

1. Artigos

1.1. "ASSÉDIO MORAL".

ZIMMERMANN, Silvia Maria (Ministério Público do Trabalho da 12ª Região), **SANTOS, Teresa Cristina Dunka Rodrigues dos** (Ministério Público do Trabalho da 12ª Região) e **LIMA, Wilma Coral Mendes de** (Ministério do Trabalho e Emprego – Delegacia Regional do Trabalho/SC).

Disponível em: <http://www.prt12.mpt.gov.br/prt/ambiente/arquivos/assedio_moral_texto.pdf>. Acesso em 02 mai. 2006.

1. Introdução

A violência moral no trabalho não é um fenômeno novo, podendo-se dizer que ela é tão antiga quanto o próprio trabalho. A globalização e a conseqüente flexibilização das relações trabalhistas trouxeram gravidade, generalização, intensificação e banalização do problema.

O individualismo é a nova tônica que caracteriza as relações de trabalho, exigindo do trabalhador um novo perfil : autônomo, flexível, capaz, competitivo, criativo, qualificado e empregável. Ao mesmo tempo em que essas exigências crescentes e incessantes, qualificam-no para o mercado de trabalho, seu não-atendimento torna-o, ironicamente, responsável pelo próprio desemprego.

Evidentemente tal concepção desfoca a realidade, impondo ao trabalhador um ônus que, na verdade, é conseqüência principalmente da condução das políticas econômicas e das mudanças tecnológicas.

De fato, a transferência dessa responsabilidade causa ao trabalhador um sofrimento perverso.

A precarização das relações laborais, a terceirização e a horizontalidade do processo produtivo concorrem para exacerbar o problema, assim como a debilidade das estruturas de defesa coletiva.

Também as pressões por produtividade e o distanciamento entre os órgãos dirigentes e os trabalhadores de linha de produção resultam a impossibilidade de uma comunicação direta, desumanizando o ambiente de trabalho, acirrando a competitividade e dificultando a germinação do espírito de cooperação e solidariedade entre os trabalhadores.

Este problema não se verifica apenas nos países em desenvolvimento. É um fenômeno que está presente no cenário internacional. Atinge homens e mulheres, altos executivos e trabalhadores braçais, a iniciativa privada e o setor público.

O levantamento da OIT em diversos países desenvolvidos aponta para distúrbios da saúde mental relacionados com a condições de trabalho, na Finlândia, Alemanha, Reino Unido, Suécia e Estados Unidos, por exemplo.

No Brasil, a primeira pesquisa sobre o tema é da médica do trabalho Margarida Barreto, que, em sua tese de mestrado "Jornada de Humilhações", concluída em 22.05.2000, ouviu 2.072 pessoas, das quais 42% declararam ter sofrido repetitivas humilhações no trabalho. Encontra-se em andamento uma segunda pesquisa dessa médica, envolvendo um número maior de trabalhadores, em todo o Brasil.

O assédio moral no trabalho vem adquirindo tais proporções que vários países, a exemplo de Suécia, Alemanha, Itália, Austrália, Estados Unidos e França, vêm se preocupando em inserir em seus ordenamentos jurídicos dispositivos legais para coibi-lo. Há também projetos de lei em discussão em Portugal, Suíça e Bélgica.

No Brasil a primeira lei a tratar do assunto é de Iracenópolis/SP e foi regulamentada em 2001. Há diversos outros projetos em tramitação nos legislativos municipais, estaduais e federal.

Sabe-se, todavia, que não serão apenas dispositivos legais que solucionarão o problema, mas, sim a conscientização, tanto da vítima, que não sabe ainda diagnosticar o mal que sofre, do agressor, que considera seu procedimento normal, e da própria sociedade, que precisa ser despertada de sua indiferença e omissão.

O prognóstico para as próximas décadas é sombrio, quando predominarão depressões, angústias e outros danos psíquicos, relacionados com as novas políticas de gestão na organização do trabalho, desafiando a mobilização da sociedade e a adoção de medidas concretas, especialmente visando à prevenção do problema e à reversão dessas expectativas.

2. Conceito

O assédio moral tem estreita ligação com o conceito de humilhação, que, segundo o dicionário Aurélio, significa "rebaixamento moral, vexame, afronta, ultraje. Ato ou efeito de humilhar (-se). Humilhar. Tornar humilde, vexar, rebaixar, oprimir, abater, referir-se com menosprezo, tratar desdenhosamente, com soberba, submeter, sujeitar (...)".

Segundo Heinz Leymann¹, psicólogo do trabalho sueco "assédio moral é a deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas (abusivas) que se caracterizam pela repetição por longo tempo de duração de um comportamento hostil que um superior ou colega (s) desenvolve (m) contra um indivíduo que apresenta, como reação, um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura".

Para Marie-France Hirigoyen assédio moral no trabalho é " toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho"²

Martha Halfeld Furtado de Mendonça Schmidt ressalta que "existem várias definições que variam segundo o enfoque desejado (médico, psicológico ou jurídico). Juridicamente, pode ser considerado como um abuso emocional no local de trabalho, de forma maliciosa, não- sexual e não-racial, com o fim de afastar o empregado das relações profissionais, através de boatos, intimidações, humilhações, descrédito e isolamento.

(...) o assédio pode ser visto também pelo ângulo do abuso de direito do empregador de exercer seu poder diretivo ou disciplinar"³

Denota-se dos conceitos acima que o assédio moral caracteriza-se especialmente pela freqüência e a intencionalidade da conduta, não se confundindo com uma desavença isolada ou esporádica no ambiente de trabalho. Um chefe de personalidade exigente, meticulosa, que exige a excelência do trabalho ou um determinado comportamento profissional não pode ser visto como agressor, porquanto sua conduta insere-se dentre as prerrogativas de seu poder diretivo e disciplinar.

[◀ volta ao índice](#)

3. Condutas mais comuns que caracterizam o assédio moral

Nem sempre a prática do assédio moral é de fácil comprovação, porquanto, na maioria das vezes, ocorre de forma velada, dissimulada, visando minar a auto-estima da vítima e a desestabilizá-la.

Pode camuflar-se numa "brincadeira" sobre o jeito de ser da vítima ou uma característica pessoal ou familiar, ou, ainda, sob a forma de insinuações humilhantes acerca de situações compreendidas por todos, mas cuja sutileza torna impossível a defesa do assediado, sob pena de ser visto como paranóico ou destemperado.

A intensificação do assédio pode levar ao isolamento da vítima, como forma de auto-proteção, o que, posteriormente, a faz ser considerada pelos próprios colegas como anti-social e sem espírito de cooperação.

A pesquisa realizada pela Médica do Trabalho Margarida Barreto exemplifica as situações/ações de assédio moral mais freqüentes: dar instruções confusas e imprecisas, bloquear o andamento do trabalho alheio, atribuir erros imaginários, ignorar a presença de funcionário na frente de outros, pedir trabalhos urgentes sem necessidade, pedir a execução de tarefas sem interesse, fazer críticas em público, sobrecarregar o funcionário de trabalho, não cumprimentá-lo e não lhe dirigir a palavra, impor horários injustificados, fazer circular boatos maldosos e calúnias sobre a pessoa, forçar a demissão, insinuar que o funcionário tem problemas mentais ou familiares; transferi-lo do setor, para isolá-lo, não lhe atribuir tarefas, retirar seus instrumentos de trabalho (telefone, fax, computador, mesa), agredir preferencialmente quando está a sós com o assediado, proibir os colegas de falar e almoçar com a pessoa.

Além dessas condutas, há outras formas de controle e pressão sobre o trabalhador, tais como: brincadeira de mau-gosto quando o empregado falta ao serviço por motivo de saúde, ou para

¹ Apud Mauro Azevedo de Moura, Assédio Moral, Cartilha

² Mal-Estar no Trabalho: Redefinindo o Assédio Moral/Marie-France Hirigoyen: tradução de Rejane Janowitz-Rio de Janeiro; Bertrand Brasil, 2002, pág.17.

³ In O assédio Moral no Direito do Trabalho, Revista de Direito do Trabalho nº 103/2001(?) pág 142.

acompanhar um familiar ao médico, marcação sobre o número de vezes e tempo que vai ou fica no banheiro, vigilância constante sobre o trabalho que está sendo feito, desvalorização da atividade profissional do trabalhador, exigência de desempenho de funções acima do conhecimento do empregado ou abaixo de sua capacidade ou degradantes, indução do trabalhador ao erro, não só para criticá-lo ou rebaixá-lo, mas também para que tenha uma má imagem de si mesmo, indução da vítima ao descrédito de sua própria capacidade laborativa, recusa à comunicação direta com a vítima, dando-lhe ordens através de um colega, censura ao trabalhador de forma vaga e imprecisa, dando ensejo a interpretações dúbias e a mal-entendidos, exigência de tarefas impossíveis de serem executadas ou exigir realização de atividades complexas em tempo demasiado curto; supressão de documentos ou informações importantes para a realização do trabalho; não-permissão ao trabalhador para que se submeta a treinamentos; marcação de reuniões sem avisar o empregado e posterior cobrança de sua ausência na frente dos colegas; ridicularizações das convicções religiosas ou políticas, dos gostos do trabalhador.

4. Perfil da vítima do assédio moral

Segundo Marie-France Hirigoyen os que abusam do poder, os que agridem, os responsáveis enfim pelo assédio moral no trabalho, tentam passar uma imagem da vítima, que não é real. Ela (a vítima) seja homem ou mulher, não é frágil, não é neurótica, não tem mau caráter, não é de difícil convivência, não é profissionalmente incompetente.

Definir o perfil da vítima é uma tarefa complexa, porquanto está intimamente ligado ao ambiente de trabalho, à personalidade do agressor e à capacidade de resistência do próprio assediado. Pode-se afirmar, então, que o perfil da vítima é multifacetado.

Vejamos algumas características do perfil da vítima apontadas pela própria Marie-France Hirigoyen, pela médica do trabalho Margarida Barreto e Mauro Azevedo⁴: Trabalhadores com mais de 35 anos; Os que atingem salários muito altos; Saudáveis, escrupulosos, honestos; As pessoas que têm senso de culpa muito desenvolvido; Dedicados, excessivamente até, ao trabalho, perfeccionistas, impecáveis, não hesitam em trabalhar nos fins de semana, ficam até mais tarde e não faltam ao trabalho mesmo quando doentes; Não se curvam ao autoritarismo, nem se deixam subjugar; São mais competentes que o agressor; Pessoas que estão perdendo a cada dia a resistência física e psicológica para suportar humilhações; Portadores de algum tipo de deficiência; Mulher em um grupo de homens; Homem em um grupo de mulheres; Os que têm crença religiosa ou orientação sexual diferente daquele que assedia; Quem tem limitação de oportunidades por ser especialista; Aqueles que vivem sós.

Com relação às mulheres, acrescentam-se ainda: Casadas; Grávidas; Aquelas que têm filhos pequenos.

Além dos acima citados, podemos ainda destacar o "assédio moral" vivenciado pelos egressos do sistema prisional ou por problemas de saúde.

[◀ volta ao índice](#)

5. O perfil do assediador

Quem agride? Um superior (chefe) agride um subordinado (é a situação mais freqüente); Um colega agride outro colega; Um superior é agredido por subordinados. É um caso mais difícil de acontecer. A pessoa vem de fora, tem uma maneira de exercer a chefia que o grupo não aceita. Pode ser também um antigo colega que é promovido a chefe sem que o grupo tenha sido consultado.

Dos vários textos escritos e pesquisas realizadas, conclui-se que o agressor possui uma personalidade narcisista.

Nutre por si próprio um sentimento de grandeza, exagerando sua própria importância. Tem excessiva necessidade de ser admirado e aprovado, é arrogante, egocêntrico, evita qualquer afeto, acha que todas as coisas lhe são devidas.

O agressor critica todos que o cercam mas não admite ser questionado ou censurado. Está sempre pronto a apontar as falhas. É insensível, não sofre, não tem escrúpulos, explora, e não tem empatia pelos outros. É invejoso e ávido de poder. Para o agressor o outro é apenas "útil" e não

⁴ Cartilha "Assédio Moral".

merece respeito.

Martha Halfeld Furtado de Mendonça Schmidt, em sua obra "O assédio moral no Direito do Trabalho", enumera as características que definem o perfil do assediador, segundo um site em português (baseado em observações de trabalhadores): 1 - Profeta - Considera que sua missão é demitir indiscriminadamente os trabalhadores para tornar a máquina a mais enxuta possível. Para ele demitir é uma "grande realização". Gosta de humilhar com cautela, reserva e elegância.

2 - *Pit-bull* - Humilha os subordinados por prazer, é agressivo, violento e até perverso no que fala e em suas ações. 3 - Troglodita - É aquele que sempre tem razão. As normas são implantadas sem que ninguém seja consultado, pois acha que os subordinados devem obedecer sem reclamar. É uma pessoa brusca. 4 - Tigrão - quer ser temido para esconder sua incapacidade. Tem atitudes grosseiras e necessita de público para conferi-las, sentindo-se assim respeitado (através do temor que tenta incutir nos outros). 5 - Mala - babão - É um "capataz moderno". Bajula o patrão e controla cada um dos subordinados com "mão de ferro". Também gosta de perseguir os que comanda. 6 - Grande Irmão - Finge que é sensível e amigo dos trabalhadores não só no trabalho mas fora dele. Quer saber dos problemas particulares de cada um para depois manipular o trabalhador na "primeira oportunidade" que surgir, usando o que sabe para assediá-lo. 7 - Garganta - Vive contando vantagens (apesar de não conhecer bem o seu trabalho) e não admite que seus subordinados saibam mais que ele. 8 - Tasea ("tá se achando") - É aquele que não sabe como agir em relação às demandas de seus superiores; é confuso e inseguro. Não tem clareza de seus objetivos, dá ordens contraditórias. Se algum projeto ganha os elogios dos superiores ele apresenta-se para recebê-los mas em situação inversa responsabiliza os subordinados pela "incompetência". É certo que a pessoa que assedia a outra é insegura e está demonstrando que é incompetente.

Vale observar também que existem casos específicos de pessoas paranóicas, que gostam de se fazer de vítimas, não aceitam a menor crítica e facilmente se sentem rejeitadas. São pessoas que têm problemas de relacionamento com os que os cercam e normalmente não assumem suas culpas. Essas são potencialmente agressores e não vítimas. O fato de existirem esses paranóicos não deve encobrir a existência de vítimas reais de assédio moral.

[← volta ao índice](#)

6. Conseqüências do assédio moral

a) perdas para a empresa

Um ambiente laboral sadio é fruto das pessoas que nele estão inseridas, do relacionamento pessoal, do entrosamento, da motivação e da união de forças em prol de um objetivo comum: a realização do trabalho. Nesse passo, pode-se afirmar que a qualidade do ambiente de trabalho, sob o aspecto pessoal, muito mais do que relacionamentos meramente produtivos exige integração entre todos os envolvidos.

Esta integração, todavia, resta irremediavelmente comprometida quando os empregados se sentem "coisificados", despersonalizados, perseguidos, desmotivados, assediados moralmente.

O assédio moral inevitavelmente instala um clima desfavorável na empresa, de tensão, de apreensão, de competição. As estatísticas feitas pelos estudiosos no assunto apontam que a primeira conseqüência a ser sentida é a queda da produtividade, seguida pela redução da qualidade do serviço, ambas geradas pela instabilidade que o empregado sente no posto de trabalho.

Dependendo do perfil do empregado assediado este pode se tornar absenteísta (tanto física como psicologicamente), improdutivo, doente, acomodado numa situação constrangedora, suportada pela necessidade de se manter no emprego; ou, então, não se sujeita a tal situação, preferindo retirar-se da empresa e postular a reparação do dano na via judicial.

De toda sorte, as duas hipóteses deságuam na mesma conseqüência: prejuízos econômicos para o empregador. Isto sem mencionar o comprometimento da imagem externa da empresa, a sua reputação junto ao público consumidor e ao próprio mercado de trabalho.

As perdas do empregador podem ser resumidas em: queda da produtividade; alteração na qualidade do serviço/produto; menor eficiência; baixo índice de criatividade; absenteísmo; doenças profissionais; acidentes de trabalho; danos aos equipamentos; alta rotatividade da mão-de-obra, gerando aumento de despesa com rescisões contratuais, seleção e treinamento de pessoal; aumento de demandas trabalhistas com pedidos de reparação por danos morais; abalo da

reputação da empresa perante o público consumidor e o próprio mercado de trabalho, etc...

b) perdas para o assediado

Como já destacado anteriormente, as conseqüências que irá sofrer o empregado assediado dependem muito do seu perfil psicológico, de sua condição social, do papel que representa e que pode continuar representando no mercado de trabalho.

Se a vítima é uma pessoa que se encaixa no perfil do "empregável", se, embora vítima de um terrorismo psicológico, sua auto-estima permanece intacta e se, nada obstante não ter logrado sucesso na reversão do quadro dentro da empresa, é capaz de se retirar e postular outro posto de trabalho, podemos afirmar que as conseqüências são mais danosas para o empregador que perdeu um profissional competente e, muito provavelmente, arcará financeiramente, com as conseqüências de sua conduta danosa, do que para o próprio empregado.

Porém, se a vítima se encaixar no perfil descrito no item 4 deste documento, sabe-se que sua capacidade de se rebelar contra o assédio moral do empregador é limitada, porque, sem dúvida, desempenha o papel da parte mais fraca dessa relação.

Neste contexto, temos como resultado empregados desprovidos de motivação, de criatividade, de capacidade de liderança, de espírito de equipe e com poucas chances de se manterem "empregáveis". Pessoas que, premidas pela necessidade de se manter no posto de trabalho, acabam por se sujeitar às mais diversas humilhações e adoecem, primeiro psicologicamente, depois, fisicamente.

Uma das conseqüências mais marcantes do assédio moral é a registrada no campo da saúde e segurança do trabalho.

Mauro Azevedo de Moura⁵ afirma que "todos os quadros apresentados como efeitos à saúde física e mental podem surgir nos(as) trabalhadores(as), vítimas de assédio moral, devendo, ser, evidentemente, consideradas como doenças do trabalho".

[◀ volta ao índice](#)

Sabe-se que o trabalho em ambientes insalubres aliado a pressões psicológicas pode propiciar o surgimento de doenças profissionais das mais diversas, variando de acordo com o agente de insalubridade presente. De igual forma, o trabalho repetitivo, monótono, anti-ergonômico, realizado sob pressão e constante fiscalização, num clima de competitividade entre os empregados é, hodiernamente, o causador de muitas doenças ocupacionais, que, não raramente, são ignoradas até mesmo pelos médicos do trabalho, na medida em que o diagnóstico revela-se complexo, já que onexo causal, como visto, é multifatorial.

Para o autor anteriormente citado, as ações abaixo elencadas são propiciadoras de acidentes e doenças profissionais: não municiar o empregado das informações necessárias para a execução do trabalho; determinar a execução de função para a qual o empregado não foi treinado ou orientado; determinar a execução de função perigosa a empregado despreparado; negar o fornecimento de equipamentos individuais de proteção; não dar espaço a questionamentos do empregado.

Diante de um quadro inteiramente desfavorável à execução tranqüila e segura do serviço que foi lhe conferido, o empregado assediado moralmente sente-se ansioso, despreparado, inseguro e, por via de conseqüência, os riscos de ser acometido de doenças profissionais ou de vir a sofrer acidentes do trabalho são potencializados. Assim, arrisca-se a dizer que quando o empregado, vítima do assédio moral, não é demitido pela baixa produtividade, pelo absenteísmo, pela desmotivação, não raro será vítima de doenças ou acidentes ocupacionais.

7. Como deve se posicionar a vítima diante do assédio moral

O trabalhador assediado deve, antes de mais nada, ter conhecimento do que vem a ser assédio moral e estar atento às circunstâncias tipificadoras deste fenômeno. Revela-se, pois, pertinente desmistificar o tema, romper a barreira do preconceito, expungir a idéia coletiva de que o empregado é pago para trabalhar e não para sentir ou expressar sentimentos.

No entanto, é necessário também, como já ressaltado anteriormente, para o equilíbrio da balança, que não se dissemine a crença de que todas as desavenças, contrariedades, tensão no ambiente de trabalho se constituem em atos de assédio moral. Marie- France Hirigoyen lançou um novo livro

⁵ Ob.cit. pag.19

intitulado "Mal Estar no Trabalho: Redefinindo o Assédio Moral", em que aprimora os conceitos emitidos em sua obra anterior, a fim de "distinguir o *assédio moral do estresse ou da pressão no trabalho, ou mesmo do conflito velado e do desentendimento*".⁶

Mas, quando verificado o assédio, é necessário que o empregado fique atento e, sempre que possível, reúna todos os elementos de provas necessários para a sua comprovação. Deve, o quanto antes denunciar ao setor de recursos humanos, à CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, ao SESMT – Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (mormente quando o assédio está ligado à segurança e medicina do trabalho), ao sindicato representante de sua categoria profissional, às comissões de conciliação prévia, se existentes. Não obtendo êxito ou sentindo que não há uma disposição da empresa para o enfrentamento da questão e sua solução, deve denunciar ao Ministério do Trabalho (NUCODIS) e ao Ministério Público do Trabalho, para a adoção das providências cabíveis.

8. Como deve se posicionar o empregador (empresa) diante do assédio moral/ responsabilidade do empregador

O contrato de trabalho estabelece-se de boa-fé.

Tal princípio, albergado recente e expressamente pela legislação francesa (Lei nº 2002-73, 17.01.02) - que também tipificou o assédio moral nas relações trabalhistas -, pressupõe a consciência de cada um dos contratantes de não enganar, não prejudicar, não causar danos ao outro.

Daí decorre que se o empregado for vítima de práticas humilhantes ou vexatórias de um superior hierárquico, ou mesmo de colegas, de modo a ter comprometidos seu bem-estar e sua saúde física ou mental, a empresa será responsabilizada pela degradação das suas condições de trabalho.

Além da rescisão indireta do contato de trabalho, e da conseqüente indenização trabalhista, nos termos do art. 483, e, da CLT, o assédio moral é conduta que, atingindo o patrimônio moral do empregado, pode ensejar o pagamento de indenização por danos morais e materiais à vítima, na forma da lei civil.

[◀ volta ao índice](#)

É, pois, em razão dessa responsabilidade que cabe ao empregador, diante da notícia de que esteja ocorrendo tal assédio no âmbito da empresa, tomar as medidas cabíveis para apurá-lo e eliminá-lo. Tais medidas incluem: **a) diagnóstico** – cabe, nesta etapa, diante da notícia do assédio, identificar seu autor, investigar o objetivo perseguido pelo agressor (obter demissão da vítima, repreendê-la por algum comportamento, humilhá-la, simplesmente), ouvir testemunhas; **b) avaliação** – a ser realizada através da ação integrada do setor de recursos humanos, do SESMT – Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho e da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes; **c) providências reparadoras** – constatados indícios razoáveis de assédio moral, tentar, principalmente através do diálogo, modificar a situação, reeducando o agressor (ou o grupo agressor). Caso isso não seja possível, poderão ser-lhe aplicadas medidas disciplinares, inclusive a demissão. Deverá, também, ser dado todo o apoio médico e psicológico à vítima, com o custeio de tratamento, e, caso já tenha se desligado do quadro da empresa, poderá o empregador propor sua readmissão, de modo a reparar a injustiça. Em caso de abalos à saúde física e/ou psicológica do empregado, decorrentes do assédio, configura-se doença do trabalho, exigindo-se da empresa a emissão da CAT - Comunicação de Acidente do Trabalho.

Certamente, tais diretrizes são aplicáveis às empresas maiores, em que existem vários níveis hierárquicos, de modo que a direção, ao ser cientificada dos problemas, possa coibir os abusos praticados nos diversos setores da empresa.

Não representam, à evidência, medidas factíveis, em caso de empresas de pequeno porte, em que o agressor é o próprio empregador, ou, ainda, quando o assédio fizer parte de uma política perniciosa, deliberadamente adotada, com vistas à eliminação de empregados "indesejados", especialmente por integrarem o chamado grupo de risco.

À vista, pois, dessa debilidade das providências reparadoras e repressivas, quanto às condutas

⁶ ob. cit. p. 19

agressivas, é que a atuação prioritária da empresa encontra-se na prevenção.

9. Ações preventivas da empresa

O assédio moral dissemina-se tanto mais, quanto mais desorganizada e desestruturada for a empresa, ou ainda, quando o empregador finge não vê-lo, tolera-o ou mesmo o encoraja.

Outrossim, instala-se, especialmente, como afirma Marie- France Hirigoyen, "*quando o diálogo é impossível e a palavra daquele que é agredido não consegue fazer-se ouvir*" (*in* Assédio moral: a violência perversa no cotidiano.- SP: Bertrand Brasil, 3ª ed. , p. 200).

Daí a importância da instituição de um **programa de prevenção** por parte da empresa, com a primazia do diálogo e da instalação de canais de comunicação.

Para tanto, indispensável é, em primeiro lugar, uma **reflexão** da empresa, sobre a forma de **organização de trabalho e seus métodos de gestão de pessoal**.

Neste particular, impõe-se que a direção admita que o problema possa estar efetivamente ocorrendo no âmbito da empresa, acompanhando, de outra parte, o modo como as chefias intermediárias cobram os resultados das tarefas de seus empregados, a fim de minorar os riscos de abuso de poder.

A **política de recursos humanos da empresa**, de outra parte, deve ter por escopo a conscientização dos empregados e de todos os níveis hierárquicos da empresa sobre a existência do problema, sua considerável frequência e a possibilidade de ser evitado.

O **site** www.assediomoral.org.br , quanto a esse aspecto, aponta como dever do empregador a composição de uma "*equipe multidisciplinar de representante da empresa, CIPA, médico do trabalho, psicólogo, sociólogo, assistente social, advogado trabalhista, representante do Sindicato e acompanhamento do Ministério do Trabalho – DRT*" , com vistas a "*avaliar os fatores psicossociais, identificar e determinar os problemas, admitir a existência dos problemas, definir a violência moral, informar e sensibilizar o conjunto dos funcionários acerca dos danos e agravos à saúde, em consequência do assédio moral, informando o empregador dos custos para a empresa; elaborar política de relações humana e ética em atos; difundir o resultado das práticas preventivas para o conjunto dos trabalhadores*".

Para informar e conscientizar os trabalhadores é de grande utilidade a realização de eventos, tais como seminários, palestras, dinâmicas de grupo, etc., em que haja a troca de experiências e a discussão aberta do problema, quanto a todos os seus aspectos, inclusive as formas como se exterioriza, as responsabilidades envolvidas e os riscos que dele derivam para a saúde, sem esquecer a importância de postura solidária dos colegas, em relação ao assediado.

A política de recursos humanos envolve, também, a informação e a formação de chefias.

Como esclarece Marie-France Hirigoyen "*A prevenção passa também pela educação dos responsáveis, ensinando-os a levar em conta a pessoa humana, tanto quanto a produtividade. Em cursos de formação específica, a serem dados por psicólogos ou psiquiatras formados em vitimologia, poder-se-ia ensiná-los a 'metacomunicar', isto é, a comunicar sobre a comunicação, a fim de que eles saibam intervir antes que o processo se instale, fazendo dar nome ao que no outro irrita o agressor, fazendo-o 'ouvir' o ressentimento de sua vítima*" (ob.cit., p. 201).

Outrossim, a adoção de um **código de ética**, que vise ao combate de todas as formas de discriminação e de assédio moral e sexual e, mais, à difusão do respeito à dignidade e à cidadania, é outra medida, inserida na política de recursos humanos, que se exige do empregador. Uma cópia desse documento deve ser distribuída a cada trabalhador da empresa, para que tenha ciência de seu integral conteúdo.

Ressalte-se, entretanto, que de nada adiantam a conscientização dos trabalhadores ou o estabelecimento de regras éticas ou disciplinares se não se criarem, na empresa, **espaços de confiança**, para que possam as vítimas dar vazão às suas queixas.

Tais espaços podem ser representados por espécies de "**ouvidores**" ou **comitês** formados nas empresas, especialmente indicados para receberem denúncias sobre intimidações e constrangimentos, garantindo-se sempre o sigilo das informações, ou, ainda, por caixas postais para as vítimas depositarem denúncias, de forma anônima.