na elaboração deste trabalho.

Ao meu orientador professor M. Sc. Homero Reis por seu auxílio, e por me guiar com paciência digna de um mestre.

“A desigualdade de direitos é a primeira  
condição para que haja direitos.”

**Friedrich Nietzsche**

## RESUMO

Esta monografia trata do tema assédio moral no ambiente de trabalho e busca discutir as principais concepções referentes ao fenômeno, com o intuito de compreender suas implicações para o indivíduo, a empresa e a sociedade. São utilizadas as práticas empreendidas pela empresa Petrobras, para ilustrar os conceitos teóricos abordados ao longo de seu desenvolvimento. Com a finalidade de compreender o assédio moral em suas particularidades, é realizada uma pesquisa bibliográfica e descritiva, a fim de fundamentar a discussão proposta e tentar estabelecer uma relação entre os elementos práticos e teóricos. Inicialmente é feita uma contextualização a respeito do conceito de assédio moral, procurando identificar a origem do fenômeno e as suas principais características. Em seguida, busca-se demonstrar quais os fatores que estimulam o seu aparecimento, quais as consequências decorrentes dessa prática e qual o papel das organizações no combate ao fenômeno. São descritas as ferramentas utilizadas pela Petrobras, com o objetivo de exemplificar as medidas que podem ser adotadas pelas empresas para coibir a manifestação do assédio moral. Por fim, conclui-se que o assédio moral constitui uma prática danosa à sociedade, tendo em vista os prejuízos por ele causados e que, seu aparecimento está atrelado as práticas de gestão obscuras, em que predomina a falta de comunicação e diálogo aberto. Sendo assim, o assunto deve ser tema de debates sociais para que, com a participação de todos os membros da sociedade, sejam elaboradas medidas de prevenção e correção do fenômeno.

**Palavras-Chave:** Assédio Moral; Violência no Trabalho; Relações de Trabalho.

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b> Empregados da Petrobras, por sexo, segundo a condição de respondente da pesquisa e total de empregados .....	26
<b>TABELA 2</b> Empregados da Petrobras, por sexo, segundo o fato de terem sido ou não vítimas de assédio moral.....	27
<b>TABELA 3</b> Empregados da Petrobras, por sexo, segundo o fato de já terem presenciado situações de assédio moral no ambiente de trabalho .....	27
<b>TABELA 4</b> Distribuição das percepções sobre a existência de procedimentos e canais disponíveis para as pessoas que se sintam discriminadas.....	28
<b>TABELA 5</b> Respondentes da pesquisa, por sexo, segundo percepções de concordância sobre a existência de procedimentos e canais para pessoas que se sentem discriminadas.....	28

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2. DESENVOLVIMENTO</b> .....	<b>12</b>
2.1 Assédio Moral no Ambiente de Trabalho .....	13
2.2 Assédio Moral no Mundo .....	14
2.3 Assédio Moral Versus Assédio Sexual .....	16
2.4 O que não é Assédio Moral no Trabalho .....	17
2.5 Estratégias do Agressor .....	18
2.6 Ambientes Permissivos .....	19
2.7 Consequências do Assédio Moral no Trabalho .....	19
2.8 Intervenções Organizacionais .....	20
2.9 Aspectos Legais .....	21
<b>3. FERRAMENTAS PETROBRAS</b> .....	<b>23</b>
3.1 Código de Ética do Sistema Petrobras .....	23
3.2 Ouvidoria Geral do Sistema Petrobras .....	24
3.3 Pesquisa de Gênero da Petrobras .....	25
<b>4. DISCUSSÃO</b> .....	<b>30</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>38</b>

## **APRESENTAÇÃO**

Este trabalho é o resultado de um estudo monográfico, decorrente de uma pesquisa bibliográfica e descritiva sobre o tema assédio moral no ambiente de trabalho, foi elaborado e apresentado obedecendo à estrutura de um trabalho científico, caracterizando-se por sua profundidade no tratamento de um tema específico. Seu objetivo é discutir de maneira sistemática sobre o tema assédio moral, de forma a contribuir para a concepção de conhecimento na área de gestão de pessoas.

O trabalho está dividido em cinco partes. Num primeiro momento, são apresentados o tema, o problema, as justificativas e o método utilizado para a elaboração do estudo. A segunda parte refere-se ao quadro teórico de referência, que aborda os aspectos mais relevantes sobre assédio moral no ambiente de trabalho. Em seguida, são expostas as ferramentas utilizadas pela Petrobras para inibir o assédio moral no ambiente organizacional. Na quarta parte, é feita a discussão do trabalho. E finaliza-se com a conclusão, em que são feitas considerações acerca do fenômeno e recomendações.

## 1. INTRODUÇÃO

Pressões por um ritmo de trabalho acelerado e constantes mudanças na organização, em que as empresas devem se adaptar à globalização e ainda conviver com reestruturações e fusões aumentam, e muito, as chances de abusos no ambiente de trabalho. As pressões acarretadas por essas situações impõem às empresas a necessidade de voltarem o olhar para o que está acontecendo dentro da organização (MARTININGO e SIQUEIRA, 2008).

Nesse sentido, o presente estudo teve como tema o Assédio Moral no ambiente de trabalho, cujo problema é: Quais as políticas, os canais de comunicação e providências utilizadas pela Petrobras para inibir o assédio moral dentro da organização?

O objetivo geral foi analisar quais as políticas, canais de comunicação e providências utilizadas pela Petrobras para inibir o assédio moral no âmbito organizacional. Tal objetivo serviu para nortear a pesquisa, facilitando sua consecução.

Foram elaborados objetivos específicos para auxiliar na compreensão e apresentação dos dados. Tais objetivos são:

- a) Discutir as principais concepções relativas ao assédio moral;
- b) Identificar quais as ferramentas desenvolvidas pela Petrobras voltadas para o assédio moral;
- c) Examinar os canais utilizados para denunciar os abusos dentro da empresa.

A realização do estudo justifica-se em sua aplicação prática, social e acadêmica. Na condição prática, ao descrever as ferramentas e as políticas utilizadas pela empresa em análise para coibir o assédio moral, poderá servir de conhecimento ou inspiração para outras organizações.

No que tange o aspecto social, visou estudar os instrumentos gerenciais que ajudam a inibir essa prática nociva aos funcionários e estimular o combate ao assédio moral em ambientes organizacionais.

E no nível científico, compete ao trabalho incrementar o conhecimento sobre o tema e sobre as práticas empreendidas pelas empresas e apontar para as necessidades de pesquisas futuras.

O método de pesquisa foi classificado conforme a taxionomia proposta por Vergara (1990), que a qualifica quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi bibliográfica e descritiva, pois se pretendeu compreender a caracterização do assédio moral no ambiente de trabalho, bem como identificar e apresentar as ferramentas utilizadas para inibir o assédio moral na empresa estudada.

Quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza como uma pesquisa documental, porque foram utilizados documentos da empresa, referente ao fenômeno, tais como: código de ética, resoluções, material disponível no *site* institucional, entre outros.

A pesquisa teve como unidade de análise a empresa Petróleo Brasileiro S.A. – PETROBRAS, e os documentos relativos à empresa foram coletados por meio de seu *site* institucional.

Por meio de uma abordagem qualitativa, foi realizada uma análise de conteúdo dos documentos obtidos junto à empresa, e os dados coletados foram, então, confrontados com a base teórica utilizada para fundamentação deste trabalho, a fim de estabelecer uma correlação entre a teoria e a prática empreendidas para combater o assédio moral dentro das organizações.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Pretende-se nessa seção fazer uma revisão da literatura referente ao tema em questão, a fim de compreender o assédio moral em suas particularidades.

Para elucidar dúvidas e indagações sobre o fenômeno, será feita uma contextualização acerca do conceito de assédio moral, os ambientes favoráveis para o acontecimento desse fenômeno, os danos por ele causados ao indivíduo, a empresa e a sociedade, qual o papel da organização no combate a essa prática, e outros.

Embora o assédio moral seja um tema recente no mercado de trabalho, sua prática é comum dentro das empresas. As primeiras pesquisas sobre o tema datam de 1996 quando o sueco Heyns Leymann, psicólogo do trabalho, fez um levantamento com grupos de profissionais e chegou a um processo que qualificou de *psicoterror* ou *mobbing* (LEYMANN *apud* HELOANI, 2004).

No Brasil, o assunto ganhou destaque em 2000, com a dissertação de mestrado da médica do trabalho Margarida Barreto, intitulada “Uma jornada de humilhações” (BARRETO, 2006), na qual foi realizada uma pesquisa de campo sobre o assédio moral com 2.072 trabalhadores (1.311 homens e 761 mulheres), junto ao Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Químicas, Plásticas, Farmacêuticas e Similares de São Paulo. E do total de entrevistados 42% (494 mulheres e 376 homens) relataram experiências de humilhações, constrangimentos e situações vexatórias repetitivas no local de trabalho.

No cenário atual, caracterizado por desemprego, disputa interna por cargos, e estímulo a concorrência e a competitividade, o ambiente organizacional fica vulnerável a desvios de conduta. Segundo Silva (2005), a revolução tecnológica, aliada à globalização, impôs aos trabalhadores a necessidade de atualização constante e agravou a competitividade no ambiente de trabalho, o que tem gerado impactos negativos para os trabalhadores e para a organização. “Isto porque o estímulo desenfreado da competitividade acaba por provocar condutas inadequadas, objetivando o alcance de um lugar de destaque neste “jogo””. (SILVA, 2005 p.11).

Martiningo e Siqueira (2008) complementam afirmando que a competição por espaço no mercado trouxe diversas consequências, dentre elas: a precariedade do

emprego, a flexibilização das relações de trabalho, o ritmo acelerado da economia, o crescimento do desemprego, a terceirização, a tendência à contratação por tempo determinado, dentre outras. Somando-se a esses fatores, a competição existente entre os empregados, a hierarquização rígida que impossibilita a comunicação e o diálogo franco, constitui um ambiente favorável ao desenvolvimento de comportamentos agressivos no trabalho. Em resumo, essa realidade estabelece a necessidade de o trabalhador ser competitivo, capaz, qualificado, criativo e polivalente. E não estar preparado para a nova realidade pode significar a perda do emprego.

Freitas (2007) salienta que, um ambiente com competição exacerbada, em que tudo é justificado em nome da guerra para sobreviver, permite que exceções sejam transformadas em regras e comportamentos degradantes sejam considerados normais. E ainda, a supervalorização da hierarquia torna os chefes seres intocáveis e inquestionáveis, dificultando a comunicação e o diálogo.

Nesse sentido, evidencia-se que o assédio moral emerge de um sistema econômico competitivo e, que os problemas decorrentes desse fenômeno prejudicam a sociedade como um todo.

## **2.1 Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**

O assédio moral no ambiente de trabalho pode ser definido como uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que visa a diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicicamente um indivíduo ou grupo, degradando suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e comprometendo a sua integridade pessoal e profissional (FREITAS, 2007, p.1).

Hirigoyen (2002, p. 17) define o assédio moral “como 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.”

Para Heloani (2004), o assédio moral caracteriza-se pela intencionalidade e, se distingue pela constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua consequente fragilização com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. O autor

destaca que esse enfraquecimento psíquico pode levar o indivíduo vitimado a uma paulatina despersonalização.

## 2.2 Assédio Moral no mundo

Embora o assédio moral esteja presente em todo o mundo, este assume nova roupagem de acordo com as diferentes culturas e contextos que o enlaçam. De acordo com Hirigoyen (2002, p. 76-87) o fenômeno distingue-se da seguinte forma:

O conceito **Mobbing** utilizado na Alemanha, Dinamarca, EUA, Finlândia, Itália, Suécia e Suíça, foi empregado nos anos 80 pelo psicólogo Heins Leymann, para descrever as formas de assédio nas organizações. O autor acredita que o *mobbing* consiste em manobras hostis frequentes e repetidas no local de trabalho, tendo em vista sempre a mesma pessoa (LEYMANN *apud* HIRIGOYEN, 2002, p. 77).

O vocábulo *Mobbing* vem do verbo inglês *to mob* e quer dizer maltratar, atacar, perseguir, sitiar e foi aplicado pela primeira vez pelo etnólogo Konrad Lorenz, para definir o comportamento agressivo de certos animais que querem expulsar um intruso. Nos anos 60 o termo foi reproduzido pelo médico sueco Peter-Paul Heinemann para descrever o comportamento hostil de determinadas crianças em relação a outras, dentro das escolas. Em 1972 o autor publicou o primeiro livro sobre *mobbing*, em que discorreu sobre a violência de grupo entre as crianças.

Em 1993, Heins Leymann publicou o livro: *Mobbing, a perseguição no trabalho*, em que definiu o fenômeno como “psicoterror”. O livro foi traduzido e publicado em diversos idiomas e chamou a atenção dos especialistas para o assunto.

O conceito **Bullying** utilizado na Inglaterra e no Canadá, foi inicialmente empregado para descrever humilhações, vexames ou ameaças que certas crianças ou grupos de crianças infligem a outras. Em seguida, o termo foi aplicado às agressões observadas no exército, nas atividades esportivas, na família, particularmente em relação a pessoas de idade e ao mundo do trabalho.

O termo *Bullying* vem do verbo inglês *to bully* e quer dizer: tratar com desumanidade, grosseria; e o adjetivo *bully* refere-se à pessoa grosseira e tirânica, que ataca os mais fracos.

O termo *bullying* tem sentido mais abrangente que o termo *mobbing*. Este se refere desde chacotas e isolamento a condutas abusivas de conotação sexual ou agressões físicas. Sendo atribuído mais a ofensas ou violência individual do que a violência organizacional.

O conceito **Harassment**, utilizado nos Estados Unidos, ficou conhecido em 1990, por meio de um artigo publicado por Heinz Leymann. No entanto, os estudos do fenômeno datam de 1976, pelo psiquiatra americano Carroll Brodsky, para quem o assédio caracteriza-se por ataques repetidos e voluntários de uma pessoa a outra, para atormentá-la, miná-la e provocá-la e por fim, destaca os efeitos nocivos a saúde.

O conceito **Whistleblowers** utilizado na Inglaterra, Estados Unidos, Canadá, Austrália, Nova Zelândia, África do Sul e Hong Kong, é empregado para denominar pessoas que denunciam atos de corrupção e violações da lei no local onde trabalham e de empresas e instituições cujas ações representem perigo para a saúde ou segurança pública. Por consequência, tornam-se alvos de represálias. É um tipo específico de assédio que visa silenciar quem não obedece às regras do jogo.

Embora o *Whistleblowers* não esteja associado aos termos *mobbing* e *bullying*, as ações a que estão sujeitos os *Whistleblowers* reúne práticas caracterizadas como assédio moral.

O conceito **ijime** utilizado no Japão, significa simplesmente assédio em japonês e descreve as ofensas e humilhações aplicadas às crianças no colégio e às pressões sofridas por jovens recém-contratados das empresas. O intuito é formar profissionais ou reprimir elementos perturbadores. Utilizado como uma ferramenta de controle social, o *ijime* objetiva inserir e adaptar os indivíduos no grupo, uma vez que os japoneses não estimam o individualismo.

O *ijime* está fortemente presente nas escolas do Japão e durante anos foi considerado um rito de iniciação nas escolas. Tamanho rigor no sistema educacional japonês, que se baseia em avaliações constantes com o objetivo de selecionar os

melhores, faz surgir rivalidade e competição entre os estudantes, com efeitos danosos a longo prazo. Muitos são os problemas resultantes desse sistema, não raro crianças cometem suicídio ou abandonam a escola.

Segundo Keiko Yamanaka (*apud* HIRIGOYEN, 2002, p. 84):

o fenômeno do *ijime* surgiu por volta de 1972, no momento em que a indústria nipônica estava se desenvolvendo a pleno vapor. A indústria tinha necessidade de jovens trabalhadores adaptados a um mundo do trabalho padronizado: sem individualismo ou personalidades marcantes e sobretudo nada de críticas.

Entretanto, houve uma mudança de pensamento no mercado do trabalho, atualmente as empresas demandam por profissionais adaptáveis e criativos. Com estruturas enxutas e administração por resultados, não há mais espaço do emprego para a vida toda, o velho funcionário não é mais “posto de lado”. O objetivo agora é expurgá-lo da organização. Nesse sentido, é que o *ijime* deixa de ser uma ferramenta de nivelamento da estrutura do trabalho e assume atributos do assédio moral (HIRIGOYEN, 2002, p. 84).

### **2.3 Assédio Moral versus Assédio Sexual**

Ainda que similares por se tratar de situações vivenciadas no contexto do trabalho e apresentar danos ao funcionário, o assédio sexual diverge do assédio moral.

Dessa forma, Silva (2005, p.23) descreve o assédio sexual como sendo “a situação em que a vítima é submetida, contra a sua vontade, a uma chantagem sexual, sob pena de, caso não ceda aos desejos do assediador, ser severamente prejudicada em seu ambiente de trabalho.” É necessária apenas a prática de uma conduta legítima que expresse os desejos do agressor e que a vítima se sinta ameaçada.

No entanto, em se tratando do assédio moral, o autor salienta que para sua existência é necessária uma conduta ofensiva, reiterada, habitual e prolongada, representando um processo de agressões.

Segundo Nascimento (2004) o assédio sexual se distingue pelo comportamento de natureza sexual, que deve ser insistente e repellido pela vítima,

com o intuito de constranger a pessoa em sua privacidade e intimidade. Já o Assédio moral diferencia-se por condutas abusivas, de natureza psicológica, que ferem a dignidade psíquica, expondo o trabalhador a episódios de humilhação, capazes de causar-lhe danos psíquicos, de forma repetitiva e prolongada, tendo como objetivo excluir o trabalhador de suas funções ou deteriorar o ambiente de trabalho e prejudicar o exercício de suas funções.

#### **2.4 O que não é Assédio Moral no Trabalho**

O Assédio Moral é uma preocupação organizacional, no entanto, salienta-se que nem sempre o que aparentemente figura-se como assédio moral realmente o é de fato. Dentre as situações denominadas erroneamente como assédio moral, estão o estresse e o conflito existente no ambiente de trabalho.

De acordo com Hirigoyen (2002), o assédio deve ser expressamente separado do estresse no ambiente profissional. A autora destaca que, o estresse está associado às sobrecargas e más condições de trabalho, não havendo intencionalidade de prejudicar o trabalhador, ao contrário do assédio moral em que o alvo é o próprio indivíduo e existe o interesse de prejudicá-lo. O assédio não está relacionado com a melhora da produtividade, tampouco com a otimização dos resultados e sim com a intenção de livrar-se de alguém que “incomoda”.

Hirigoyen (2002) expõe ainda, que se o funcionário estressado repousar e houver melhoras nas condições de trabalho ele encontrará forças para recomeçar. Já com o profissional vítima de assédio moral, mesmo que haja uma melhora na situação, ainda assim os sintomas decorrentes do assédio tendem a persistir, pois a humilhação e a vergonha não são superadas facilmente. As condições de trabalho relacionadas ao estresse só se tornam destruidoras pelo excesso, no entanto o assédio é destruidor por si só.

Outra situação que deve ser separada do assédio moral é o conflito, pois este está em posição distinta ao assédio, sua função é promover mudanças. No conflito, existem situações inoportunas e custosas, mas as recriminações são faladas, e em casos de assédio moral existe o não falado e o escondido (HIRIGOYEN, 2002).

Para Hirigoyen (2002), o que caracteriza o conflito é que todos os seus protagonistas pertencem a um mesmo sistema de referência e têm direitos iguais de ataque e de defesa. No assédio moral fica estabelecida uma relação de dominante-dominado, em que prevalece o abuso do poder hierárquico, a dominação psicológica do agressor e a submissão forçada da vítima.

E ainda, a autora lembra que o assédio moral caracteriza-se pela repetição, e que agressões pontuais, más condições de trabalho e imposições profissionais não devem ser confundidas com assédio.

## **2.5 Estratégias do Agressor**

As agressões podem ocorrer tanto por parte dos colegas (horizontalmente), como dos chefes (verticalmente), há ainda o assédio ascendente, quando um superior hierárquico é assediado moralmente por um ou mais subordinados. De acordo com Hirigoyen (2002), o assédio horizontal é frequente quando há disputa para obter cargos e promoções. No entanto, a autora destaca que o assédio praticado por um superior hierárquico causa mais danos a saúde do indivíduo, considerando que a vítima se sente mais isolada.

Heloani (2004) caracteriza o agressor como sendo, muitas vezes, uma pessoa admirada na organização, por ser ele muito eficiente em oferecer resultados em curto prazo, e muito hábil em tomar decisões difíceis e polêmicas. Não importando a forma como trata seus subordinados.

O autor destaca que:

geralmente o assédio moral nasce com pouca intensidade, como algo inofensivo, pois as pessoas tendem a relevar os ataques, levando-os na brincadeira; depois, propaga-se com força e a vítima passa a ser alvo de um maior número de humilhações e de brincadeiras de mau-gosto (HELOANI, 2004, p.6).

As atitudes negativas por parte dos chefes e ou colegas, que tem por objetivo constranger e vexar o trabalhador faz com que ele perca o equilíbrio emocional ou mesmo peça demissão. Hirigoyen (2002, p.107-111) relaciona alguns grupos de atitudes hostis como possíveis identificadoras de assédio moral no trabalho, dentre

eles: a deterioração proposital das condições de trabalho, o isolamento e a recusa de comunicação, os atentados contra a dignidade e a violência verbal, física ou sexual.

Desse modo, pode-se observar que o assédio moral encontra-se rodeado de ações que tem por objetivo a desumanização do trabalhador, fazendo com que ele sucumba diante dos constrangimentos e desconforto na vida profissional, ferindo sua dignidade humana.

## **2.6 Ambientes Permissivos**

A organização tem um papel fundamental no combate ao assédio moral, visto que este acontece no espaço organizacional, envolvendo concessões e atores organizacionais, sendo portanto uma questão legitimamente de responsabilidade da empresa e considerá-lo assim, implica assumir que algumas empresas deixam de cuidar de determinados aspectos que favorecem a ocorrência desse fenômeno (FREITAS, 2007). Para Freitas (2007), o assédio moral só ocorre quando encontra um terreno fértil e ele tende a se consolidar como uma prática, porque os seus autores não encontram maiores resistências organizacionais, isto é, não há regras ou autoridade que impeça e puna essas ocorrências cruéis.

Nesse sentido, a cultura organizacional exerce influência na ocorrência ou não do fenômeno, uma vez que é por meio da cultura que a organização projeta sua estrutura e padrões de relacionamento estabelecidos entre funcionários.

Hirigoyen salienta que os responsáveis pela ocorrência do assédio não são apenas os ambientes em que o nível de estresse é elevado e há má organização, mas sobretudo “as práticas de gestão pouco claras, ou mesmo francamente perversas, que se constituem em uma autorização implícita às atitudes perversas individuais”

(...) o que favorece o assédio é, acima de tudo, o ambiente de trabalho no qual não existem regras internas, nem para os comportamentos nem para os métodos; tudo parece permitido, o poder dos chefes não tem limites, assim como o que pedem aos subordinados (HIRIGOYEN, 2002, p. 187 - 188).

Nesse sentido, fica claro que a ausência de política organizacional voltada para o combate do assédio moral, bem como a sua validação pela alta administração da empresa, ratifica as palavras de Freitas (2007) quanto à existência de um campo fértil para o surgimento dessa prática abusiva no trabalho.

## **2.7 Consequências do Assédio Moral no Trabalho**

A violência moral no ambiente de trabalho afeta não só o indivíduo, mas também a empresa e, por conseguinte, a sociedade como um todo. Para Martiningo e Siqueira (2008), no que diz respeito aos danos ao indivíduo, o assédio moral acarreta prejuízos ao empregado que, muitas vezes, tem que arcar com despesas médicas, necessidade de tratamento psicoterápico, despesas com advogados e perda de renda para as pessoas que ficam desempregadas.

No que concerne à empresa, o autor alerta que a violência no ambiente organizacional pode causar perda de produção por absenteísmo e também pela desmotivação dos demais empregados. E os prejuízos não são menores para a sociedade que terá que arcar com despesas de saúde por parte da seguridade social, hospitalizações, indenizações de desemprego e aposentadorias antecipadas. O autor destaca que:

o estresse e a violência causados pelo fenômeno levam, por exemplo, ao aumento da pressão sobre os serviços sociais e sobre a previdência social, particularmente naqueles casos em que as vítimas se tornam não empregáveis e têm de se aposentar por doença (MARTININGO e SIQUEIRA, 2008 p.17).

Dessa forma, cabe a todos a responsabilidade de banir da sociedade esse tipo de prática abusiva e antiética.

## **2.8 Intervenções Organizacionais**

A empresa comprometida em inibir a ocorrência do assédio moral deve deixar clara a sua posição sobre essa prática e criar instrumentos confiáveis para que o funcionário vítima da humilhação possa denunciar, com a certeza de que os responsáveis serão devidamente punidos.

Freitas (2007) distingue que, uma vez reconhecida a possibilidade de ocorrência do assédio, a organização deve mostrar disposição em apurar, coibir e punir os responsáveis sem exceções, o que implica criar instrumentos de controle e assumir explicitamente que não existem pessoas intocáveis quando se trata de melhorar o comportamento organizacional e as condições do ambiente de trabalho.

Para Heloani (2004), a organização pode se valer de canais de apoio e denúncia para combater o assédio moral, dentre eles: Código de Ética, Ouvidoria, Departamento de Recursos Humanos, Sindicatos. Além disso, podem-se criar mecanismos por meio do departamento de Recursos humanos da empresa, para dar ao trabalhador agredido o direito de denunciar e criar sanções para punir os agressores.

Caso contrário, ao fechar os olhos a esta questão, a organização endossa um comportamento que fere o direito do trabalhador de ser tratado como um ser humano (FREITAS, 2007).

## **2.9 Aspectos Legais**

As considerações a seguir foram feitas a partir de matéria publicada no *site* do Tribunal Superior do Trabalho – TST assinada por Carmem Feijó (2007) e consulta ao *site* [www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org), devidamente citados nas referências deste trabalho.

A caracterização jurídica do Assédio Moral é o principal ponto debatido na matéria publicada pelo TST. E em processos de alegação de assédio moral o Tribunal entende que, quando o resultado for favorável ao trabalhador, este poderá ter direito a três tipos de reparação:

- a) Rescisão indireta do contrato de trabalho, em que o funcionário é demitido mantendo o direito de receber as verbas rescisórias, como se tivesse sido demitido sem motivação;
- b) Indenização por danos morais que, na esfera trabalhista, visa à proteção da dignidade do trabalhador;
- c) A terceira é a indenização por danos materiais, nos casos em que os prejuízos psicológicos causados ao trabalhador sejam graves a ponto de gerar gastos com remédios e tratamentos.

O ordenamento jurídico brasileiro não dispõe de Lei Federal que trate especificamente do assédio moral, no entanto isso não configura impedimento à busca do amparo legal. A Justiça do Trabalho tem se posicionado independentemente da existência de leis específicas, amparando-se para tanto no Código Civil Brasileiro, na Consolidação das Leis do Trabalho - CLT e na

Constituição Federal que prevê em seu artigo 1º, inciso III o direito à dignidade humana. Em seus artigos 6º e 5º, inciso X, a Constituição assegura a proteção à saúde mental e o direito à honra respectivamente.

O Congresso Nacional aprovou dois projetos de lei Federal relativos ao tema: O primeiro foi o projeto de lei nº 4.326/2004 que institui o dia 2 de maio como sendo o dia nacional de luta contra o assédio moral. O segundo, o projeto de lei nº 11.948/2009 que veda empréstimos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES a empresas que tenham práticas de assédio moral. Encontra-se no Congresso, ainda em tramite, nove projetos de lei referentes ao tema, dentre eles propostas de alteração do Código Penal e da Lei nº 8.112 (que instituiu o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos).

No âmbito estadual, o Rio de Janeiro foi o primeiro a adotar legislação específica referente ao assédio moral – a Lei Estadual nº 3.921, de agosto de 2002, mas a referida lei restringe-se aos órgãos e entidades da administração pública. A lei proíbe “o exercício de qualquer ato, atitude ou postura que se possa caracterizar como assédio moral no trabalho, por parte de superior hierárquico, contra funcionário, servidor ou empregado que implique em violação da dignidade desse ou sujeitando-o a condições de trabalho humilhantes e degradantes.” Outros estados possuidores de leis específicas relativas ao assédio moral são: Rio Grande do Sul, Mato Grosso e São Paulo. Há também projetos de lei nos estados da Bahia, Ceará, Espírito Santo, Pernambuco e Rio Grande do Sul.

Na esfera municipal, existem mais de 80 projetos de lei em diferentes cidades, vários deles já aprovados e transformados em lei. É o caso dos municípios de São Paulo, Natal, Cascavel, Guarulhos, Campinas, entre outros.

Para o julgamento de casos em que se alega a ocorrência de assédio moral, o TST considera alguns aspectos essenciais, como a regularidade dos ataques, que se prolongam no tempo e a determinação de desestabilizar emocionalmente a vítima, visando afastá-la do trabalho.

Na legislação estrangeira, o assédio moral adquiriu espaço, com leis aprovadas na França e Argentina e vários projetos de lei desenvolvidos em diversos países dentre eles: Chile, Noruega, Portugal, Suíça, Bélgica e outros.

### **3. FERRAMENTAS PETROBRAS**

A empresa utilizada para ilustrar esse estudo é a Petróleo Brasileiro S.A. – PETROBRAS. Trata-se de uma sociedade de economia mista, que tem a União como sócia majoritária. A Companhia atua na área de exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e seus derivados no Brasil e no exterior.

A seguir serão apresentadas as ferramentas utilizadas pela Petrobras para inibir o assédio moral dentro da organização.

#### **3.1 Código de Ética do Sistema Petrobras**

O Código de ética de uma empresa constitui importante instrumento contra discriminações de qualquer espécie, pois esclarece aos empregados os comportamentos que são ou não permitidos na organização, e para que seja efetivo deve contar com o apoio da alta administração.

As atividades da Petrobras são orientadas por seu Código de Ética, bem como pelo Código de Conduta Concorrencial, Código de Boas Práticas da Petrobras, Código de Conduta da Alta Administração Federal e Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, sendo os dois últimos estabelecidos pelo Governo Federal.

Dessa forma, o Código de Ética do Sistema Petrobras, que foi criado em 1998 e revisado em 2005, estabelece de forma pública os princípios éticos e os compromissos de conduta que orientam as ações da companhia tanto nas relações institucionais, quanto em relação aos seus empregados.

Dentre os princípios éticos pode-se destacar: “(...) respeito às diferenças e diversidades de condição étnica, religiosa, social, cultural, linguística, política, estética, etária, física, mental e psíquica, de gênero, de orientação sexual e outras” (PETROBRAS, 2005, p. 5).

Conforme o Código de Ética, os empregados da empresa comprometem-se a “não praticar nem se submeter a atos de preconceito, discriminação, ameaça, chantagem, falso testemunho, assédio moral, assédio sexual (...), e denunciar imediatamente os transgressores” (PETROBRAS, 2005, p.08).

Nesse sentido, o código contempla a criação de canais formais de escuta para acolher e processar sugestões dos empregados, visando melhorias dos processos internos de gestão.

Outro compromisso da empresa é ter políticas de Recursos Humanos transparentes, com a finalidade de inibir práticas de discriminação e preconceito, respeitando a diversidade.

Por fim, o código prevê a adoção de medidas disciplinares nos casos de descumprimentos dos princípios e compromissos nele firmados, conforme normas das empresas que compõem o Sistema Petrobras.

### **3.2 Ouvidoria Geral do Sistema Petrobras**

O Código de Ética do Sistema Petrobras contempla a criação de ouvidorias como canais formais “para recepção, encaminhamento e processamento de opiniões, sugestões, reclamações, críticas e denúncias sobre transgressões éticas, provenientes dos diversos públicos de relacionamento do Sistema (...)” (PETROBRAS, 2005, p. 06).

A Ouvidoria Geral da Petrobras criada em abril de 2002, tem como principais canais de comunicação: e-mail, atendimento pessoal, envio de carta, telefone. Sendo o e-mail o mais representativo, concentrando 94,1% dos contatos. A ouvidoria recebe e encaminha todos os tipos de consulta, desde elogios e sugestões a reclamações e problemas em geral, assegurando-lhes resposta.

Para tanto, assevera-se a necessidade do órgão ser permanente e efetivo e não apenas simbólico. Ao receber reclamações e opiniões, seu objetivo deve ser garantir a livre expressão de todos e assegurar o respeito aos direitos individuais e coletivos. As questões relatadas à ouvidoria passam por um processo de discussão e em seguida são encaminhadas às áreas da empresa, respeitando suas atribuições, a fim de identificar problemas estruturais nos processos da companhia.

Dentre os assuntos tratados pela ouvidoria encontra-se o assédio moral, que denomina os constrangimentos e humilhações sofridas por funcionários no ambiente de trabalho. O tema ganhou notoriedade no meio empresarial, e vem sendo largamente discutido.

Dessa forma, a Petrobras com base nas denúncias de assédio moral, analisou juntamente com o Departamento de Recursos Humanos possíveis ações, e ainda demandou da Universidade Corporativa que a preparação dos gerentes para o exercício da função seja condizente com os princípios éticos da companhia, cujo preceito envolve transparência, preservação das pessoas e garantia de direitos.

Além disso, a Ouvidoria segue a política de não represália, preservando sempre o nome do denunciante como prevê o código de ética da empresa:

as Ouvidorias ou instâncias eventualmente responsáveis pelo processamento de denúncias de transgressões éticas, preservarão o anonimato do denunciante, de modo a evitar retaliações contra o mesmo e lhe darão conhecimento das medidas adotadas (PETROBRAS, 2005, p. 14).

Portanto, fica claro que as ações da companhia estão pautadas no respeito aos direitos humanos, que vão desde o relacionamento com seus empregados até a sua relação com a comunidade e o público em geral.

### **3.3 Pesquisa de Gênero da Petrobras**

A Petrobras, por meio do seu Comitê de Gestão de Responsabilidade Social e Ambiental, criou em 2005 a Comissão de Gênero, sob coordenação da Ouvidoria Geral. A Comissão conta com representantes de todas as áreas de negócios e subsidiárias da Petrobras e tem por finalidade a eliminação de quaisquer preconceitos ou desigualdades em relação às mulheres, incluindo as diferenças étnico-raciais, de idade, de crença religiosa, de orientação sexual ou de deficiência física, bem como as demais garantias definidas no Art. 5º da Constituição Federal.

Dessa forma, para auxiliá-la na elaboração de seus planos de trabalho, a Comissão de Gênero realizou em 2006 uma pesquisa com os empregados, a fim de identificar de que modo homens e mulheres percebiam sua inserção na Companhia e tratou de questões típicas da participação feminina e masculina no mercado de trabalho. Dentre os itens investigados estavam: assédio moral e conhecimento sobre os canais e procedimentos disponíveis nos casos de discriminação. A consulta foi realizada de forma confidencial, preservando a identificação dos respondentes.

A pesquisa contou com 18.541 respondentes, dentre os quais: 2.835 mulheres e 15.706 homens, respectivamente 15,3% e 84,7% do total de respondentes. Uma distribuição percentual muito próxima do perfil por sexo dos empregados da Companhia. No período da pesquisa as mulheres representavam 13,1% dos empregados da Companhia e os homens, 86,9%, totalizando 37.667 empregados (Tabela 1). Observa-se que a pesquisa foi respondida por 57,5% das mulheres e 47,9% dos homens empregados da empresa (PETROBRAS, 2006).

**Tabela 1** - Empregados da Petrobras, por sexo, segundo a condição de respondentes da pesquisa e total de empregados

Condição das Pessoas	Sexo dos empregados (as)				
	Total Geral	Mulheres		Homens	
		Absolutos	%	Absolutos	%
Respondentes(*)	<b>18.541</b>	2.835	15,3	15.706	84,7
<b>Empregados (as) (**)</b>	<b>37.667</b>	<b>4.930</b>	<b>13,1</b>	<b>32.737</b>	<b>86,9</b>

Fonte: Pesquisa de Gênero da Petrobras, 2006.

(\*) Total de Respondentes que declaram sexo.

(\*\*) Total em empregados da companhia, em novembro de 2005.

O assunto assédio moral foi abordado na pesquisa por meio de duas perguntas:

“Você já foi vítima de assédio moral no ambiente de trabalho?”

“Você já presenciou algum assédio moral no ambiente de trabalho?”

As perguntas tiveram um retorno de 98,2% dos respondentes da pesquisa. A análise por sexo sobre a experiência de assédio moral revela que 75% das mulheres e 79,8% dos homens respondentes nunca foram vítimas de assédio moral no âmbito da Companhia. Com experiência contrária, 25% das mulheres e 20,2% dos homens responderam que já tinham sido vítimas de assédio moral no ambiente de trabalho (Tabela 2) (PETROBRAS, 2006).

Ampliando as informações sobre este assunto, 36,4% das mulheres e 31,4% dos homens mencionaram que já tinham presenciado situações de assédio moral no ambiente de trabalho, o que significa de três a quatro trabalhadores em cada 10. A experiência de contato com as situações de assédio revela, por outro lado, a sua

extensão e, ao mesmo tempo, revela que elas estão longe de afetar as pessoas vitimadas, e que, no conjunto, todos são, de alguma forma, também atingidos (Tabela 3) (PETROBRAS, 2006).

**Tabela 2** - Respondentes da pesquisa, por sexo, segundo o fato de terem sido ou não vítimas de assédio moral

Vitimadas por assédio moral	Sexo dos (as) respondentes			
	Mulheres		Homens	
	Absolutos	%	Absolutos	%
Sim	697	25,0	3.114	20,2
Não	2.087	75,0	12.314	79,8
<b>Total (*)</b>	<b>2.784</b>	<b>100,0</b>	<b>15.428</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de Gênero da Petrobras, 2006.

(\*) Não responderam: 44 mulheres, ou 1,5% do total de mulheres respondentes; 273 homens, ou 1,7% dos homens respondentes.

**Tabela 3** - Respondentes da pesquisa, por sexo, segundo o fato de já terem presenciado situações de assédio moral no ambiente de trabalho

Vitimadas por assédio moral	Sexo dos (as) respondentes			
	Mulheres		Homens	
	Absolutos	%	Absolutos	%
Sim	1.016	36,4	4.853	31,4
Não	1.775	63,6	10.580	68,6
<b>Total</b>	<b>2.791</b>	<b>100,0</b>	<b>15.433</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de Gênero da Petrobras, 2006.

Outro item investigado na pesquisa de gênero diz respeito ao conhecimento dos funcionários sobre canais e procedimentos contra as discriminações dentro da empresa. Para tanto a pesquisa apresentou a seguinte assertiva:

“A Companhia dispõe de procedimentos ou canais que possam ser utilizados por pessoas que se sentem discriminadas.”

Entre os respondentes da pesquisa, 58,8% concordam sobre a existência de procedimentos e canais, 19,4% discordam e 21,8 são indiferentes. (Tabela 4) Os recortes de gênero indicam que as mulheres respondentes concordam menos do

que os homens sobre a existência de procedimentos e canais destinados a acolher pessoas vítimas de discriminação – 53,7%, contra a opinião de 59,7% dos homens. Como situação inversa, 23,5% das mulheres respondentes discordam da existência desses canais e procedimentos, contra 18,7% dos homens com opinião semelhante. Finalmente, as mulheres também são mais indiferentes que os homens, mas note-se que, neste caso, a diferença em pontos percentuais é bem menor do que em todas as outras situações de respostas. Entre as mulheres respondentes, 22,8% mostraram-se indiferentes ao assunto, contra 21,6% dos homens (Tabela 5) (PETROBRAS, 2006).

**Tabela 4** - Distribuição das percepções sobre a existência de procedimentos e canais disponíveis para as pessoas que se sintam discriminadas

Percepções	Total	%
Concordam	10.738	58,8
Discordam	3.549	19,4
Indiferentes	3.983	21,8
<b>Total</b>	<b>18.270</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de Gênero da Petrobras, 2006.

**Tabela 5** - Respondentes da pesquisa, por sexo, segundo percepções de concordância sobre a existência de procedimentos e canais para pessoas que se sentem discriminadas

Percepções dos (as) respondentes	Sexo dos (as) respondentes			
	Mulheres		Homens	
	Absolutos	%	Absolutos	%
Concordam	1.496	53,7	9.242	59,7
Discordam	655	23,5	2.894	18,7
Indiferentes	636	22,8	3.347	21,6
<b>Total</b>	<b>2.787</b>	<b>100,0</b>	<b>15.483</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de Gênero da Petrobras, 2006.

Assim, ao realizar a pesquisa de gênero, a empresa demonstra o interesse em preservar os direitos e a integridade dos seus trabalhadores, uma vez que as

ações da empresa são pautadas pelo compromisso com a transparência e culto à diversidade.

A Petrobras participa ainda do Fórum de Gestão da Ética das Empresas Estatais, que tem o objetivo de buscar o desenvolvimento e fortalecimento dos princípios governamentais e empresariais de Gestão da Ética, visando aprimorar o relacionamento das empresas estatais com os seus diversos públicos e com a sociedade em geral.

#### 4. DISCUSSÃO

A constante busca das empresas por mais espaço em um mercado extremamente competitivo, aliado a novos contextos advindos da globalização, fez emergir diferentes significados para hábitos e atitudes antes desconhecidos no âmbito empresarial, bem como nas relações trabalhistas. Além de temas como governança corporativa, ativos intangíveis, segurança da informação e gestão do conhecimento, as empresas depararam-se também com o tema assédio moral, que como visto anteriormente, sempre existiu no contexto organizacional, embora só recentemente tenha alcançado destaque.

É importante salientar que o homem adquire sua condição de ser humano por meio do convívio social, e viver em sociedade implica respeitar determinadas regras que visam o bem comum. Nesse sentido, é que o assédio moral ganha status de crime social, uma vez que desconsidera a condição humana da vítima ao atentar contra a sua dignidade.

A discussão desta monografia pauta-se na problematização do tema assédio moral nas relações de trabalho. Seu objetivo é comparar os conceitos apresentados na revisão bibliográfica e, posteriormente, confrontá-los com os dados apresentados referente às práticas empreendidas pela Petrobras, para inibir a ocorrência do fenômeno na organização.

Dessa forma, Heloani (2004) desmitifica o assédio moral, esclarecendo que este sempre esteve presente nas relações de trabalho, constituindo uma ameaça invisível ao bom funcionamento do ambiente laboral.

Por outro lado, Silva (2005) cita o desemprego, a disputa interna por cargos, o estímulo a concorrência e a competitividade, como instigadores de desvios de conduta no ambiente organizacional.

No entanto, Martiningo e Siqueira (2008) ultrapassam o pensamento de Silva (2005), listando diversas consequências advindas da competição, destacando-se a precariedade do emprego, a flexibilização das relações de trabalho, o ritmo acelerado da economia, a terceirização, a tendência à contratação por tempo determinado, dentre outras. Os autores destacam ainda a hierarquização rígida como um fator favorável ao desenvolvimento de comportamentos agressivos na

organização, o que coincide com o pensamento de Freitas (2007) que atribui à supervalorização da hierarquia a dificuldade de comunicação e o diálogo, uma vez que esta torna os chefes seres intocáveis e inquestionáveis.

Observa-se que o assédio moral tem como pressupostos fatores intrínsecos ao mercado atual, que se caracteriza pela economia globalizada, em que as empresas passam constantemente por reestruturações. No entanto, o fenômeno não deve ser considerado comum, pois isto denotaria falta de compromisso das organizações para com a ética e a preservação dos direitos individuais, o que influi em sua imagem perante o público.

Ainda que os autores utilizem vocábulos distintos para conceituar o assédio moral, suas definições coincidem quanto à aceção do fenômeno, que se caracteriza pela sistemática e prolongada tentativa intencional de humilhar, constranger e diminuir uma pessoa em seu ambiente de trabalho.

Muito embora seja uma discussão recente, a ocorrência de assédio moral no trabalho não se restringe a determinados países, sendo um problema presente em todo o mundo. Como demonstrado no desenvolvimento deste trabalho, as denominações do fenômeno levam em conta a variedade cultural e os diferentes contextos que o envolvem.

Assim, verifica-se que as diversas expressões utilizadas para denominar o assédio moral em outros países apresentam especificidades, como ocorre com o do termo *Mobbing*, que é utilizado para designar comportamentos hostis no local de trabalho, enquanto o termo *Bullying* refere-se a episódios de violência entre crianças, no contexto escolar. A princípio, não há implicações em relação às diversas denominações do fenômeno, entretanto a definição de um conceito universal auxiliaria na troca de experiências e conhecimentos sobre o tema, bem como em seu enfrentamento.

Outro aspecto relevante apontado pelos autores é a importância de distinguir o assédio moral do assédio sexual, pois estes têm manifestações e efeitos distintos. Silva (2005) explica que para a caracterização do assédio sexual, basta uma conduta abusiva de conotação sexual em que a vítima se sinta ameaçada. Já em casos de assédio moral, devem-se ter procedimentos de caráter reiterado, habitual e prolongado, com o objetivo de agredir a vítima. O que se assemelha ao pensamento

de Nascimento (2004), que distingue o assédio sexual por sua natureza libidinosa, enquanto o assédio moral caracteriza-se por condutas de caráter psicológico.

Paralelamente, Hirigoyen (2002) complementa que o assédio moral também deve ser diferenciado do estresse e do conflito vividos no ambiente de trabalho, uma vez que em casos de estresse, o desconforto está relacionado às condições de trabalho, e não há intenção de prejudicar o trabalhador, diferentemente do assédio moral em que as agressões são dirigidas ao indivíduo com o objetivo de afligi-lo. O mesmo ocorre com o conflito, que embora possa gerar situações desagradáveis, os envolvidos têm iguais direitos de manifestação, já em casos de assédio moral, o agressor assume o papel de dominador, impedindo que a vítima reaja aos seus ataques. Ficam igualmente de fora do diagnóstico de assédio, os atritos frequentes, os incidentes isolados, as más condições de trabalho e as imposições profissionais.

Desse modo, percebe-se que o assédio moral pode até ter como precursores o estresse, o conflito e o assédio sexual, no entanto, estes não o constituem em si. Daí a importância de diferenciá-los para que o combate ao assédio moral seja mais efetivo.

Evidencia-se que não se trata de rugas nem desavenças entre agentes organizacionais. O assédio moral está envolto em ações desumanas e repetidas, que visam suplantar as expressões individuais, acarretando sérios danos físicos e psíquicos a vítima e, a paulatina debilidade do ambiente de trabalho.

As agressões, segundo Hirigoyen (2002), são engendradas por colegas ou superiores hierárquicos e, segundo a autora, quando ocorrem entre colegas, frequentemente derivam da disputa por cargos e salários. No entanto, o assédio moral praticado por superior hierárquico representa danos maiores à saúde do indivíduo, por deixá-lo acuado.

Hirigoyen (2002) destaca que não há um perfil único de agressor, pois a sua apresentação dependerá do contexto em que estiver envolvido. Pessoas que nunca apresentaram desvios de conduta podem cometer atos de assédio por se sentirem ameaçadas em seu cargo.

Já Heloani (2004), descreve o agressor como uma pessoa eficiente em apresentar resultados em curto prazo e ser conhecido por tomar decisões polêmicas, sem se importar com a forma com que trata seus subordinados.

Sobre esta questão, Freitas (2007) expõe que as atitudes agressivas só se consolidam ao encontrar o que a autora chamou de “terreno fértil”, ou seja, em ambientes em que não há regras claras para impedir e punir tais procedimentos imorais. A autora traz à discussão a responsabilidade da organização no combate às práticas de assédio moral, uma vez que os episódios de tortura psicológica ocorrem no interior da organização, envolvendo personagens organizacionais, consistindo antes de qualquer coisa uma questão de caráter institucional. Nesse sentido, a empresa não deve negligenciar do seu papel regulador para criar normas e procedimentos que inviabilizem comportamentos desfavoráveis às boas relações no trabalho.

Complementando, Hirogoyen (2002, p. 120) acrescenta que o assédio moral manifesta-se sobretudo em ambientes marcados por práticas de gestão obscura e sem regras claras, em que os atos incorretos da organização fomentam as atitudes negativas no âmbito individual. A autora diz ser comum “nas empresas em que a técnica de gestão coletiva é grosseira e sem consideração, indivíduos perversos se aproveitarem do ambiente geral desrespeitoso para arquitetar a saída de um colega e com isso obter vantagens na escala hierárquica.”

Pode-se inferir que a presença de assédio moral no ambiente de trabalho revela a existência de violência consolidada pela anuência organizacional. O que está relacionado à forma de organizar o trabalho e a cultura organizacional que prioriza a produtividade em detrimento de relações de trabalho saudáveis.

Ante a violência moral no ambiente de trabalho, suas consequências excedem os danos individuais, prejudicando também a organização e a sociedade em geral. Hirigoyen (2002) expõe que, se as atitudes negativas forem vistas isoladamente podem parecer sem importância, entretanto quando analisadas dado o contexto sistemático em que ocorrem, pode-se observar os efeitos devastadores sobre a saúde física e psíquica das vítimas. As consequências vão desde estresse, ansiedade, depressão até o desenvolvimento de distúrbios psicossomáticos que podem aparecer sob a forma de emagrecimentos ou aumentos de peso muito intensos, distúrbios digestivos, crises de hipertensão entre outros.

Quanto às consequências econômicas para o indivíduo, Martiningo e Siqueira (2008) relacionam os gastos com despesas médicas, advogados e perda de renda nos casos em que as pessoas deixam o emprego.

Os danos causados à organização não são menores, tendo em vista o impacto causado pelo absentéismo, baixa na produtividade e rotatividade de pessoal que geram custos de reposição, sem contar com despesas judiciais. Para a sociedade são imputados os custos com os serviços sociais e previdência social (MARTININGO e SIQUEIRA, 2008).

Por outro lado, Hirigoyen (2002, p. 322) alerta que a participação da sociedade excede o aspecto financeiro, diante da repetição de casos de assédio moral salienta-se a necessidade de questionamento sobre o funcionamento da sociedade como um todo, pois “de nada adianta punir os agressores se não mudarmos as mentalidades que lhes permitiram agir daquela maneira.”

Nesse sentido, a promoção de debates sobre o assédio moral, bem com a reflexão quanto ao papel da sociedade no combate a violência no ambiente de trabalho, podem viabilizar a formulação de medidas permanentes para combater o fenômeno. É interessante que discussões sejam promovidas nas universidades, tendo em vista seu papel na criação de conhecimento, o que deve aprofundar a compreensão sobre o tema.

Assim, considerando a complexidade do assunto, dada a sua articulação em um contexto social específico e determinante, utilizou-se as práticas empreendidas pela Petrobras, visando exemplificar as medidas de intervenção utilizadas para prevenção e tratamento do fenômeno dentro das empresas.

É fundamental que ao admitir a possibilidade de ocorrência do assédio moral, a organização deixe explícita sua posição contrária às práticas abusivas, criando instrumentos para apurar, coibir e punir os responsáveis (Freitas 2007).

Heloani (2004) destaca a importância da utilização de códigos de ética, de ouvidorias, alinhamento com sindicatos, envolvimento do departamento de recursos humanos como meios de combater o assédio moral. Além de atribuir ao departamento de recursos humanos a tarefa de criar mecanismos inibidores e punitivos, por meio dos quais o trabalhador vitimado se sentirá seguro em denunciar e terá certeza da punição dos agressores.

No tocante ao posicionamento da empresa frente ao fenômeno, a Petrobras elaborou o Código de Ética do Sistema Petrobras, para tornar notório o seu

compromisso de preservar a ética e a transparência nas relações da empresa com seus públicos de interesse, sejam eles externos ou internos.

Da mesma forma, a empresa criou a Ouvidoria Geral, que é tida como um instrumento essencial no combate ao assédio moral, pois agindo com imparcialidade seu objetivo é ressaltar a defesa dos direitos humanos e abrir espaço ao diálogo, de forma que todos os interessados se sintam ouvidos por meio de um canal direto de escuta da empresa.

Outro recurso importante utilizado pela Petrobras diz respeito à Pesquisa de Gênero, que ao contemplar o tema assédio moral em seu escopo pôde identificar a percepção dos empregados em relação ao tema, fornecendo à empresa dados que podem ser utilizados na elaboração de medidas para solucionar o problema. Segundo Freitas (2007), ao fazer isso, a empresa ressalta a importância de considerar o fenômeno como uma questão organizacional, uma vez que afetando o desempenho profissional dos trabalhadores poderá influir, por conseguinte nos resultados da empresa.

Percebe-se que o crescente interesse pelo assunto suplanta as questões filantrópicas, pois ao considerar os diversos custos advindos da violência no ambiente de trabalho, nota-se que o fenômeno está situado no domínio econômico. Os benefícios do combate ao assédio moral estendem-se ao indivíduo, à organização e à sociedade como um todo.

No entanto, ainda que o fenômeno venha sendo discutido no Brasil, os estudos sobre o assunto são desenvolvidos especialmente por juristas e médicos do trabalho, tendo necessidade de maior envolvimento dos gestores na realização de estudos para identificar meios de inibir a ocorrência do assédio moral no ambiente de trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desse trabalho, foram apresentados aspectos relevantes sobre a ocorrência de assédio moral dentro das empresas. Pode-se destacar a competitividade, o desemprego, a disputa por cargos e salários e a falta de comprometimento da organização, como sendo os principais incitantes do fenômeno.

A revisão bibliográfica demonstrou os efeitos da violência sobre a vítima submetida a situações de humilhação, tentativas de despersonalização e convívio em um ambiente de trabalho hostil. Situações que podem ocasionar danos à saúde no nível físico e muitas vezes psíquicos irreparáveis. Traumas que ficam impressos na memória do trabalhador.

Evidenciou-se que o assédio moral constitui uma prática desumana, e muitos são os danos por ele causados ao indivíduo, à empresa e à sociedade, devendo ser combatido por todos.

Salientou-se no trabalho o papel fundamental da organização no combate ao assédio moral, uma vez que em ambientes sem regras bem definidas e má comunicação o fenômeno tende a se consolidar como uma prática, pois seus alçozes não encontram barreiras.

Nesse sentido, destaca-se que a postura da empresa frente ao fenômeno, deve privilegiar a preservação dos direitos individuais e criar normas e procedimentos para banir práticas abusivas.

Desse modo, a organização deve tomar medidas de cunho preventivo e corretivo. Como métodos preventivos estão: a criação de um código de ética, a instituição de ouvidorias para acolher as manifestações das vítimas e políticas de Recursos Humanos dirigidas a preservar os direitos dos funcionários e a eliminar discriminações e qualquer tipo de prática que não condiga com a ética no ambiente de trabalho. Para corrigir desvios, a organização deve elaborar normas que contemplem a aplicação de sanções disciplinares aos acusados de assédio moral.

Para atender ao objetivo geral deste trabalho, foram descritas ferramentas da empresa Petrobras utilizadas para inibir o assédio moral no âmbito organizacional.

As informações obtidas da empresa evidenciaram seu comprometimento em preservar os direitos dos seus funcionários, por meio de métodos e procedimentos inibidores do assédio moral, tais como: Código de Ética, Ouvidoria, Sanções Disciplinares e outros.

No entanto, demonstrou-se que não obstante a criação de tais procedimentos faz-se necessária a criação de lei federal específica sobre o tema. Pois os assediadores agem muitas vezes de maneira silenciosa, burlando os instrumentos organizacionais. Nesses casos, se o facínora não se curvar as medidas implementadas pela empresa em respeito aos direitos individuais, o fará por imposição legal.

O trabalho foi elaborado com a intenção de contribuir para a construção de conhecimento na área de gestão de pessoas e limitou-se a descrever as ferramentas utilizadas pela Petrobras para inibir o assédio moral, com base em informações que a empresa disponibiliza ao público, ficando de fora do estudo a análise dos seus documentos internos. Desse modo, a realização de um estudo de caso propiciaria acesso ao referidos documentos, permitindo assim uma melhor compreensão das práticas empreendidas pela empresa para coibir o fenômeno.

## REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Claudia R.; NOHARA, Juliana J.. **Monografia no curso de administração**: Guia completo de conteúdo e forma. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Violência, saúde e trabalho**: uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC, 2006.
- FEIJÓ, Carmem. **Assédio moral na justiça do trabalho**. Notícias do Tribunal Superior do trabalho – TST. 01 de fev. 2007. Disponível em: <[http://ext02.tst.jus.br/pls/no01/NO\\_NOTICIAS.Exibe\\_Noticia?p\\_cod\\_noticia=7298&p\\_cod\\_area\\_noticia=ASCS&p\\_txt\\_pesquisa=oit%20](http://ext02.tst.jus.br/pls/no01/NO_NOTICIAS.Exibe_Noticia?p_cod_noticia=7298&p_cod_area_noticia=ASCS&p_txt_pesquisa=oit%20)>. Acesso em: 7 abril de 2010.
- FREITAS, Maria Ester. **Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?** RAE eletrônica, v.6, n.1, Art.5, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4544&Secao=PENSATA&Volume=6&Numero=1&Ano=2007>>. Acesso em: 20 agosto de 2009.
- HELOANI, Roberto. **Assédio moral – Um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho**. RAE eletrônica, v.3, n.1, Art.10, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1915&Secao=PENSATA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>. Acesso em: 20 agosto de 2009.
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-Estar no trabalho**: Redefinindo o Assédio Moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- MARTININGO FILHO, A.; SOARES SIQUEIRA, M.. **Assédio moral e gestão de pessoas**: Uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. RAM - Revista de Administração Mackenzie, Volume 9, n.5, 2008, p. 11-34. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/184/184>>. Acesso em: 10 agosto 2009.
- NASCIMENTO, Sonia A. C. Mascaró. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. Elaborado em 2004. Disponível: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=5433> Acesso em 6 de abril de 2010.
- PETROBRAS. **Pesquisa de Gênero da Petrobras**. 2006. Disponível em : <<http://www2.petrobras.com.br/ouvidoria/portugues/pesquisadegenero/abertura.htm>> Acesso em: 02 de março de 2010.

\_\_\_\_\_. **Código de Ética do Sistema Petrobras**. 2005. Disponível em:  
<[http://www2.petrobras.com.br/petrobras/portugues/eticas/eti\\_petrobras.htm](http://www2.petrobras.com.br/petrobras/portugues/eticas/eti_petrobras.htm)>  
Acesso em 07 de março de 2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade da Petrobras**. 2004. Disponível me:  
<<http://www.cebds.org.br/cebds/pub-docs/relatorio-sustentabilidade/rel-2004-br/petrobras.pdf>> Acesso em: 24 de abril de 2010.

SILVA, Jorge Luiz de Oliveira da. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. Rio de Janeiro: Jurídica, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 3 ed. 2000.

#### **Sites Consultados:**

[www.tst.gov.br](http://www.tst.gov.br) - Acesso em: 24 de março de 2010.

[www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org) - Acesso em: 03 de abril de 2010.

[www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br) - Acesso em: 04 de março de 2010.