

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO**

**ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO  
E A POLÍTICA EMPRESARIAL DE METAS**

**RAFAEL MORAIS CARVALHO PINTO**

Belo Horizonte  
2011

**RAFAEL MORAIS CARVALHO PINTO**

**ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO  
E A POLÍTICA EMPRESARIAL DE METAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito.

Área de concentração: Direito do Trabalho

Orientador: Prof. Dr. Luiz Otávio Linhares Renault

Belo Horizonte  
2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

P659a Pinto, Rafael Morais Carvalho  
Assédio moral no ambiente de trabalho e a política empresarial de metas /  
Rafael Morais Carvalho Pinto. Belo Horizonte, 2011.  
159f. : Il.

Orientador: Luiz Otávio Linhares Renault  
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais,  
Programa de Pós-Graduação em Direito.

1. Assédio. 2. Assédio no ambiente de trabalho. 3. Violência psicológica. 4.  
Política organizacional. 5. Metas em administração de pessoal. I. Renault, Luiz  
Otávio Linhares. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.  
Programa de Pós-Graduação em Direito. III. Título.

CDU: 343.6

Rafael Moraes Carvalho Pinto

**ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO E A POLÍTICA EMPRESARIAL  
DE METAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito.

---

Professor Doutor Luiz Otávio Linhares Renault (Orientador) – PUC MINAS

---

Professor Doutor Márcio Túlio Viana – PUC MINAS

---

Professora Doutora Martha Halfeld Furtado de Mendonça Schmidt – UNA

Belo Horizonte, 21 de novembro de 2011.

*A Deus, por me permitir e providenciar a grande oportunidade acadêmica da minha vida.*

*Aos meus pais, Carlos e Marta, por me proporcionarem o alicerce de valores necessários para enfrentar e vencer com dignidade os constantes desafios profissionais e pessoais.*

*À Bela, minha companheira, apoio real e incondicional em todas as etapas desta jornada.*

## **AGRADECIMENTOS**

Em especial, ao professor Luiz Otávio Linhares Renault, por ter me concedido a honra e o privilégio de ser meu orientador, atividade que exerceu com muito zelo e excelência, e pelos valiosos ensinamentos transmitidos ao longo de todo o curso, os quais, além de imprescindíveis ao desenvolvimento desta dissertação, com certeza, me acompanharão por toda a vida.

Ao professor Maurício Godinho Delgado, que foi a minha primeira inspiração para iniciar esta caminhada pelo universo justrabalhista.

Aos professores Márcio Túlio Viana e José Roberto Freire Pimenta, que contribuíram de forma relevante para meu crescimento intelectual e pessoal, ensinando-me a enxergar a importância cada vez maior do Direito do Trabalho no avanço social do País.

Aos profissionais dos Escritórios Márcio Dantas Advogados Associados e Camatta & Gonçalves Advogados Associados, pela paciência e apoio durante os estudos e pesquisas.

Aos colegas professores e coordenadores da Unifenas, pelo exemplo e pelo auxílio nesta incomum e totalmente especial jornada acadêmica.

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

*“Como a violência reaparece a cada época sob novas formas, é necessário retomar permanentemente a luta contra ela.”*

*Stephen Zweig*

## RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo inicial tratar do assédio moral, com enfoque específico no ambiente de trabalho, fazendo a conceituação e a caracterização deste fenômeno, diferenciando-o de outros tipos de violência no ambiente de trabalho. Almeja, também, evidenciar as circunstâncias e os sentimentos que favorecem a manifestação do assédio moral e demonstrar suas consequências pessoais e jurídicas mais relevantes para os empregados e empregadores. A dissertação aborda, ainda, a análise da política empresarial de metas, conceituando e caracterizando esta atual e frequente estratégia de gestão da mão de obra no âmbito das organizações produtivas. Pretende-se desvelar o quanto essa nova forma de cobrança e pressão capitalista sobre o trabalhador, quando usada de forma indiscriminada, pode deteriorar o ambiente de trabalho, aflorando sentimentos de concorrência, rivalidade e medo. Por fim, esta dissertação tem por objetivo central avaliar se a prática de implantação dos programas de metas, da forma como vem sendo utilizada pelas organizações empresariais, pode ser fator potencializador do fenômeno do assédio moral.

**Palavras-chaves:** Assédio moral. Violência psicológica. Ambiente de trabalho. Política empresarial. Metas.

## **ABSTRACT**

This dissertation has, as its initial purpose, to discuss moral harassment, with a specific approach for the work environment, making the conceptualization and characterization of this phenomenon, differentiating it from other types of violence in the work environment. It also aims to highlight the circumstances and feelings that contribute to the manifestation of moral harassment, as well as to demonstrate the more relevant personal and legal consequences to employees and employers. This dissertation covers, still, an analysis of corporate policy of goals, conceptualizing and characterizing this current and frequent strategy of labor management within the productive organizations. It is intended to reveal how much this new way of demands and capitalist pressure on the worker, when used indiscriminately, can damage the work environment, leading to feelings of competition, rivalry and fear. Finally, this dissertation has, as its central aim, to evaluate whether the practice of implementation of goal programs, in the way it has been used by business organizations, may be a potentializing factor of the moral harassment phenomenon.

**Key-words:** Moral harassment. Psychological violence. Work environment. Corporate policy. Goals.

## LISTA DE SIGLAS

ACT –	Acordo Coletivo de Trabalho
Ampl. –	Ampliada
Art. –	Artigo
Arts. –	Artigos
Atual. –	Atualizada
BNDES –	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CCB –	Código Civil Brasileiro
CCT –	Convenção Coletiva de Trabalho
CLT –	Consolidação das Leis do Trabalho
Coord. –	Coordenador
CRFB –	Constituição da República Federativa do Brasil
Ed. –	Edição
Etc. –	<i>Et caetera</i>
IBGE –	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
MPT –	Ministério Público do Trabalho
MTE –	Ministério do Trabalho e Emprego
MS –	Mato Grosso do Sul
N. –	Número
OMS –	Organização Mundial de Saúde
P. –	Página
PCdoB –	Partido Comunista do Brasil
PL –	Partido Liberal
PMDB –	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PR –	Partido da República
PT –	Partido dos Trabalhadores
PUC –	Pontifícia Universidade Católica
Rev. –	Revisada
RN –	Rio Grande do Norte
RS –	Rio Grande do Sul
SP –	São Paulo

STF –	Supremo Tribunal Federal
Trad. –	Tradução
TRT –	Tribunal Regional do Trabalho
TST –	Tribunal Superior do Trabalho
UFMG –	Universidade Federal de Minas Gerais
V. –	Volume

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ATUAL CENÁRIO POLÍTICO-SOCIAL-ECONÔMICO.....	14
2.1 Globalização .....	14
2.2 Neoliberalismo.....	15
2.3 Toyotismo – o novo sistema de gestão da produção e da força de trabalho.....	17
2.4 Avaliação crítica do atual cenário: a busca pelo lucro, a desvalorização do valor trabalho e os reflexos nas relações trabalhistas .....	19
3 ASSÉDIO MORAL .....	24
3.1 Conceituação .....	24
3.2 Elementos característicos.....	28
3.2.1 <i>Degradação das condições de trabalho de forma deliberada, intencional</i> .....	29
3.2.2 <i>Repetição sistemática do ato de forma continuada no tempo</i> .....	31
3.2.3 <i>Direcionamento do ato a uma pessoa ou grupo</i> .....	33
3.3 Diferenciação em relação a outros institutos .....	35
3.3.1 <i>Estresse</i> .....	36
3.3.2 <i>Conflito</i> .....	38
3.3.3 <i>Gestão por injúria</i> .....	39
3.3.4 <i>Agressões pontuais</i> .....	40
3.3.5 <i>Más condições de trabalho</i> .....	40
3.3.6 <i>Imposições profissionais</i> .....	42
3.3.7 <i>Dano moral</i> .....	43
3.3.8 <i>Assédio sexual</i> .....	44
3.4 Espécies .....	46
3.4.1 <i>Assédio moral vertical</i> .....	47
3.4.1.1 <u>Assédio moral vertical descendente</u> .....	47
3.4.1.2 <u>Assédio moral vertical ascendente</u> .....	48
3.4.2 <i>Assédio moral horizontal</i> .....	49
3.4.3 <i>Assédio moral misto</i> .....	51
3.5 O perfil do assediador .....	52
3.6 A vítima.....	53
3.7 Os espectadores .....	56
3.8 Sentimentos que favorecem ao assédio moral.....	57
3.9 O papel das organizações .....	63
3.10 Os métodos de assédio moral .....	67
3.11 A prevenção e o combate.....	71
4 NORMATIZAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO .....	76
4.1 Projetos de Lei Federal sobre o assédio moral no Brasil.....	77
4.2 Leis regionais .....	83
4.3 Visão geral da legislação estrangeira .....	85
5 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL.....	92
5.1 Impactos na vítima .....	92
5.2 Efeitos negativos nas organizações .....	96
5.2.1 <i>Reparação por danos morais e materiais</i> .....	99
5.2.2 <i>Rescisão indireta do contrato de trabalho</i> .....	102
5.3 Reflexos para o Estado.....	104
6 METAS .....	107
6.1 Estratégia empresarial.....	107
6.2 Obsessão do capitalismo moderno .....	110

<b>6.3 A pressão empresarial excessiva pelas metas.....</b>	<b>112</b>
<b>6.4 O dever ao respeito da dignidade da pessoa humana.....</b>	<b>117</b>
<b>7 INFLUÊNCIA DA POLÍTICA EMPRESARIAL DE METAS NO ASSÉDIO MORAL .....</b>	<b>121</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>131</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO A - Legislação Municipal sobre o Assédio Moral.....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXO B - Legislação Estadual sobre o Assédio Moral .....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO C - Projetos de Lei de Âmbito Nacional sobre o Assédio Moral .....</b>	<b>147</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem, inicialmente, por objetivo analisar o fenômeno do assédio moral, especificamente, no ambiente de trabalho, conceituando e delimitando esta modalidade de violência moral, buscando, ainda, elementos capazes de caracterizá-lo, associados à Medicina, à Psicologia e à Sociologia do Trabalho, bem como descrever os fatores, as circunstâncias e os sentimentos que induzem sua ocorrência. Ademais, será verificada a forma como a legislação trabalhista vem enfrentando a questão. Visa-se, ainda, demonstrar as consequências do assédio moral não somente para a vítima, mas também em todo o contexto do ambiente de trabalho e para a sociedade em geral.

O estudo visa analisar, ainda, a política empresarial de metas, conceituando e caracterizando este instituto, para chegar ao objetivo principal: avaliar se a estratégia de gestão de mão de obra com base nas metas pode ou não, da forma como vem sendo utilizada pelas organizações empresariais, ser um fator potencializador do assédio moral.

No capítulo **2**, procede-se à contextualização do momento histórico atual, no qual se buscou desvelar algumas particularidades do atual cenário político-social-econômico, que prioriza os objetivos capitalistas da lucratividade em detrimento do interesse social do trabalho. Para tanto, foram analisados como o capitalismo neoliberal, a globalização e o toyotismo influenciam as relações trabalhistas, a política de metas e o assédio moral.

No capítulo **3**, espinha dorsal deste estudo, busca-se firmar uma conceituação coerente para o fenômeno do assédio moral e dissecar seus elementos característicos, diferenciando-o de outras figuras afins, com ele constantemente confundidas. Descrevem-se, também, as espécies de assédio moral no trabalho e os sujeitos envolvidos neste fenômeno: o assediador, a vítima e os espectadores. Na sequência, destacam-se as possíveis motivações do psicoterror no ambiente de trabalho, a partir da análise do papel das organizações empresariais e dos sentimentos que favorecem o surgimento da prática de ações perversas. Verificam-

se o processo e os métodos utilizados para a prática dessa violência moral e enumeram-se as possíveis medidas de prevenção e combate ao assédio.

No capítulo 4, aponta-se como vem sendo normatizado o assédio moral quanto às questões justrabalhistas, fazendo um levantamento acerca das leis já existentes e dos projetos de lei em tramitação no Congresso Nacional. Realiza-se, também, uma análise geral da legislação e da jurisprudência estrangeira acerca do instituto em estudo.

No capítulo 5, discutem-se as consequências do assédio moral no ambiente de trabalho, verificando os possíveis danos físicos e psicológicos que essa violência pode causar às vítimas e os efeitos negativos para a própria organização empresarial e para o Estado.

No capítulo 6, outro pilar deste estudo, define-se a política empresarial de metas, que se tornou uma verdadeira obsessão para o capitalismo contemporâneo, verificando, por conseguinte, como esta estratégia de gestão de mão de obra está sendo utilizada atualmente pelas organizações empresariais. Realiza-se, também, o contraponto entre o poder empregatício de fixação e cobrança das metas e o dever ao respeito da dignidade da pessoa humana.

No capítulo 7, faz-se a correlação entre a implementação da política de metas, com a respectiva pressão desmedida para o cumprimento dos resultados estabelecidos, e a maior propensão ao aparecimento do assédio moral no ambiente de trabalho em razão desta estratégia empresarial.

No capítulo 8, formulam-se as considerações finais.

Ao final do trabalho, apresentam-se as leis municipais e estaduais atualmente vigentes no País acerca do assédio moral, bem como os principais projetos de lei em tramitação no Congresso Nacional vinculados ao assunto, no nível federal.

Cumprir destacar que a realização deste estudo, considerando a amplitude, a importância e a interdisciplinaridade do tema, visa, no mínimo, ser um sinal de alerta para a dura realidade do nosso tempo, em que os interesses capitalistas da busca desenfreada pela produtividade e lucratividade geram no ambiente de trabalho excesso de competitividade, opressão e pressão – neste estudo, personificada pelas metas –, o que está degradando o ambiente de trabalho e gerando, por conseguinte, quadros de violência moral.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ATUAL CENÁRIO POLÍTICO-SOCIAL-ECONÔMICO

### 2.1 Globalização

A globalização, atual fase do sistema capitalista, segundo Maurício Godinho Delgado, caracteriza-se “por uma vinculação especialmente estreita entre os diversos subsistemas nacionais, regionais ou comunitários, de modo a criar como parâmetro relevante para o mercado a noção de globo terrestre e não mais, exclusivamente, nação ou região”. Assim, traduz-se como um “processo” que afeta “as realidades econômicas (e, ainda, sociais, políticas e culturais) nos diversos segmentos da terra”.<sup>1</sup>

A globalização representa o encurtamento das distâncias no mundo, propiciando a todos os países ou regiões se relacionarem, principalmente na esfera comercial. Este fenômeno se torna mais eficaz com os avanços da tecnologia informatizada e dos meios de telecomunicação, que permitem a generalização das relações dos indivíduos e das organizações.

Neste contexto, o sistema capitalista não mais se prende a uma base territorial, permitindo que as corporações elevem a competição a uma escala mundial.

Entretanto, não se exportam apenas produtos, mas também a precarização dos direitos trabalhistas. Por óbvio, com a facilidade da interação entre os povos, as organizações descolam seu sistema de produção para regiões do globo terrestre em que a legislação trabalhista é menos onerosa. Ou seja, as empresas passam a explorar a mão de obra barata de países que, desesperadamente, precisam dos investimentos hábeis a gerar emprego e renda, e, por conseguinte, compactuam com a minimização da proteção trabalhista.

Como consequência da globalização e da capacidade que têm grandes corporações de se deslocarem com rapidez e eficiência para mercados mais

---

<sup>1</sup> DELGADO, Maurício Godinho. **Capitalismo, trabalho e emprego** – entre o paradigma da destruição e os caminhos de reconstrução. São Paulo: LTr, 2006, p. 12.

atrativos, tem-se que o Estado (intimidado) acaba por perder boa parte do seu poder de regulamentar a economia, bem como prover políticas públicas e sociais na esfera trabalhista.

As grandes empresas modernas [...] buscam mão-de-obra em países onde não haja proteção trabalhista. O objetivo é sempre aumentar o lucro, diminuindo os custos da produção. Por isso se diz que a globalização tem recrudescido a exploração do trabalhador.

A globalização, encurtando distâncias geográficas, permite às multinacionais colocarem-se a salvo do custo representado pelos direitos sociais, fugindo da intervenção estatal em suas relações de produção, substituindo as leis protetivas pelas leis do jogo do livre mercado.<sup>2</sup>

Desse ponto de vista, o sistema capitalista mostra uma de suas facetas cruéis: a desvalorização do trabalho e do trabalhador em detrimento da busca continua pelo lucro.

## 2.2 Neoliberalismo

O neoliberalismo, ou ultraliberalismo, é o pensamento político-econômico que prepondera atualmente. Corresponde a um conjunto de ideias dirigidas à estruturação do Estado e da sociedade no sistema capitalista, o qual, indubitavelmente, favorece a dinâmica econômica privada, à qual devem se submeter a normatividade pública e a atuação estatal. Ou seja, sustenta o primado do mercado econômico privado na estruturação e funcionamento da economia e da sociedade, com a submissão do Estado e das respectivas políticas públicas a tal preferência.

Mauricio Godinho Delgado ensina acerca do neoliberalismo:

Ajustando-se, porém, aos novos tempos, respalda a hegemonia do capital financeiro-especulativo, propondo estratégia de severa redução dos investimentos e gastos do Estado, exceto aqueles correspondentes à reprodução do próprio capital financeiro-especulativo; propõe, como linha geral, o redirecionamento da atuação dos Estados nacionais, de modo a

---

<sup>2</sup> EMERICK, Paula Cristina Hott. **Metas** – estratégia empresarial de busca agressiva por resultados: incentivo ou constrangimento? São Paulo: LTr, 2009, p. 44.

garantir a estreita vinculação de suas economias ao mercado globalizado; propugna, por fim, pela mitigação das políticas sociais, inclusive trabalhistas, em favor do exercício cada vez mais desregulado do mercado de bens e de serviços.<sup>3</sup>

Destaca-se que o neoliberalismo surgiu como uma anteposição à matriz do Estado de Bem-Estar Social (EBES), que era o pensamento econômico e político hegemônico nos países capitalistas centrais do Ocidente no período compreendido, aproximadamente, entre o fim da Segunda Guerra Mundial e a década de 1970. Ao contrário do ultraliberalismo, o EBES primava pela intervenção no mercado e nas relações trabalhistas, protegendo o trabalho do capital, procurando, assim, atenuar os desníveis sociais e valorizar a dignidade do trabalhador.

No atual contexto, dominado pelo ideário neoliberal, o Estado é forçado a reduzir sua intervenção, gerando, por conseguinte, reflexos temerários para o universo justtrabalhista. Explique-se: o Direito do Trabalho tem como uma de suas principais funções exercer o papel civilizatório e democrático no contexto do capitalismo. Ou seja, este ramo jurídico é um dos mais importantes instrumentos de inserção de pessoas despossuídas na sociedade econômica. É, sem dúvida, um mecanismo de controle e de atenuação das distorções socioeconômicas do mercado capitalista.

Não há que se dizer que o Direito do Trabalho seja por si só capaz de atenuar as distorções socioeconômicas inevitáveis do mercado capitalista, entretanto é um importante e indispensável meio para alcançar a inclusão social e garantir um patamar mínimo civilizatório ao cidadão. Em contrapartida, tem-se a certeza de que o mercado econômico é incapaz de realizar autonomamente tal objetivo de justiça social. Muito pelo contrário, o mercado econômico tende a aumentar as desigualdades e os abusos.

Ocorre que o neoliberalismo tem clara preferência pelo mercado econômico privado – em especial, o capital especulativo –, favorecendo os objetivos restritos do capital e deixando em segundo plano os interesses sociais do trabalho. Assim, as consequências desse capitalismo neoliberal, de acordo com Mauricio Godinho Delgado, são, entre outras: a “desvalorização genérica e diversificada do trabalho e de sua participação na respectiva renda e riquezas nacionais” e a “acentuação da

---

<sup>3</sup> DELGADO, **Capitalismo, trabalho e emprego...**, p. 19.

concentração de renda e das distâncias econômico-financeiras entre as pessoas, segmentos e até países”. O citado autor acrescenta que está sendo instituído o “paradigma do capitalismo sem reciprocidades, o qual passa a ser considerado e gerido como não mais do que um cru sistema de acumulação excludente de riquezas”.<sup>4</sup>

O pensamento político-econômico neoliberal, ao privilegiar a pouca interferência estatal, tende a favorecer a flexibilização e/ou a desregulamentação das leis trabalhistas em prol da entrada e exploração das empresas (capital especulativo) no mercado interno. Assim, a própria essência e a função justralhista – qual seja, o seu “papel civilizatório e democrático” no contexto capitalista – passam a ser ameaçadas.

Paula Cristina Hott Emerick aponta os seguintes efeitos negativos do ultraliberalismo:

As consequências econômicas de tais políticas e processos têm sido as mesmas em todos os lugares: enorme crescimento da desigualdade econômica e social, aumento marcante da pobreza absoluta entre as nações e povos mais atrasados do mundo, degradação do meio ambiente, economia global instável e prosperidade sem precedentes para os ricos.<sup>5</sup>

Resta a preocupação quanto aos reflexos que a influência neoliberal possa acarretar ao universo justralhista, na medida em que há uma clara tentativa de alterar a lógica protetiva do Direito do Trabalho para uma lógica flexível, na qual irá prevalecer o favorecimento de um número relativamente pequeno de interesses particulares (capitalistas) em detrimento do interesse social do trabalho.

### **2.3 Toyotismo – o novo sistema de gestão da produção e da força de trabalho**

Durante o século XX, até da década de 1970, predominou o sistema de gestão da produção intitulado “Fordismo/Taylorismo”, que, em suma, baseava-se na grande concentração de empregados nas fábricas, vinculados a funções pouco

---

<sup>4</sup> DELGADO, **Capitalismo, trabalho e emprego...**, p. 83.

<sup>5</sup> EMERICK, **Metas – estratégia...**, p. 55.

especializadas, que se conectavam pela esteira rolante na linha de produção, gerando intensa produção de produtos padronizados, com a preocupação de manter os estoques sempre elevados. Neste período, destacam-se a forte intervenção estatal nas relações econômicas e trabalhistas, e a existência de um mercado consumidor com efetivo poder de compra.

Na década de 1970, diante de um cenário de forte colapso econômico no Ocidente, o antigo sistema entrou em crise. Assim, o capitalismo precisou buscar novas estratégias para reerguer-se no campo da produção e do trabalho. Dentre os inovadores sistemas de gestão empresarial, sobressaiu o toyotismo, ou, como também é conhecido, o ohnismo.

O toyotismo, sistema originalmente utilizado na indústria japonesa de automóveis da Toyota, com base nas ideias do seu vice-presidente Taiichi Ohno, visava “elevar a produtividade do trabalho e a adaptabilidade da empresa a contextos de alta competitividade no sistema econômico e de insuficiente demanda no mercado consumidor”.<sup>6</sup> Ou seja, mesmo no contexto da crise era necessário fazer com que a empresa se tornasse rentável.

O novo sistema abandonava algumas consagradas fórmulas inerentes ao modelo taylorista/fordista, alicerçando-se em inovadoras filosofias para a gestão da produção e da força de trabalho, como explica Paula Cristina Hott Emerick:

O novo modelo se alicerça na flexibilidade e na produção enxuta (lean production), tendo como vigas mestras o *just in time*, a terceirização de etapas intermediárias do ciclo produtivo para as empresas especializadas e a concentração dos trabalhadores em equipes de trabalho ou células de produção, das quais se exige a qualidade total.<sup>7</sup>

No modelo Toyotista, portanto, não há espaço para a alta concentração de trabalhadores e de estoques. Perde força o modelo de verticalização da empresa, rompe-se com a ideia de que a empresa deve deter todas as etapas do ciclo produtivo e prevalece a nova filosofia da empresa enxuta, que concentra em si apenas as atividades essenciais a seu objetivo principal.

Neste quadro, é importante verificar a disseminação da terceirização, vez que a empresa principal acaba por repassar para as empresas menores, subcontratadas,

---

<sup>6</sup> DELGADO, **Capitalismo, trabalho e emprego...**, p. 47.

<sup>7</sup> EMERICK, **Metas – estratégia...**, p. 47.

o cumprimento das tarefas e atividades periféricas da produção. Logo, se, de um lado, essa terceirização representa uma estratégia positiva para os interesses da empresa, de outro desencadeia uma precarização nas relações de trabalho. Ora, não restam dúvidas de que na prática a pactuação trabalhista com as empresas menores, subcontratadas, gera a diminuição do valor econômico do trabalho e, em vista disso, propicia a fixação de um padrão inferior de direitos a esses trabalhadores.

No toyotismo, como bem ensina Mauricio Godinho Delgado, “perde força o modelo de superfracionamento e fragmentação do trabalho, com a rigorosa definição de funções, tal como propugnado pelo taylorismo”, sendo que, em contrapartida, ganha espaço a “ideia de multifuncionalidade do trabalhador, qual seja, a agregação de várias funções em torno da mesma pessoa”.<sup>8</sup> Assim, percebe-se a exigência de mudar o perfil do trabalhador, o qual deve ser altamente qualificado e capaz de desempenhar várias funções.

Vale salientar que esse mecanismo, ao tornar o trabalhador multifuncional, acaba por reduzir os postos de trabalho, vez que esse empregado irá desempenhar sozinho a função que anteriormente era exercida por vários.

Portanto, verifica-se que o capitalismo, com a implementação do novo modo de gestão da produção e da força do trabalho, conseguiu solucionar parte do seu problema. Entretanto, mais uma vez, os benefícios são direcionados principalmente às empresas, diminuindo, por conseguinte, a retribuição e a reciprocidade para com o valor do trabalho.

#### **2.4 Avaliação crítica do atual cenário: a busca pelo lucro, a desvalorização do valor trabalho e os reflexos nas relações trabalhistas**

A conjuntura do sistema político, social e econômico, a partir da década de 1970, demonstrou que o principal objetivo do capitalismo contemporâneo é promover a busca cega pelo lucro, sem preocupações com questões humanas ou sociais.

---

<sup>8</sup> DELGADO, **Capitalismo, trabalho e emprego...**, p. 48.

Não há dúvidas de que a implementação do novo modelo capitalista levou à geração de riquezas nunca antes vivenciada na história humana. Entretanto, inquestionável também que essa riqueza encontra-se concentrada nas mãos de poucos. Esse quadro odioso é o resultado do capitalismo que, não tem preocupação com a justiça social. Antes pelo contrário, o capital pressiona pela efetiva desregulamentação ou flexibilização dos direitos mínimos que visam proteger e assegurar dignidade ao trabalhador, com o claro objetivo de diminuir os custos da produção e aumentar os seus resultados.

Essa realidade evidencia às claras a relação de poder base do sistema capitalista, o poder do capital sobre o trabalho, e coloca a descoberto a maior mazela deste sistema: a mercantilização do trabalho, a coisificação do ser humano que trabalha, a idéia de que o trabalho é apenas um fator de produção cujo custo deve ser diminuído tanto quanto possível.<sup>9</sup>

Neste contexto, o trabalhador e o valor do trabalho têm pouca importância. O que interessa é a busca da eficiência, da produtividade e do acúmulo de capital. Os trabalhadores são tratados como “coisas”, meros objetos a serviço desse capitalismo sem peias. Dessa forma, se proporcionam o lucro são importantes, mas se não mais correspondem à expectativa, por qualquer motivo, ainda que passageiro, tornam-se descartáveis aos olhos empresariais.

Tendo em vista essas significativas mudanças incorporadas pelo atual capitalismo, o resultado é a alteração automática e profunda no perfil das relações trabalhistas.

O empregado acaba vivendo para o trabalho, e não do trabalho, tentando dar conta de atender à pressão por resultados que as empresas, ávidas por lucro, deitam sobre os seus ombros. Assim, esse trabalhador busca a qualificação e a superação, aceitando a sobrecarga e a multiplicidade de tarefas. Como consequência dessa dedicação, seus interesses pessoais, normalmente, são deixados de lado, vez que seu dever é sempre atender à demanda das corporações.

Quanto aos indivíduos que estão ativos no mercado, devem desenvolver a aprendizagem contínua, não apenas em relação aos conteúdos de seu trabalho, mas também uma aprendizagem insuflada pela sobrecarga gerada pela multiplicidade de tarefas, pelas metas sempre puxadas para cima, pela demonstração constante de sua sede por desafios, pelo sentimento de

---

<sup>9</sup> EMERICK, **Metas** – estratégia..., p. 44.

culpa por não ser excepcional e brilhante todos os dias, pela necessidade de esconder a angústia de ser desmascarado pelo julgamento excessivo de seus avaliadores ou, ainda, pelo sofrimento oculto resultante do medo de nunca alcançar a sua realização ou nunca ser bom o bastante.<sup>10</sup>

Destaca-se, ainda, o estímulo constante à competitividade nas organizações, o que leva ao rompimento de laços afetivos anteriormente existentes entre os trabalhadores. Não há mais a relação de harmonia e cooperação nas empresas, pois o colega ao lado é um inimigo em potencial. Há uma competição permanente por uma vaga, por uma promoção, por atingir as metas e por suplantar o concorrente.

O resultado deste quadro de competição extremada é o desabrochar do individualismo como uma característica marcante do perfil do novo trabalhador. A empresa vai transferir a seu empregado a responsabilidade de se adaptar às necessidades impostas pelo mercado, sob pena de ele ser substituído por outrem. Portanto, o trabalhador, efetivamente, passa a se qualificar melhor, a se tornar mais capaz e multifuncional, entretanto suas novas habilidades serão usadas apenas em benefício próprio.

Dessa forma, têm-se dois lados distintos: o do empregado, individualista e qualificado, disposto a produzir mais e em diferentes setores, a qualquer preço, mesmo que isso signifique passar por cima de colegas de serviço, o que, impreterivelmente, gera um clima desagradável de competição, quebrando os laços afetivos entre os trabalhadores; e o da empresa, que lucra com empregados dispostos a tudo (aumento de sua produtividade), inclusive a assumir para si as funções ou os cargos de outros colegas de trabalho (diminuição dos custos da empresa).

Não bastasse o estresse causado pela exigência da alta produtividade, há o medo da perda do emprego.<sup>11</sup> Esse sentimento leva o trabalhador a tolerar injustiças

---

<sup>10</sup> FREITAS, Maria Ester de *et al.* (Coord.). **Assédio moral no trabalho**. São Paulo. Cengage Learning, 2011. Coleção debates em administração. 3ª reimp. 2008, p. 11.

<sup>11</sup> Importante ressaltar que a legislação trabalhista brasileira, conforme entendimento dominante na doutrina e na jurisprudência, não atribui ao empregado a garantia de emprego contra despedida arbitrária ou sem justa causa, vez que até o momento não foi elaborada lei complementar própria para regular o art. 7º, I, CRFB/88, limitando-se, assim, a algumas hipóteses de garantias provisórias de emprego, também denominadas “estabilidades temporárias”, decorrentes de normas estatais, por exemplo, gestante, dirigente sindical e empregado que sofre acidente de trabalho, ou fruto de ACT, CCT ou Sentença Normativa.

e a se submeter a uma exigente e estressante carga de trabalho, aceitando quase tudo em troca de permanecer trabalhando.

Despede-se muito, ninguém é estável, a possibilidade de perder o emprego é iminente, todos estão com a cabeça a prêmio o tempo inteiro. Quando o trabalhador da mesa ao lado é dispensado, restam apenas duas certezas: o aumento da quantidade de trabalho e a estagnação do salário.<sup>12</sup>

É nesse novo e perverso contexto das relações trabalhistas, no qual o capitalismo suga o máximo dos trabalhadores sem se preocupar com reciprocidades, que são estabelecidas as metas, desacompanhadas de qualquer bom senso ou razoabilidade, gerando um clima de constante desgaste, pressão e rivalidade no ambiente laboral.

Assim, com toda a competição, pressão e estresse a que o empregado é submetido, bem como o medo de perder o emprego e o sentimento individualista incorporado a esse novo trabalhador, o assédio moral encontra terreno fértil para seu aparecimento e perpetuação, podendo se tornar, sem dúvidas, uma ferramenta muito perigosa a ser utilizada pelos ora concorrentes.

Martha Halfeld Schmidt faz um importante paralelo entre o novo panorama das relações trabalhistas e o assédio moral:

Nesse passo, é possível estabelecer um paralelo entre a modernização das relações de trabalho e assédio moral. Com efeito, o novo perfil exigido do trabalhador favorece o desenvolvimento de situações de assédio moral. Assim, de um lado, estabelece-se que o novo trabalhador deve ser competitivo, capaz, qualificado, criativo e polivalente. De outro lado, esse novo trabalhador sente, em sua pele, que não estar “apto” a essa nova realidade pode significar a perda do emprego. Em outras palavras, o medo de perder o emprego pode favorecer o aparecimento da submissão e o desenvolvimento da humilhação. Isso sem falar na competição entre os próprios empregados.<sup>13</sup>

No mesmo sentido, explica Marcelo Rodrigues Prata:

Não se pode negar, porém, que essa atmosfera, quando não induz, propicia o surgimento do assédio moral no trabalho. O panorama socioeconômico supramencionado deixa no ar uma sensação de apreensão indefinida. A

---

<sup>12</sup> GONÇALVES, Antônio Fabrício de. **Flexibilização trabalhista**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004, p. 85.

<sup>13</sup> SCHMIDT, Martha Halfeld Furtado de Mendonça. O assédio moral no Direito do Trabalho. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, n. 47, p. 177-227, jan./jun. 2002, p. 180-181.

pressão por resultados é enorme, o espectro do desemprego ronda a fábrica.

Nesse contexto de verdadeira selva capitalista, é estimulada pela ideologia empresarial uma seleção natural dos mais aptos e a eliminação dos menos aptos.<sup>14</sup>

No atual cenário capitalista, o que interessa, portanto, é a produtividade e a lucratividade da organização, abrindo-se mão, de forma clara, de qualquer preocupação com a dignidade do trabalhador, o que certamente culmina na degradação, em todos os níveis, das relações trabalhistas.

---

<sup>14</sup> PRATA, Marcelo Rodrigues Maria Silveira. **Anatomia do assédio moral no trabalho**: uma abordagem transdisciplinar. São Paulo: LTr, 2008, p. 143-144.

## 3 ASSÉDIO MORAL

### 3.1 Conceituação

O assédio moral não é um fenômeno novo. Trata-se de uma modalidade de humilhação e constrangimento que há muito acompanha a humanidade, sendo que no ambiente laboral seu surgimento se confunde com o do próprio trabalho.

Apesar de não ser um fato novo, o assédio moral no trabalho foi por muito tempo ignorado. Segundo Marcelo Rodrigues Prata<sup>15</sup>, a razão, provavelmente, passa pelo ranço autoritário existente em nossa sociedade, que adotava o modelo fordista da linha de montagem e de hierarquia verticalizada, modelo este que foi copiado das organizações militares, de modo a obter disciplina do operário, tal qual um soldado. O autor acrescenta que existe no inconsciente coletivo a ideia de que a subordinação hierárquica, em determinadas relações interpessoais, traz, de forma implícita, uma autorização para se desconsiderar a dignidade da pessoa humana.

Essa violência moral ganhou nos últimos anos uma atenção especial pelos operadores do direito, principalmente depois da obra da vitimóloga francesa Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral*, publicada em 1998, que aborda e aprofunda o tema de forma clara e direta, abrindo os olhos para a dura realidade da violência psicológica praticada no ambiente de trabalho.

Para melhor compreensão do referido fenômeno, é de extrema importância sua definição, para fins de identificar com precisão os limites e as características essenciais do instituto objeto de análise.

Como ponto de partida para o desenvolvimento do tema, urge buscar conceitos preexistentes que, necessariamente, passam pelas definições do assédio moral pela Psicologia e pela Sociologia, mesmo porque, o interesse pelo assunto nasceu na Suécia, a partir do estudo dirigido pelo psicólogo alemão Heinz Leymann, o qual teve o mérito de teorizar sobre o fenômeno que estava presente, de forma ainda que inconsciente, no ambiente de trabalho.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> PRATA, **Anatomia do assédio moral no trabalho:....**, p. 31-32.

<sup>16</sup> PRATA, **Anatomia do assédio moral no trabalho:....**, p. 37.

Heinz Leymann, médico alemão e pesquisador na área de Psicologia do Trabalho, falecido em 1999, cujos textos foram compilados na obra de Noa Davenport, intitulada *Mobbing: Emotional Abuse in The American Work Place*, define assim o fenômeno:

A situação em que uma pessoa ou um grupo de pessoas exercem uma violência psicológica extrema, de forma sistemática e freqüente (em média uma vez por semana) e durante um tempo prolongando (em torno de uns 6 meses) sobre outra pessoa, a respeito da qual mantém uma relação assimétrica de poder no local de trabalho, com o objetivo de destruir as redes de comunicação da vítima, destruir sua reputação, perturbar o exercício de seus trabalhos e conseguir, finalmente, que essa pessoa acabe deixando o emprego.<sup>17</sup>

O referido conceito foi criticado por apresentar algumas falhas, como o fato de que o assédio pode ser praticado não só entre chefes e subordinados, mas também entre colegas de trabalho. Outra crítica ao conceito prende-se a tentativa de se mensurar de forma rígida o tempo em que o referido ato de violência psicológica deveria ser praticado, “em torno de seis meses”, para se considerar efetivamente como assédio moral.

A autora francesa Marie-France Hirigoyen, psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta, considerada como a grande responsável pela divulgação mundial do tema, define o fenômeno da seguinte forma:

O assédio moral no trabalho é definido 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.<sup>18</sup>

Importante destacar que a expressão *assédio moral* foi escolhida por Marie-France Hirigoyen para denominar o fenômeno, partindo-se do pressuposto de que a palavra *assediar* significa “submeter sem trégua a pequenos ataques repetidos”.<sup>19</sup>

Segundo a mesma autora, a palavra *moral* foi adotada com base na seguinte explicação:

---

<sup>17</sup> PRATA, **Anatomia do assédio moral no trabalho**:..., p. 37.

<sup>18</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Tradução de Rejane Janowitz. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006, p. 17.

<sup>19</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho**:..., p. 15.

A escolha do termo moral implicou uma tomada de posição. Trata-se efetivamente de bem e de mal, do que se faz e do que não se faz, e do que é considerado aceitável ou não em nossa sociedade. Não é possível estudar esse fenômeno sem se levar em conta a perspectiva ética ou moral, portanto, o que sobra para as vítimas do assédio moral é o sentimento de terem sido maltratadas, desprezadas, humilhadas, rejeitadas.<sup>20</sup>

Margarida Barreto, professora e psicóloga, apontada como pioneira no estudo sobre o assédio moral no Brasil, faz a seguinte definição do tema:

Assédio moral é a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego.

Caracteriza-se pela degradação deliberada das condições de trabalho em que prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização.<sup>21</sup>

Com base nas definições de Marie-France Hirigoyen e Maria Margarida Barreto, conclui-se que a conduta abusiva (negativa) pode ser caracterizada através da prática de qualquer meio (gesto, palavra, comportamento ou atitude) capaz de atingir a dignidade ou a integridade de uma pessoa – ou seja, humilhar, hostilizar, ridicularizar, inferiorizar, culpabilizar ou desacreditar.

Influenciados pelos estudos dos médicos e psicólogos, os juristas passaram a definir o assédio moral, respeitando as bases propostas por aqueles pioneiros, com mais rigor.

Martha Halfeld Furtado de Mendonça Schmidt:

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.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho**..., p. 15-16.

<sup>21</sup> BARRETO, Margarida. **O que é assédio moral**. 2000. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/site/assedio/AMconceito.php>>, p. 1.

<sup>22</sup> SCHMIDT, **Revista do Tribunal**..., p. 179.

Márcia Novaes Guedes:

No mundo do trabalho, assédio moral significa todos aqueles atos comissivos ou omissivos, atitudes, gestos e comportamentos do patrão, da direção da empresa, de gerente, chefe, superior hierárquico ou dos colegas, que traduzem uma atitude de contínua e ostensiva perseguição que possa acarretar danos relevantes às condições físicas, psíquicas, morais e existenciais da vítima.<sup>23</sup>

Marcelo Rodrigues Prata:

O assédio moral no trabalho se caracteriza por qualquer tipo de atitude hostil, individual ou coletiva, dirigida contra o trabalhador por seu superior hierárquico (ou cliente do qual dependa economicamente), por colega do mesmo nível, subalterno ou por terceiro relacionado com a empregadora, que provoque uma degradação da atmosfera de trabalho, capaz de ofender a sua dignidade ou de causar-lhe danos físicos ou psicológicos, bem como de induzi-lo à prática de atitudes contrárias à própria ética, que possam excluí-lo ou prejudicá-lo no progresso em sua carreira.<sup>24</sup>

Considerando a interdisciplinaridade do tema, merece transcrição a conceituação do instituto realizada pelo economista Paulo Peli e pelo administrador de empresas Paulo Teixeira:

O assédio moral se caracteriza pela atitude insistente e pela ação reiterada, por período prolongado, com ataques repetidos, que submetem a vítima a situações de humilhação, de rejeição, vexatórias, discriminatórias e constrangedoras com o objetivo de desestabilizá-la emocional e psicologicamente, quase sempre com severos reflexos na saúde física e mental.

Tais ações podem ocorrer de forma direta ou indireta, por ação ou omissão, por gestos, insinuações, zombaria, sarcasmo, ironias, hostilidade, maledicência, pela atitude de desprezo e/ou por tornar insignificante a vítima, cuja existência passa a ser ignorada.<sup>25</sup>

Por fim, vale citar a definição da professora da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, Maria Ester Freitas, na obra coletiva *Assédio Moral no Trabalho*:

---

<sup>23</sup> GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. 3. ed. São Paulo: LTr, 2008, p. 33.

<sup>24</sup> PRATA, **Anatomia do assédio moral no trabalho**:..., p. 57.

<sup>25</sup> PELI, Paulo Roberto; TEIXEIRA, Paulo. **Assédio moral**: uma responsabilidade corporativa. São Paulo: Ícone, 2006, p. 27.

O assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, freqüente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.<sup>26</sup>

Depois de analisar todos os conceitos anteriormente citados, a tarefa de definir o assédio moral no trabalho se torna mais amena. Entretanto, destaca-se que a matéria tratada ainda está em formação no mundo jurídico. Assim, o objetivo não é lançar um conceito definitivo, uma vez que seria tarefa muito arriscada. De toda forma, com o intuito de atribuir valor a este estudo, formula-se a seguinte conceituação do tema:

O assédio moral no trabalho significa a prática de qualquer ato comissivo ou omissivo, individual ou coletivo, dirigido contra o trabalhador (seja o subordinado, o colega do mesmo nível hierárquico ou o superior) ou um grupo de trabalhadores, que, de maneira sistemática, abusiva e reiterada, por meio de gesto, palavra, comportamento ou atitude, provoque, de forma deliberada, a degradação do ambiente de trabalho, capaz de ofender a dignidade da vítima ou causar-lhe danos psíquicos e físicos.

Importante destacar que, independentemente das diferenças na conceituação, é relevante em toda a definição do fenômeno reconhecer que os atos ou comportamentos, por sua gravidade ou repetição continuada, sejam hábeis a desestruturar o trabalhador, deteriorando o ambiente de trabalho.

### **3.2 Elementos característicos**

Com base na definição de assédio moral, percebem-se algumas características peculiares a sua configuração, quais sejam:

- degradação das condições de trabalho de forma deliberada, intencional;
- repetição sistemática do ato de forma continuada no tempo;
- direcionamento do ato a uma pessoa ou grupo.

---

<sup>26</sup> FREITAS *et al.* **Assédio moral no trabalho**, p. 39.

Assim, diante da relevância de tais elementos, buscou-se realizar um estudo mais detido de cada um deles.

### **3.2.1 Degradação das condições de trabalho de forma deliberada, intencional**

A violência psicológica tem que ser praticada com o objetivo de degradar o ambiente de trabalho, de forma a ofender a dignidade da vítima ou a causar-lhe danos psíquicos e físicos, ou, até mesmo, com o intuito de, efetivamente, excluir a vítima do ambiente laboral.

Importante frisar que alguns doutrinadores colocam como objetivo primordial do agressor excluir a vítima do ambiente de trabalho. Entretanto, não se pode colocar a exclusão do assediado como o intuito principal, mas, sim, como um dos possíveis objetivos do assédio moral ou, até mesmo, como consequência da violência psicológica praticada.

De fato, a motivação (*animus*) do assediador nem sempre é a exclusão da vítima do ambiente laboral, vez que, em muitos casos, ele deseja perpetuar os atos de humilhação para demonstrar seu poder diante das demais pessoas que o circundam. Ou, em outra hipótese, o assediador simplesmente deseja satisfazer um prazer pessoal. Em outras palavras, nem sempre o objetivo do agressor é excluir a vítima do local de trabalho, mas, corriqueiramente, essa exclusão acaba ocorrendo como simples consequência da violência praticada.

Nesse sentido, Alice Monteiro de Barros destaca:

Muitas vezes o objetivo do assediador é massacrar alguém mais fraco, cujo medo gera conduta de obediência, não só da vítima, mas de outros empregados que se encontram a seu lado. Ele é temido e, por isso, a possibilidade de a vítima receber ajuda dos que a cercam é remota. [...] O importante para o assediador é o domínio na organização; é controlar os outros.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: LTr, 2008, p. 924.

Maria Ester Freitas acrescenta que a intencionalidade na prática do assédio visa tanto “forçar o outro a desistir do emprego” como “mudar de setor, de empresa, sujeitar-se, calar-se, ser dominado”.<sup>28</sup>

Portanto, não obstante a exclusão da vítima ser um possível objetivo do assédio moral, para fins de caracterização do fenômeno basta que o agressor tenha a deliberada intenção e consciência de degradar o ambiente laboral da vítima, de forma a aviltar sua condição física e mental para o trabalho.

Acerca da intenção do agressor, destaca Maria Aparecida Alkimin:

A conduta que caracteriza o assédio moral deve ser consciente, ou seja, como espécie do gênero ato ilícito, deve ser intencional ou previsível seu efeito danoso sobre o ambiente de trabalho e sobre a integridade psicofísica da vítima.

Pode ocorrer que o sujeito ativo do assédio moral pratique a conduta assediante sem ter noção de seus efeitos ou intenção de afetar o trabalhador no aspecto pessoal (integridade e intimidade), entretanto, ante a consciência da conduta os resultados danosos devem ser previsíveis, ou seja, uma pessoa prudente e de discernimento tem a possibilidade de prever ou antever o resultado.<sup>29</sup>

Quanto ao elemento “degradação das condições de trabalho”, cabe salientar que para a configuração do assédio moral é indispensável a presença de uma violência psicológica, por meio de gestos, palavras ou comportamentos, potencialmente capaz de causar danos psíquicos e/ou físicos ao ofendido. Ou seja, o ato praticado deve ser grave o suficiente para gerar danos reais à vítima, com base na sensibilidade do homem médio.

Maria Aparecida Alkimin analisa este elemento:

Evidentemente para admitirmos uma conduta como assédio moral, ela deve ser apta a degradar o clima na organização do trabalho, e causar males à saúde psíquica da vítima, conduta essa considerada insuportável pelo *homo medius*, que seria aquele dotado de sensibilidade normal.

A conduta assediante é aquela capaz de romper com o equilíbrio no meio ambiente de trabalho, afetando diretamente a qualidade de vida no trabalho e a satisfação do empregado, representando uma conduta anti-social e antiética, sendo contrária aos bons costumes e à boa-fé que deve nortear toda relação social ou jurídica.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> FREITAS *et al.* **Assédio moral no trabalho**, p. 53.

<sup>29</sup> ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2005, p. 52.

<sup>30</sup> ALKIMIN, **Assédio moral na relação de...**, p. 48.

Acerca da forma de violência que enseja o assédio moral, pertinente a lição de Marie-France Hirigoyen:

Trata-se de uma violência fria, verbal, feita de depreciação, de subentendidos hostis, de falta de tolerância e injúrias. O efeito destruidor vem dessa repetição de agressões aparentemente inofensivas, mas contínuas, e que se sabe que não cessarão nunca. É uma agressão que não tem fim. Cada ofensa vem fazer eco a ofensas anteriores e impede de esquecê-las, como seria o desejo das vítimas, mas que o agressor lhes recusa.<sup>31</sup>

Assim, diante do elemento característico em análise, importante observar que a vítima é, de forma consciente, hostilizada, ridicularizada, inferiorizada e desacreditada pelas atitudes do agressor, com o premeditado intuito de degradar as condições de trabalho do assediado, por meio de atos de violência psicológica capazes de causar danos psíquicos e/ou físicos ao ofendido.

### ***3.2.2 Repetição sistemática do ato de forma continuada no tempo***

Inicialmente, vale destacar que a palavra *assédio* está intimamente relacionada com a permanência ou repetição de uma conduta. Ou seja, o ato de violência praticado, como elemento característico do assédio moral, deve-se repetir ao longo do tempo, sendo paulatinamente desenvolvido pelo agressor.

Assim, não se admite para a existência do fenômeno que a violência ou a agressão, mesmo que de ordem moral, seja perpetrada por ato único ou por atos isolados ou pontuais do agressor. Pressupõe-se certa temporalidade, continuidade, durante a jornada de trabalho, por dias, semanas ou meses.

Acerca do tema, ensina Jorge Luiz de Oliveira da Silva:

Devemos ter em foco que o assédio moral não se caracteriza por eventuais ofensas ou atitudes levianas isoladas por parte do superior. Muito mais do que isto, o assédio moral somente estará presente quando a conduta ofensiva estiver revestida de continuidade e por tempo prolongado, de forma que desponte como um verdadeiro *modus vivendi* do assediador em

---

<sup>31</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral**: a violência perversa do cotidiano. Tradução de Rejane Janowitz. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002, p. 134.

relação à vítima, caracterizando um processo específico de agressões psicológicas. Deve estar caracterizada a habitualidade da conduta ofensiva dirigida à vítima. Caso contrário, teremos meras ofensas esparsas, mas que não possuem o potencial evidenciador do assédio moral. Neste ponto, é relevante ressaltar que uma só ofensa ou conduta isolada poderá provocar danos morais ou materiais indenizáveis, assim como estabelecer um delito contra a honra.<sup>32</sup>

Acrescenta Amauri Mascaro Nascimento:

A diferença de agressão moral e assédio moral, considerando-se tal definição, está na reiteração da prática que configura esta última, e no ato instantâneo que caracteriza aquela.<sup>33</sup>

Ademais, há de se ressaltar que, muitas vezes, se o ato praticado no assédio moral for analisado de forma isolada, restritiva a uma única ocorrência, não se prestará para a configuração do dano, vez que, aparentemente, se apresentará como uma atitude simples, inofensiva. Entretanto, a sua repetição sistemática de forma continuada no tempo transfigura esse ato, à primeira vista, inofensivo, em real e inconfundível assédio moral.

Nesse sentido, Martha Halfeld Schmidt analisa:

O termo “assédio” evoca a idéia de repetição, de pequenos fatos que, isoladamente considerados, poderiam parecer inofensivos. O que importa, para a caracterização do assédio, é a forma repetida e sistemática da agressão.<sup>34</sup>

Reafirma-se, assim, a importância desse elemento característico e diferenciador de outras modalidades de violência no ambiente de trabalho. Maria Ester Freitas explica acerca dos elementos da repetitividade e da habitualidade que “ocorrem várias vezes durante a jornada variadas táticas com o mesmo fim, ou seja, forçar a vítima a desistir do emprego ou pedir transferência de setor ou sujeitar-se sem reclamar”.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> SILVA, Jorge Luiz de Oliveira da. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. Rio de Janeiro: Editora e livraria jurídica do Rio de Janeiro, 2005, p. 15.

<sup>33</sup> NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito do Trabalho**. 20. ed. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 480.

<sup>34</sup> SCHMIDT, **Revista do Tribunal...**, p. 187.

<sup>35</sup> FREITAS *et al.* **Assédio moral no trabalho**, p. 53.

Para a caracterização do assédio moral, faz-se necessário, portanto, a existência de um quadro de lenta e gradual perseguição da vítima, com base em atitudes repetitivas, destacando, é claro, que o lapso temporal em que a violência é praticada deve ser longo o suficiente para que se verifique a efetiva perseguição pelo agressor.

Sobre a duração do assédio, surge a seguinte questão: Haveria um período temporal mínimo para a configuração deste fenômeno?

O primeiro a abordar a questão foi Heinz Leymann, para quem a ocorrência do assédio moral depende da prática de atos de violência psicológica por, pelo menos, uma vez por semana, durante o período mínimo de seis meses.

Entretanto, o prazo estipulado de forma tão inflexível e unilateral foi bastante criticado pelos demais estudiosos que sucederam Heinz Leymann. Dentre as citadas críticas, destaca-se o seguinte comentário de Marie-France Hirigoyen:

Heinz Leymann [...] considerou que, para que se possa falar de *mobbing*, é preciso que uma ou várias dessas ofensas se repitam pelo menos uma vez por semana e por um período de tempo de, no mínimo, seis meses. Fixar deste modo um patamar limite parece excessivo, pois a gravidade do assédio moral não depende somente da duração, mas também da violência da agressão. Algumas atitudes especialmente humilhantes podem destruir alguém em menos de seis meses!<sup>36</sup>

Este trabalho também afasta uma imposição temporal rígida, apontando que a análise da questão deve ser feita de forma individualizada, com base na especificidade do caso concreto.

### **3.2.3 Direcionamento do ato a uma pessoa ou grupo**

O assédio moral, em regra, pressupõe o direcionamento da violência para uma pessoa ou um grupo pessoas no ambiente de trabalho. Ressalte-se que, segundo Marie-France Hirigoyen, toda forma de assédio moral tem como princípio fundamental a discriminação:

---

<sup>36</sup> HIRIGOYEN, *Assédio Moral:...*, p. 30.

Poderíamos praticamente dizer que todo assédio é discriminatório, pois ele vem ratificar a recusa de uma diferença ou uma particularidade da pessoa. A discriminação é habitualmente dissimulada, tendo em vista o fato de ser proibida por lei e, por isso, muito freqüentemente se transforma em assédio moral.<sup>37</sup>

Discriminar é o ato de diferenciar, distinguir ou separar. Pressupõe o tratamento diverso dado a uma pessoa ou grupo em determinado ambiente ou circunstância.

Assim, nesse contexto, a vítima (ou um certo grupo) é intencionalmente escolhida no universo de trabalhadores da empresa, com o intuito de aviltar sua condição física e mental para o trabalho, por meio de atos ou atitudes que ofendam sua dignidade.

Maria Margarida Barreto explica:

A vítima escolhida é isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpabilizada e desacreditada diante dos pares. Estes, por medo do desemprego e a vergonha de serem também humilhados associado ao estímulo constante à competitividade, rompem os laços afetivos com a vítima e, frequentemente, reproduzem e reatualizam ações e atos do agressor no ambiente de trabalho, instaurando o 'pacto da tolerância e do silêncio' no coletivo, enquanto a vítima vai gradativamente se desestabilizando e fragilizando, 'perdendo' sua auto-estima.<sup>38</sup>

Em regra, o assédio moral pressupõe o direcionamento dos atos a uma pessoa ou a um grupo de pessoas, sendo difícil imaginar que o agressor almeje assediar moralmente, ao mesmo tempo, todos os empregados de uma organização empresarial, degradando as condições de trabalho de forma genérica e indiscriminada. Entretanto, existem diversos doutrinadores que apontam a possibilidade da existência do assédio moral contra todos os empregados, com base no chamado *bossing*, ou gestão por injúria, instituto que será analisado no próximo capítulo.

De qualquer forma, destaca-se que este estudo, sem a pretensão de querer esgotar a discussão, adota o posicionamento de distinção entre a gestão por injúria e o assédio moral. Assim, conclui-se que o direcionamento do ato para uma pessoa ou um grupo de pessoas, normalmente as minorias, é um elemento caracterizador e diferenciador do assédio moral.

---

<sup>37</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:...**, p. 103.

<sup>38</sup> BARRETO, **O que é assédio moral**, p. 1.

### 3.3 Diferenciação em relação a outros institutos

O assédio moral vem ganhando relevância nos últimos anos, o que é, sem dúvidas, uma ótima notícia, vez que somente com a divulgação e o conhecimento do tema será possível minimizar sua ocorrência e combater seus efeitos devastadores. Entretanto, existe o outro lado, o negativo, qual seja, a banalização do fenômeno. É preciso ter cautela, pois nem tudo é assédio moral.

Acerca da relevância do uso correto do termo *assédio moral*, Marie-France Hirigoyen destaca:

Por isso é importante o uso rigoroso do termo “assédio moral”, para se evitar a inclusão de elementos diferentes. A expressão, ao passar à linguagem corrente, terminou por englobar outros problemas que talvez não decorram, no sentido clínico do termo, do assédio moral, mas que expressam um mal-estar mais geral das empresas, que é importante analisar. É preciso colocar essa problemática ao lado de outras formas de sofrimento no trabalho e, em particular, dos atentados à dignidade dos trabalhadores.<sup>39</sup>

Com base nos elementos característicos anteriormente analisados, é de suma importância apontar e diferenciar institutos jurídicos próximos ou que se assemelham, mas que não se tratam de assédio moral.

Marie-France Hirigoyen aponta os seguintes institutos que não devem ser confundidos com o assédio moral:

- Estresse
- Conflito
- Gestão por injúria
- Agressões pontuais
- Más condições de trabalho
- Imposições profissionais
- Assédio sexual
- Dano moral

---

<sup>39</sup> HIRIGOYEN, *Mal-estar no trabalho*:..., p. 10.

### 3.3.1 Estresse

Estresse compreende o conjunto de reações do organismo humano a agressões de ordem física ou psíquica capaz de perturbar seu estado de equilíbrio. É constituído ao mesmo tempo pelo agente estressante e pela reação individual e única do organismo submetido àquela ação geradora do estresse.

Vale ressaltar que as pressões diárias para o cumprimento de tarefas e funções diversas, de forma polivalente, sempre com a presença do elemento “urgência” (características inerentes às organizações empresariais modernas), geram um quadro de esgotamento e estresse passível de levar o trabalhador a ter sérios problemas de saúde.

De toda forma, o assédio moral deve ser distinguido do estresse profissional, vez que, apesar de se confundirem em determinado momento, o assédio é um mecanismo muito mais complexo do que o estresse.

Inicialmente, os institutos se diferenciam em razão do elemento “intenção”. No caso da gestão por estresse, apesar do efeito devastador, não existe a intenção maldosa do agente. Por sua vez, no caso do assédio existe a consciência intencional do agressor em degradar o ambiente de trabalho de determinada pessoa.

Marie-France Hirigoyen esclarece:

Sabe-se perfeitamente que as condições de trabalho estão se tornando a cada dia mais duras: é preciso fazer cada vez mais, e melhor (tarefas que têm de ser feitas com urgência, alterações de estratégia), toda essa pressão conduz ao estresse; contudo, o objetivo consciente da gestão por estresse não é destruir os empregados, mas, ao contrário, melhorar seu desempenho. O propósito é o aumento da eficiência ou da rapidez na realização de uma tarefa. Se a gestão por estresse provoca consequências desastrosas sobre a saúde, é por uma alteração imprevista, uma dosagem errada (mesmo que, nos seminários de gestão do estresse, tente-se ensinar os executivos a suportar melhor a pressão!). Mas no estresse, contrariamente ao assédio moral, não existe intencionalidade maldosa.

Já no assédio moral, o alvo é o próprio indivíduo, com um interesse mais ou menos consciente de prejudicá-lo. Não se trata de melhorar a produtividade ou otimizar os resultados, mas de se livrar de uma pessoa porque, de uma maneira ou de outra, ela “incomoda”. Tal violência não é útil à organização nem à boa administração da empresa.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho**:..., p. 23.

Vale citar, ainda, o seguinte trecho da obra de Jorge Luiz de Oliveira da Silva:

Objeto de diversas pesquisas e obras científicas; o estresse atinge um significado percentual de trabalhadores, não importando a categoria ou o status que eles ostentem, respectivamente, em suas profissões. Neste ponto, o estresse é uma das manifestações mais corriqueiras em relação à saúde física e psíquica da vítima do assédio moral. [...] No entanto, o assédio moral vai além do estresse, pois é impulsionado por uma atitude deliberada objetivando a degradação e a aniquilação do assediado. Logo, no assédio moral as condutas não são realizadas com o objetivo de proporcionar à empresa uma melhor produção e rentabilidade; mas sim com o único objetivo de atingir determinada pessoa.<sup>41</sup>

Outro elemento de diferenciação entre o assédio e o estresse é o efeito devastador para a vítima. Apesar de o estresse resultar em um mal para o trabalhador, o assédio moral é ainda mais destruidor, vez que, nesta hipótese, existe a expressa intenção de prejudicar. Ou seja, no caso do assédio moral, não bastasse o fato de o trabalhador estar passando por um problema estressante, que por si só já pode ser considerado ruim, ele ainda tem a questão pessoal referente ao direcionamento intencional daqueles atos, o que torna a situação, por conseguinte, mais degradante para a vítima.

Nesse ponto, Marie-France Hirigoyen explica:

A fase de assédio moral propriamente dita aparece quando a pessoa tomada como alvo percebe a má intenção de que é objeto [...]. As consequências para o psiquismo são muito mais graves a partir do momento em que se toma consciência de existir um “claro objetivo de prejudicar”. [...] Isso gera uma ferida que não tem correspondência com o estresse. Trata-se de uma ferida no amor-próprio, um atentado contra a dignidade [...]. O traumatismo é ainda maior.

O estresse só se torna destruidor pelo excesso, mas o assédio é destruidor por si só.<sup>42</sup>

Portanto, nota-se a diferença entre assédio e estresse, em relação tanto ao elemento da intenção maldosa do ato praticado quanto ao efeito ainda mais devastador que a violência moral resulta ao ofendido.

---

<sup>41</sup> SILVA, **Assédio moral no ...**, p. 17.

<sup>42</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:...**, p. 20.

### 3.3.2 Conflito

Conflito também não pode ser confundido com assédio moral. O conflito emerge de interesses antagônicos, do choque de idéias. Assim, faz parte de qualquer ambiente de interação humana, pois se expressa nas relações entre os indivíduos de um mesmo grupo, entre grupos ou entre os diferentes níveis de organizações. Ou seja, o conflito encontra-se presente em toda a esfera de relacionamento humano, não sendo diferente no ambiente laboral.

Posicionar o conflito como uma fonte de assédio moral seria o mesmo que dizer que todas as organizações humanas geram esse fenômeno, o que não é uma verdade.

No conflito, existe uma forma de combate, sendo que cada pessoa ou grupo defende sua posição. Não é uma questão unilateral, pois há uma escalada simétrica. Ou seja, as partes envolvidas atuam em igualdade, ou quase igualdade, de condições. Por sua vez, no assédio moral não existe essa relação de igualdade, mas, sim, uma relação de dominação.

Acerca desse tópico, Marie-France Hirigoyen explica:

No assédio moral, não se observa mais uma relação simétrica como no conflito, mas uma relação dominante-dominado, na qual aquele que comanda o jogo procura submeter o outro até fazê-lo perder a identidade. Quando isto se passa no âmbito de uma relação de subordinação, transforma-se em um abuso de poder hierárquico, e a autoridade legítima sobre um subordinado e torna a dominação da pessoa.

Mesmo quando o assédio ocorre entre colegas ou em nível ascendente, é sempre precedido da dominação psicológica do agressor e da submissão forçada da vítima.<sup>43</sup>

Importante ponderar, assim, que na hipótese do conflito, diferentemente do que ocorre no assédio, resta subentendido o respeito recíproco, forma de tratamento democrático das divergências, cujo debate tem o objetivo de aprimorar as relações de trabalho, em todos os níveis.

---

<sup>43</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho**:..., p. 27.

Portanto, o conflito é um fenômeno natural das relações sociais e profissionais das pessoas, não podendo ser associado imediatamente com o assédio moral.

### **3.3.3 Gestão por injúria**

A gestão por injúria, também conhecida como *bossing*, é uma prática na qual alguns administradores maltratam, de forma geral e indiscriminada, seus subordinados.

Marie-France Hirigoyen define o fenômeno da seguinte forma:

Denominamos gestão por injúria o tipo de comportamento despótico de certos administradores, despreparados, que submetem os empregados a uma pressão terrível ou os tratam com violência, injuriando-os e insultando-os, com total falta de respeito.<sup>44</sup>

No caso da gestão por injúria, diferentemente do assédio moral, não há um direcionamento do ato a uma pessoa ou grupo específico, sendo que todos os empregados são, de alguma forma, maltratados pelas práticas perversas das organizações empresariais.

Nota-se, ainda, que na gestão por injúria não há a discriminação ou a prática de atos velados, características comuns nos procedimentos de assédio moral, mas sim uma violência escancarada, cometida pelos administradores tiranos contra todos os seus subalternos.

Assim, não obstante tratar-se comportamento indigno e inadmissível, também passível de gerar danos físicos e/ou psicológicos aos trabalhadores, a gestão por injúria não pode ser confundida com o assédio moral, devendo ser objeto de estudo próprio.

---

<sup>44</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho**:..., p. 28.

### **3.3.4 Agressões pontuais**

Para a caracterização do assédio moral, foi apontado o elemento da repetição sistemática do ato de forma continuada no tempo. Ou seja, um episódio isolado de agressão não entra na definição de assédio.

A autora Marie-France Hirigoyen esclarece:

O assédio moral caracteriza-se antes de tudo pela repetição. São atitudes, palavras, comportamentos, que, tomados separadamente, podem parecer inofensivos, mas cuja repetição e sistematização os tornam destruidores. [...]

De modo geral, o termo assédio moral não é o ideal para qualificar uma atitude agressiva pontual do empregador, mesmo que a agressão tenha provocado conseqüências especialmente graves para a vítima.<sup>45</sup>

Destaca-se, ainda, que no assédio moral a violência é premeditada, enquanto nas agressões pontuais as ofensas são, via de regra, uma expressão de reatividade ou impulsividade – ou seja, sem a intenção premeditada.

Assim, as agressões pontuais não se enquadram na definição de assédio moral, pois a violência psicológica sofrida pela vítima, nesses casos, não está revestida de certa continuidade ou repetição.

Vale ressaltar, entretanto, que uma atitude agressiva do empregador, mesmo que pontual, se se tratar de uma violência real, apesar de não ser considerado assédio, também pode ser passível de reparação pelos danos causados àquela vítima.

### **3.3.5 Más condições de trabalho**

O meio ambiente de trabalho sadio é direito fundamental dos trabalhadores, devendo, por isso, ser respeitado pelas organizações empresariais. De toda forma, o simples fato de haver más condições de trabalho não significa automaticamente a

---

<sup>45</sup> HIRIGOYEN, *Mal-estar no trabalho*:..., p. 30.

ocorrência de assédio moral. Para a averiguação do assédio, devem-se levar em consideração os seguintes elementos: intenção deliberada de degradar o ambiente de trabalho e direcionamento do referido ato.

Nesse sentido, seguem os seguintes ensinamentos:

Não podemos confundir condições de trabalho inadequadas com o assédio moral, em virtude da ausência do alinhamento entre conduta e objetivo. Muitas vezes um ambiente de trabalho inóspito está relacionado ao desinteresse ou falta de condições do próprio empregador. Locais mal iluminados, mal ventilados, com calor acima do normal, cadeiras quebradas e sem ergonomia, com mofo, etc, causam danos consideráveis à saúde do trabalhador. As leis trabalhistas encarregam-se de coibir tal situação, mas na prática elas são constantes. No entanto, a menos que determinado trabalhador seja submetido propositalmente a tal situação, como um dos pontos do assédio moral, havendo intenção pré-concebida de desestabilizá-lo com o ambiente de trabalho, longe estaremos do assédio moral.<sup>46</sup>

Frequentemente, é muito difícil a distinção entre assédio moral e más condições de trabalho. É neste caso que a noção de intencionalidade adquire toda a importância. Trabalhar em um espaço exíguo, mal iluminado e mal-instalado não constitui um ato de assédio em si, salvo se um único funcionário for tratado especificamente assim ou se tais condições destinaram-se a desmerecê-lo.<sup>47</sup>

Diante de uma situação *in concreto* o assediador, sutilmente, poderá se valer das más condições de trabalho para atingir a pessoa do empregado, com clara intenção de afastá-lo do ambiente de trabalho. Entretanto, no que tange à prova do assédio moral nesse caso, a questão não será de fácil solução, pois é muito difícil separar as más condições de trabalho da intenção de prejudicar e excluir o empregado, devendo ser analisado caso a caso, comparando a situação e condição de trabalho de todos os empregados, para se aferir se existe a intenção de degradar o ambiente de trabalho de determinado empregado ou grupo de empregados.<sup>48</sup>

Pelo exposto, nota-se que as más condições de trabalho podem estar associadas à violência moral, desde que sejam destinadas a apenas um trabalhador ou um grupo (direcionamento do ato), com a finalidade específica de degradar o ambiente laboral (intencionalidade). Caso contrário, faz-se necessária a separação dos institutos.

---

<sup>46</sup> SILVA, **Assédio moral no ...**, p. 22.

<sup>47</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:...**, p. 33.

<sup>48</sup> ALKIMIN, **Assédio moral na relação de...**, p. 54.

### 3.3.6 Imposições profissionais

Ao contrário do assédio moral, que pressupõe necessariamente a existência de um abuso, as imposições profissionais decorrem, numa primeira análise, de decisões legítimas que dizem respeito à dinâmica empresarial. Ou seja, tem-se que as imposições profissionais são condutas do empregador que, independentemente de agradarem ou não o empregado, decorrem do uso legítimo do poder empregatício.

Destaca-se acerca do poder empregatício:

Poder empregatício é o conjunto de prerrogativas asseguradas pela ordem jurídica e tendencialmente concentradas na figura do empregador, para exercício no contexto da relação de emprego. Pode ser conceituado, ainda, como o conjunto de prerrogativas com respeito à direção, regulamentação, fiscalização e disciplinamento da economia interna à empresa e correspondente prestação de serviços.<sup>49</sup>

Dessa forma, as decisões empresariais decorrentes do uso legal e moral do poder empregatício, tais como, mudanças de função, transferências e substituição eventual, bem como críticas construtivas e avaliações sobre o serviço prestado<sup>50</sup>, não podem ser consideradas como condutas assediantes, mesmo provocando descontentamento ao trabalhador.

As referidas imposições do empregador, todavia, também podem ser utilizadas com o intuito de assediar moralmente determinada pessoa. Ou seja, a linha entre a imposição legítima e aquela capaz de gerar o assédio moral é muito tênue. Logo, o que deve ser analisado para separar a conduta legítima da abusiva é, principalmente, a intenção ou não do agente de degradar as condições de trabalho de forma deliberada e a repetição sistemática desses atos contra determinada pessoa.

Acerca do tema, Marie-France Hirigoyen aponta:

---

<sup>49</sup> DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 10. ed. São Paulo: LTr, 2011, p. 616.

<sup>50</sup> Vale salientar que cada decisão empresarial, como as ora citadas, mudanças de função, transferências, substituição eventual, bem como críticas e avaliações, deve ser analisada no caso concreto para se saber se existem conseqüências jurídicas próprias, inclusive passíveis de reparação, vez que, como é notório, no uso das prerrogativas do poder empregatício pode, eventualmente, haver um abuso de direito do empregador. Entretanto, tais questionamentos refogem do âmbito desta dissertação.

O assédio moral é um abuso e não pode ser confundido com decisões legítimas, que dizem respeito à organização do trabalho, como transferências e mudanças de função, no caso de estarem de acordo com o contrato de trabalho. Da mesma maneira, críticas construtivas e avaliações sobre o trabalho executado, contando que sejam explicitadas, e não utilizadas com um propósito de represália, não constituem assédio. É natural que todo trabalho apresente um grau de imposição e dependência.<sup>51</sup>

Esclareça-se, ainda, que algumas imposições profissionais, mesmo que legítimas, são suficientes para desgastar o trabalhador a ponto de gerar um quadro de esgotamento lesivo à sua saúde física e mental. Assim, tal situação também deve ser objeto de estudo próprio para a proteção à saúde do trabalhador. Contudo, repita-se, não pode ser confundida com o assédio moral, em função da ausência do requisito da repetição sistemática e da intenção maldosa do agente.

### **3.3.7 Dano moral**

Dano moral não se confunde com assédio moral. De qualquer forma, tendo em vista que não é incomum a confusão dos institutos, vale fazer um rápido esclarecimento.

Segundo o doutrinador Cesar Luis Pacheco Glockner, dano moral pode ser conceituado “como aquele que atinge os direitos personalíssimos do indivíduo, isto é, os bens de foro íntimo da pessoa, como a honra, a liberdade, a intimidade e a imagem”.<sup>52</sup> Ou seja, trata-se de um conceito genérico quanto aos danos de ordem não patrimoniais.

Assim, em apertada suma, percebe-se que para a conceituação e caracterização do dano moral não se encontram presentes os elementos preponderantes e específicos do assédio, quais sejam: repetição sistemática do ato, vez que o dano moral pode advir de um fato único e isolado; e intenção específica de degradar as condições de trabalho da vítima, pois a intenção, no caso do dano moral, não exige necessariamente o requisito da degradação das condições laborais, apesar de que tal fato também pode eventualmente ocorrer.

---

<sup>51</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:...**, p. 34.

<sup>52</sup> GLÖCKNER, César Luís Pacheco. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: IOB Thomson, 2004, p. 24.

Noutro ponto, o dano moral pode ser analisado como uma consequência do assédio moral praticado. Ou seja, a vítima, no caso da constatação da prática do assédio contra ela, terá direito à reparação pelo dano sofrido, que, nesse caso, será de ordem moral.

### **3.3.8 Assédio sexual**

Não obstante os institutos em análise utilizarem a palavra *assédio*, o que os aproxima, na realidade, assédio sexual e assédio moral não se confundem. Assédio sexual, segundo o autor João Luís Vieira Teixeira, pode ser definido da seguinte forma:

O assédio sexual se caracteriza pela coação a algum ato/prática de conotação sexual, efetuado por superior hierárquico, sob pena de perda do emprego ou de não efetivação de promoção (ou, ainda, de outros argumentos relativos ao sucesso, ou não, da carreira profissional do assediado).<sup>53</sup>

Os principais elementos caracterizadores do assédio sexual são:

- a) intuito de obter favorecimento ou vantagem de ordem sexual;
- b) o agente é, em regra, o superior hierárquico, que se utiliza do poder decorrente da sua posição; e
- c) constrangimento deliberado e contrário ao ordenamento jurídico, uma vez que visa obrigar a vítima a praticar ato sexual, com o qual não concorda.

Nota-se uma distinção explícita do assédio sexual em relação ao assédio moral quanto à finalidade ou objetivo, qual seja, o fato de a intenção no assédio sexual ser exclusivamente a obtenção de favores sexuais da vítima.

Luiz Otávio Linhares Renault, no julgamento de um caso de assédio sexual, oferece um detalhado paralelo entre os institutos em discussão:

---

<sup>53</sup> TEIXEIRA, João Luís Vieira. **O assédio moral no trabalho**: conceito, causas e efeitos, liderança versus assédio, valorização do dano e sua prevenção. São Paulo: LTr, 2009, p. 22.

ASSÉDIO SEXUAL 'CARACTERIZAÇÃO – ÔNUS DA PROVA' PRESUNÇÕES. O assédio constitui ato de natureza complexa: começa pela escolha da vítima, passando o assediador, numa segunda etapa, a sobre ela estabelecer um cerco para impor-lhe sujeição, intimidação e domínio, com a finalidade, ou de obtenção de uma vantagem, ou de um favor, que pode ter as mais variadas naturezas. Assediar é acossar alguém; é ser insistente e inoportuno. Assediar é perseguir; é seguir de perto, sem tréguas; é querer a todo custo matar a sede de conquista ou de destruição. Onde trabalham homens e mulheres, antes de tudo, seres humanos, titulares de direitos da personalidade, é indispensável que o empresário, que assume os riscos da atividade econômica, nos moldes do caput do art. 2º da CLT, também se preocupe e procure saber o que acontece *interna corporis*. O assédio sexual está direcionado aos prazeres da carne e consiste, normalmente, na prática de um ato ou de vários atos verbais e físicos, em torno da sexualidade, com forte apelo às emoções corporais, de molde a causar um efeito desfavorável no ambiente de trabalho da vítima, acarretando-lhe consequências prejudiciais de ordem laboral, assim como à sua integridade moral, física e até psicológica. A meta do assediador é única: dobrar, vencer a vítima, que resiste, aos caprichos sexuais. Em regra, mas nem sempre, o assédio sexual configura-se por uma conduta reiterada, que não deve encontrar receptividade quanto às investidas indecorosas, sob pena de descaracterização do ato ilícito trabalhista. Excepcionalmente, e ao contrário do assédio moral, sempre adstrito à repetição de ações ou omissões ao longo do tempo, o assédio sexual pode se configurar pela prática de um ou de poucos atos desesperadores e incontroláveis, fruto de um transtorno emocional forte e desmedido, que rompe qualquer regra de bom senso. Obviamente que existe um limite entre a paquera, tolerável e até saudável, com contornos extraídos do senso comum, e o assédio. O objetivo do assédio sexual é a satisfação, custe o que custar, de um desejo. Nele o desejo é de aproximação, de envolvimento, de conquista sem limites, ainda que em desrespeito à ética e à moral sexual média, enquanto que no assédio moral o desejo é de repulsa, de distanciamento. No assédio sexual são os encantos que seduzem, e que resultam em prática perversa, reprovável e inadmissível, tendo como pano de fundo o contexto empresarial. Não se pode esquecer que o local de trabalho é uma extensão do lar de seus empregados, que nele passam grande parte do dia, devendo, portanto, imperar o respeito, a ética e a moral, atributos circundantes da personalidade das pessoas, e que têm de ser preservados por todos: empregador, seus prepostos, chefes, subordinados e terceiros. O assédio não tem origem, raça, cor nem sexo. Pode vir de qualquer escala hierárquica da empresa, embora seja mais freqüente a modalidade descendente (do superior para o inferior). Todos, indistintamente, podem ser agentes ou vítimas. O importante é que se lute contra tal prática, sendo certo que a prova desta espécie de ilícito trabalhista é extremamente difícil. Normalmente, o assédio é camuflado, é silencioso, é praticado às escondidas, por isso que as regras de presunção devem, em casos especialíssimos e com muito cuidado, ser admitidas. O Direito realiza-se por intermédio de métodos e técnicas jurídicas. Presunção é o juízo baseado nas aparências. Com o objetivo de admitir a ocorrência de um fato desconhecido, uma determinada consequência é aprioristicamente extraída. Caracteriza-se a presunção *hominis*, isto é, a presunção do homem quando o magistrado, que antes de ser juiz é homem, por si próprio e com liberdade fundamentada, realiza um raciocínio indutivo para considerar efetivamente comprovado determinado fato constitutivo do direito postulado. (MINAS GERAIS, TRT, RO 01856-2005-129-03-00-9, Rel. Luiz Otávio Linhares Renault, 2006).

No cotidiano da vida trabalhista, contudo, geralmente, não é tão simples verificar-se a distinção delineada, pois a resistência da vítima ao assédio sexual pode desencadear o assédio moral como uma maneira de vingança. Dessa forma, o agressor, que anteriormente assediava com intuito de satisfazer um desejo sexual, passa, após ser rejeitado, a assediar a vítima de forma moral, com o intuito de retribuir sua frustração.

Em alguns casos, o próprio assediador pode misturar em si os efusivos e incontroláveis sentimentos de desejo e vingança, mesclando, por conseguinte, a prática de assédio sexual com atos de assédio moral.

Marcelo Rodrigues Prata esclarece sobre o assunto:

O assédio sexual no trabalho, quando a recusa da vítima se torna evidente, degenera em assédio moral no trabalho. Vale dizer, o perseguidor que, originariamente, desejava ter a vítima para si, diante da sua rejeição, com o ego ferido, parte em busca de vingança. Ou seja, o assediador passa a adotar todos os tipos de estratégias sórdidas para levar a vítima a se prejudicar, vindo a pedir licença-médica ou demissão. Os erros a que é induzida a cometer, igualmente, podem ser o pretexto ideal para a despedida do assediado.<sup>54</sup>

Portanto, não obstante o fato de o assédio sexual poder desencadear o assédio moral, nota-se que os institutos são, principalmente em razão da finalidade de cada um, distintos entre si.

### 3.4 Espécies

O assédio moral, como será explicado a seguir, pode ser praticado de três formas: assédio vertical, que pode ocorrer na forma descendente ou ascendente; assédio horizontal; e assédio misto.

---

<sup>54</sup> PRATA, Marcelo Rodrigues. Assédio moral e assédio sexual: noções distintivas. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 15, n. 2477, 13 abr. 2010. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/14675>>.

### **3.4.1 Assédio moral vertical**

O assédio moral vertical caracteriza-se pela existência de uma situação claramente assimétrica, seja porque o agressor é o empregador ou o superior hierárquico da vítima, seja porque o superior hierárquico torna-se a vítima da violência moral praticada por seus subordinados.

#### **3.4.1.1 Assédio moral vertical descendente**

O assédio moral vertical descendente é aquele praticado pelo empregador ou superior hierárquico contra seus subordinados. Esta modalidade é, sem dúvidas, a mais corriqueira no ambiente laboral, originando-se da desigualdade material entre as partes. Ou seja, o empregador ou o superior hierárquico abusa da sua posição na organização empresarial e das prerrogativas dela decorrentes, valorizando e enfatizando o próprio poder frente ao assediado.

Quanto aos motivos que podem determinar a ocorrência do assédio moral descendente, destaca-se a vontade empresarial de eliminar um empregado da organização, seja porque ele não se adaptou à empresa ou ao serviço, seja porque detém estabilidade provisória de emprego. Assim, utiliza-se da violência psicológica para forçar o subordinado a pedir demissão, com o intuito de economizar nas verbas rescisórias.

Outra razão seria a hipótese do subordinado que ameaça a posição do agressor na estrutura empresarial. Assim, o superior hierárquico assedia a vítima para degradar o ambiente de trabalho, dificultando ou eliminando a chance de ascensão do assediado.

Acrescente-se, ainda, que a intenção do assédio vertical descendente pode ser simplesmente a valorização do próprio poder, por meio de manobras perversas, que visam rebaixar ou destruir determinada vítima para a simples satisfação do ego do agressor.

Por fim, vale salientar que esta modalidade de assédio é considerada como a mais desumana e a que impõe mais medo à vítima, pois é praticada por pessoa que detém o poder no local de trabalho, fazendo com que a vítima tenha pouco ou nenhum recurso de defesa.

Nesse sentido, Marie-France Hirigoyen ensina:

A experiência mostra que o assédio moral vindo de um superior hierárquico tem conseqüências muito mais graves sobre a saúde do que o assédio horizontal, pois a vítima se sente ainda mais isolada e tem mais dificuldade para achar a solução do problema.<sup>55</sup>

Portanto, o assédio moral vertical descendente é considerado como o mais comum e o mais destruidor.

#### **3.4.1.2 Assédio moral vertical ascendente**

O assédio moral vertical ascendente é aquele em que a vítima é o superior hierárquico, que passa a ser agredido moralmente por um ou vários de seus subordinados. Destaca-se que, apesar de esta modalidade ser mais incomum, seus efeitos podem ser (e certamente serão) do mesmo modo destrutivo para a vítima do evento.

Marie-France Hirigoyen aponta algumas hipóteses em que o assédio moral ascendente pode ocorrer, como na hipótese de uma pessoa vinda de fora da empresa e que não é aprovada pelo grupo ou no caso da promoção de um empregado da própria empresa sem a consulta ou contra a vontade dos demais trabalhadores:

É um caso bem raro. Pode dar-se no caso de uma pessoa vinda de fora, cujo estilo e métodos sejam reprovados pelo grupo, e que não faça o menor esforço no sentido de adaptar-se ou impor-se a ele. Pode ser também o caso de um antigo colega que tenha sido promovido sem que o serviço tenha sido consultado. Em ambos os casos, a direção não levou suficientemente em conta as opiniões do pessoal com o qual esta pessoa será levada a trabalhar.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:...**, p. 112.

<sup>56</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:...**, p. 74.

Pode-se acrescentar, ainda, o caso de um superior hierárquico inexperiente ou inseguro, que não consegue se impor diante de seus comandados. Assim, os subordinados, com intuito de se livrar do superior indesejado, seja pela sua falta de capacidade, seja porque almejam o lugar dele, desrespeitam ou deturpam suas ordens de forma deliberada.

Acerca das reações coletivas de grupo para a prática do assédio moral contra superior hierárquico, leciona Marie-France Hirigoyen:

É a cumplicidade de todo um grupo para se livrar de um superior hierárquico que lhe foi imposto e que não é aceito. É o que acontece com freqüência na fusão ou compra de um grupo industrial por outro. Faz-se um acordo relacionado à direção para 'misturar' os executivos vindos de diferentes empresas, e a distribuição dos cargos é feita unicamente por critérios políticos ou estratégicos, sem qualquer consulta aos funcionários. Estes, de um modo puramente instintivo, então se unem para se livrar do intruso.<sup>57</sup>

Vale destacar um exemplo de assédio moral ascendente tipicamente ou culturalmente praticado no Brasil: o boicote feito por jogadores de futebol contra determinado técnico. Não raramente um técnico de futebol é contratado, mas não é aceito pelo grupo de jogadores, seja porque colocou certo jogador influente na reserva, seja porque marca treinos em horários indesejados, seja, ainda, porque estende a concentração pré-jogo por muito tempo. Assim, o grupo de jogadores ou parte dele faz o chamado "corpo mole", com o intuito de que os maus resultados "derrubem" o treinador. Apesar de pouco comum, vez que o assédio moral tem a característica da prática de atos velados, acontece de um ou outro jogador de futebol aparecer na mídia e comprovar casos similares.

### **3.4.2 Assédio moral horizontal**

O assédio moral horizontal ocorre quando o agressor é uma pessoa com o mesmo grau hierárquico da vítima. Usualmente, diz-se que é o assédio moral praticado entre colegas de trabalho. Destaca-se que esta modalidade pode ser praticada por apenas um colega ou por vários. A motivação é bastante variada. De

---

<sup>57</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:...**, p. 116.

toda forma, cabe salientar algumas hipóteses comuns de motivação para a prática dessa violência moral: competitividade com relação ao emprego (principalmente nos dias atuais, em que a concorrência coloca antigos companheiros de trabalho em situação de rivalidade); conflitos interpessoais; intolerância com relação às diferenças étnicas, religiosas, políticas, sexuais, profissionais ou de qualquer outra natureza (desde que impliquem fazer com que a vítima seja vista como “diferente”); e inveja em face do destaque profissional do assediado, do seu prestígio com a chefia ou da presença de determinado atributo pessoal que o agressor almeja.

Márcia Guedes apresenta um exemplo elucidativo de assédio horizontal:

A vítima, um jovem, muito tímido, casado e fascinado por literatura, cinema e obras de arte, é admitido numa grande fábrica, mas não se enquadra nos costumes do meio operário. Diferente dos demais colegas, não lhe agrada fazer horas extraordinárias (porque prefere gastar seu tempo livre no cinema, com a esposa ou lendo um bom livro); cora diante das piadas e palavras de baixo calão e brincadeiras de duplo sentido; recusa os convites para a cervejinha no bar da esquina no final do turno de trabalho e não sabe jogar carteadado. A intolerância dos colegas foi implacável e a violência desencadeada, de modo sorrateiro – coisa que dificultava sobremaneira sua defesa – foi evoluindo a ponto de tornar a vida do operário um infernal pesadelo. A crônica termina com sua licença para tratamento psicológico depois da solidária intervenção da esposa.<sup>58</sup>

Finalmente, merece destaque o comentário de Marie-France Hirigoyen acerca da omissão ou tolerância das empresas diante do assédio moral entre colegas de trabalho:

Mesmo quando a perseguição é horizontal (um colega agredindo outro colega), a chefia não intervém. Ela se recusa a ver, ou deixa as coisas acontecerem. Por vezes nem toma consciência do problema, a não ser quando a vítima reage de maneira muito ostensiva (crise de nervos, choro...) ou quando falta muito seguidamente ao trabalho. O conflito, na verdade, degenera porque a empresa se recusa a interferir: ‘Vocês já estão bem grandinhos para resolver isso sozinhos!’ A vítima não se sente defendida, por vezes pode até sentir-se enganada pelos que estão assistindo à agressão sem intervir, pois a chefia raramente propõe uma solução direta: ‘Mais tarde tratamos disto!’ A solução proposta é, na melhor das hipóteses, uma mudança para outro posto, sem que se pergunte se o interessado está de acordo.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> GUEDES, **Terror psicológico no trabalho**, p. 41.

<sup>59</sup> HIRIGOYEN, **Assédio Moral:...**, p. 67.

Por todas essas características, o assédio moral horizontal também é considerado grave, podendo degradar as relações laborais e o ambiente de trabalho, colocando em risco a segurança, a saúde, o bem-estar e o desempenho profissional da vítima.

### **3.4.3 Assédio moral misto**

O assédio moral misto ocorre quando a vítima sofre o assédio moral vertical concomitantemente com o assédio moral horizontal. Portanto, nota-se a presença de, no mínimo, três sujeitos: o assediador vertical, o assediador horizontal e a vítima.

Neste caso, o assédio vertical é mais comumente o descendente, praticado pelo superior hierárquico. Entretanto, tal fato não exclui a hipótese de o assédio vertical ser o ascendente. Assim, a vítima sofre com a agressão dos subordinados e dos colegas de mesma posição hierárquica superior, como por exemplo, no caso de o assédio ocorrer contra um gerente e de os agressores serem os outros gerentes da referida empresa, bem como os subordinados diretos da vítima.

De toda forma, no assédio moral misto, usualmente, a violência terá um ponto de partida, horizontal ou vertical, mas com o decorrer do tempo tenderá a se generalizar, uma vez que os “espectadores” do assédio normalmente passam a agir ou a se omitir, conforme o caso, contribuindo para o resultado pretendido pelo agressor originário.

Acerca do tema, vale citar Marie-France Hirigoyen:

Quando uma pessoa se acha em posição de bode expiatório, por causa de um superior hierárquico ou de colegas, a designação se estende rapidamente a todo o grupo de trabalho. A pessoa passa a ser considerada responsável por tudo que dê errado. Bem depressa ninguém mais a suporta e, mesmo que alguns não sigam a opinião do grupo, não ousam anunciar.<sup>60</sup>

Portanto, depois de passar certo tempo sofrendo com o assédio moral misto, é comum que o “bode-expiatório” acabe se tornando uma pessoa de difícil convívio,

---

<sup>60</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho**:..., p. 114.

seja por cometer erros induzidos pela agressão, seja por uma forma de defesa, o que culmina com a efetiva rejeição da vítima por todos no local de trabalho.

### 3.5 O perfil do assediador

Não obstante o título da seção seja “O perfil do assediador”, o objetivo, em verdade, é desmistificar os estereótipos criados de agressores, demonstrando que toda pessoa, dependendo da circunstância, pode ser levada a utilizar mecanismos perversos.

Nesse sentido, Marie-France Hirigoyen ensina que “mesmo sem má-fé todos nós podemos, em determinados contextos e diante de certas pessoas, adotar atitudes perversas”.<sup>61</sup>

Marcelo Rodrigues Prata acrescenta:

Conforme já deixamos claro, não existe, a rigor, um “perfil psicológico” do assediador, ou seja, qualquer um de nós pode ser levado pelas circunstâncias a perseguir um subalterno, um colega ou mesmo o próprio chefe.<sup>62</sup>

De fato, não existe estereótipo exato para o assediador, mas sim má organização do trabalho e circunstâncias ou sentimentos que potencializam ou acabam induzindo as pessoas, seja narcisista, perversa, sádica ou aparentemente normal, a assediar moralmente a vítima, seja subalterno, colega ou superior hierárquico.

Quando se estuda o assédio moral pelo ângulo dos protagonistas, é preciso desconfiar de toda caricatura; não existem de um lado os malvados assediadores e do outro as vítimas pobres inocentes. Entramos aqui nas sutilezas de uma relação em que nada é predeterminado, e a atitude de um pode modificar a do outro. Uma mesma pessoa pode ser muito produtiva e agradável em um contexto favorável e se tornar inapta e desagradável se o meio for hostil.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:....**, p. 247.

<sup>62</sup> PRATA, **Anatomia do assédio moral no trabalho:....**, p. 148.

<sup>63</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:....**, p. 215.

Marie-France Hirigoyen afirma que os traços narcísicos de personalidade, como intolerância a crítica, necessidade de ser admirado e egocentrismo, são comuns nas pessoas e não significam, em princípio, uma patologia ou que essas pessoas são ou se tornarão necessariamente assediadoras. Ademais, a autora pondera também que todos já passaram por situações de manipulação de outrem visando obter uma vantagem ou, ainda, já experimentaram um passageiro ódio destruidor.<sup>64</sup>

Logo, estigmatizar algum tipo de personalidade, colocando-o como potencial assediador, mostra-se mais como uma atitude discriminatória do que um enquadramento com aplicação prática. Ademais, se todos podem ser potencialmente assediadores, a elaboração de um estereótipo ou de um enquadramento torna-se inócuo. Repita-se: não é o perfil do agressor, mas sim a má organização do trabalho ou certa circunstância desestabilizadora no ambiente laboral, a principal responsável pela prática de assédio.

Salienta-se que, neste contexto, mais relevante do que analisar o perfil do agressor é verificar o conjunto de sentimentos e circunstâncias que podem favorecer o surgimento do assédio moral. Tal estudo será objeto de outro capítulo.

### **3.6 A vítima**

Tal como ocorre com a figura do agressor, também não há de se falar em um perfil exato do assediado. Marcelo Rodrigues Prata, citando o professor Ângelo Soares, informa que nenhuma pesquisa conseguiu relacionar o assédio moral com algum traço de personalidade e que, apesar de a maioria das pessoas achar que só os fracos se sujeitam ao assédio, em verdade, ninguém está a salvo desse tipo de violência.<sup>65</sup>

A psicanalista e psiquiatra Marie-France Hirigoyen, com toda sua experiência no assunto, também defende o posicionamento de que qualquer um pode ser vítima do assédio moral:

---

<sup>64</sup> HIRIGOYEN, *Assédio Moral:....*, p. 139.

<sup>65</sup> PRATA, *Anatomia do assédio moral no trabalho:....*, p. 179.

Muitas vezes foi perguntado se existiria um perfil psicológico que predestinaria à posição de vítima. Reafirmamos que qualquer um pode ser vítima de assédio moral; contudo, os agressores e as testemunhas incrédulos continuam a atribuir este tipo de problema somente às pessoas frágeis ou portadoras de uma patologia particular, vítimas natas de alguma maneira.<sup>66</sup>

Assim, novamente, o que deve ser analisado são as circunstâncias no ambiente laboral que tornam as pessoas mais expostas a assumirem a posição de vítimas de assédio.

Acerca das situações que favorecem o assédio moral, Marie-France Hirigoyen destaca as seguintes hipóteses: pessoas atípicas; pessoas excessivamente competentes ou que ocupam espaço de mais; pessoas que resistem à padronização; pessoas que fizeram alianças erradas ou que não têm a rede de comunicação certa; empregados protegidos; pessoas menos produtivas; e pessoas temporariamente fragilizadas.<sup>67</sup>

- Pessoas atípicas – são vítimas em razão da rejeição da diferença com o outro, algo muito próximo de discriminação, seja pelo sexo, pela cor, pela idade ou algum fator apenas perceptível pelo agressor. Assim, o ofensor, por não aceitar a diferença, assedia moralmente a vítima.
- Pessoas excessivamente competentes ou que ocupam espaço de mais – tornam-se alvo do assédio em razão de incomodar os superiores hierárquicos ou os colegas, vez que a sua competência é uma ameaça a todos que concorrem pela manutenção do emprego ou uma ascensão profissional.
- Pessoas que resistem à padronização – são consideradas como perturbadores pelos demais indivíduos que as cercam, vez que não se enquadram naquilo que o grupo em geral deseja e entende que seja o correto. O fato de não se adaptarem à regra ou à estrutura dita normal de determinada organização empresarial incomoda os demais. Por conseguinte, estas pessoas passam a ser vítimas em potencial.

---

<sup>66</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:...**, p. 219.

<sup>67</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:...**, p. 219-226.

- Pessoas que fizeram alianças erradas ou que não têm a rede de comunicação certa – são alvos fáceis, vez que acabam isoladas do grupo, sem poder contar com o apoio de terceiros, o que, sem dúvidas, facilita o ataque por meio do assédio moral.
- Empregados protegidos (seja pelo superior hierárquico, seja pela garantia de emprego, mesmo que provisória) – o assédio moral mostra-se uma boa estratégia para degradar o ambiente laboral, forçando a vítima protegida a abandonar o trabalho por não mais suportar aquela situação de degradação.
- Pessoas menos produtivas – podem ser vítimas de assédio por colegas que, em determinada situação de pressão, necessitam de trabalhadores competentes, eficientes e ágeis ao seu lado. Assim, a pessoa menos produtiva passa a ser vítima em razão de atrapalhar o bom desempenho coletivo.
- Pessoas temporariamente fragilizadas – são alvos da violência pelo simples fato de o agressor, em razão dessa circunstância facilitadora, vislumbrar o desenrolar e o êxito do assédio moral.

Assim, vale destacar, diante de um quadro tão variado, que, ao contrário do que o senso comum imagina, tanto os empregados mais fracos ou menos produtivos quanto os capazes e competentes podem acabar sendo vítimas de assédio moral.

Sobre o fato de os empregados competentes serem também alvo da violência moral, Márcia Guedes pondera:

A vítima do terror psicológico no trabalho não é o empregado desidioso, negligente. Ao contrário, os pesquisadores encontraram como vítimas justamente os empregados com um senso de responsabilidade quase patológico; são pessoas genuínas, de boa-fé, a ponto de serem consideradas ingênuas no sentido de que acreditam nos outros e naquilo que fazem; geralmente são pessoas bem-educadas e possuidoras de valiosas qualidades profissionais e morais. De um modo geral, a vítima é escolhida justamente por ter algo mais.<sup>68</sup>

Pode-se afirmar, portanto, que não há uma característica própria para se enquadrar uma pessoa como potencial vítima. O que importa é a circunstância. Por

---

<sup>68</sup> GUEDES, **Terror psicológico no trabalho**, p. 69.

exemplo, se em determinada situação ou ambiente de trabalho o fundamental é ser ágil e ter bom desempenho para o grupo, o empregado menos produtivo será, logicamente, a vítima potencial do assédio. Entretanto, se o ambiente é extremamente individualista e competitivo, o empregado muito competente pode ser visto como ameaça e, via de consequência, ser alvo do assédio moral.

### **3.7 Os espectadores**

No caso de assédio moral, não são somente o agressor e a vítima os envolvidos no processo. Os espectadores, direta ou indiretamente, acabam por participar ou vivenciar os efeitos dessa violência psicológica. Certo é que em um ambiente de trabalho contaminado pelo assédio ninguém consegue ficar imune ao fato.

O espectador pode simplesmente optar por não participar da violência praticada contra a vítima. É o chamado “conformista passivo”. Entretanto, alerta-se que, mesmo nesta hipótese, pelo fato de nada fazer para frear a agressão, acaba por corroborar para a perpetuação do assédio. Logicamente que tomar partido a favor da vítima não é uma atitude fácil, muito antes pelo contrário. Mesmo porque, no contexto das relações trabalhistas atuais, existe entranhado nas pessoas o sentimento, individualista, de que é preciso não se envolver em problemas e, principalmente, de que é necessário preservar o próprio emprego. Assim, é mais cômodo apenas se omitir.

De outro lado, existem os espectadores ativos, aqueles que não agem diretamente, ou seja, não são os verdadeiros agressores, mas atuam lateralmente, ajudando o agressor a acabar com a vítima de forma mais rápida. Como exemplos do espectador ativo citam-se o caso de uma pessoa que não ataca frontalmente a vítima, mas acha graça quando o agressor zomba ou faz uma piada destrutiva contra o assediado, e o do chefe que, desejando usar a estratégia de isolamento da vítima, corta seus laços de convivência. Neste último caso, percebe-se que o superior hierárquico somente poderá obter êxito em sua tática se houver a cooperação efetiva dos colegas da vítima.

Sobre o tema, Márcia Novaes Guedes explica:

Numa empresa o número de pessoas envolvidas indiretamente com o assédio moral é grande. Os espectadores, porém, são todas aquelas pessoas, colegas, superiores, encarregados da gestão de pessoal, que, querendo ou não, de algum modo participam dessa violência e a vivenciam ainda que por reflexo. Dentre os espectadores distinguem-se os conformistas passivos e os conformistas ativos. Os conformistas são espectadores não envolvidos diretamente na ação perversa, mas tem sua responsabilidade porque nada fazem para frear a violência psicológica desencadeada pelo sujeito perverso, ou, muitas vezes, atuam ativamente, favorecendo claramente a ação do agressor.<sup>69</sup>

De toda forma, importante frisar que em caso de violência moral todo o ambiente laboral é atingido, sendo que os efeitos, de alguma maneira, são sentidos por toda a coletividade, inclusive os espectadores. Nesse sentido, Marcelo Rodrigues Prata<sup>70</sup>, citando pesquisa de Dieter Zapf, Carmen Konorz e Matthias Kulla, aponta que no ambiente laboral em que existe a ação perversa mesmo

os colegas que não participaram do assédio moral, mas tão somente o assistiram, relatam menor satisfação com seu trabalho, com o ambiente profissional, com a liderança e com seu papel no conflito, do que os trabalhadores que não presenciaram este tipo de vitimização.

Logo, conclui-se que a perseguição moral não pode ser tomada como um problema exclusivo da vítima, devendo os espectadores, na medida do possível, intervir contra o assédio, evitando, por conseguinte, a contaminação negativa de todo o ambiente laboral.

### **3.8 Sentimentos que favorecem ao assédio moral**

Como já mencionado em capítulos anteriores, não há um perfil exato do agressor ou da vítima, mas sim um conjunto de circunstâncias e sentimentos que favorecem a prática de assédio moral. Essas emoções são típicas do ser humano e, via de consequência, ninguém está livre delas.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> GUEDES, **Terror psicológico no trabalho**, p. 68.

<sup>70</sup> PRATA, **Anatomia do assédio moral no trabalho:....**, p. 382.

<sup>71</sup> PRATA, **Anatomia do assédio moral no trabalho:....**, p. 149.

Marie-France Hirigoyen destaca que “na origem dos procedimentos de assédio, não existem explicações óbvias, mas, sim, um conjunto de sentimentos inconfessáveis”.<sup>72</sup>

Com base na citada autora francesa, cabe enumerar alguns dos principais sentimentos que podem levar uma pessoa a assediar outra: recusa da distinção, inveja, ciúme, rivalidade, medo e o inconfessável.<sup>73</sup>

- Recusa da distinção – a violência moral, frequentemente, origina-se da discriminação contra determinada pessoa. Assim, em razão dessa discriminação, da recusa do que lhe é diferente, o agressor chega a assediar a vítima. Nesse caso, a violência moral, em regra, é praticada de forma mais sutil, pois o agressor tem o intuito de evitar a imposição de uma sanção pela prática de atitude discriminatória, normalmente vedada pelo senso comum. A recusa da distinção pode partir de uma pessoa isoladamente ou de determinado grupo. A segunda hipótese ocorre quando certa pessoa foge do nivelamento imposto pela maioria, sendo, portanto, mal vista pelas pessoas ao seu redor, o que acaba culminando em ataques perversos.

Acerca dessa questão, Marie-France Hirigoyen acrescenta:

Para além da maneira de trabalhar, existe uma maneira de ser, de se vestir, de falar, de reagir, postura que definirá o indivíduo perante um grupo como ‘aceitável’. Inclui, frequentemente, a noção de educação ou classe social. Às vezes, sentindo o perigo de ser posta de lado, as vítimas tratam de apagar as diferenças ou a originalidade e, como camaleões, terminam por se fundir ao grupo.<sup>74</sup>

Com base no exposto, percebe-se que a distinção que incomoda depende de todo o contexto do grupo que circunda a vítima. Assim, um trabalhador muito capaz, que está forçando o ritmo, pode ser vítima de assédio quando o grupo, naquele momento, deseja desacelerar a produção. O contrário também é perfeitamente possível. Ou seja, a pessoa menos produtiva pode ser assediada pelos colegas de

---

<sup>72</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho**:..., p. 37.

<sup>73</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho**:..., p. 37-51.

<sup>74</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho**:..., p. 38.

trabalho quando, em determinada situação, sua baixa produtividade for prejudicial ao grupo.

“O assédio moral é um dos meios de impor a lógica do grupo”.<sup>75</sup> Logo, os “diferentes” devem aceitar a regra imposta, sob pena de serem eliminadas pelo sistema.

- Inveja – é um sentimento que faz parte da natureza humana, surgindo ou transparecendo em razão da rivalidade e da comparação entre pessoas. Entretanto, conforme preceitua Marie-France Hirigoyen, trata-se de um sentimento difícil de ser confessado:

A inveja é um sentimento natural que surge inevitavelmente a partir do momento em que duas pessoas estão em situação de se comparar uma à outra ou em posição de rivalidade. Ela pode causar danos consideráveis ao tornar os indivíduos nocivos [...]. É verdade que é algo não confessado facilmente. Como dizer aos outros, e como dizer a si mesmo: “Eu não vou com a cara de fulano porque ele é mais inteligente, mais bonito, mais rico ou parece ser mais amado do que eu?!”<sup>76</sup>

Logo, como a inveja não é um sentimento que pode ser exteriorizado, acaba por motivar a tentativa de destruir o invejado. Para essa finalidade, o assédio moral é uma arma bastante funcional.

Nesse sentido é o comentário de Marcelo Rodrigues Prata:

[...] o invejoso terá como principal meta vingar-se do objeto que lhe corrói o coração. Ele, porém, está na infeliz situação de não poder desferir seus golpes abertamente contra o ser invejado, sob pena de torná-los impotentes. Por isso se camufla, não admite nem para si mesmo que nutra tal sentimento. Finge desprezo em relação ao seu objeto, enquanto exalta os medíocres. Mas na realidade está sempre, nas sombras, destilando seu ódio por meio da censura, da maledicência e do escárnio.<sup>77</sup>

- Ciúme – pode aparecer pelo despeito de ver alguém possuir um bem ou um valor que se desejaria ter ou pelo receio de perder alguma coisa. Assim, este sentimento também potencializa o surgimento de práticas de assédio moral no ambiente de trabalho.

---

<sup>75</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho**:..., p. 38.

<sup>76</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho**:..., p. 38.

<sup>77</sup> PRATA, **Anatomia do assédio moral no trabalho**:..., p. 158.

Marie-France Hirigoyen ensina:

Os sentimentos de ciúme podem aparecer entre colegas, inclusive na hierarquia ou entre superiores e subordinados. Quando já não se é seguro de si, como agüentar ter um subordinado com mais diplomas e mais competitivo? Isto pode fazer com que funcionários passem do projeto à ação, em todos os escalões de uma organização.<sup>78</sup>

- Rivalidade – é uma prática muito utilizada (algumas vezes, de forma velada; outras, de forma escancarada) pelas atuais organizações empresariais, que incentivam a competição entre os empregados, jogando uns contra os outros, para se beneficiarem com o aumento da produção e dos lucros, caso em que os rivais passam a render mais, para “vencer” o trabalhador oponente. Entretanto, não obstante o objetivo da empresa ser o de aumentar seus ganhos, para o ambiente laboral essa situação de rivalidade pode ser extremamente prejudicial, pois cria um terreno fértil para o aparecimento do assédio moral. Assim, muitas vezes, em razão do grau de degradação do local de trabalho, ao invés de aumentar a produtividade, a empresa experimentará uma diminuição de seu rendimento interno.

De toda forma, não se pode esquecer de que algumas organizações empresariais utilizam da rivalidade e do conseqüente assédio moral justamente para atingir determinado empregado ou grupo, com a intenção de diminuir despesas para a empresa, por exemplo, na hipótese de o trabalhador indesejado e com alto salário não agüentar a situação imposta e pedir demissão, diminuindo os custos da rescisão contratual.

- Medo – é um dos principais motivos que induzem a pessoa a perseguir outrem. Ao se sentir ameaçado, o ser humano tende a atacar. Nas palavras de Marie-France Hirigoyen:

O medo é o motor indispensável ao assédio moral, pois, de uma maneira geral, é por medo que alguém se torna violento: acata-se antes de ser atacado. Agredimos o outro para nos autoprotegermos de um perigo. [...] É

---

<sup>78</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho**:..., p. 41.

o medo de não estar à altura, desagradar ao chefe, não ser apreciado pelos colegas, da mudança, medo também da crítica ou de cometer um erro profissional que possa causar a demissão.<sup>79</sup>

Destaca-se, ainda, que o medo que se sente do outro ou de determinada situação induz a um elevado grau de desconfiança. Assim, o indivíduo tenta ocultar seu medo e suas fraquezas, com o receio de que essa insegurança possa ser utilizada contra seus interesses. Logo, o outro é visto como um inimigo em potencial, mesmo que, de fato, tal circunstância seja apenas imaginária.

Portanto, o medo e a insegurança espantam o bom-senso e fazem com que o indivíduo atue de forma insensata e precipitada<sup>80</sup>, potencializando, por conseguinte, a utilização do assédio moral como uma ferramenta de ataque.

- O inconfessável – apontado como uma das razões para a prática da violência moral no ambiente de trabalho, corresponde a uma regra implícita existente dentro de uma organização empresarial, aquela que todos conhecem e devem respeitar, apesar de não fazer parte do rol de regras explícitas. Trata-se de comportamentos teoricamente inadmissíveis, algumas vezes até delituosos, mas que são tolerados pelas empresas com base em pequenos arranjos ou, simplesmente, porque a organização faz “vista grossa”. Tudo isso com o intuito de que o sistema funcione com eficiência, evitando o surgimento de conflitos que poderiam atrapalhar o normal andamento da produção. Ou seja, é mais prejudicial enfrentar o problema do que tolerar o inconfessável.

Como exemplo do inconfessável, podem-se citar os pequenos furtos, o empréstimo indevido de material exclusivo de trabalho, a apresentação de notas de restituição de despesas supervalorizadas, ligações internacionais desautorizadas ou a combinação com um colega para bater o cartão de ponto em razão da chegada mais tarde ou saída mais cedo do posto de trabalho.

De toda forma, apesar de transparecer um desvio de conduta, desrespeitar essas regras próprias, implícitas, daquela organização é assumir uma posição de

---

<sup>79</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:....**, p. 43.

<sup>80</sup> PRATA, **Anatomia do assédio moral no trabalho:....**, p. 152.

marginalização em relação ao grupo. Assim, via de consequência, o indivíduo que quebra o pacto do inconfessável torna-se forte candidato a ser uma vítima de assédio moral.

Aquele que ousar falar o que não vai bem, ou simplesmente abrir os olhos, entrará na lista negra do grupo. Existe aí um consenso, uma espécie de regra oculta que deve ser respeitada se desejarmos mostrar que estamos integrados ao grupo.

[...]

Se as coisas escondidas têm a ver diretamente com o funcionamento da empresa, quanto mais escandalosa for a coisa, mais forte é o segredo. Todo mundo se cala, pois cada um pensa que tudo que pode prejudicar a 'casa' também pode prejudicar indiretamente quem estiver empregado. E isso vai se espalhando num efeito cascata por todos os escalões.<sup>81</sup>

O juiz e professor Marcelo Rodrigues Prata acrescenta aos sentimentos que podem favorecer o aparecimento do assédio moral: vontade de poder e vaidade.

- Vontade de poder – faz parte da psicologia humana. Decorre da própria seleção natural e do instinto de sobrevivência, em que o indivíduo tem a necessidade da busca pelo crescimento pessoal. Neste caso, o problema é quando a busca pelo poder toma uma direção negativa, transformando-se em uma busca por superioridade e dominação a qualquer preço, potencializando o surgimento do assédio moral.

Nesse sentido é o ensinamento de Marcelo Rodrigues Prata:

Ora, aquele indivíduo que não possui valores morais arraigados pode deixar levar pelo instinto de crescimento sem nenhum escrúpulo. O outro é visto apenas como uma peça em um jogo de xadrez. Os sentimentos do próximo são completamente desconsiderados. O que importa para ele é o sucesso profissional a qualquer preço... É aí que se encaixa a figura do indivíduo arrivista, capaz de assediar moralmente os subalternos, os colegas ou mesmo o superior hierárquico com fito de obter ascensão profissional.<sup>82</sup>

- Vaidade – é outra característica inerente da natureza humana. Define-se como “um sentimento segundo o qual a pessoa tem necessidade de ser

<sup>81</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:....**, p. 47-49.

<sup>82</sup> PRATA, **Anatomia do assédio moral no trabalho:....**, p. 153.

admirada pelas demais”, muitas vezes decorrente de “uma sensação de inferioridade, pois quem é seguro de suas virtudes não precisa da constante aprovação alheia”.<sup>83</sup> Vale salientar que o indivíduo vaidoso, que busca a admiração, normalmente, torna-se refém da sua própria vaidade, vez que sua fama lhe proporciona uma felicidade efêmera e fugaz. Logo, o vício pela vaidade faz com que este indivíduo novamente inicie o processo, com todos os sacrifícios adjacentes, para atingir o respeito e a admiração alheia. Assim, nessa luta para atingir o que julga ser o bem supremo, o vaidoso, quando se depara com alguém que se destaca no ambiente de trabalho por qualquer virtude, pode utilizar-se do assédio moral para oprimir esse rival, fazendo com que somente ele, assediador, seja o objeto de admiração.

Pelo exposto, com a certeza de que não existem explicações óbvias quando o assunto é assédio moral, restaram evidenciados alguns dos principais sentimentos e motivos que conduzem a essa violência moral no trabalho.

### **3.9 O papel das organizações**

Na análise das razões que favorecem o aparecimento do assédio moral não se pode deixar de verificar o papel das organizações nesse contexto. Toda organização constrói as condições e o ambiente em que o labor deve ser realizado, bem como determina a responsabilidade dos envolvidos nesse processo. Logo, o assédio moral tem relação direta com a estrutura organizacional, encontrando ou não respaldo na própria empresa, que pode proporcionar condições que estimulam, coíbem ou eliminam essa violência.

Marie-France Hirigoyen<sup>84</sup> destaca que as organizações têm grande parcela de responsabilidade nos casos de assédio moral, podendo ser enquadradas em dois

---

<sup>83</sup> PRATA, **Anatomia do assédio moral no trabalho:....**, p. 154.

<sup>84</sup> HIRIGOYEN, **Assédio Moral:....**, p. 92.

tipos básicos: aquelas organizações que nada fazem para obstar a violência ou as organizações que estimulam a sua ocorrência.

As organizações que toleram ou se omitem frente a atos de violência psicológica proporcionam um vasto terreno de atuação para o agressor, na medida em que a impunidade potencializa o fenômeno.

Acreditamos que o assédio moral ocorre porque encontra um terreno fértil e tende a se cristalizar como uma prática porque seus autores não encontram maiores resistências organizacionais ou reprovações nem nas regras, nem na autoridade, nem na filosofia, nem na cultura da organização, ou seja, não existe aos seus olhos uma instância interdutora e punitiva para essas ocorrências perversas.<sup>85</sup>

Assim, quando há interesses pessoais em jogo e a empresa faz “vista grossa” ao assédio moral, o espaço de manobra para a violência psicológica aumenta consideravelmente. Nesse contexto, basta apenas um assediador, não controlado pela empresa, para a contaminação do ambiente laboral com as ações reprováveis de assédio.

Destaca-se que essa contaminação pode culminar por atingir toda a estrutura organizacional. Afinal, dissemina o seguinte pensamento: “Se fulano pode, por que eu não posso?”. Ou seja, uma vez que o desvio de conduta é tolerado, a sua reprodução em escala na estrutura da empresa passa a ser vista como algo natural.

Acerca das organizações omissas, Marie-France Hirigoyen conclui:

Se a empresa é assim condescendente, a perversão gera a emulação entre indivíduos que não são propriamente perversos, mas que perdem seus referenciais e se deixam persuadir. Não acham mais chocante que um indivíduo seja tratado de maneira injuriosa. Não se sabe onde está o limite entre o fato de criticar ou censurar seguidamente alguém para estimulá-lo e o fato de persegui-lo. A fronteira corresponde ao respeito pelo outro, mas, em um contexto de competição, todos os direitos – até o sentido primeiro deste termo, inscrito na Declaração dos Direitos do Homem – são esquecidos.<sup>86</sup>

Por sua vez, as organizações também podem estimular, por meio de suas próprias ações, cultura ou ideologias, a ocorrência do assédio moral entre seus empregados. Trata-se de uma dura realidade, mas estas empresas, efetivamente,

---

<sup>85</sup> FREITAS *et al.* **Assédio moral no trabalho**, p. 39.

<sup>86</sup> HIRIGOYEN, **Assédio Moral:...**, p. 93.

se prestam a tudo quando estão interessadas em determinado resultado prático. Ou seja, atingido o objetivo empresarial, pouco importa se as pessoas foram afetadas no processo.

Como exemplo de situações organizacionais que incentivam ou facilitam a prática da violência moral podem-se citar os ambientes laborais em que são utilizados os rituais degradantes (“brincadeiras” de mau gosto) como forma de punir determinado empregado. Ou seja, no caso de o trabalhador cometer algum deslize, como se atrasar para o serviço, não atingir alguma meta ou esquecer algum comando predeterminado, ele é repreendido através de práticas humilhantes ou constrangedoras, como: receber apelido pejorativo, passar por corredor polonês, fazer flexões de braço, vestir roupas vexatórias, etc.

Maria Ester de Freitas faz uma relação entre a postura empresarial e a disseminação prática desses rituais degradantes:

Analisando as organizações como palcos de interpretações e ações de indivíduos e de grupos, é possível explicitar algumas dessas condições e situações organizacionais que facilitam a emergência de comportamentos violentos, abusivos e humilhantes. Ambientes em que vigoram uma cultura e um clima organizacionais permissivos tornam o relacionamento entre os indivíduos desrespeitoso e estimula a complacência e a convivência com o erro, o insulto e o abuso intencionais.

[...]

Em algumas organizações, esses rituais (degradantes) são considerados eventos “normais” da tradição gerencial, que é defendida inocentemente por seus praticantes e seus superiores, como se fossem mero jogo consentido entre adultos vacinados e não como uma prática de assédio moral institucionalizada.<sup>87</sup>

Os ambientes de trabalho em que predominam o estresse e a competição desenfreada também são verdadeiros campos minados, vez que o colega de trabalho passa a ser considerado rival, e para vencê-lo ou simplesmente sobreviver a essa guerra vale utilizar qualquer arma. Assim, nestas organizações existe a justificativa permanente para a prática da violência moral.

Por fim, destaca-se o caso das organizações em que o superior hierárquico é visto como o ser todo poderoso, “acima do bem ou do mal”. Normalmente, trata-se de empresas ainda ligadas ao autoritarismo, que já foi culturalmente tolerado, com origem no modelo fordista, que copiava a hierarquia verticalizada e rígida existente

---

<sup>87</sup> FREITAS *et al.* **Assédio moral no trabalho**, p. 39-40.

nas organizações militares, ou ao sistema patriarcal. Nesse contexto, os superiores hierárquicos se sentem no direito de tudo, inclusive de adotar comportamentos violentos, abusivos e humilhantes.

Ainda, a supervalorização de hierarquias, em que os chefes são seres intocáveis e inquestionáveis, torna o comportamento decente e democrático uma falha ou uma debilidade diante da tirania desses semideuses, que se refestelam na impunidade.<sup>88</sup>

Marie-France Hirigoyen exemplifica:

Foi o que aconteceu na Fábrica Maryflo, pequena empresa de *pret-à-porter* do Morbihan. Nesta fábrica, todo pessoal é feminino, inclusive a presidente. O único homem é o diretor, um chefe que menospreza, humilha, fere e injuria o pessoal em nome do rendimento. Seus métodos: acossar as operárias para aumentar o ritmo de produção, cronometrar as pausas, insultar, tudo isso com a cumplicidade da presidente, que tem plena ciência de tais métodos e nada diz contra eles. As operárias acabam articulando uma greve, mas, antes mesmo de explodir o conflito, que vai durar seis meses, as câmeras de televisão do 'Strip-tease' (canal France 3) gravam um programa na fábrica focalizando principalmente o diretor. Embora sabendo-se filmado, este em nada modifica seus métodos humilhantes: ele os considera legítimos. E nem por um instante questiona o que faz. Quando estoura a greve, em janeiro de 1997, 85 das 108 operárias saem da fábrica pedindo a demissão do diretor, o que acabam conseguindo, mas 64 operárias são demitidas. O diretor, apesar de ter tido seus métodos denunciados em toda a mídia, encontra rapidamente um novo posto em uma fábrica duas vezes maior.<sup>89</sup>

Como demonstrado, o assédio moral tem relação direta com a postura adotada pela organização, o que torna a empresa corresponsável pelas atitudes praticadas em seus estabelecimentos. Na opinião de Marcelo Rodrigues Prata<sup>90</sup>, “em última análise, é uma má organização do trabalho a principal responsável pelo assédio moral no trabalho e não o perseguidor nem muito menos a vítima”.

Logo, tendo em vista que empresas têm o poder de intervir e solucionar o problema, espera-se que as organizações atuem no sentido de evitar e coibir a prática de comportamentos degradantes, construindo uma mentalidade avessa à violência psicológica.

---

<sup>88</sup> FREITAS *et al.* **Assédio moral no trabalho**, p. 40.

<sup>89</sup> HIRIGOYEN, **Assédio Moral:....**, p. 99.

<sup>90</sup> PRATA, **Anatomia do assédio moral no trabalho:....**, p. 148.

### 3.10 Os métodos de assédio moral

Considerando-se a grande capacidade criativa humana, tem-se que os métodos que podem ser utilizados para assediar a vítima são extensos, mesmo porque o assédio pode ocorrer com base em qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude, omissão) que atente contra a dignidade ou integridade física ou moral do assediado. Considerando-se também que, em regra, o assédio moral é praticado de forma dissimulada ou velada, constata-se uma dificuldade ainda maior para apontar especificamente as maneiras como a violência moral pode ser exercida.

Martha Halfeld Schmidt<sup>91</sup> pondera que “tudo pode ser criado para desestabilizar a vítima”, sendo que, em regra, “o agressor joga às escondidas, atrás de cortinas” e que, “normalmente, tudo é feito na forma oral, para dificultar o acesso à prova, e para poder se utilizar do argumento de que a vítima interpretou mal o que foi dito”.

De toda forma, apesar da impossibilidade de apontar um rol taxativo de métodos do assédio moral, vale citar o estudo de Marie-France Hirigoyen<sup>92</sup>, no qual elencou as atitudes hostis em um quadro, subdividido em quatro categorias, “começando da mais difícil de destacar até a mais evidente”, quais sejam:

- 1) deterioração proposital das condições de trabalho;
- 2) isolamento e recusa da comunicação;
- 3) atentado contra a dignidade da vítima; e
- 4) violência verbal, física ou sexual:

---

<sup>91</sup> SCHMIDT, *Revista do Tribunal...*, p. 189.

<sup>92</sup> HIRIGOYEN, *Mal-estar no trabalho:...*, p. 107-109.

## QUADRO 1 – Lista de Atitudes Hostis:

**1) Deterioração proposital das condições de trabalho**

- Retirar da vítima a autonomia.
- Não lhe transmitir mais informações úteis para a realização de tarefas.
- Contestar sistematicamente todas as suas decisões.
- Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada.
- Privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador...
- Retirar o trabalho que normalmente lhe compete.
- Dar-lhe permanentemente novas tarefas.
- Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores as suas competências.
- Pressioná-la para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios).
- Agir de modo a impedir que obtenha promoção.
- Atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos.
- Atribuir à vítima tarefas incompatíveis com sua saúde.
- Causar danos em seu local de trabalho.
- Dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar.
- Não levar em conta recomendações de ordem medica indicadas pelo médico do trabalho.
- Induzir a vítima ao erro.

**2) Isolamento e recusa de comunicação**

- A vítima é interrompida constantemente.
- Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima.
- A comunicação com ela é unicamente por escrito.
- Recusam todo contato com ela, mesmo o visual.
- É posta separada dos outros.
- Ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros.
- Proíbem os colegas de lhe falar.
- Já não a deixam falar com ninguém.
- A direção recusa qualquer pedido de entrevista.

### **3) Atentado contra a dignidade**

- Utilizam insinuações desdenhosas para qualificá-la.
- Fazem gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros...).
- É desacreditada diante dos colegas, superiores, ou subordinados.
- Espalham rumores a seu respeito.
- Atribuem-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental).
- Zombam de suas deficiências u de seu aspecto físico; é imitada ou caricaturada.
- Criticam sua vida privada.
- Zombam de suas origens ou de sua nacionalidade.
- Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas.
- Atribuem-lhe tarefas humilhantes.
- É injuriada com termos obscenos ou degradantes.

### **4) Violência verbal, física ou sexual**

- Ameaças de violência física.
- Agridem-na fisicamente, mesmo que de leve, é empurrada, fecham-lhe a porta na cara.
- Falam com ela aos gritos.
- Seguem-na na rua, é espionada diante do domicílio. Invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas.
- Fazem estragos em seu automóvel.
- É assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas).

Fonte: HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:...**, p. 108-109.

- Deterioração proposital das condições de trabalho – o intuito é tentar transparecer que a vítima é incompetente ou incapaz, tornando-se, assim, alvo de críticas injustas. O agressor tenta sempre colocar o assediado em dificuldades, seja atribuindo serviço superior a sua capacidade, seja induzindo-o ao erro. Este método é bastante utilizado no caso de assédio moral vertical descendente.

Destaca-se que esta modalidade de assédio é especialmente difícil de ser comprovada.

Quando tais procedimentos são sutis, a intencionalidade maldosa é difícil de ser provada, pois o agressor pode facilmente se defender por trás do interesse do serviço: “Se eu critico sistematicamente o que o fulano faz , é

porque o seu trabalho nunca está bom!” “Sicrano se queixa que eu lhe passo tarefas impossíveis de executar, mas, considerando sua formação, deveria ser capaz de fazer!” “Beltrano tem impressão de que lhe dou trabalho demais, mas é porque não trabalha suficientemente rápido e perde tempo conversando com os colegas!” etc. Se você não entregou um relatório na data, como provar que foi porque não lhe passaram as informações corretas a tempo?<sup>93</sup>

- Isolamento e recusa de comunicação – referem-se a atos que visam limitar a possibilidade de comunicação e convivência da vítima no ambiente laboral, destruindo os laços afetivos anteriormente existentes. Assim, sempre são colocados empecilhos quando a vítima tenta estabelecer diálogos, quando está falando é frequentemente interrompida, não é convidada para encontros sociais de serviços ou, até mesmo, é posicionada em espaço físico afastado dos demais empregados. Esta hipótese é comum tanto em casos de assédio vertical como de assédio horizontal.
- Atentado contra a dignidade – consistem em ações que visam atingir a reputação pessoal da vítima, numa clara tentativa de desqualificá-la, por meio de escárnio, fofocas, insinuações, desprezo e ridicularização. Neste caso, as ações perversas “são muitas vezes reparadas por todos, mas a vítima é considerada responsável”, vez que “é paranóica” ou “é muito sensível e não tem senso de humor”. Destaca-se que as condutas contra a dignidade do assediado originam-se “mais frequentemente de colegas invejosos do que da chefia”.<sup>94</sup>
- Violência verbal, física ou sexual – é considerado o último estágio. Ocorre quando o assédio moral encontra-se praticamente declarado. Logo, predominam atos visíveis a qualquer espectador, como, ameaça explícita à integridade física, empurrões, furtos ou deterioração de bens particulares da vítima e perseguição fora do ambiente laboral. Apesar de a ação ser bastante evidente a todos, as testemunhas “como também estão aterrorizadas, têm medo de manifestar apoio”, sendo que “sem

---

<sup>93</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:....**, p. 110.

<sup>94</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:....**, p. 110.

essa ajuda exterior é raro que uma pessoa possa resistir a tal tratamento”.<sup>95</sup>

Pesquisa elaborada por Marie-France Hirigoyen aponta que as pessoas, ao responderem a seu questionário quanto aos métodos de assédio moral sofrido, demonstraram uma distribuição homogênea quanto ao enquadramento das atitudes hostis:

- Degradação das condições de trabalho: 53%;
- Ações de isolamento e recusa da comunicação: 58%;
- Ataques contra a dignidade: 56%;
- Ameaças verbais, físicas ou sexuais: 31%.<sup>96</sup>

É importante verificar que, independente do enquadramento demonstrado, a maior dificuldade de caracterização do assédio moral no trabalho ocorre quando as atitudes são encaradas isoladamente, podendo transparecer atos inofensivos ou simples paranoia da vítima. Assim, pela complexidade do fenômeno, é essencial que as ações sejam sempre analisadas no contexto em que foram praticadas.

### **3.11 A prevenção e o combate**

O assédio moral, por se tratar de uma agressão com efeitos devastadores sobre a vítima, deve ser enfrentado em duas frentes: prevenção e combate.

A prevenção implica a construção de uma nova mentalidade avessa a qualquer violência moral no ambiente de trabalho, devendo originar-se de iniciativas das organizações particulares, bem como dos órgãos públicos. Por sua vez, o combate refere-se à necessidade de instrumentos e mecanismos de controle e punição aos responsáveis pela prática de assédio.

No âmbito das organizações, a primeira e essencial medida de prevenção é a identificação do problema. As empresas têm grande parcela de responsabilidade nos casos de assédio moral, vez que ou se omitem ou incentivam, direta ou

---

<sup>95</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:....**, p. 111.

<sup>96</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:....**, p. 111.

indiretamente, sua prática. Ou seja, deixar de ignorar o problema, sem dúvidas, é primordial para sua solução. Logo, a empresa deve se organizar, estudar atentamente os motivos e deixar de ignorar os problemas interpessoais dos trabalhadores, seja por atos tirânicos dos superiores hierárquicos, seja pela prática velada dos empregados, para, assim, desenvolver projetos capazes de eliminar ou, ao menos, minimizar as ações perversas.

Na luta contra o assédio moral, o empregador tem que se primar pelo ambiente de trabalho seguro, com boas condições de segurança e higiene. Concomitantemente, deve promover uma mudança na forma de trabalhar, eliminando o excesso de competição, concorrência e estresse, sendo que, em troca, devem ser instauradas políticas de bem-estar dos empregados, incentivando práticas saudáveis à saúde, bem como à boa convivência e à cidadania.

Segundo Marie-France Hirigoyen<sup>97</sup>, as organizações devem, ainda, formar especialistas internos, principalmente os trabalhadores do setor de Recursos Humanos, que, após treinamento adequado, sejam capazes de prevenir, detectar ou administrar os casos de assédio moral.

É fundamental, também, que as empresas implementem as campanhas educativas, por meio de palestras, folhetos ou programas audiovisuais, além de favorecer os debates, envolvendo os vários setores da empresa, com o objetivo de informar, conscientizar e sensibilizar todos os trabalhadores acerca do problema, explicando as características, consequências e a forma de combate ao assédio moral.

Quanto a este último aspecto, tendo em vista que o assédio é um problema geral, é importante frisar que o Poder Público também deve dar sua parcela de contribuição, vez que quanto mais abrangente a divulgação das campanhas educativas e a promoção de debates, melhor será o desenvolvimento da capacidade de prevenção desse fenômeno.

É indispensável a prática de condutas preventivas do assédio, com a colaboração de órgãos públicos e privados, desde a realização de campanhas de conscientização e esclarecimento, demonstrando suas características, modalidades e seus efeitos, até uma efetiva fiscalização dos

---

<sup>97</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho**:..., p. 326.

membros competentes do Ministério do Trabalho e Emprego e do Ministério Público, os quais poderão atenuar essa prática ardilosa.<sup>98</sup>

Para corroborar as ações preventivas, o empregador tem que deixar claro quais são os valores essenciais da empresa e, principalmente, que a violência moral não será aceita naquela organização. Não restam dúvidas de que uma atitude positiva do empregador contra o assédio moral é essencial para servir de exemplo para toda a escala hierárquica da empresa. Logo, “o tratamento ou o comportamento ofensivo não ser tolerados, não importando quem esteja envolvido ou quem seja o alvo”.<sup>99</sup>

Neste sentido, Paulo Peli e Paulo Teixeira, salientam a relevância da criação e divulgação de Códigos de Normas e de Ética:

Para minimizar problemas como os enumerados ao longo deste trabalho, no sentido de preservar a integridade física, mental e psicológica dos empregados em todos os níveis da organização, reprimindo preventivamente a possibilidade dessas ocorrências, consideramos fundamental que as empresa de qualquer porte elaborem, disseminem e apliquem com atenção extrema a filosofia da Organização por meio de Códigos de Normas e de Ética, ou documentos análogos, que obedeçam aos mais modernos e elevados padrões de responsabilidade empresarial, com absoluta transparência.

Não basta, porém, que sejam editados os referidos Códigos se não houver a correta divulgação e apoio ao que nele está contido.<sup>100</sup>

Não obstante o fato de a prevenção ser sempre o melhor caminho, é inevitável, pela própria natureza humana, que em certas oportunidades ou circunstâncias o assédio moral irá acontecer. Assim, além das medidas preventivas, que já são uma forma de combate ao fenômeno, é essencial que as organizações programem maneiras de controle das ações perversas e de punição aos responsáveis pela prática de assédio.

Dentre as ações de controle e punição, Regina Célia Rufino indica as seguintes:

O empregador deverá valer-se de mecanismos efetivos de veiculação de queixas, garantindo sigilo, boa comunicação, competente averiguação e correta punição ao ofensor, estimulando a denuncia de casos e incentivando a solidariedade para os colegas que testemunham o assédio,

---

<sup>98</sup> RUFINO, Regina Célia Pezzuto. **Assédio moral no âmbito da empresa**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2007, p. 104.

<sup>99</sup> PRATA, **Anatomia do assédio moral no trabalho:...**, p. 405.

<sup>100</sup> PELI; TEIXEIRA, **Assédio moral:...**, p. 97.

além do estímulo à mobilização dos trabalhadores para a busca da erradicação do problema.<sup>101</sup>

A empresa, além de adotar imediatamente medidas de punição aos responsáveis, deve, ao verificar a ocorrência de práticas assediadoras, fazer uma autoavaliação, investigando se as causas do atrito ocorreram em razão da própria organização interna do trabalho.

Raramente o atrito na relação de trabalho é devido a apenas uma pessoa. Nesse caso, é fundamental observar como o trabalho está organizado, a distribuição de tarefas e de pessoal, o método, a comunicação, a atribuição de poder, tudo isso deve ser repensado quando surge uma fricção no quadro funcional.<sup>102</sup>

Ademais, vale salientar que o empregador tem a obrigação de dar ajuda e apoio aos trabalhadores submetidos à violência moral. Neste caso, a empresa deve oferecer à vítima todo suporte necessário para que possa trabalhar livre e protegida de novos ataques.

No contexto da prevenção e combate, Márcia Novaes Guedes<sup>103</sup> aponta que os sindicatos podem desempenhar papel muito importante na luta contra o assédio moral, auxiliando na adoção de “ações práticas e eficazes de ajuda às vítimas e, sobretudo, medidas que auxiliem concretamente na autodefesa dos homens e mulheres que trabalham”. A autora exemplifica com o caso italiano, em que “a Associação para o combate do *mobbing* e do estresse social, oferece cursos de defesa pessoal, como por exemplo, Autodefesa Verbal, Egoísmo Saudável e Preguiça Positiva”, no intuito de ajudar os trabalhadores a se preservarem contra ações de assédio moral.

Ademais, o ordenamento jurídico brasileiro prevê uma ferramenta que pode ser de grande valia no embate contra o assédio moral: os instrumentos de negociação coletiva – Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) e Acordo Coletivo de Trabalho (ACT). Trata-se de verdadeiros instrumentos normativos, que produzem regras jurídicas gerais, obrigatórias, impessoais e abstratas, ao lado das quais podem ser mencionadas, caso se frustrem as negociações coletivas, as sentenças

---

<sup>101</sup> RUFINO, **Assédio moral no âmbito...**, p. 105.

<sup>102</sup> PRATA, **Anatomia do assédio moral no trabalho:...**, p. 406.

<sup>103</sup> GUEDES, **Terror psicológico no trabalho**, p. 41.

normativas. Logo, estas ferramentas, de grande eficácia e segurança jurídica, devem ser utilizadas pelos sindicatos para promover regras específicas de prevenção e repressão ao assédio nas relações de trabalho.

Sobre a eficiência desses instrumentos decorrentes da negociação coletiva, Martha Halfeld Schmidt apresenta o seguinte exemplo:

Uma CCT, por exemplo, poderia estabelecer para o empregador a obrigação de prevenção do assédio moral, inclusive com a sanção do agressor. Grandes companhias, tais como a Volkswagen, na Alemanha, já possuem normas anti-*mobbing*, que proíbem, por exemplo, um empregado de espalhar boatos. As regras, adotadas desde 1996, possuem boa aceitação, inclusive na diretoria da empresa, mesmo porque a queda de 1% no absenteísmo significou uma poupança de 50 milhões de dólares por ano, desde então.<sup>104</sup>

Vale destacar, ainda, a participação decisiva que pode ser exercida pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) na defesa das vítimas se, efetivamente, for implementado um sistema de fiscalização das empresas para a contenção do assédio moral, bem como a respectiva aplicação de penalidades aos empregadores que permitem ações perversas no ambiente laboral.

O Ministério Público do Trabalho (MPT) também pode contribuir na luta contra o assédio, mediante a propositura de ação coletiva em face das empresas que toleram ou incentivam o assédio moral em seus estabelecimentos ou, ainda, através dos termos de ajuste de conduta que tomem o compromisso das empresas de cessarem ou adotarem medidas para eliminar práticas de violência moral.

Por fim, a criação de uma legislação específica, conscientizando a população da proibição e da consequente responsabilização no caso de prática de assédio moral, certamente é, em conjunto com as demais medidas apontadas, fundamental para o combate ao fenômeno. Destaca-se que no Brasil não há uma lei própria, de âmbito nacional, disciplinando o respectivo instituto jurídico. Cabe salientar que, pela sua importância, a questão da normatização do assédio moral será mais bem abordada em capítulo próprio, subsequente.

---

<sup>104</sup> SCHMIDT, *Revista do Tribunal...*, p. 195-196.

## 4 NORMATIZAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

No Brasil, não foi criada até o momento uma legislação específica de âmbito nacional que defina o assédio moral no trabalho, aponte os procedimentos de apuração, prevenção e combate ou as possíveis punições no caso de sua ocorrência.

Destaca-se que, em 16 de junho de 2009, foi aprovada a Lei Federal n. 11.948, que, em seu art. 4º, veda empréstimos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) a empresas que tiveram seus dirigentes condenados por prática de assédio moral, nos seguintes termos:

Art. 4º. Fica vedada a concessão ou renovação de quaisquer empréstimos ou financiamentos pelo BNDES a empresas da iniciativa privada cujos dirigentes sejam condenados por assédio moral ou sexual, racismo, trabalho infantil, trabalho escravo ou crime contra o meio ambiente.

Entretanto, apesar de ser um avanço qualquer medida que visa punir o assédio moral, tem-se que o art. 4º da Lei n. 11.948/2009 é muito pouco perto da necessidade legislativa de regulamentação do tema, vez que se limita apenas a abordar a vedação de empréstimos do BNDES.

No intuito de preencher atual lacuna, existem relevantes projetos de lei tramitando no Congresso Nacional. Há, também, algumas importantes legislações regionais sobre o tema, que podem servir de parâmetro para a criação de Lei Federal.

Diante da relevância dos projetos de lei e das Leis regionais existentes acerca do assédio moral, buscou-se realizar um estudo mais detido das propostas e normas mais pertinentes.<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup> No Anexo desse trabalho existe uma relação com o inteiro teor das principais Leis regionais e Projetos de Lei que tramitam no Congresso Nacional acerca do assédio moral.

#### 4.1 Projetos de Lei Federal sobre o assédio moral no Brasil

Dentre os Projetos de Lei Federal mais relevantes, destaca-se, inicialmente, o Projeto n. 4.742/2001, do deputado federal Marcos de Jesus, do Partido Liberal (PL), que dispõe sobre o acréscimo do art. 136-A ao Código Penal, da seguinte forma:

Art. 136-A. Depreciar, de qualquer forma e reiteradamente a imagem ou o desempenho de servidor público ou empregado, em razão de subordinação hierárquica funcional ou laboral, sem justa causa, ou tratá-lo com rigor excessivo, colocando em risco ou afetando sua saúde física ou psíquica.  
Pena - detenção de um a dois anos.

Existe, ainda, o Projeto de Lei Federal n. 5.971/2001, do deputado Inácio Arruda, do Partido Comunista do Brasil (PCdoB), que propõe a introdução do crime de “coação moral no ambiente de trabalho”, mediante o acréscimo do artigo 203-A ao Código Penal, com a seguinte redação:

Art. 203-A. Coagir moralmente empregado no ambiente de trabalho, através de atos ou expressões que tenham por objeto atingir a dignidade ou criar condições de trabalho humilhantes, abusando da autoridade conferida pela posição hierárquica.  
Pena - detenção de 1 (um) a 2 (dois) anos e multa.

As duas propostas referem-se à configuração do assédio como crime. De fato, como bem pondera Regina Célia Rufino, é necessário tipificar o assédio moral, “uma vez que muitos casos são julgados sem a devida sanção, ensejando apenas indenização por parte do ofensor”, o que certamente “pode não ser tão assustador” ao agressor. Ademais, a autora acrescenta que “uma pena criminal equilibrada e justa” pode ser um fator preponderante que “desestimularia a reincidência”.<sup>106</sup>

Contudo, não obstante a possibilidade da tipificação criminal do assédio, no atual momento parece mais urgente realizar a regulamentação trabalhista do instituto. Nesse sentido, destacam-se as seguintes propostas legislativas:

O Projeto de Lei n. 5.970/2001, também elaborado pelo deputado Inácio Arruda, tem por objetivo alterar a Consolidação das Leis do Trabalho, nos termos abaixo expostos:

---

<sup>106</sup> RUFINO, *Assédio moral no âmbito...*, p. 74.

Art. 483. [...]

g) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele, coação moral, através de atos ou expressões que tenham por objetivo ou efeito atingir sua dignidade e/ou criar condições de trabalho humilhantes ou degradantes, abusando da autoridade que lhe conferem suas funções.

[...]

§3º Nas hipóteses das letras d, g e h, poderá o empregado pleitear a rescisão de seu contrato e o pagamento das respectivas indenizações, permanecendo ou não no serviço até final decisão do processo.

Art. 484-A. Se a rescisão do contrato de trabalho foi motivada pela prática de coação moral do empregador ou de seus prepostos contra o trabalhador, o juiz aumentará, pelo dobro, a indenização devida em caso de culpa exclusiva do empregador.

O citado projeto de lei, apesar de ser uma boa proposta, limita-se a criar a hipótese de rescisão indireta e a respectiva indenização dobrada no caso de prática de coação moral. Assim, nota-se que a proposta do deputado Inácio Arruda ainda não se presta a disciplinar efetivamente o assédio moral.

Por sua vez, o deputado federal Mauro Passos, do Partido dos Trabalhadores (PT), propõe a edição de lei que de fato regulamente o assédio moral. Assim, vale transcrever o seu Projeto de Lei n. 2.369/2003, cuja redação final, incluídos os acréscimos realizados pelo relator do projeto, deputado federal Vicente Paulo do Silva (PT), passou a ser a seguinte:

Art. 1º. É proibido o assédio moral nas relações de trabalho.

Art. 2º. Assédio moral consiste no constrangimento do trabalhador por seus superiores hierárquico ou colegas, através de atos repetitivos, tendo como objetivo, deliberado ou não, ou como efeito, a degradação das relações de trabalho e que:

I – atente contra sua dignidade ou seus direitos, ou

II – afete sua higidez física ou mental, ou

III – comprometa sua carreira profissional.

Art. 3º. É devida indenização pelo empregador ao empregado sujeito a assédio moral, ressalvado o direito de regresso.

§1º A indenização por assédio moral tem valor mínimo equivalente a 10 (dez) vezes a remuneração do empregado, sendo calculada em dobro em caso de reincidência.

§2º Além da indenização prevista no §1º, todos os gastos relativos ao tratamento médico serão pagos pelo empregador, caso seja verificado dano à saúde do trabalhador.

Art. 4º. O empregador deve tomar todas as providências necessárias para evitar e prevenir o assédio moral nas relações de trabalho.

§1º As providências incluem medidas educativas e disciplinadoras, entre outras.

§2º Na hipótese de condenação pela não adoção de medidas de prevenção ao assédio moral, o juízo dará ciência ao órgão local do Ministério do Trabalho e Emprego para imposição de multa administrativa no valor de R\$1.000,00 (um mil reais) por empregado, sendo elevado ao dobro em caso de reincidência.

§3º O valor da multa de que trata o §2º deste artigo será reajustado:

I – no mês de publicação desta lei, pela variação acumulada do Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), verificada de novembro de 2004, inclusive, ao mês imediatamente anterior ao do início de vigência desta lei;

II – anualmente, a partir do ano subsequente ao do reajuste mencionado no inciso anterior, no mês correspondente ao da publicação desta lei, pela variação acumulada do INPC nos doze meses imediatamente anteriores.

Art. 5º. O assédio moral praticado por empregado, após ter sido orientado sobre sua proibição, enseja sanção disciplinadora pelo empregador.

Parágrafo único. A sanção disciplinadora deve considerar a gravidade do ato praticado e a sua reincidência, sujeitando o empregado à suspensão e, caso não seja verificada alteração no seu comportamento após orientação do empregador, à rescisão do contrato de trabalho por falta grave, nos termos do art. 482 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Art. 6º. O juiz pode determinar a inversão do ônus da prova, caso seja verossímil a alegação de assédio moral.

Art. 7º. Os sindicatos estão autorizados a ingressar em juízo como substitutos processuais, a fim de postularem a indenização por assédio moral, bem como a obrigação de a empresa adotar medidas preventivas.

Art. 8º. Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Nos passos da proposta legislativa anterior, inclusive atualmente tramitando em conjunto no Congresso Nacional, têm-se ainda como relevante o Projeto n. 4593/2009 e o Projeto n. 6625/2009.

O Projeto de Lei n. 4593/2009, do deputado federal Nelson Goetten, do Partido da República (PR), propõe a criação da lei na seguinte forma:

Art. 1º. Fica vedada na relação de trabalho a prática de qualquer ação ou a omissão que possam caracterizar o assédio moral.

§1º Entenda-se por assédio moral a reiterada e abusiva sujeição do empregado a condições de trabalho humilhantes ou degradantes, implicando violação à sua dignidade humana, por parte do empregador ou de seus prepostos, ou de grupo de empregados, bem como a omissão na prevenção e punição da ocorrência do assédio moral.

§ 2º Não configura assédio moral o exercício do poder hierárquico e disciplinar do empregador e de seus prepostos nos limites da legalidade e do contrato de trabalho.

Art. 2º. Considera-se assédio moral nas relações de trabalho, dentre outras situações ilícitas

I - a exposição do empregado a situação constrangedora, praticada de modo repetitivo ou prolongado;

II - a tortura psicológica, o desprezo e a sonegação de informações que sejam necessárias ao bom desempenho das funções do empregado ou úteis ao desempenho do trabalho;

III - a exposição do empregado, em prejuízo de seu desenvolvimento pessoal e profissional, a críticas reiteradas e infundadas, que atinjam a sua saúde física, mental, à sua honra e à sua dignidade, bem como de seus familiares;

IV - a apropriação do crédito do trabalho do empregado, com desrespeito à respectiva autoria;

V - a determinação de atribuições estranhas ou atividades incompatíveis com o contrato de trabalho ou em condições e prazos inexecutáveis;

VI - a obstacularização, por qualquer meio, da evolução do empregado na respectiva carreira; VII – a ocorrência das hipóteses previstas nas alíneas 'a', 'b', 'd', 'e' e 'g', do art. 483 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

§ 1º A configuração de qualquer hipótese de assédio moral autoriza a rescisão indireta do contrato de trabalho, o pagamento em dobro de todas as verbas trabalhistas rescisórias, independentemente das discussões sobre responsabilidade civil por danos morais, além da multa prevista nesta Lei.

§ 2º Além da indenização prevista no § 1º deste artigo, todos os gastos relativos ao tratamento médico do empregado, decorrentes de lesões à sua saúde física ou mental, em razão do assédio moral sofrido, serão pagos pelo empregador.

§ 3º O assédio moral configura hipótese de dano moral nas relações de trabalho, ensejando a respectiva indenização. O Juiz deverá considerar, para a fixação do valor indenizatório, entre outros fatores:

I - a posição social da vítima;

II - a situação econômica do ofensor;

III - a culpa do ofensor na ocorrência do evento, quando superior hierárquico;

IV - as iniciativas preventivas e repreensivas do empregador e de seus prepostos no sentido de minimizar os efeitos da ocorrência do assédio moral;

V - a avaliação médica e psicológica para verificar o dano e o nexo causal relacionado ao meio ambiente do trabalho.

Art. 3º. Pratica o assédio moral vertical tanto o superior hierárquico nas relações de trabalho quanto o empregador.

§ 1º O empregador é solidário e objetivamente responsável pelos atos de assédio moral do superior hierárquico ou de grupo de empregados de que trata este artigo.

§ 2º Praticam assédio moral horizontal dois ou mais empregados, quando debocham, ridicularizam, caluniam, difamam, injuriam, sonegam informações ou dificultam, por qualquer meio, o pleno desempenho das atividades laborais de outro empregado.

§ 3º O empregador e seus prepostos têm o dever de tomar medidas para prevenir a ocorrência de assédio moral, bem como, ciente de sua ocorrência, de promover imediatamente a devida apuração e punição do infrator.

§ 4º As medidas preventivas ou punitivas de que trata o § 3º deste artigo não afastam a responsabilidade objetiva e solidária do empregador.

Art. 4º. Caracterizado o assédio moral, aquele lhe deu causa se sujeita às seguintes penalidades, independentemente da responsabilidade trabalhista, civil e penal:

I – advertência;

II – suspensão;

III – dispensa por justa causa;

IV – multa.

§ 1º A advertência será aplicada por escrito, nos casos em que não se justifique a imposição de penalidade mais grave.

§ 2º A suspensão será aplicada em caso de reincidência em falta punida com advertência.

§ 3º A dispensa por justa causa será aplicada em caso de reincidência em falta punida com suspensão e mediante inquérito administrativo, assegurado o amplo direito à defesa e aos meios a ela inerentes.

§ 4º A multa será fixada segundo a gravidade dos atos configuradores do assédio moral, obrigatoriamente cumulada às demais penalidades, observando-se:

I - o percentual mínimo de vinte por cento sobre os valores das verbas rescisórias trabalhistas;

II – o percentual máximo de quarenta por cento sobre os valores das verbas rescisórias trabalhistas.

§ 5º Incorre em justa causa o superior hierárquico omissivo em relação à prática de assédio moral horizontal por parte de grupo de empregados que lhes são subordinados direta ou indiretamente.

Art. 5º. Esta lei entra em vigor na data da sua publicação.

Por fim, o Projeto de Lei Federal n. 6625/2009, do deputado Aldo Rebelo, do Partido Comunista do Brasil (PCdoB), dispõe sobre a edição da lei sobre o assédio moral nas relações de trabalho, da seguinte maneira:

Art. 1º. É vedada a prática do assédio moral nas relações de trabalho.

Art. 2º. Para efeito desta lei, considera-se:

I- assediador: aquele que pratica atos de assédio moral, seja como empregador ou preposto deste, ou qualquer funcionário que pratique assédio moral em relação ao colega de trabalho, ainda que superior hierárquico.

II- assediado: aquele que sofre assédio moral de qualquer colega de trabalho ou empregador ou seu preposto.

Art. 3º. O assédio moral é toda conduta que cause constrangimento ao trabalhador por parte de seus superiores hierárquicos ou colegas, resultantes de atos omissivos ou comissivos que resultem ao trabalhador:

I- atentado contra a dignidade;

II- danos à integridade;

III- exposição do empregado a efeitos físicos ou mentais adversos, com prejuízos à carreira profissional.

Art. 4º. Sem prejuízo do disposto no art. 3º, são ações que caracterizam o assédio moral:

a) tratar de forma preconceituosa condições de gênero, etnia e opção sexual;

b) sonegar informações de interesse comum, de forma insistente;

c) obstruir o exercício profissional, por intermédio da retirada e sonegação imotivada de materiais e equipamentos necessários ao desenvolvimento das tarefas;

- d) divulgar informações maliciosas a respeito do empregado no ambiente de trabalho;
- e) apropriar-se do crédito de idéias, propostas, projetos ou de qualquer trabalho de subordinado ou de colega de trabalho;
- f) valer-se de ordens e orientações confusas ou contraditórias com a finalidade de induzir empregado a erro;
- g) explorar fragilidades físicas e psíquicas do empregado em qualquer momento;
- h) desrespeitar limites decorrentes de condições de deficiência física e mental impondo ao trabalhador deficiente tarefas inadequadas;
- i) designar para o exercício de funções triviais o empregado de funções técnicas, especializadas, ou aquelas para as quais, de qualquer forma, exijam treinamento e conhecimentos específicos;
- j) transferir imotivadamente o empregado do ambiente de trabalho, turno, setor, sala ou localidade;
- k) sugerir ou induzir pedido de demissão a subordinado;
- l) manter o empregado em condições precárias de segurança e saúde para o exercício profissional;
- m) manter o empregado em estado de ociosidade, sem prévia motivação;
- n) Designar o empregado para exercer função incompatível com o cargo;
- o) Utilizar, de forma maliciosa, informações sobre estado de saúde física ou mental do empregado;

§ 1º Os atos dispostos no *caput*, mesmo que ocorram fora da jornada de trabalho, poderão ser considerados assédio moral, desde que haja nexo de causalidade.

§ 2º A conduta do agente assediador deve ser consciente, intencional e previsível.

§ 3º Não configura assédio moral o exercício do poder hierárquico e disciplinar do empregador e de seus prepostos nos limites da legalidade e do trabalho digno.

Art. 5º. Sem prejuízo da responsabilização administrativa e criminal, é devida a indenização por danos morais e materiais pelo empregador ao empregado assediado moralmente, ressalvado o direito de regresso.

§ 1º A indenização por assédio moral tem valor mínimo equivalente a dez salários mínimos vigentes à época da sentença judicial, com cálculo em dobro em caso de reincidência.

§ 2º Os sindicatos estão autorizados a ingressar em Juízo, como substitutos processuais, a fim de postularem a indenização por assédio moral a seus filiados.

Art. 6º. É dever do empregador realizar campanhas educativas junto aos funcionários, visando à melhoria das relações de trabalho.

Art. 7º. O órgão empregador deve elaborar um código de interação, com o propósito de combater a prática do assédio moral, inclusive com a imposição de sanções disciplinadoras.

§ 1º Na elaboração do código de interação, é assegurada a participação das entidades sindicais representantes dos trabalhadores.

§ 2º O código de interação deverá ser afixado nos locais públicos de circulação dos empregados e registrado junto ao Ministério do Trabalho ou às Delegacias Regionais do Trabalho da localidade da empresa ou órgão público.

Art. 8º. Fica definida a data de dois de maio como o Dia do Combate a Assédio Moral.

Art. 9º. As organizações de caráter privado e os órgãos públicos terão 180 dias para se adaptarem ao conteúdo desta lei.

Art. 10º. Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Destaca-se que este último projeto de lei, não obstante seguir linha parecida com a do Projeto n. 2.369/2003 e a do Projeto n. 4593/2009, corrige alguns equívocos das propostas anteriores, como a omissão quanto ao assédio moral ascendente, aquele praticado pelos subordinados em face de seu superior hierárquico. Assim, apesar da importância da iniciativa dos vários deputados na elaboração de propostas legislativas acerca da violência moral, certo é que, preferencialmente, o Projeto de Lei n. 6625/2009 deveria ser aprovado, o que significaria um real salto de qualidade no regramento do assédio moral no País.

Finalmente, ressalta-se que é inaceitável que com tantos projetos de lei tramitando no Congresso Nacional nenhuma lei relevante de âmbito federal tenha sido aprovada até o momento para disciplinar o instituto jurídico. Ora, é necessário que o legislador brasileiro acabe com essa lacuna existente e aproveite a oportunidade para tomar uma posição efetiva na prevenção e repressão do assédio moral.

## **4.2 Leis regionais**

No Brasil, existem algumas leis locais, estaduais e municipais que tratam do assédio moral, sendo todas dirigidas ao assédio praticado na esfera da administração pública, vez que a legislação trabalhista é de competência exclusivamente federal. Ou seja, a única área que os estados e municípios podem interferir é na relação de trabalho dos servidores públicos estaduais ou municipais, respectivamente. Dentre as legislações regionais existentes, vale destacar as seguintes:

A primeira lei brasileira sobre o assédio moral foi a Lei Municipal n. 1.163, publicada em 24 de abril de 2000, do município de Iracemópolis, situada no estado de São Paulo. Seu art. 1º tem a seguinte redação:

Artigo 1º. Ficam os servidores públicos municipais sujeitos às seguintes penalidades administrativas na prática de assédio moral, nas dependências do local de trabalho:

I - Advertência.

II - Suspensão, impondo-se ao funcionário a participação em curso de comportamento profissional.

III - Demissão.

Parágrafo Único - Para fins do disposto nesta Lei, considera-se assédio moral todo tipo de ação, gesto ou palavra que atinja, pela repetição, a auto-estima e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução da carreira profissional ou à estabilidade do vínculo empregatício do funcionário, tais como: marcar tarefas com prazos impossíveis, passar alguém de uma área de responsabilidade para funções triviais; tomar crédito de idéias de outros; ignorar ou excluir um funcionário só se dirigindo a ele através de terceiros; sonegar informações de forma insistente; espalhar rumores maliciosos; criticar com persistência; subestimar esforços.

No esteio desta lei, outros municípios também editaram leis que tratam da matéria, por exemplo: Americana (SP), Campinas (SP), Cascavel (PR), Guarulhos (SP), Jaboticabal (SP), Natal (RN), Porto Alegre (RS), São Gabriel do Oeste (MS), São Paulo (SP), Sidrolândia (MS), São Carlos (SP) e Maringá (PR).

Por se tratar da cidade brasileira de maior relevância econômica, vale destacar a Lei Municipal n. 13.288, de 10 de janeiro de 2002, da cidade de São Paulo, que aborda o assédio moral da seguinte maneira:

Artigo 1º. Ficam os servidores públicos municipais sujeitos às seguintes penalidades administrativas na prática de assédio moral nas dependências do local de trabalho:

I - curso de aprimoramento profissional;

II - suspensão;

III - multa;

IV - demissão.

Parágrafo único - Para fins do disposto nesta lei considera-se assédio moral todo tipo de ação, gesto ou palavra que atinja, pela repetição, a auto-estima e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução da carreira profissional ou à estabilidade do vínculo empregatício do funcionário, tais como: marcar tarefas com prazos impossíveis; passar alguém de uma área de responsabilidade para funções triviais; tomar crédito de idéias de outros; ignorar ou excluir um funcionário só se dirigindo a ele através de terceiros; sonegar informações de forma insistente; espalhar rumores maliciosos; criticar com persistência; subestimar esforços.

No âmbito estadual, o estado do Rio de Janeiro desponta como pioneiro na criação e promulgação de uma lei acerca do assédio moral. A Lei Estadual n. 3.921, de 23 de agosto de 2002, veda a prática do assédio moral nos seguintes dizeres:

Art. 1º. Fica vedada, no âmbito dos órgãos, repartições ou entidades da administração centralizada, autarquias, fundações, empresas públicas ou sociedades de economia mista, do Poder Legislativo, Executivo ou Judiciário, inclusive concessionárias ou permissionárias de serviços estaduais de utilidade ou interesse público, 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 e que implique em violação da dignidade desse ou sujeitando-o a condições de trabalho humilhantes e degradantes.

Art. 2º - Considera-se assédio moral no trabalho, para os fins do que trata a presente Lei, a exposição do funcionário, servidor ou empregado a situação humilhante ou constrangedora, ou qualquer ação, ou palavra gesto, praticada de modo repetitivo e prolongado, durante o expediente do órgão ou entidade, e, por agente, delegado, chefe ou supervisor hierárquico ou qualquer representante que, no exercício de suas funções, abusando da autoridade que lhe foi conferida, tenha por objetivo ou efeito atingir a auto-estima e a autodeterminação do subordinado, com danos ao ambiente de trabalho, aos serviços prestados ao público e ao próprio usuário, bem como, obstaculizar a evolução da carreira ou a estabilidade funcional do servidor constrangido.

As referidas leis regionais aplicáveis à administração pública apresentam, em regra, uma definição do assédio moral bastante compatível com os conceitos norteadores deste instituto (com base nos principais doutrinadores já apontados no presente estudo). Ademais, percebe-se que as leis locais indicam certo padrão coerente na previsão de sanções àqueles que praticam o assédio, quais sejam: advertência, suspensão, multa e a perda do cargo, função ou emprego público.

Por fim, destaca-se que a citada legislação, apesar de ter aplicação apenas regional e na esfera da administração pública, denota relevância ao servir de exemplo a outros estados e municípios, bem como à União, para a elaboração de normas que disciplinem o assédio moral.

#### **4.3 Visão geral da legislação estrangeira**

Embora na maioria dos países prevaleça, como no Brasil, uma carência de ordenamento jurídico específico, existem alguns países que têm um projeto legislativo importante acerca do assédio moral.

A Suécia foi o primeiro a desenvolver estudos sobre a violência moral, por intermédio do estudioso Heinz Leymann, alemão radicado naquele país. Via de consequência, também foi o país pioneiro no reconhecimento normativo deste instituto. Ressalte-se que na Suécia o assédio moral é considerado crime. Ademais, existe a Ordenação do Conselho Nacional Sueco de Saúde e Segurança Ocupacionais, considerado um verdadeiro código de comportamento na gestão das relações sociais no ambiente de trabalho. Acerca desse ponto, Regina Célia Rufino informa:

A Suécia editou, em setembro de 1993, uma Ordenação do Conselho Nacional Sueco de Saúde e Segurança Ocupacionais contendo medidas de prevenção contra o assédio no ambiente de trabalho, a qual passou a vigorar a partir de março de 1994, sendo que posteriormente foi editado um novo ato pelo Governo Sueco.

[...]

Neste ato regulamentador, estabeleceu-se que ao empregador incumbe propiciar que cada empregado tenha o maior conhecimento possível sobre suas atividades e objetivos; informações regulares e reuniões no local de trabalho ajudarão a alcançar esse objetivo. Acrescenta ainda como obrigação do empregador fornecer aos gerentes e supervisores treinamento pessoal em assuntos ligados às normas trabalhistas, aos efeitos de diferentes condições de trabalho na experiência de cada empregado, aos riscos decorrentes da interação e dos conflitos em grupos, e às qualificações necessárias para resposta rápida, em casos de stress ou de crise. Por fim, afirma que entrevistas individuais e trabalhos em grupo devem ser estimulados, com conversas francas, abertas e respeitadas.<sup>107</sup>

A França também foi um dos países pioneiros a disciplinar de forma específica o assédio moral. Márcia Novaes Guedes informa que a Lei de Modernização Social, aprovada pelo Governo Francês em 17 de janeiro de 2002, contém uma importante seção dedicada à prevenção e ao combate do psicoterror. O texto final define os parâmetros do assédio da seguinte forma:

Nenhum trabalhador deve sofrer atos repetidos de assédio moral que tenham por objeto ou por efeito a degradação das condições de trabalho, suscetível de lesar os direitos e a dignidade do trabalhador, de alterar a sua saúde física ou mental, ou de comprometer o seu futuro profissional.

---

<sup>107</sup> RUFINO, **Assédio moral no âmbito...**, p. 71-72.

Nenhum trabalhador pode ser sancionado, despedido ou tornar-se objeto de medidas discriminatórias, diretas ou indiretas, em particular no modo de remuneração, de formação, de reclassificação, qualificação ou de classificação, de promoção profissional, de transferência ou renovação do contrato por ter sofrido, ou rejeitado sofrer, os comportamentos definidos no parágrafo precedente ou por haver testemunhado sobre tais comportamentos ou havê-los relatado.<sup>108</sup>

A autora destaca também que esta lei determinou a inserção no Código Penal Francês de uma seção própria sobre o assédio moral, com base nos seguintes termos:

O fato de assediar os outros através de comportamentos repetidos tendo por objetivo ou efeito a degradação das condições de trabalho suscetível de lesar seus direitos e a sua dignidade, de alterar a sua saúde física ou mental ou de comprometer o seu futuro profissional. A pena prevista é a reclusão de um ano ou multa de 15.000 euros.<sup>109</sup>

Na Austrália, existe um vasto ordenamento jurídico que trata da violência moral. Como exemplo, vale citar a lei de 1995 sobre

saúde e segurança no local de trabalho (*Workplace Health & Safety Act 1995*), segundo a qual o empregador tem a obrigação de velar pela saúde e segurança dos empregados. O assédio moral no trabalho pode prejudicar a saúde e a segurança dos trabalhadores, portanto é obrigação do patrão impedi-lo ou fazê-lo cessar.<sup>110</sup>

Ademais, o Código Penal Australiano pune a violência moral ocorrida no ambiente de trabalho da seguinte forma:

Toda pessoa que ataque uma outra pessoa com a intenção de impedi-la de trabalhar ou exercitar seus afazeres ou de realizar sua atividade comercial, é culpada da ofensa causada e punível com a prisão aos trabalhos forçados por três meses.<sup>111</sup>

Dentre os países que também possuem leis específicas no combate ao assédio moral, destaca-se a Áustria, através do Plano de Ação Interna sobre a igualdade entre homens e mulheres, e a Bélgica, por meio da lei relativa à proteção contra a violência e o assédio moral ou sexual no trabalho.

---

<sup>108</sup> GUEDES, **Terror psicológico no trabalho**, p. 139.

<sup>109</sup> GUEDES, **Terror psicológico no trabalho**, p. 140.

<sup>110</sup> PRATA, **Anatomia do assédio moral no trabalho:...**, p. 42.

<sup>111</sup> GUEDES, **Terror psicológico no trabalho**, p. 148.

A Noruega tem em seu Código do Trabalho (Lei n. 41, de 12 de junho de 1994), influenciado pelo *Working Environment Act 1977*, uma proteção genérica ao trabalhador contra qualquer tipo de assédio, moral ou sexual, ou a qualquer conduta inconveniente. Apesar de não ser uma legislação exclusiva do assédio moral, vale salientar que o ordenamento jurídico norueguês, bem como seus Tribunais, é conhecido por proteger de forma efetiva as vítimas de violência moral.

Na Inglaterra, está em tramitação um projeto de lei a respeito da dignidade no trabalho, o *Dignity at Work Bill*, que trata do fenômeno do assédio moral e estabelece que cada trabalhador tem o direito ao respeito à própria dignidade dentro do local de trabalho. Entretanto, enquanto o projeto específico não é aprovado, os ingleses utilizam o *Protection From Harassment Act 1997*, que é uma legislação que protege os trabalhadores, de forma geral, mas eficaz, contra variadas formas de violência no ambiente laboral.

Quanto ao aspecto punitivo da referida lei inglesa, Márcia Novaes Guedes informa que:

A pena prevista para o agressor de *bullying* é de seis meses de reclusão e multa, não excedente ao nível cinco da escala padrão britânica. Associada à condenação vem sempre uma advertência para o agressor, de cessação de qualquer atividade vexatória com danos para a vítima, sob pena de a condenação ser acrescida. A Corte pode adotar, em favor da vítima, medidas de segurança obrigando o agressor a deixar de fazer certas coisas. A vítima pode requerer o ressarcimento de danos materiais e morais na esfera civil. Como se vê, trata-se de uma normativa muito importante e eficaz que, embora não seja especificamente voltada para a sanção do assédio moral, pode ser invocada para tal fim.<sup>112</sup>

Em Portugal, não há uma proteção ampla para o trabalhador contra o psicoterror. Contudo, já existe uma regulamentação básica da figura do assédio moral, com base no seu novo Código do Trabalho, aprovado em 27 de agosto de 2003, que determina em seus artigos 23º e 24º:

Artigo 23.º Proibição de discriminação

1 - O empregador não pode praticar qualquer discriminação, directa ou indirecta, baseada, nomeadamente, na ascendência, idade, sexo, orientação sexual, estado civil, situação familiar, património genético, capacidade de trabalho reduzida, deficiência ou doença crónica, nacionalidade, origem étnica, religião, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical.

---

<sup>112</sup> GUEDES, **Terror psicológico no trabalho**, p. 148.

2 - Não constitui discriminação o comportamento baseado num dos factores indicados no número anterior, sempre que, em virtude da natureza das actividades profissionais em causa ou do contexto da sua execução, esse factor constitua um requisito justificável e determinante para o exercício da actividade profissional, devendo o objectivo ser legítimo e o requisito proporcional.

3 - Cabe a quem alegar a discriminação fundamentá-la, indicando o trabalhador ou trabalhadores em relação aos quais se considera discriminado, incumbindo ao empregador provar que as diferenças de condições de trabalho não assentam em nenhum dos factores indicados no n.º 1.

Art. 24º. Assédio

1 - Constitui discriminação o assédio a candidato a emprego e a trabalhador.

2 - Entende-se por assédio todo comportamento indesejado relacionado com um dos factores indicados no nº 1 do artigo anterior, praticado quando do acesso ao emprego ou no próprio emprego, trabalho ou formação profissional, com o objectivo ou o efeito de afectar a dignidade da pessoa ou criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador.

3 - Constitui, em especial, assédio todo o comportamento indesejado de carácter sexual, sob forma verbal, não verbal ou física, com o objetivo ou o efeito referidos no número anterior.<sup>113</sup>

A Itália ainda não possui legislação própria relacionada ao assédio moral, embora existam diversos projetos de lei aguardando aprovação. De outro lado, a jurisprudência vem avançando nas condenações contra atos de violência moral, utilizando-se para tanto do conjunto normativo geral já existente, em especial o artigo 2.043, que trata da responsabilidade civil, o artigo 2.087, que disciplina a saúde física e a personalidade moral dos prestadores de serviço, e o artigo 2.103, que cuida da tutela profissional dos trabalhadores:

Em relação à caracterização do assédio moral no ambiente de trabalho, é o Código Civil Italiano, em vigor desde 1942 (Governo fascista), que oferece os principais enquadramentos genéricos de tal prática, formatados na responsabilidade contratual, segundo os artigos 2.087 e 2.103, e na responsabilidade extracontratual, conforme o art. 2.043; ensejando o ressarcimento pelos danos patrimoniais (art. 1.223) e morais (art. 2.059).<sup>114</sup>

Os Tribunais da Espanha, apesar de este país engrossar o rol daqueles que não possuem lei específica, têm jurisprudências consideradas como exemplos mundiais de combate ao assédio moral. Mais uma vez, a solução encontrada pelos

<sup>113</sup> PORTUGAL. **Código do Trabalho de Portugal**. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. 2003. Disponível em: <[http://www.mtss.gov.pt/docs/Cod\\_Trabalho.pdf](http://www.mtss.gov.pt/docs/Cod_Trabalho.pdf)>, p. 23.

<sup>114</sup> SILVA, **Assédio moral no ...**, p. 101.

juízes é recorrer às normas gerais já existentes. Nesse sentido, Márcia Noves Guedes pondera:

A ausência de uma lei específica não inibiu a jurisprudência, que, instigada pela crescente exigência de tutela proveniente do mundo do trabalho, encontra formas alternativas de tutela jurídica contra o *mobbing*.

Valendo-se, portanto, das garantias fundamentais de defesa da dignidade da pessoa humana insertas na Constituição e das leis gerais de defesa dos trabalhadores, supramencionadas, os juízes espanhóis vêm proferindo sentenças que corroboram a intolerância dos espanhóis com a violação dos direitos humanos e cujo exemplo se pode verificar da sentença na ação conhecida como “Museu do *Mobbing*”. A alegação da vítima, diretor de um museu, de sofrer *mobbing* é reconhecida pela juíza Maria Pia Casajuana Palet da Corte de Los Juzgados Sociales de Santa Cruz de Tenerife, como denúncia de violação dos direitos fundamentais.<sup>115</sup>

Os Estados Unidos não possuem instrumentos normativos específicos de prevenção e repressão ao assédio moral. Assim, as ações propostas referentes à violência moral têm como base jurídica o *Civil Rights Act*, de 1964, que veda de forma genérica a discriminação de emprego em virtude de raça, cor, sexo e origem nacional.

Jorge Luiz da Silva, acerca da ausência de normas americanas contra o assédio moral no trabalho, ressalta:

Interessante observar que, nos Estados Unidos, são raras as políticas públicas tendentes a neutralizar o assédio moral no ambiente de trabalho. Muitos Estados americanos possuem políticas protetoras especificamente em relação ao assédio moral em ambiente escolar, envolvendo professores, diretores e alunos, ou relacionadas a danos mentais não traumáticos em trabalhadores (Arizona, Califórnia, Iowa, Wisconsin etc). No entanto, quando o fato de refere a assédio moral no ambiente de trabalho como um todo, apenas o Estado do Oregon, apresenta uma política bem elaborada, datada de 19 de setembro de 2002, que tem por objetivo proteger o trabalhador contra o *mobbing*, quando tal prática não está baseada na linha de proteção dos direitos civis (raça, cor, credo, inabilidades, orientação sexual, idade, etc).<sup>116</sup>

Na Alemanha, é necessária a aplicação de legislação genérica, embora seu ordenamento jurídico seja reconhecido como capaz de assegurar aos trabalhadores proteção contra o fenômeno do assédio moral.

---

<sup>115</sup> GUEDES, **Terror psicológico no trabalho**, p. 141.

<sup>116</sup> SILVA, **Assédio moral no...**, p. 80-81.

A vítima do *mobbing* no trabalho na Alemanha está protegida por meio da aplicação de normas de caráter geral que garantem a saúde e a segurança no trabalho. Nesse sentido assinalam-se, em particular, algumas normas presentes na Constituição Federal alemã, na esfera de proteção dos direitos fundamentais. No Código Civil (Bürgerliches Gesetzbuch), existe um princípio fundamental que estabelece, no art. 618, que 'o credor tem obrigação de predispor as condições a fim de que o devedor seja protegido contra os perigos para a vida e a saúde na mesma proporção em que consista o risco da prestação'. Significa que nas relações de trabalho o empregador é obrigado a adotar algumas medidas necessárias para garantir a segurança e a incolumidade do prestador no local de trabalho.<sup>117</sup>

Pelo exposto, nota-se que existem países com avançado ordenamento jurídico de combate ao psicoterror e outros que ainda estão engatinhando. Entretanto, nos variados exemplos apontados percebe-se em comum que, de alguma forma, seja por meio de normas, de projetos de lei ou de jurisprudências, o problema envolvendo o assédio moral está sendo enfrentado.

---

<sup>117</sup> GUEDES, **Terror psicológico no trabalho**, p. 141.

## 5 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

### 5.1 Impactos na vítima

Por mais estruturada que possa ser a vítima, a prática reiterada e contínua de ataques e coações hostis acaba por desestabilizá-la, fazendo com que sinta os efeitos físicos e psíquicos do assédio moral.

As consequências para a saúde variam de acordo com as circunstâncias que envolvem a violência e com a personalidade da vítima. Nesse sentido, João Luis Teixeira esclarece:

São inúmeros os efeitos que o assédio moral pode causar. É certo que eles dependerão de incontáveis fatores, como o grau das ofensas/humilhações, estado psicológico da vítima antes do assédio, número de ofensas proferidas, situação da carreira profissional do ofendido, seu estado geral de saúde, predisposições a algumas doenças e ao estresse, comportamento familiar etc.<sup>118</sup>

De toda forma, parece claro que os efeitos são mais impactantes sobre aqueles empregados mais fracos, com baixa autoestima, pois são naturalmente mais fáceis de serem atingidos e quase nunca apresentam resposta para as investidas do assediador. Assim, a falta natural de autoestima leva a pessoa a ser um alvo frequente, sendo que ela sofrerá os efeitos negativos do psicoterror de maneira mais intensa.

Em toda a bibliografia pesquisada, ficam patentes as consequências nefastas do psicoterror para o equilíbrio mental e físico de suas vítimas. Marie-France Hirigoyen ensina que em um primeiro momento, quando o assédio moral é recente, sendo ainda possível uma reação ou existe uma esperança de solução, os sintomas são, em regra, “parecidos com os do estresse, o que os médicos classificam de perturbações funcionais: cansaço, nervosismo, distúrbios do sono, enxaquecas, distúrbios digestivos, dores na coluna [...]”. Segundo a autora, essa reação “é a

---

<sup>118</sup> TEIXEIRA, **O assédio moral no trabalho:...**, p. 38.

autodefesa do organismo a uma hiperestimulação e a tentativa de a pessoa adaptar-se para enfrentar a situação”.<sup>119</sup>

Entretanto, se o assédio moral se prolonga, ultrapassando essa primeira fase, Marie-France Hirigoyen esclarece que “um estado depressivo mais forte pode se solidificar”, sendo que a vítima passará a apresentar “apatia, tristeza, complexo de culpa, obsessão e até desinteresse por seus próprios valores”. Neste estágio, a pessoa assediada é capaz de desenvolver um estado depressivo severo, o que pode “significar sério risco de suicídio”.<sup>120</sup>

A autora ressalta também que é bastante comum as vítimas de assédio desenvolverem distúrbios psicossomáticos, tendo em vista que o corpo registra a violência sofrida antes que o cérebro, que ainda não entendeu o que está passando. Os distúrbios psicossomáticos podem surgir da seguinte forma:

O desenvolvimento dos distúrbios psicossomáticos é impressionante e grave, e de crescimento muito rápido. Acontece sob a forma de emagrecimentos intensos ou então rápidos aumento de peso (quinze a vinte quilos em alguns meses), distúrbios digestivos (gastrites, colites, úlceras de estômago), distúrbios endocrinológicos (problemas da tireóide, menstruais), crises de hipertensão arterial incontroláveis, mesmo sob tratamento, indisposições, vertigens, doenças de pele etc.<sup>121</sup>

No último estágio, após sofrer vários meses de assédio moral, a vítima apresenta como consequência do traumatismo distúrbios de ordem psíquica. Marie-France Hirigoyen explica que a pessoa assediada passa a sentir uma sensação frequente de vergonha, modificações duradouras de personalidade ou, ainda, apresenta um quadro de estresse pós-traumático. A psiquiatra francesa informa acerca desse estresse pós-traumático:

A desvalorização persiste, mesmo que a pessoa esteja afastada de seu agressor. Ela é refém de uma cicatriz psicológica que a torna frágil, medrosa e descrente de tudo e de todos.

[...]

A rememoração das cenas de violência e humilhação se impõe à pessoa traumatizada, que não consegue se livrar delas. Essas imagens, exteriores à pessoa que as recusa, funcionam como flashbacks dolorosos. À noite, as situações traumáticas são revividas sob a forma de pesadelos. A evocação das cenas violentas permanece dolorosa por muito tempo, às vezes até

---

<sup>119</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:....**, p. 159.

<sup>120</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:....**, p. 159-160.

<sup>121</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:....**, p. 161.

para sempre. Anos depois, as vítimas continuam a ter terríveis pesadelos associados a elas. Muitas pessoas dizem que, mesmo dez ou vinte anos depois, começam a chorar quando tem, por exemplo, de olhar papéis lembrando aquela situação.<sup>122</sup>

Cabe salientar que não raramente a pessoa que sofre com a violência moral recorre ao uso de álcool, cigarro, drogas ilícitas e medicamentos. O consumo dessas substâncias pode até criar uma sensação momentânea de ajuda e conforto, mas no longo prazo torna-se mais um obstáculo para a recuperação da vítima. Ou seja, o alívio instantâneo acaba por agravar o quadro decadente do assediado, vez que, além de enfrentar o problema do assédio, passa a ser alcoólatra, fumante inveterado, viciado em drogas ilícitas ou dependente químico dos remédios que foram prescritos pelos médicos.

Marcelo Rodrigues Prata aponta os sentimentos que a vítima de assédio moral desenvolve com relação ao seu agressor, com destaque para o ódio, a revolta e o desejo de vingança:

O trabalhador perseguido não consegue entender o que o seu coator tem contra ele, já que, em princípio, nada fez para merecer sentimento tão negativo. A reação natural é também passar a odiar o acossador. Ao se perceber, finalmente, presa de uma armadilha muito engenhosa, com a qual o perseguidor consegue fazer com que o próprio perseguido assuma o papel de incompetente, o sentimento natural do assediado é de muita raiva.  
[...]  
O desejo de vingança vem como conseqüência.<sup>123</sup>

Por sua vez, importante destacar o estudo de Margarida Barreto, que entrevistou 870 pessoas, entre homens e mulheres, todas vítimas de opressão no ambiente de trabalho. A tabela a seguir revela como cada sexo reagiu ao assédio moral:

---

<sup>122</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:...**, p. 161.

<sup>123</sup> PRATA, **Anatomia do assédio moral no trabalho:...**, p. 363-364.

TABELA 1  
Sintomas físicos e psicológicos mais comuns às  
vítimas de assédio moral de acordo com o sexo

Sintomas	Mulheres (%)	Homens (%)
Crises de choro	100	-
Dores generalizadas	80	80
Palpitações, tremores	80	40
Sentimento de inutilidade	72	40
Insônia ou sonolência excessiva	69,6	63,6
Depressão	60	70
Diminuição da libido	60	15
Sede de vingança	50	100
Aumento da pressão arterial	40	51,6
Dor de cabeça	40	33,2
Distúrbios digestivos	40	15
Tonturas	22,3	3,2
Idéia de suicídio	16,2	100
Falta de apetite	13,6	2,1
Falta de ar	10	30
Passa a beber	5	63
Tentativa de suicídio	-	18,3

Fonte: BARRETO, **O que é assédio moral.**

A referida tabela permite extrair alguns dados interessantes, como o fato de a totalidade das mulheres reagir à agressão moral com crises de choro, exteriorizando imediatamente a sua dor. Em contrapartida, os homens, que têm naturalmente mais dificuldades de expressar sentimentos, nunca choram ou escondem muito bem essa reação. Assim, esse acúmulo de emoção ruim leva-os a terem ideias de suicídio e de vingança em proporção muito superior à das mulheres.

A pesquisa demonstra ainda que os homens têm maior predisposição para o uso de bebida e as mulheres, a distúrbios digestivos. Bastante comuns, independentemente do sexo, são as dores generalizadas no corpo, a insônia ou sonolência excessiva e a depressão.

A vítima de assédio também sofre impactos em sua vida social. Não restam dúvidas de que o trabalho envolve a dignidade, a inclusão social e a cidadania do

ser humano. Logo, se o ambiente laboral, de tanta importância na vida de uma pessoa, se encontra deteriorado ou se sequer existe a possibilidade de estar no local de trabalho, a pessoa perderá sua referência, sentindo-se desvalorizada e inferiorizada diante da sociedade. Nesse estado, o isolamento e a depressão tornam-se sentimentos corriqueiros.

Nesse contexto, certo é que a relação familiar restará abala. Sem a satisfação pessoal e profissional, o ser humano se torna desagradável, difícil de lidar. Mesmo porque se a pessoa está mal consigo mesma, como ficará bem para o relacionamento com o outro? A crise pessoal afeta todos que o rodeiam. Logo, os familiares, que têm contato mais próximo com o assediado, passam a também vivenciar (e, talvez, sentir) toda a dor, revolta e amargura dessa vítima.

Os danos na esfera emocional atingem em cheio a vida familiar e social da vítima, desencadeando crise existencial, crise de relacionamento e crise econômica. Sabemos que o trabalho é a principal fonte de reconhecimento social e realização pessoal. O ser humano se identifica pelo trabalho. Na medida em que a vítima sente que está perdendo seu papel e sua identidade social, que está perdendo sua capacidade de projetar-se no futuro, verifica-se uma queda da auto-estima e surge o sentimento de culpa; a vítima é tomada por grave crise existencial. A crise de relacionamento ocorre tanto na família quanto na esfera social.<sup>124</sup>

Portanto, inúmeros são os impactos da violência moral na pessoa assediada, afetando não somente a saúde, mas todo o equilíbrio físico-mental das vítimas, o que reflete negativamente em sua vida social e familiar.

## 5.2 Efeitos negativos nas organizações

O assédio moral não atinge somente a vítima, mas todo o ambiente laboral e, via de consequência, produz reflexos negativos para as próprias organizações empresariais.

Márcia Novaes Guedes enumera alguns dos efeitos negativos para as empresas, como a

---

<sup>124</sup> GUEDES, **Terror psicológico no trabalho**, p. 108.

redução na capacidade produtiva e na eficácia; acentuada crítica aos empregadores; elevada taxa de absenteísmo por doenças; tendência do grupo de fazer tempestades em copo d'água, transformando pequenos problemas em gigantescos conflitos; a busca de bodes expiatórios, para mascarar os reais problemas e culpados.<sup>125</sup>

Logo, o ambiente de trabalho contaminado pelo assédio moral proporciona a queda da produtividade do trabalhador e, muitas vezes, daqueles que o rodeiam, sendo que esse declínio na produção é percebido também pela empresa, vez que afeta diretamente a capacidade de gerar lucros.

Nesse sentido, Regina Célia Rufina afirma: “O desgaste psicológico do trabalhador, provocado pela violência moral, afeta seu desempenho no trabalho, engendrando uma queda da produtividade e lucratividade do empregador”.<sup>126</sup>

O assédio moral também pode levar ao aumento dos custos da empresa, pois o trabalhador assediado tende a ser afastado por doença ou pedir demissão. Em qualquer das hipóteses, a empresa vai ter que arcar com as despesas dessa substituição de mão de obra, a título de recrutamento, seleção e treinamento. Ressalte-se que a própria demora na contratação do novo empregado gera prejuízos, com a perda de capacidade produtiva da organização. Por fim, esse contexto pode fazer com que a empresa sofra com os processos judiciais, sendo mais custos com advogados, peritos e possíveis condenações ao pagamento de indenizações.

Merece destaque, ainda, o fato de que a pessoa assediada se torna mais passível de sofrer um acidente de trabalho ou de causar um acidente com danos a um equipamento da empresa. Nesta segunda hipótese, existe o prejuízo material, em razão do valor gasto com o reparo do equipamento ou do custo que a ausência dessa ferramenta pode gerar na linha de produção. Na hipótese de acidente de trabalho que vitime um empregado, a dor de cabeça da organização pode ser bem maior, pois este tipo de acidente potencializa circunstâncias de fiscalização, multas e litígios com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e o Ministério Público do Trabalho (MPT), bem como atritos com o sindicato profissional, principalmente em caso de morte do empregado.

---

<sup>125</sup> GUEDES, **Terror psicológico no trabalho**, p. 109.

<sup>126</sup> RUFINO, **Assédio moral no âmbito...**, p. 94.

Regina Célia Pezzuto Rufino enumera outros prejuízos que o acidente de trabalho pode gerar para as organizações:

O assédio moral aumenta o risco de acidente de trabalho para a vítima, aumentando, pois, os prejuízos da empresa com as expensas do acidente, com restituição de despesas médicas, hospitalares, além de ter que arcar com alguns dias de afastamento do empregado, ficando inviável ao negócio profissional, sobretudo, quando o acidente findar na morte do trabalhador, tendo a empresa que arcar com todas as indenizações decorrentes da rescisão contratual.<sup>127</sup>

O ambiente de trabalho, portanto, deveria ser objeto de preocupação para as organizações, pois um ambiente saudável e seguro significa maior motivação e qualidade de serviço, resultando no aumento do rendimento geral. Por sua vez, o local de trabalho degradado, onde imperam tensão, opressão, medo e estresse, certamente, será um empecilho para que a própria empresa alcance suas metas e objetivos.

As conseqüências econômicas desse estado de coisas para uma empresa não deveriam ser negligenciadas. A deterioração do ambiente de trabalho tem como corolário uma diminuição importante da eficácia ou do rendimento do grupo ou da equipe de trabalho. A gestão do conflito torna-se a principal preocupação dos agressores e dos agredidos, e por vezes até das testemunhas, que deixam de se concentrar em suas tarefas. As perdas para a empresa podem, então assumir proporções significativas, por um lado, pela diminuição da qualidade do trabalho, e por outro, pelo aumento dos custos devido às faltas.<sup>128</sup>

Mesmo no atual estágio do capitalismo, sem reciprocidades, em que não há a preocupação com a dignidade do trabalhador, pode-se perceber que o assédio moral tem seu lado prejudicial aos interesses do capital, uma vez que atrapalha seu principal objetivo: a busca pelo lucro.

Quanto aos efeitos negativos que a violência moral pode causar às organizações, merecem atenção especial a questão da reparação pelo dano causado e a possibilidade de rescisão indireta do contrato de trabalho.

---

<sup>127</sup> RUFINO, **Assédio moral no âmbito...**, p. 96.

<sup>128</sup> HIRIGOYEN, **Assédio Moral:...**, p. 102.

### **5.2.1 Reparação por danos morais e materiais**

Inicialmente, ressalte-se que o ideal seria a aprovação de lei específica que aborde expressamente a questão da responsabilidade e do dever de reparação pelos danos causados em face do assédio moral. Entretanto, na sua ausência, cabe uma análise do nosso ordenamento jurídico geral referente à matéria.

O terror psicológico imposto ao assediado se configura numa conduta ilícita, a qual ocasiona constrangimento e ofensa à vítima, na sua honra, dignidade e imagem, culminando com um dano sujeito ao correspondente direito de reparação pelo mal experimentado.

Nesse contexto, vale salientar que a Constituição da República de 1988, em seu art. 5º, inciso X, estabelece o direito à reparação de danos materiais e morais para os que foram atingidos na sua intimidade, vida privada, honra e/ou imagem.

Art. 5º. Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

[...]

X- são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação.

O Código Civil Brasileiro, de 2002, em seus artigos 186 e 187, dispõe sobre a responsabilidade daquele que causa o dano:

Art. 186. Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.

Art. 187. Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestadamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes.

Estabelecida a responsabilidade civil, com base nos citados artigos do CCB, o agressor fica obrigado a reparar o dano causado à vítima, de acordo com o art. 927 também do Código Civil Brasileiro:

Art. 927. Aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo.

Parágrafo único. Haverá obrigação de reparar o dano, independentemente de culpa, nos casos especificados em lei, ou quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, riscos para os direitos de outrem.

Assim, tem-se que a previsão de reparação do dano material e moral resta consolidada na legislação brasileira. Logo, necessário se faz analisar a pertinência da responsabilidade civil quanto às relações jurídicas tuteladas pelo Direito do Trabalho.

Atualmente, parece pacífico na doutrina e na jurisprudência o entendimento de que as regras relativas à responsabilidade civil são aplicáveis ao Direito do Trabalho, possibilitando que eventuais danos materiais ou morais recebam a devida proteção jurídica. Aliás, nesse sentido é a jurisprudência do TRT/MG:

DANO MORAL – INDENIZAÇÃO – PROCEDÊNCIA - Demonstrada nos autos a conduta reprovável da empregadora, empresa de grande porte, que permitiu humilhações e ameaças no ambiente de trabalho, determinado pelo gerente, que dispensava tratamento áspero e degradante aos vendedores, com xingamentos e insultos, sob os olhares de outros empregados e supervisores, deve ser responsabilizada pela ofensa sofrida pelo Reclamante em sua honra, **a teor do que dispõem os artigos 186 e 927, do Código Civil Brasileiro**. Correta a decisão ao deferir a indenização em apreço, pois se verifica claramente a existência de nexos causal entre a conduta da Reclamada e o resultado danoso ao Autor, que experimentou, inegavelmente, prejuízo na esfera moral (MINAS GERAIS, TRT, RO 01537-2003-037-03-00-8, Rel. Luiz Otávio Linhares Renault, 2005, grifo nosso).

Demonstrada a possibilidade de aplicação desta legislação civil às relações trabalhistas, é o momento de verificar qual é a responsabilidade do empregador no caso da prática ilícita de ações perversas contra o assediado.

Ressalte-se que, em regra, a responsabilidade civil é subjetiva, ou seja, decorre da necessária verificação da culpa ou do dolo, porque a responsabilidade objetiva constitui uma exceção no ordenamento jurídico brasileiro. Contudo, no caso atual, entende-se que a responsabilidade da empresa é objetiva. Portanto, basta que se comprove<sup>129</sup> a prática do assédio moral na relação trabalhista para que o

---

<sup>129</sup> Em regra, a prova da ocorrência do assédio moral é muito difícil de ser produzida, ou porque se trata de atitudes veladas ou disfarçadas (vez que o assédio é considerado como prática ilícita), ou porque as testemunhas que presenciaram as ações perversas não têm interesse em testemunhar (pelo medo de se tornarem possíveis alvos do agressor ou de perderem o emprego).

empregador tenha o dever de indenizar a vítima, independentemente de a empresa ser ou não a responsável direta pela conduta (sem necessidade, assim, de se provar eventual culpa ou dolo).

Portanto, mesmo que o ato seja praticado por preposto, independentemente de conhecimento do empregador, a empresa responderá pelos danos causados em decorrência do assédio moral.

Esta conclusão decorre, inicialmente, da teoria do risco da atividade econômica, que deve ser suportado exclusivamente pela empresa. Ademais, o art. 932, III, do CCB, prescreve que também é responsável pela reparação civil: “o empregador ou comitente, por seus empregados, serviçais e prepostos, no exercício do trabalho que lhes competir, ou em razão dele”. Por fim, a Súmula n. 341 do STF é expressa ao determinar que “é presumida a culpa do patrão ou comitente pelo ato culposo do empregado ou preposto”.

Maria Helena Diniz corrobora a tese da responsabilidade objetiva:

O empregador ou comitente somente será objetivamente responsável se:  
[...]

d) existir relação de emprego ou de dependência entre o causador do ato danoso e o patrão, amo ou comitente. Não será necessário, para eximi-lo da responsabilidade, demonstrar que empregador ou comitente não concorreram para o prejuízo por culpa ou negligencia de sua parte, visto que a sua responsabilidade é objetiva.<sup>130</sup>

Acrescente-se que a responsabilidade da empresa será também, via de consequência, solidária no caso de o agressor ser seu preposto ou comitente. Neste sentido, leciona Regina Célia Rufino: “A conclusão consumada é a de que o empregador tem responsabilidade solidária com o ofensor, quando este for seu preposto ou funcionário. Esta solidariedade é baseada na responsabilidade objetiva do empregador”.<sup>131</sup>

Ao empregador que responder por ato de terceiro resta a possibilidade de ajuizar ação de regresso para reaver a indenização paga ao assediado. Márcia Novaes Guedes explica:

---

<sup>130</sup> DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil brasileiro: responsabilidade civil**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. v. 7, p. 472-473.

<sup>131</sup> RUFINO, **Assédio moral no âmbito...**, p. 103.

Abriu também o novo Código a possibilidade do direito de regresso daquele que ressarcir o dano causado por outrem. Assim, ao empregador preservou-se o direito de ajuizar ação de regresso para se reembolsar do prejuízo que pagou por danos praticados por seus empregados e prepostos (Novo C. Civil. Art. 934).<sup>132</sup>

Entretanto, na prática, vislumbra-se uma real dificuldade para a empresa reaver o valor gasto com as indenizações, vez que, muitas vezes, o empregado agressor não tem condições financeiras de reparar as despesas suportadas pelo empregador nas ações judiciais (não só com a condenação pecuniária, mas também com a contratação de advogados, peritos, custas, etc). Ou seja, o prejuízo fica efetivamente para os cofres da empresa.

Por isso a importância da prevenção, da fiscalização e do combate ao assédio moral por parte das organizações, sob pena de elas terem que suportar os efeitos negativos dessa prática perversa.

### **5.2.2 Rescisão indireta do contrato de trabalho**

Por vezes, o assédio moral é usado estrategicamente pelo empregador com o intuito de forçar determinado empregado, especialmente aqueles com altos salários e muito tempo de contrato, a pedir demissão. Ou seja, ao invés de simplesmente dispensá-lo imotivadamente, o empregador utiliza o assédio para que o empregado desista daquele emprego. Nesse caso, teoricamente, a empresa economizaria no pagamento das verbas rescisórias. Contudo, apesar de não existir uma norma explícita no ordenamento jurídico trabalhista pode-se encontrar maneira de coibir essa prática perversa das organizações, com base na rescisão indireta do contrato de trabalho.

O art. 483 da CLT prevê a possibilidade da rescisão do contrato de trabalho, por parte do empregado, em situações relacionadas com a prática de atos faltosos cometidos pelo empregador. Para tanto, necessário que a conduta do empregador esteja prévia e expressamente tipificada na lei.

---

<sup>132</sup> GUEDES, **Terror psicológico no trabalho**, p. 113.

Assim, deve-se analisar o art. 483 da CLT quanto ao pertinente enquadramento do assédio moral nas hipóteses que justificam a extinção do contrato, via rescisão indireta:

Art. 483 - O empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando:

- a) forem exigidos serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato;
- b) for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo;
- c) correr perigo manifesto de mal considerável;
- d) não cumprir o empregador as obrigações do contrato;
- e) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama;
- f) o empregador ou seus prepostos ofenderem-no fisicamente, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- g) o empregador reduzir o seu trabalho, sendo este por peça ou tarefa, de forma a afetar sensivelmente a importância dos salários.

Da leitura do artigo, tem-se que todas as hipóteses elencadas no art. 483 da CLT podem ser associadas, de alguma maneira, ao assédio moral. Ou seja, o assédio pode se enquadrar nas alíneas

- a (serviços superiores às forças ou alheios ao contrato),
- b (rigor excessivo),
- c (perigo manifesto de mal considerável),
- d (não cumprir o empregador as obrigações do contrato),
- e (ato lesivo da honra e boa fama),
- f (ofender fisicamente) e
- g (reduzir o trabalho de forma a afetar o salário).

Neste sentido, Maurício Godinho Delgado leciona:

Do mesmo modo, o chamado *assédio moral*, que consiste na exacerbação desarrazoada e desproporcional do poder diretivo, fiscalizatório ou disciplinar pelo empregador de modo a produzir injusta e intensa pressão sobre o empregado, ferindo-lhe o respeito e a dignidade. Esta conduta pode se enquadrar em distintas alíneas do art. 483 da CLT (“a”, “b”, “c”, “d”, “e” e “f”), embora se insira mais apropriadamente, de maneira geral, na regra vedatória do rigor excessivo (alínea “b”).<sup>133</sup>

---

<sup>133</sup> DELGADO, **Curso de Direito do Trabalho**, p. 1156.

Portanto, embora não exista disposição específica na norma celetista, o assédio moral encontra respaldo indireto em todas as possibilidades legais de rescisão do art. 483 da CLT. A verificação do real enquadramento dependerá, sem dúvidas, da análise de cada caso concreto. Tal fato se deve, como já mencionado em capítulo próprio, pela extensa quantidade de métodos utilizados para assediar a vítima. Ademais, inviável uma tipificação exata, vez que a ação perversa pode ocorrer por meio de gestos, palavras, comportamentos, atitudes, omissões, etc.

Acerca da rescisão indireta, vale ressaltar também que, como já abordado neste estudo, a empresa responderá pela conduta abusiva que tenha origem em seus empregados ou prepostos, independentemente de culpa (responsabilidade objetiva). Ou seja, mesmo que a violência moral seja praticada por um colega de trabalho sem o conhecimento ou consentimento do empregador, a vítima poderá pleitear a rescisão indireta contra a empresa.

Neste caso, a rescisão do contrato de trabalho dá o direito ao empregado de receber todas as verbas rescisórias, salariais e indenizatórias previstas na legislação trabalhista em vigor. Via de consequência, o assédio moral não pode ser visto pelas organizações como uma estratégia inteligente de contenção de despesas. Antes pelo contrário, vez que, além do pagamento de todas as parcelas rescisórias, como no caso da dispensa imotivada, o empregador ainda terá que suportar os ônus da demanda judicial (advogado, perito, custas), pois na prática a declaração da rescisão indireta ocorre judicialmente mediante da propositura de ação trabalhista própria.

### **5.3 Reflexos para o Estado**

As consequências do assédio moral não ficam restritas às vítimas e às empresas. O Estado também sofre reflexos negativos relacionados diretamente com a violência moral.

Em primeiro lugar, tendo em vista a gravidade da violência moral, o Estado tem que lidar com o problema de saúde pública, vez que algumas doenças, como depressão, gastrite, úlcera, hipertensão, dores na coluna e alcoolismo, se alastram,

e as vítimas dependem de tratamento, seja a hospitalização ou a medicação, tudo custeado pelo Estado.

Ademais, em consequência dos danos à saúde da vítima, o trabalhador pode ficar impossibilitado de exercer atividades laborais, incidindo reflexos de natureza previdenciária. Nesse caso, o afastamento temporário pode culminar com a concessão de auxílio-doença ou auxílio-acidente. Entretanto, dependendo da extensão do dano à saúde física ou psíquica, pode acarretar a aposentadoria precoce do empregado. Por fim, em uma situação mais extrema de morte do trabalhador, será concedida a respectiva pensão aos dependentes.

Acerca do tema, Márcia Novaes Guedes explica:

Os danos decorrentes da violência moral no trabalho não se limitam às vítimas e às empresas. O Estado paga um alto custo tanto no que diz respeito à saúde pública, quanto no que concerne a aposentadorias precoces. Na Inglaterra, as doenças provocadas pelo assédio moral causam um prejuízo de 24 milhões de dólares/ano. É certo que um trabalhador que se aposenta antecipadamente em consequência da violência psicológica sofrida no trabalho, como no caso do abuso moral estratégico, determina um agravamento dos custos para a coletividade, em relação a um trabalhador que se aposenta dentro da idade prevista.<sup>134</sup>

Regina Célia Rufino acrescenta:

Mas as consequências para a sociedade não aparam aí, dependendo da situação deprimente em que a vítima se encontrar, terá a sociedade que arcar com as despesas ao seguro social, hospitalização, indenização pelo desemprego, recebimento de benefícios, enfim, todas as prestações oriundas da Saúde, Assistência e Previdência Social, as quais são financiadas por toda a sociedade.<sup>135</sup>

O resultado negativo para a coletividade não é apenas econômico. A pessoa desiludida, desacreditada e depressiva tende a se excluir do mundo do trabalho e do convívio com as pessoas, favorecendo uma “delinquência difusa” e uma “desintegração da comunidade”:

Amparados nos estudos de Jacques Delors, ex-presidente da União Européia, e no ensaísta alemão, Hans Magnus Enzensberger, Alessandro e Renato Gilioli ressaltam com razão que o *mobbing* não causa apenas dano econômico à coletividade e advertem, com propriedade, que o trabalho é o

---

<sup>134</sup> GUEDES, **Terror psicológico no trabalho**, p. 110.

<sup>135</sup> RUFINO, **Assédio moral no âmbito...**, p. 92.

principal elemento de integração social, mas, na medida em que se desqualifica esse elemento essencial das relações sociais, se favorece a delinqüência difusa e a desintegração da comunidade, propiciando uma verdadeira “guerra civil molecular” própria da sociedade tardocapitalista. Daí porque não se pode deixar que as empresas decidam soberanamente se enfrentam ou ignoram uma questão que diz respeito a toda a coletividade e que uma sociedade madura deve ter coragem de combater.<sup>136</sup>

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) e Organização Mundial de Saúde (OMS) reconhecem a gravidade das consequências das práticas de assédio moral no mundo e, com grande preocupação, fazem um perigoso alerta de que violência moral nas relações de trabalho tende a crescer ainda mais, sendo que a depressão e outros danos psíquicos poderão nas próximas duas décadas estar entre as grandes causas de morte e incapacidade laboral, resultando em fortes impactos nos sistemas previdenciários mundiais.

Pelo exposto, é necessário reprimir o assédio moral, vez que os custos decorrentes desta prática atingem diretamente o Estado, afetando, por conseguinte, toda a coletividade.

---

<sup>136</sup> GUEDES, **Terror psicológico no trabalho**, p. 110.

## 6 METAS

### 6.1 Estratégia empresarial

Metas são objetivos quantificados. Ou seja, o objetivo é a descrição de algo que se deseja alcançar. Por sua vez, a meta quantifica, em tempo e valores, o objetivo almejado. Assim, a meta é mais precisa, em valores e em datas, do que o objetivo. Ainda, para diferenciação, tem-se que as metas se referem ao alvo parcial, mais próximo e visível, do objetivo geral pretendido.

Como exemplo, pode-se citar uma empresa que tem por objetivo aumentar seu faturamento até o final do ano de 2012 e estabelece para este fim as metas mensais, bimestrais ou trimestrais, fixando também o valor que se pretende atingir em cada um desses períodos de tempo.

Os parâmetros para o estabelecimento de metas seguem algumas regras, como serem específicas e consistentes, bem como serem desafiantes, sem, contudo, deixarem de ser aceitáveis e realistas. Carlos Martins, consultor especialista em marketing, aponta que as metas devem ser: “concretas e mensuráveis (em termos de valores e unidades)”, estabelecidas em “um nível que seja desafiador, mas não impossível de alcançar” e “ligadas ao objetivo projetado”.<sup>137</sup>

Feita a descrição inicial do que é a meta, importa agora analisá-la pelo enfoque da estratégia empresarial quanto ao modo de produção e/ou de trabalho. Ou seja, como uma imposição da forma ou método de trabalhar para a busca de resultados na empresa.

A meta, como planejamento estratégico das organizações, consiste em estabelecer o marco de produtividade que deve ser alcançado pelo empregado em determinado lapso temporal. Em contrapartida, caso atingido esse patamar fixado pelo empregador, haverá uma compensação econômica. Logo, essa premiação

---

<sup>137</sup> MARTINS, Carlos. **Plano de marketing** – objetivos e metas. 2010. Disponível em: <[http://www.carlosmartins.com.br/\\_mktplan/mktplan23.htm](http://www.carlosmartins.com.br/_mktplan/mktplan23.htm)>, p. 23.

torna-se uma forma de incentivar o empregado a aumentar sua produtividade e, via de consequência, melhorar os resultados finais da empresa.

Trata-se de uma estratégia empresarial consistente em estabelecer metas de produtividade a serem alcançadas pelo empregado, incentivando-o a persegui-las pela possibilidade de recompensas econômicas. Estes programas de metas tornaram-se um verdadeira compulsão das empresas atuais, pelos bons resultados que alcançam no comportamento dos empregados e no aumento de produtividade.<sup>138</sup>

Como já abordado no capítulo 2, o objetivo primordial do capitalismo contemporâneo é alcançar o lucro, que é almejado, em grande parte das vezes, sem a preocupação com o lado humano do trabalhador. Assim, para atingir esse objetivo de aumentar a lucratividade, as organizações empresariais estabelecem metas agressivas, repassando-as especificamente a cada setor e/ou trabalhador no contexto da empresa.

Destaca-se que o plano empresarial de metas, para funcionar com efetividade, tem que extrair dos empregados a máxima dedicação. Assim, o “supercomprometimento” do trabalhador deve se tornar uma regra. Para essa adesão, a empresa atrela não só a recompensa financeira, mas também o sucesso e o reconhecimento pessoal daquele trabalhador, à capacidade de alcançar as metas. Numa perspectiva um pouco pior, mas não incomum, a própria manutenção do empregado dependerá dessa produtividade.

O reflexo desse comprometimento extremo é que o trabalhador passa a ser seu próprio fiscal. Ele quer – ou melhor, precisa – produzir mais e mais. Ou seja, não há a necessidade de impor uma cobrança por intermédio de um superior hierárquico, vez que o trabalhador já incutiu no seu inconsciente que ele é o responsável pelo êxito ou fracasso.

Com a formação de grupos de trabalho, em que o resultado individual depende do êxito do grupo, ou vice-versa, o autocontrole e a autorrecriação individual passam a ser coletivos. Portanto, os colegas de trabalho, automaticamente, vão se fiscalizar, no intuito de que sejam atingidos os resultados empresariais desejados.

---

<sup>138</sup> EMERICK, **Metas** – estratégia..., p. 117.

Paula Cristina Hott Emerick explica que nesse contexto de total comprometimento do trabalhador com a empresa a alienação é tamanha que o empregado passa a se identificar completamente com o seu empregador, minando qualquer resistência desses indivíduos diante dos possíveis abusos das organizações:

A nova ideologia difundida no mundo do trabalho, de total adesão aos objetivos da empresa, faz com que [...] os trabalhadores transformem-se em fiscais de si mesmos, conduzindo a uma auto-exploração. A identificação com a empresa é muito maior do que a identificação com o sindicato ou, qualquer movimento de classe, o que desmantela qualquer resistência ou rebeldia.

[...]

Substitui-se o controle do chefe pelo controle dos pares, obtendo-se uma estrutura de controle implícita nos mecanismos do sistema, tanto mais eficiente quanto mais sutil, de modo a fazer com que o trabalhador tenha dificuldade em reconhecer a existência de coerção, e não saiba contra o que resistir.<sup>139</sup>

O objetivo da empresa torna-se uma obsessão para o próprio trabalhador, que deixa seus interesses pessoais de lado, passando a laborar em jornadas mais extensas, levando serviço para casa ou, até mesmo, trabalhando nos dias reservados ao descanso, tudo isso com o intuito de “bater” a meta estipulada.

Nesse ponto, vale destacar também a importância do papel da contraprestação ou recompensa recebida pelo empregado (quando ele atinge os parâmetros preestabelecidos) para o funcionamento da política de metas. Não restam dúvidas que o ser humano é seduzido pelos benefícios materiais, seja uma remuneração, premiação ou promoção de cargo, bem como pelo reconhecimento imaterial (sucesso pessoal e profissional) que o êxito no cumprimento das metas traz. Essa situação de deslumbre e prazer momentâneos ajuda a fazer com que os trabalhadores ignorem ou esqueçam alguma situação precária ou possíveis abusos na prestação dos serviços.

Noutro norte, ressalta-se que, para aumentar os lucros, as organizações seguem principalmente dois caminhos: aumentar a produtividade e diminuir os custos. Assim, com base no planejamento empresarial, as metas podem ser utilizadas com a finalidade de reduzir os gastos empresariais, por meio do enxugamento das bases de produção. Para tanto, as empresas motivam os

---

<sup>139</sup> EMERICK, **Metas** – estratégia..., p.111.

empregados, através da compensação econômica ou de benéficos, a produzirem cada vez mais, e, de acordo com o aumento dos resultados individuais, o empregador pode fazer uma “seleção natural” dos melhores. Logo, com o grupo de empregados mais motivados e produtivos, as empresas podem se desfazer dos trabalhadores com o piores resultados, economizando, por conseguinte, na folha de pagamento.

Ademais, um empregado com alta produtividade, mesmo sendo uma exceção comparado aos outros colegas, tende a ser utilizado pelas organizações como parâmetros de cobrança para os demais. Ou seja, se determinado empregado consegue atingir as metas mais elevadas, os outros serão pressionados a também alcançar resultados semelhantes. O nível de cobrança se eleva a cada meta alcançada. Esta é, sem dúvida, uma justificativa excelente para o estabelecimento de metas agressivas por resultados.

Pelo exposto, tem-se que as metas são uma excelente estratégia para as organizações, uma vez que as ajudam a aumentar a produtividade e a reduzir os custos, bem como aliena o trabalhador, diminuindo sua capacidade de resistência contra eventuais abusos empresariais.

## **6.2 Obsessão do capitalismo moderno**

Com base na nova lógica do Capitalismo Neoliberal, em que prevalece o ideal da lucratividade, resta estabelecido entre as organizações empresariais um forte clima de competitividade e de rivalidade. As empresas mais capacitadas e eficientes tendem a engolir as menos preparadas para a disputa de mercado. Como no jogo de predador e presa, é preciso eliminar a concorrência antes que ela faça o mesmo contra a sua empresa.

Entre as práticas negociais e as relações de trabalho há uma interação permanente. Assim como as relações de trabalho determinam e influenciam a sociedade, as práticas usadas no mundo dos negócios contaminam as relações de trabalho. A concorrência, antes havida como elemento inerente

ao comércio e saudável para a sociedade, foi substituída pela competitividade sem freio, cujo propósito é a destruição do outro.<sup>140</sup>

Nesse contexto do capitalismo “selvagem”, as organizações buscaram implementar novos métodos e formas de trabalhar eficazes, nessa tentativa agressiva de alcançar os resultados, as quais, via de consequência, garantem também a sobrevivência no mercado. Logo, surge um ambiente propício para a disseminação da estratégia empresarial de metas, que repassa para o trabalhador essa necessidade de alcançar os resultados.

Repita-se que a política de metas pode, a um só tempo, aumentar a produtividade interna e diminuir os custos da produção, uma vez que cria um excessivo comprometimento do empregado no desempenho de suas funções e, com isso, aumenta a produção individual, fazendo com que um empregado seja capaz de exercer com a mesma eficiência de resultados as atribuições de dois ou mais trabalhadores.

Por esse conjunto de fatores favoráveis aos interesses econômicos (que, certamente, estão desacompanhados de qualquer preocupação com a saúde física e mental do trabalhador), a política de metas deixa de ser uma simples estratégia de gestão e passa a ser uma verdadeira necessidade para as empresas que pretendem ser competitivas no mercado. Ou seja, prevalece a lógica perversa de mercado, na qual

se as empresas concorrentes estão adotando a política de metas com resposta positiva na busca dos resultados, a minha empresa também deve necessariamente se utilizar dessa estratégia empresarial, sob pena de sucumbir perante as demais.

Paula Cristina Hott Emerick pondera sobre essa forte tendência empresarial na utilização das metas:

De fato, as metas, como desafio e promessa que representam, envolvem tanto o trabalhador, fazem com que intensifique tanto o seu trabalho, que sua imposição, associada à pressão constante exercida pelo capital, generalizou-se a tal ponto no mercado que é impossível às grandes empresas deixarem de implementar esta estratégia.<sup>141</sup>

---

<sup>140</sup> GUEDES, **Terror psicológico no trabalho**, p. 105.

<sup>141</sup> EMERICK, **Metas** – estratégia..., p. 117.

Vale destacar, como bem explanado pela autora, que o capitalismo contemporâneo força não somente a implementação das metas, mas também a adoção de grande pressão por parte do empregador sobre seus empregados, na tentativa de alcançar os objetivos preestabelecidos. Assim, a soma dessa combinação de metas elevadas e pressão constante por resultados, que extrai do trabalhador o máximo de sua capacidade laborativa, culmina, sem dúvidas, em maior lucratividade para as organizações.

Portanto, por atender tão bem aos interesses do capital, a política de metas tornou-se uma obsessão no meio empresarial, fazendo parte da cartilha de qualquer grande empresa. Sobre este ponto, Paula Hott Emerick analisa:

Por isso tal estratégia é hoje uma obsessão no meio empresarial, por estar diretamente ligada aos programas de qualidade total, que se pregam como dogmas. E, mesmo se assim não fosse, tantos são os benefícios que o estabelecimento de metas acarreta para o capital, tais como o supercomprometimento, a diminuição da necessidade de controle direto, o aumento de produtividade e a vinculação da remuneração do empregado a seus resultados, que, de todo modo, este modelo de gestão da mão-de-obra se generalizaria, por sua eficácia.<sup>142</sup>

Merece destaque o fato de que a política de metas, justamente por ser uma ferramenta tão eficaz para o empregador, vem sendo utilizada de forma desmedida. Este ponto merece atenção especial e, assim, será abordado no tópico seguinte.

### **6.3 A pressão empresarial excessiva pelas metas**

A política empresarial de metas é, sem dúvidas, uma boa estratégia de produção e trabalho. Ressalte-se, entretanto, que ela deve ser fixada de forma não abusiva, com uma dose de desafio e provocação que não a torne inaceitável para os que desejam atingi-la e, principalmente, respeitando os limites físicos e psicológicos de cada ser humano. Ademais, o empregador tem que levar em consideração a sua própria capacidade de produção ou de prestação dos serviços, além da possibilidade de absorção do seu produto no mercado. Não adianta determinar

---

<sup>142</sup> EMERICK, **Metas** – estratégia..., p. 117.

metas que a empresa, por si, independentemente dos resultados obtidos pelos seus empregados, não consegue sustentar ou, ainda, estabelecer parâmetros elevados que superam o que o mercado usualmente absorve em relação ao produto ou ao serviço oferecido por esta organização empresarial.

Logo, se usada de forma moderada e plausível, respeitando os parâmetros apontados, a meta poderá ser positiva para todas as partes envolvidas, vez que será eficaz para as empresas, pelo aumento da produção, e, ao mesmo tempo, recompensadora para o trabalhador, em razão da retribuição financeira diferenciada ou dos benefícios.

Na prática, contudo, o que se verifica é o oposto de qualquer fixação que se possa considerar razoável. As metas estão sendo colocadas de maneira exagerada, sem preocupação com o empregado, tudo isso, acompanhado de uma grande pressão das organizações pelos seus cumprimentos, o que torna o mecanismo ainda mais perverso.

A razão para essa pressão desmedida deve-se, inicialmente, ao fato de a política empresarial de metas alcançar com eficácia os resultados, aguçando o interesse das empresas e, também, de esta estratégia minar a resistência obreira contra eventuais abusos, vez que neste sistema o próprio empregado é seu fiscal e o dos demais “colegas” de trabalho (enfraquece, inclusive, o espírito coletivo). Assim, as organizações impõem uma pressão para o trabalhador alcançar as metas a qualquer preço, custe o que custar! Nesse cenário de exploração exacerbada, o capitalismo neoliberal consegue seu objetivo maior: alcançar a lucratividade.

Poder-se-ia dizer, sem receio de cometer erros, que a eficiência do capitalismo no estágio atual de seu desenvolvimento é consequência do aumento e da intensificação da exploração da força de trabalho em seu grau máximo. [...] Além da superexploração imposta, a produção recebe ordens para intensificar o ritmo, aumentar as responsabilidades dos trabalhadores, sobrecarregando-os de afazeres.<sup>143</sup>

Dentre as formas de pressão, existem as mais sutis, como as campanhas motivacionais, por meio de palestras, cursos ou reuniões, promovidas por iniciativa empresarial, nas quais os empregados são treinados ou levados (em casos mais extremos, passam por lavagem cerebral) a aceitar que “ter ganância é bom”, que “o

---

<sup>143</sup> FREITAS *et al.* **Assédio moral no trabalho**, p. 50-51.

mundo é para os vencedores”, que “os fracos não têm vez” e que “sem dor não existe ganhos”. Ou seja, o trabalhador é programado e motivado a lutar e se sacrificar, física e mentalmente, pelos resultados.

É lógico que nessas campanhas sempre resta subentendida a mensagem de que a empresa é boa, e, assim, o empregado deve também lutar em prol dela. Paula Hott Emerick, acerca dessa tendência de identificação do trabalhador com a organização empresarial, pondera que “a empresa envolve os empregados em sua luta para derrotar os concorrentes; o maior oponente do empregado já não é o empregador que o explora e sub-remunera – o maior oponente do empregado é a concorrência, oponente do empregador”.<sup>144</sup> Algumas empresas chegam a reunir os empregados para que eles possam também dar sugestão de como derrotar a concorrência e incitam os trabalhadores a manter o clima de rivalidade por meio de propaganda negativa e a imposição de gritos de guerra contra os concorrentes.

Assim, com base nas campanhas de motivação, as organizações domesticam os trabalhadores, impondo o discurso que lhe cai bem, qual seja, a “empresa é de todos” e, portanto, todos têm a obrigação de se dedicar de corpo e alma a ela. Nega-se o valor da pessoa e o transfere exclusivamente para a empresa. Márcia Novaes Guedes faz uma relevante associação entre a ideia da entrega total ao trabalho e a ideologia de devoção à empresa:

Sob o triunfante mote do “tudo é trabalho” estabelece-se a confusão entre a vida privada e trabalho e o sacrifício da saúde é encarado como heroísmo; a “empresa não tem empregados, tem sócios”, proclamam os mais fervorosos; “não há hierarquia, o corpo de vendedores se encarrega de despedir os improdutivos e ineficientes”. A hierarquia salarial, contudo, é inegável e, a contragosto, admitida por todos. Acontece que o mote da “entrega total”, do “tudo é trabalho”, “não existem empregados”, isto é, indivíduos com suas individualidades, direitos e deveres, mas “apenas sócios”, enfim, o que existe é a empresa.<sup>145</sup>

Por detrás desse discurso empresarial revela-se a pressão pelos resultados, mediante a transferência de responsabilidade para o trabalhador, que passa a não perceber seus direitos, mas apenas os deveres e as obrigações.

---

<sup>144</sup> EMERICK, **Metas** – estratégia..., p. 111.

<sup>145</sup> GUEDES, **Terror psicológico no trabalho**, p. 105.

A implementação da ideologia da “qualidade total”<sup>146</sup>, tão falada e presente nas organizações empresariais, também serve como forma de pressionar o empregado, pois, para que o programa funcione corretamente exige-se a entrega e o comprometimento pleno do trabalhador, ignorando jornada de trabalho, necessidades pessoais ou vida privada, tudo em prol da manutenção desse dogma de qualidade.

A “cultura gerencial” aliada à ideologia da “qualidade total” exige também entrega total; a regra é romper os diques entre o trabalho e a vida privada, entre intimidade e empresa. Aos poucos, o trabalho vai ocupando e minando todas as reservas pessoais e tornando-se um fim em si mesmo.<sup>147</sup>

As empresas utilizam ainda como estratégia de pressão os métodos de avaliação de desempenho dos empregados. Tal avaliação pode ser feita pela empresa, pelo superior hierárquico imediato e/ou pelos colegas de trabalho. De que forma for, o indivíduo se sente compelido a laborar dando o máximo de si, vez que deseja, mesmo que inconscientemente, o sucesso ou o respeito que uma boa nota de avaliação pode render diante do grupo.

Esse sentimento ou necessidade de aprovação pela coletividade, inerente ao ser humano, pode ser explorado de forma mais explícita quando os resultados dessa avaliação são tornados públicos, em quadros nas paredes ou e-mails coletivos, e acompanhados de comentários positivos por parte da organização empresarial, como: “Os melhores”, “O Funcionário do mês”, “Os vencedores”. Inevitável que nesses momentos o sentimento de satisfação e superioridade aflore no contexto atual das relações de trabalho, cada dia mais competitivo.

Como forma mais ofensiva de pressão existem as “reprimendas” ou “castigos”, aplicados aos empregados que não alcançam as metas estabelecidas. Ou seja, trata-se de uma tentativa de compelir o trabalhador a alcançar os resultados, sob pena de sofrer punições, as quais, na maioria das vezes, são humilhantes e ultrapassam o limite do respeito à dignidade humana.

---

<sup>146</sup> A qualidade total tem o escopo de reduzir os custos da produção, programar a reposição dos produtos obsoletos no mercado, bem como aumentar a eficiência no atendimento desse mercado consumidor para, assim, gerar demanda e lucratividade.

<sup>147</sup> GUEDES, **Terror psicológico no trabalho**, p. 105.

Essa obsessão pelo aumento da lucratividade canaliza-se sobre os empregados em forma de pressão por resultados, sobretudo para que alcancem, haja o que houver, suas metas de produção. Tem sido, de fato, nas conseqüências do não atingimento das metas impostas que o capital tem mais abertamente enxovalhado o trabalhador. Em uma palavra, os “castigos” infligidos ao empregado que não alcança suas metas tem extrapolado, em muito, os limites do poder diretivo e violentado, de forma alarmante, os direitos de personalidade do trabalhador.<sup>148</sup>

Como exemplo de “castigos” cita-se: imposição de usar roupa ou adereços pejorativos no ambiente laboral, submeter-se a xingamentos de colegas ou superior hierárquico, exposição negativa da imagem em local de passagem dos empregados, obrigação de dançar ou encenar situações degradantes, ser compelido a fazer exercício físico como punição, ter que falar em voz alta palavras que humilham e denigrem a sua imagem e, em casos mais extremos, até mesmo passar por agressões físicas.

Rituais degradantes e ofensivos podem ser desenvolvidos e justificados para punir os profissionais que não atingem metas [...]. A criatividade mórbida e repetitiva sugere que essas organizações são sádicas, estimulando rituais que podem assumir diferentes formas: o funcionário “pagar” com exercícios de flexões de braço enquanto é xingando pelos colegas, ser obrigado a vestir-se e a maquiar-se como uma mulher, usar camisas com dizeres ofensivos, fazer coreografias vexatórias e com gestos obscenos, aceitar ser chicoteado ou ganhar um chicote de presente do chefe, ser açoitado enquanto escuta mensagens ofensivas e cruéis etc.<sup>149</sup>

Outro método perverso de pressão por resultados é a ameaça constante da perda do emprego. O medo da dispensa gera um clima de insegurança para o indivíduo que necessita da renda daquele trabalho para se manter. O problema é ainda maior quando este trabalhador tem família para sustentar. Logo, esse receio levará o empregado a laborar de forma a alcançar o máximo das metas impostas, submetendo-se a situações degradantes ou à precarização dos seus direitos.

Nesse sentido, Marcelo Rodrigues Prata ensina:

O receio de perder o emprego é tão grande que pode ser facilmente manipulado pelos maus dirigentes de modo a estabelecer uma gestão por medo. Ou seja, se exige que o trabalhador seja cada vez mais produtivo ainda que num ambiente com carência de pessoal, falta de condições de trabalho, higiene e segurança, impostas pela drástica redução de custos. Sob o temor de perder o emprego, ensina Christophe Dejourns, os

<sup>148</sup> EMERICK, **Metas** – estratégia..., p. 120.

<sup>149</sup> FREITAS *et al.* **Assédio moral no trabalho**, p. 39-40.

trabalhadores utilizam os seus melhores recursos de energia, inteligência e criatividade para produzirem cada vez mais e melhor.<sup>150</sup>

Para ilustrar os excessos cometidos pelas empresas no intuito de elevar as metas e os resultados, vale citar o exemplo absurdo que Paula Hott Emerick apresentou em sua obra, referente ao julgamento do Recurso Ordinário 01531.2001.464.02.00.0, pelo TRT – 2ª Região:

Porém, talvez em nenhuma outra situação desmedida empresarial na pressão por resultados se revele com maior intensidade como nos caso em que até mesmo os valores morais mais elementares são abandonados. O Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região apreciou a conduta de uma empresa que sujeitava suas empregadas ao continuado rebaixamento de limites morais, com adoção de interlocução desabrida e sugestão de condutas permissivas em face dos clientes, no afã de elevar as metas de vendas. Comumente sugeria-se às vendedoras, de forma velada ou não, como “conduta profissional”, que “saíssem” com os clientes, “vendendo-lhes o corpo”.<sup>151</sup>

Ressalte-se que o reflexo dessa pressão excessiva pelas metas é o aumento considerável da produção e dos lucros, o que é bom para as organizações empresariais. Entretanto, quem paga o preço dessa prosperidade é o trabalhador, suportando a pressão e a opressão, passando por humilhações, resistindo ao sofrimento, ao cansaço e à dor. Ou seja, enquanto a empresa festeja os êxitos, resta ao seu empregado suportar a estafa, o estresse, o dano físico e o abalo psíquico.

#### **6.4 O dever ao respeito da dignidade da pessoa humana**

A pressão desmedida sobre os empregados no sentido de “bater” as metas é reflexo da influência neoliberal nas relações de trabalho, uma vez que há um claro favorecimento aos interesses do capitalismo, ficando em segundo plano qualquer medida referente à dignidade do trabalhador. Nesse cenário, as empresas se sentem no direito de explorar ao máximo o seu empregado apoiadas em suas prerrogativas contratuais.

---

<sup>150</sup> PRATA, **Anatomia do assédio moral no trabalho:...**, p. 141.

<sup>151</sup> EMERICK, **Metas – estratégia...**, p. 127.

O empregador, com base no poder empregatício, tem a prerrogativa de dirigir, regular, fiscalizar e impor sanções disciplinares referentes à prestação de serviços, no intuito de possibilitar o exercício de sua atividade econômica e, por fim, atingir objetivo social de produção de bens e riquezas para o País. Assim, no uso desse poder de comando, que garante, inevitavelmente, uma subserviência do trabalhador, algumas empresas têm aproveitado para extrapolar na fixação e na pressão pelo cumprimento das metas.

Entretanto, vale destacar que o poder empregatício não é ilimitado. O uso irregular configura abuso e violação de direito fundamental à dignidade do trabalhador. Sobre este ponto, Paula Hott Emerick afirma:

O exercício do poder empregatício, conquanto seja necessário para que o empregador possa gerir os interesses do empreendimento, não é ilimitado. A noção de incondicionalidade do poder empregatício demonstra-se francamente incompatível com a moderna tendência de democratização das relações de trabalho, balizada pelo princípio maior do Direito Constitucional contemporâneo, a dignidade da pessoa humana.<sup>152</sup>

Corroborando o entendimento anterior, Regina Célia Rufino pondera:

Na sociedade contemporânea, o direito do trabalho valorizou a liberdade de trabalho, com respeito à dignidade do obreiro, impondo limites ao poder de direção, apesar da permanente existência do elemento da subordinação, fazendo com que os sujeitos da relação empregatícia busquem um consenso e um equilíbrio para o exercício pleno dos direitos de ambos.<sup>153</sup>

Portanto, não obstante ser direito regular do empregador o estabelecimento de estratégias referentes à gestão da produção e do trabalho, dentre elas a fixação de metas, tais medidas não podem visar única e exclusivamente à lucratividade, sem levar em consideração o respeito à dignidade da pessoa humana.

Maurício Godinho Delgado ensina que o princípio da dignidade do homem é considerado como o valor central das sociedades contemporâneas:

O princípio da dignidade da pessoa humana traduz a idéia de que o valor central das sociedades, do Direito e do Estado contemporâneo é a pessoa humana, em sua singeleza, independentemente de seu status econômico, social ou intelectual. O princípio defende a centralidade da ordem juspolítica

---

<sup>152</sup> EMERICK, **Metas** – estratégia..., p. 93.

<sup>153</sup> RUFINO, **Assédio moral no âmbito...**, p. 33.

e social em torno do ser humano, subordinante dos demais princípios, regras, medidas e condutas práticas.<sup>154</sup>

A dignidade do trabalhador tem valor imensurável, devendo ser o objeto principal de proteção do Direito. Todos os indivíduos merecem ter assegurado o respeito a sua condição de pessoa humana, vedando qualquer forma de degradação ou ofensa à honra, imagem, integridade física ou privacidade.

O trabalho é de suma importância para a realização pessoal e social do homem. A dignidade tem relação direta com o exercício de uma profissão. Assim, com base no princípio da dignidade, o indivíduo, no curso do contrato de trabalho, deve ser protegido de empregadores despreparados que extrapolam na utilização do poder empregatício, afetando o comportamento do indivíduo dentro e fora da empresa e causando reflexos negativos para a sua saúde física e mental.

Em uma palavra, ao princípio da dignidade da pessoa humana apraz impedir que o capital invada completamente a vida do empregado, tomando-lhe de assalto desejos, mente e coração, extraindo-lhe todas as suas forças, muito além do admissível, esgotando sua possibilidade de auto-identificação fora do trabalho, causando efeitos danosos ao seu equilíbrio emocional e ferindo sua auto-estima.<sup>155</sup>

Na prática, em muitas ocasiões, percebe-se que há uma linha muito tênue entre o uso regular do poder de comando patronal e o abuso ou o excesso cometido que fere o princípio da dignidade. Nesta hipótese, é importante levar em consideração a proporcionalidade e a razoabilidade na utilização e na confrontação desses institutos.

A proporcionalidade refere-se à correta correlação entre os meios utilizados para atingir o fim específico desejado. Por sua vez, a razoabilidade relaciona-se com as noções de equilíbrio, ponderação, prudência e sensatez. Ou seja, para evitar abusos, o empregador tem que estabelecer regras e comandos baseados em estratégias ponderadas, respeitando a capacidade física, mental e produtiva do trabalhador médio, no intuito de atingir resultados plausíveis nos limites do que comporta o mercado de atuação daquela empresa.

---

<sup>154</sup> DELGADO, Maurício Godinho. Doutrina. **Revista dos Tribunais**, ST, n. 186, dez. 2004, p. 14.

<sup>155</sup> EMERICK, **Metas** – estratégia..., p. 95.

Nessa esteira, com relação às metas, certo é que elas devem ser estabelecidas de modo proporcional e razoável, sem os exageros na fixação e, principalmente, na pressão pelos resultados, que podem acarretar (e certamente acarretarão) ofensa à dignidade do trabalhador, barreira intransponível ao exercício do poder empregatício.

## **7 INFLUÊNCIA DA POLÍTICA EMPRESARIAL DE METAS NO ASSÉDIO MORAL**

O assédio moral no ambiente de trabalho tem relação direta com a estrutura organizacional das empresas. O empregador, com base em sua atitude, cultura e filosofia interna, vai determinar as condições que estimulam ou inibem a prática dessa violência moral. Ou seja, uma má organização do trabalho tem uma grande parcela de responsabilidade no surgimento e na manutenção das práticas de assédio.

A política empresarial de metas é uma estratégia de gestão de produção e de trabalho que, nos últimos tempos, serviu eficazmente como uma ferramenta para aumentar a produtividade e a lucratividade das empresas. Por óbvio que a consequência desse êxito empresarial foi a intensificação do uso desta estratégia, bem como o aumento da pressão para que o empregado “bata” as respectivas metas impostas.

Ressalte-se, mais uma vez, que as metas, da forma como vem sendo praticadas pelas organizações empresariais, não têm preocupação com as consequências geradas nas condições de labor e de vida do empregado. Antes pelo contrário, influenciadas pela filosofia neoliberal, as empresas buscam o lucro a qualquer custo, deixando no limbo questões importantes referentes ao bom ou ao mau ambiente laboral. Assim, nesse cenário, o assédio moral encontra campo fértil para sua instalação.

Não restam dúvidas de que a utilização indiscriminada da política de metas cria um ambiente de grande disputa interna entre os empregados, que se alastra em todas as escalas da produção. A concorrência deixa de ser algo externo e internaliza-se no ambiente de trabalho, fazendo com que os trabalhadores passem a lutar entre si pelos prêmios e benefícios materiais, bem como pelo reconhecimento imaterial (sucesso e sensação de superioridade), que a “vitória” sobre os demais “concorrentes” traz ao indivíduo. Resta instaurada uma fase de competição desenfreada entre os antigos colegas de trabalho, que agora defendem sua posição, sua remuneração e seus respectivos interesses de forma individualizada.

Um ambiente em que existe uma competição exacerbada, onde tudo é justificado em nome da guerra para sobreviver, gera um álibi permanente para que exceções sejam transformadas em regras gerais e comportamentos degradantes sejam considerados normais, pois a competitividade passa a ser sinônimo de competição cruel e a qualquer preço.<sup>156</sup>

Ademais, a competição e a respectiva pressão desmedida sobre a cobrança pelos resultados fazem com que os empregados trabalhem mais horas, com maior rapidez, menores interrupções de descanso ou lazer e com restrições quanto à comunicação interna. Logo, tais fatores geram, indubitavelmente, um local dominado pelo estresse. Marie-France Hirigoyen ensina que “todas as pesquisas confirmam que o assédio moral emerge mais facilmente em contextos particularmente submetidos ao estresse”.<sup>157</sup> Por óbvio que esse “perigoso” estresse, criado pela busca inalcançável da produção e do lucro, acaba com o espírito de grupo e com a solidariedade entre os empregados:

Quando estão nos pressionando, cobrando, pisando, esquecemos do outro como pessoa, não temos mais tempo de nos deixar envolver emocionalmente por ele, não temos mais tempo de o “encontrar” no sentido próprio do termo. Existem, claro, contatos, mas não companheirismo, fraternidade, solidariedade. Quando se chega a esse ponto de negação de si mesmo e do próprio corpo, é difícil levar em conta os outros. Não enxergamos mais o sofrimento ao nosso redor e se, por acaso, percebemos qualquer coisa não se pode perder tempo para não comprometer a produção.<sup>158</sup>

Nesse cenário de forte pressão pelo cumprimento das metas, permeado pelo estresse e pela rivalidade, os “competidores” enxergam o assédio moral como uma arma muito eficiente (que, de fato, o é) para minar a capacidade do outro quanto à produção dos resultados. Em uma guerra, usam-se todas as ferramentas possíveis para alcançar a vitória!

As empresas, interessadas em alcançar seus objetivos, fazem vista grossa às ações perversas entre os empregados. Mesmo porque quem instaura o referido sistema pautado na pressão e na competição interna é o próprio empregador. A cultura da rivalidade é incentivada pela empresa. Assim, ela acaba tendo que tolerar alguns abusos, dentre eles a violência moral. Na balança, ao se contrapor o

---

<sup>156</sup> FREITAS *et al.* **Assédio moral no trabalho**, p. 40.

<sup>157</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:....**, p. 188.

<sup>158</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:....**, p. 189.

aumento da produtividade aos reflexos negativos do assédio moral para o local de trabalho, em um primeiro momento, ganha-se na produtividade, sendo o assédio pontual apenas um efeito colateral aceitável.

Maria Ester de Freitas assim pondera quanto à tolerância das empresas para casos de assédio moral que não influem diretamente na queda da produção geral:

Nessa situação, quando procuradas a alta hierarquia ou mesmo a ouvidoria para pedir ajuda, a atitude dominante tem sido a fuga, subestimando a importância dos acontecimentos relatados, evitando tomar partido, especialmente em situações em que a produção não compromete as metas. Outras vezes, acreditam que o relatado não é sério o suficiente para merecer imiscuir-se no problema do setor, deixando a resolução para o humilhador. A intervenção do alto escalão só acontece, quando ocorre, se o processo produtivo foi retardado de tal forma que traga consequências negativas nos resultados.<sup>159</sup>

De toda forma, a permissividade e a impunidade da omissão empresarial potencializam a disseminação do assédio moral. “Se ele faz e nada acontece, por que eu não vou fazer igual?”. Assim, a consequência dessa tolerância ao assédio inicial será a propagação dessa violência em maiores escalas, o que, no longo prazo, tende a degradar consideravelmente o ambiente de trabalho e acarretar maiores prejuízos<sup>160</sup> a todos, empregados e empregadores.

A pressão pelas metas não se restringem aos subordinados, ela atinge também os gestores, os chefes de departamento, os gerentes e os diretores. Pode-se afirmar que, muitas vezes, os superiores hierárquicos são tanto ou mais cobrados que seus subalternos, vez que para ocupar o cargo de destaque eles têm a obrigação de sempre mostrar resultados. Nessa busca dos objetivos empresariais, os chefes repassam a cobrança para seus empregados com o máximo rigor, exigindo eficiência e dedicação extrema.

No entanto, nem sempre o superior hierárquico consegue gerenciar seu subordinado sem cometer abusos. Ainda mais nesse clima de competição, pressão

---

<sup>159</sup> FREITAS *et al.* **Assédio moral no trabalho**, p. 60.

<sup>160</sup> Estudiosos analisam que, no longo prazo, os reflexos dessa cultura de pressão e competição, aliada à permissividade do assédio moral, pode ser desastrosa, culminando na queda da produção e da lucratividade. Entretanto, o interesse pelo resultado imediato acaba por cegar os empregadores que permitem ou incentivam os indivíduos na direção de práticas e procedimentos desleais, mas que aumentem a produtividade naquele dado momento. Logo, quando o empregador resolver interferir porque aquelas ações perversas não mais rendem produção, mas queda da lucratividade, por terem atingido negativamente os trabalhadores, será tarde demais. Os reflexos da degradação assumem tamanha monta que a recuperação da empresa será longa, difícil e cara.

e opressão. Assim, a própria perversidade da organização empresarial induz ou potencializa o assédio moral exercido pelo superior contra seu empregado. Marie-France Hirigoyen leciona que “de um modo geral, os assediadores são apenas vítimas de um sistema que os estaria levando a maltratar os outros. De alguma forma, se eles maltratam é porque estão sendo maltratados pelo sistema”.<sup>161</sup>

Não se pode esquecer de que o efeito pode ser o reverso. Ou seja, pelo excesso de cobranças que o superior hierárquico tem que fazer, vez que também é pressionado pela empresa a atingir metas, algum subordinado (ou alguns deles) pode se sentir ofendido ou incomodado, a ponto de utilizar do assédio moral para afetar determinado chefe, de forma que este tenha que se afastar de sua função ou, até mesmo, da empresa.

Acerca dessa questão, Marcelo Rodrigues Prata aponta as seguintes circunstâncias em que as metas e as cobranças podem levar superiores e subordinados a se assediarem:

Por exemplo, o gerente pressionado a apresentar uma produtividade cada vez maior, naturalmente, vai se irritar com a lentidão do subordinado que não consiga se enquadrar no ritmo exigido. Isso representa um entrave para o alcance da meta exigida, muito embora tal não o isente de culpa caso cometa o assédio moral no trabalho. [...] De igual modo, surge uma espontânea antipatia do funcionário em relação ao chefe, que recebe melhor salário do que ele, tem mais poder – inclusive de puni-lo – apontando as falhas e ainda cobra resultados.<sup>162</sup>

A política de metas pode influenciar a degeneração de ações perversas também em razão do “supercomprometimento” que é exigido dos empregados, de modo que cada empregado acaba por fiscalizar a si e aos outros “colegas” de trabalho, principalmente se a recompensa econômica depender dos resultados individuais e do grupo. Logo, se um trabalhador é menos produtivo e diminui os ganhos do grupo, ele será uma provável vítima de assédio moral, vez que será cobrado ou penalizado por essa coletividade que o enxerga como principal responsável pelo fracasso. Nota-se que todo o contexto das metas, que repassa as responsabilidades para os empregados, acaba por cegá-los. Assim, não percebem (ou não querem perceber) os excessos de metas impostas, mas focam tão somente

---

<sup>161</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:...**, p. 247.

<sup>162</sup> PRATA, **Anatomia do assédio moral no trabalho:...**, p. 149.

a dificuldade produtiva de um colega de grupo. A culpa não é mais da desmedida empresarial, e sim do trabalhador menos produtivo. Portanto, a solução mais fácil é assediar e excluir aquela pessoa menos eficiente.

O atual mecanismo de imposição de metas a serem atingidas por grupos de trabalhadores, os quais nem sempre são compostos de forma homogênea, leva àqueles mais céleres e com perfil mais agressivo profissionalmente, a assediarem os colegas mais morosos, culpando-os caso não atinjam a meta imposta pelo empregador.

Ocorre, porém, que nem sempre tais metas são atingíveis, em razão do grau de dificuldade que o empregador impõe, buscando um esforço sobre-humano de seus empregados, mas aqueles que se consideram imbatíveis, jogam toda a sorte de responsabilidade pela ausência de êxito naqueles que não possuem a mesma habilidade ou agilidade na tarefa desempenhada.<sup>163</sup>

Ademais, como já mencionado neste estudo, existem sentimentos que favorecem o assédio moral. Ressalte-se que a atual estratégia empresarial de metas tende a propiciar o florescimento desses sentimentos, por exemplo, a inveja e o ciúme. O clima de competição e rivalidade, bem como a avaliação e a comparação dos resultados obtidos, predispõe o indivíduo a invejar ou ter ciúmes daquele que foi superior. Logo, possuído por esses sentimentos, o trabalhador passa a ver a violência moral como uma forma de desestabilizar o concorrente mais competente. Sobre essa questão, Marie-France Hirigoyen ensina que, em decorrência da sua capacidade,

certas pessoas correm o risco de fazer sombra a um superior ou a um colega. A tentação de rebaixá-los ou afastá-los pode então ser grande. Como foi dito: A incompetência é uma ameaça para a própria pessoa; a competência é uma ameaça para os outros.<sup>164</sup>

Nessa esteira, o medo e a insegurança são outros sentimentos que levam ao assédio moral. Aqui, merece destaque o fato de que algumas empresas associam a manutenção do emprego à capacidade de alcançar metas. Ou seja, os trabalhadores com melhores níveis de produção são mantidos, enquanto os piores passam pelo temor de serem dispensados. Assim, o indivíduo ameaçado ou que efetivamente disputa a permanência no emprego não enxerga o outro de forma

---

<sup>163</sup> RUFINO, **Assédio moral no âmbito...**, p. 82-83.

<sup>164</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:....**, p. 188.

amigável, antes pelo contrário. O coleguismo e a solidariedade perdem espaço, enquanto atitudes perversas ganham notoriedade como ferramentas de ataque.

Dentre os sentimentos que motivam as práticas assediadoras, destacam-se, ainda, a vaidade e a vontade do poder. Esses sentimentos são inerentes àquelas pessoas que desejam a notoriedade, o sucesso, a admiração. A estratégia de metas, na medida em que recompensa com prêmios, benefícios, promoção de cargo e/ou reconhecimento profissional, desperta a cobiça dos mais narcisistas. Assim, com o objetivo de alcançar o sucesso profissional a qualquer preço, o empregado ambicioso se torna capaz de assediar moralmente os possíveis competidores.

Abre-se aqui um parêntese para dizer que este estudo não está afirmando que os sentimentos que levam ao assédio moral só ocorrem em razão da imposição das metas. Não! Os sentimentos anteriormente abordados são inerentes ao seres humanos. Contudo, eles são agravados no local de trabalho, de modo relevante, quando se impõe a política de metas da forma como vem sendo praticada, preocupando-se apenas com os lucros e deixando de lado o bem-estar das pessoas e do ambiente laboral.

Correlacionadas intimamente com as metas de produtividade, as famosas “brincadeiras” utilizadas pelo empregador como forma de penalizar aqueles que não alcançam o nível de resultado demarcado configuram-se, em verdade, como mais uma maneira de assediar moralmente o trabalhador. Trata-se de castigos humilhantes, que atingem, física e/ou psicologicamente, o indivíduo, como: xingamentos, “corredor polonês”, vestir roupas do sexo oposto, isolamento, danças e fantasias degradantes, placas com dizeres negativos, etc.

É bastante corriqueiro para a Justiça do Trabalho no Brasil julgar casos relacionados ao assédio moral decorrentes desses rituais degradantes. Vale citar e comentar algumas jurisprudências acerca do tema:

RECURSO ORDINÁRIO DA RECLAMADA. INDENIZAÇÃO PELO NÃO-CUMPRIMENTO DE OBRIGAÇÃO ASSUMIDA JUNTO AO CADE. Termo do compromisso firmado entre a AMBEV e o CADE, pelo qual a primeira se comprometeu a manter os níveis de emprego e a patrocinar programas de retreinamento e recolocação. Normas de natureza administrativa, de cunho programático, não gerando, por si só, direitos aos empregados. Indenização indevida. Recurso provido. **INDENIZAÇÃO. DANO MORAL. ASSÉDIO MORAL. Espécie em que devidamente demonstrados os constrangimentos e humilhações morais impostos ao reclamante no curso do contrato de trabalho. Dano moral configurado.** Valor arbitrado

compatível com o grau da culpa e o porte econômico das partes. Recurso não provido.

(TRT – 4ª Região – 8ª Turma – Processo nº 00228-2003-022-04-00-6 – Relator Juiz Carlos Alberto Robinson – publicado em 14.10.2004, grifo nosso).

No referido acórdão, o TRT – 4ª Região condenou a empresa ao pagamento de danos morais decorrentes do assédio moral em razão da imposição de castigos pelo não cumprimento das metas impostas. Os empregados, como forma de punição, eram obrigados a passar por um corredor polonês, ocasião em que eram ofendidos com palavras de baixo calão ou expressões chulas, bem como eram forçados a pagar apoios e/ou plantar bananeiras e, ainda, a vestir uma saia e desfilar em cima de uma mesa, enquanto os colegas gritavam “veado”.

**DANO MORAL – CONFIGURAÇÃO – INDENIZAÇÃO DEVIDA. Os ultrajantes e abusivos atos perpetrados pelo gerente de vendas em indubitável lesão ao patrimônio ideal do reclamante autorizam o deferimento de indenização por dano moral.**

(TRT – 20ª Região – Processo nº 00224-2005-004-20-00-0 – Relatora Juíza Suzane Faillace Lacerda Castelo Branco – publicado em 04.07.2005, grifo nosso).

Nesse caso, o TRT – 20ª Região verificou a caracterização do assédio moral e determinou a respectiva reparação, vez que o gerente da empresa estabelecia metas inatingíveis que, se acaso não fossem cumpridas, os empregados seriam obrigados a raspar o cabelo da cabeça, além de serem agredidos com tapas no pescoço e nas costas. Como forma de penalização, os três trabalhadores com as piores metas teriam ainda suas fotografias colocadas no mural, ostentando um boné com os dizeres “Tô na merda”, além de segurarem um molde em argila em forma de excremento humano.

**ASSÉDIO MORAL – INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL – ASSÉDIO MORAL – DESCUMPRIMENTO DE META – OBRIGAÇÃO DE PERMANECER EM JAULA ACOMPANHADO DE PRIMATA (MACACO) – VIOLAÇÃO À DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA. Prática assédio moral, a empresa que coloca o empregado, que não consegue cumprir a meta que lhe foi imposta, dentro de uma jaula e junto com manequim de um macaco. O símbolo antropológico e sociológico imanente deste ato é revelador. O caricatural, por óbvio, ultrapassou a comicidade e chegou ao trágico. No pressuposto de que está sendo moderna, a Recorrida adota métodos arcaicos, primitivos, e por isso, reprimíveis. Adotar uma jaula e nela inserir um homem e um primata é significativo. O Estado Democrático de Direito, até admite que o sujeito ou a empresa tenha a liberdade de proceder como tal. Contudo, não tolera e não admite que esta opção se**

transforme em imposição da mesma conduta a outrem, sobretudo, àquele que o une por um contrato de emprego; cuja matriz filosófica está assentada na confiança e no respeito mútuos. Tanto a CLT maior fonte estatal dos direitos do empregado, como o Código Civil e a Constituição Federal, **não permitem que o empregador viole a dignidade do seu empregado, muito menos que fira do seu decoro e o seu prestígio profissional** (art. 483 da CLT, 186 e 187 do C. Civil e art. 5º, X da CF/88). Recurso a que se dá provimento.

(TRT – 17ª Região – Processo nº 00405-2005-005-17-00-0 – Relatora Juíza Sônia das Dores Dionísio – publicado em 12.02.2007, grifo nosso).

A ementa deste último acórdão já apresenta fundamentação suficiente para demonstrar quão absurdas podem ser as supostas “brincadeiras” no intuito de punir os empregados que não cumprem as metas impostas. São claras ofensas à dignidade do trabalhador. Logo, as humilhações caracterizam o assédio moral e devem, assim, incorrer no pagamento da respectiva reparação.

Por fim, salienta-se que a própria fixação de metas, por si, pode ser utilizada como ferramenta de assédio moral. Ou seja, o excesso desmedido de pressão sobre determinado empregado ou grupo de empregados pode ser considerado como violência moral. Não se trata da simples imposição e cobrança de resultados, o que pode ser até positivo, mas de uma fixação de metas inalcançáveis acompanhada de pressão constante, que ultrapassa o limite do tolerável.

Nesse sentido, Marie-France Hirigoyen ensina:

Por outro lado, numerosos contratos de trabalho trazem cláusulas de objetivos a atingir, que mantêm uma pressão constante sobre os empregados, os quais se vêem na obrigação de acompanhá-los, sejam quais forem as conseqüências sobre sua saúde. Muitas jurisprudências reconheceram que os objetivos a atingir irrealizáveis, ao manterem os empregados sob um estado de sujeição permanente, constituem uma forma de assédio [...]. O empregador é obrigado a fornecer ao assalariado os subsídios normais para executar sua missão, e a tarefa exigida deve corresponder às competências, à situação e ao salário do empregado.<sup>165</sup>

João Luis Vieira Teixeira complementa:

Outra situação bastante corrente é da alegada pressão pelo cumprimento de metas, de forma diária e constante ao longo do dia. Temos conhecimento de chefes que, a cada meia hora, passam nas mesas de seus subordinados lembrando-os da necessidade do cumprimento das metas estipuladas, sob pena de demissão, seja através de bilhetes com mensagens “indiretas”, seja através de claras ameaças de dispensa... É evidente que, se essa situação for robustamente comprovada, ter-se-á

<sup>165</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:....**, p. 35.

revelado típico e lamentável caso de assédio moral nas relações de trabalho.<sup>166</sup>

Para ilustrar, cita-se decisões do TRT/MG em que o excesso na fixação e na cobrança de metas gerou condenação por assédio moral:

**ASSÉDIO MORAL – ABUSO DE DIREITO POR PARTE DO EMPREGADOR.** Segundo a autora Marie- France Hirigoyen, O assédio moral no trabalho é qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho. O assédio moral se configura pela utilização tática de ataques repetitivos sobre a figura de outrem, seja com o intuito de desestabilizá-lo emocionalmente, **seja com o intuito de se conseguir alcançar determinados objetivos empresariais.** Se, por um lado, o objetivo pode ser apenas e tão-somente a “perseguição” de uma pessoa específica, objetivando a sua iniciativa na saída dos quadros funcionais, **pode, também, configurar o assédio moral na acirrada competição, na busca por maiores lucros, instando os empregados à venda de produtos, ou seja, a uma produção sempre maior.** O assédio ocorre pelo abuso do direito do empregador de exercer o seu poder diretivo ou disciplinar: **as medidas empregadas tem por único objetivo deteriorar, intencionalmente, as condições em que o trabalhador desenvolve o seu trabalho, numa desenfreada busca para atingir os objetivos empresariais. O empregado, diante da velada ameaça constante do desemprego, se vê obrigado a atingir as metas sorrateiramente lhe impostas – ferindo o decoro profissional.** (TRT 3ª Região – 1ª Turma – RO 01301-2003-011-03-00-9 – Relatora Juíza Adriana Goulart de Senna – publicado no DJMG em 20.08.04, grifo nosso).

**INDENIZAÇÃO PROVENIENTE DA RESPONSABILIDADE TRABALHISTA DA EMPREGADORA – DANO MORAL – COBRANÇA DE METAS E AMEAÇA DE DISPENSA – GESTÃO INCOMPATÍVEL COM A DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA – TRABALHO E DIREITO FUNDAMENTAL.** O poder inerente à empregadora que provém do contrato de trabalho é fruto de delegação constitucional para que ela atinja o seu objetivo social, produzindo bens e riquezas para o país e obtendo lucro. O sistema capitalista não faz da empregadora e do empregado inimigos. Antes, são parceiros na busca de seus ideais, no atingimento e até na superação de suas metas, na realização de seus sonhos e na concretização da paz social. **A empresa, por si, isto é, por intermédio direto de seus sócios, ou por prepostos, pode estabelecer metas, planos de ação, pode estruturar estratégias mercadológicas, implantar novidades, porém, não pode desrespeitar o empregado em prol única e exclusivamente do resultado, do lucro.** A empresa desempenha importantíssimo papel, por isso que não se arroga, no contexto do contrato social mais amplo, no direito de gestão que venha a ferir a dignidade da pessoa humana, que não é uma máquina de picos e mais picos de produção. **O trabalho digno é um direito fundamental de qualquer cidadão, que, no âmbito do contrato de trabalho, deve ser avaliado com respeito, sem cobranças excessivas e humilhantes, inclusive com ameaças de dispensa.** Qualquer avaliação, principalmente em reuniões, deve se cercar de equilíbrio, de respeito, apoiada na razoabilidade, levando-

<sup>166</sup> TEIXEIRA, O assédio moral no trabalho:..., p. 62-63.

se em consideração a situação frágil do empregado diante da força econômica da empresa. **O abuso do poder empregatício ulcera a dignidade do empregado e fere o direito fundamental ao trabalho**, cujas relações devem primar pela reciprocidade de interesses, mas sem extremismos. Havendo prova de que o reclamante contraiu doença ocupacional, diagnosticada com o quadro de depressão e de ansiedade, patente se revela o dano, onexo causal e a culpa da empregadora, que se desviou do poder empregatício, abusou do direito de dirigir a prestação pessoal de serviços e feriu o trabalhador na sua dignidade humana, fundamento do Estado Democrático de Direito.

(TRT 3ª Região – 4ª Turma – RO 00274-2006-035-03-00-0 – Relator Juiz Luis Otávio Linhares Renault – publicado no DJMG em 28.07.07, grifo nosso).

**ASSÉDIO MORAL – COBRANÇA DE METAS – INDENIZAÇÃO.** Apesar de a cobrança de metas ao empregado ser admitida, não se pode olvidar que tais atitudes não devem caracterizar o assédio moral, o qual ocorre quando existente o comportamento abusivo (gestos, palavras e atitudes) que ameaça, por sua repetição, a integridade física ou psíquica de uma pessoa, no caso, o empregado. Tal comportamento se identifica como microagressões, pouco graves se tomadas isoladamente, mas que, por serem sistemáticas, tornam-se destrutivas, ensejando a reparação por ato ilícito praticado pelo empregador, **por abuso empresarial no exercício diretivo da atividade laboral.**

(TRT 3ª Região – 2ª Turma – RO 00406-2007-139-03-00-8 – Relator Juiz Anemar Pereira Amaral – publicado no DJMG em 26.09.07, grifo nosso).

Por todo o exposto, conclui-se que a atual política de metas, influenciada pela ideologia neoliberal, que busca o lucro a qualquer custo, cria um conjunto de circunstâncias e sentimentos que favorece a instalação do assédio moral no trabalho. Nesse contexto, os empregados são considerados como meros meios para se alcançar o fim: a lucratividade. Destaca-se, como mencionado por Marie-France Hirigoyen, que “o objetivo da rentabilidade não conduz em si mesmo ao assédio moral, mas são os meios para se chegar a ele que podem fazê-lo”.<sup>167</sup>

A política empresarial de metas, em si, pode ser uma boa e eficaz estratégia de gestão empresarial, desde que respeitadas a capacidade produtiva e a dignidade do trabalhador. Se assim ocorrer, as metas serão sempre bem-vindas, pois ajudarão a empresa a cumprir seu objetivo social. Entretanto, repita-se, o mau uso dessa ferramenta certamente será fator potencializador do surgimento e manutenção de práticas assediadoras no ambiente de trabalho.

---

<sup>167</sup> HIRIGOYEN, **Mal-estar no trabalho:....**, p. 204.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta dissertação foi estabelecer uma relação de proximidade entre o assédio moral praticado no contexto do ambiente de trabalho e a implantação da política empresarial de metas. Por certo que, tendo em vista a amplitude e as variáveis referentes a estes institutos, restaram algumas análises e ponderações em aberto. De toda forma, o mais importante é suscitar a discussão sobre os temas, uma vez que tanto o assédio quanto as metas são fenômenos cada dia mais presentes nas relações de trabalho.

O assédio moral, por sua força destrutiva, degrada as condições de trabalho e atinge o indivíduo, física e psicologicamente, refletindo não somente na vida profissional do trabalhador, mas também em sua vida social e familiar. Os traumas e as perdas são significativos, podendo levar as vítimas a desenvolver um estado depressivo, distúrbios psicossomáticos e, até mesmo, estresse pós-traumático. Logo, os reflexos negativos alastram-se em toda a sociedade, tornando-se um problema de saúde pública, além de causar forte impacto nos sistemas de previdência social.

Portanto, a violência moral deve ser combatida. A prevenção é o melhor caminho a ser seguido para evitar a instalação do assédio no local de trabalho. Para tal finalidade, tendo em vista que qualquer um pode ser o agressor ou a vítima, é de suma importância evitar ou atenuar os fatores, as circunstâncias e os sentimentos que podem gerar essa violência perversa.

A estratégia empresarial de metas, respaldada pelo pensamento capitalista da busca agressiva pelo lucro, mas sem preocupar-se com a reciprocidade para com o trabalhador, pode ser atualmente considerada um dos grandes fatores que potencializam as práticas de assédio moral. O trabalhador é cada dia mais exigido e cobrado, a competição externa é repassada para os empregados, ávidos por demonstrar eficiência, dedicação e resultados que lhe permitam, primeiramente, manter o próprio emprego e, posteriormente, ganhar as recompensas econômicas. Destaca-se, entretanto, que nenhum valor financeiro compensa a perda que os

seres humanos, tratados como “coisas”, estão sofrendo no seu equilíbrio físico-mental.

A transformação do ser humano em mero instrumento ou, simplesmente, em um meio para se atingir o objetivo do capitalismo neoliberal torna-se justificativa da utilização de ações perversas no ambiente de trabalho. Só existe lugar para vencedores. Os fracos são considerados descartáveis para as organizações empresariais. Assim, o ambiente dominado pela concorrência exacerbada, em que o que importa é vencer e gerar resultados para o empregador, passa a ser permissivo e tolerante com o assédio moral.

A responsabilidade pela ocorrência do assédio moral não pode ser atribuída exclusivamente ao agressor. Antes pelo contrário, a maior parcela de culpa é das organizações empresariais, com base em suas políticas e filosofias de gestão, que, por si só, já são assediadoras, chantageando e pressionando os trabalhadores a produzirem a qualquer custo, criando uma atmosfera em que o indivíduo é levado a lançar mão de atitudes perversas. Ou seja, os assediadores são reflexos da própria desmedida empresarial.

A crítica realizada neste estudo nunca foi ao método de gestão por meio das metas, que tem seu lado positivo tanto para as empresas como para os empregados, desde que respeitados os parâmetros de bom senso. A censura é quanto à pressão desmedida, que favorece apenas os interesses do capital, que rentabiliza o ser humano e que desconsidera seus sentimentos, necessidades e sonhos.

Nesse contexto de abusos, a política empresarial de metas serve como ferramenta que impulsiona os sentimentos negativos, como o de rivalidade, inveja, ciúme e medo. Tais sentimentos, inerentes a todos os seres humanos, quando instigados pela pressão, opressão e competitividade das metas agressivas, afloram de forma a induzir indivíduos a tudo, até mesmo a praticar ações perversas, como assediar outrem moralmente.

Assim, necessário se faz a instalação de barreiras aos excessos empresariais na gestão das metas pela busca da lucratividade, de modo a impedir a repercussão negativa no ambiente de trabalho. A todo empregado deve ser assegurada a proteção da dignidade da pessoa humana, bem como o valor social do trabalho,

garantindo, por conseguinte, não apenas o direito de trabalhar, mas também o direito a uma qualidade de vida dentro e fora da empresa.

Por fim, vale acrescentar que esta dissertação tem a intenção de, ao menos, gerar reflexões quanto ao poder e às consequências que as políticas empresariais têm sobre a vida dos trabalhadores. Pensar apenas no interesse capitalista da produtividade e da lucratividade pode ser, e certamente será, um desrespeito ao trabalhador e à toda sociedade que almeja a efetividade dos direitos fundamentais previstos em nossa Constituição Federal.

Portanto, a dignidade da pessoa humana, maior de todos os bens ou valores de qualquer sociedade e em qualquer tempo, deve ser sempre respeitada, seja na fixação ou cobrança das metas, seja na efetiva fiscalização e no combate ao assédio moral.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, André Luiz Souza. **Assédio moral**: o direito a indenização pelos maus-tratos e humilhações sofridas no ambiente do trabalho. São Paulo: LTr, 2005.

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2005.

BARRETO, Margarida. **O que é assédio moral**. 2000. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/site/assedio/AMconceito.php>>. Acesso em: 20 set. 2010.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Uma jornada de humilhações**. 2000. 277f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

BARRETO, Margarida. **Violência, saúde e trabalho**: uma jornada de humilhações. 4. ed. São Paulo: Educ, 2006.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: LTr, 2008.

BRASIL. Constituição (1988) **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

CASSAR, Vólia Bomfim. **Direito do Trabalho**. 4. ed. Niterói: Impetus, 2010.

CARRION, Valentin. **Comentários à consolidação das leis do trabalho**. 33. ed. atual. por Eduardo Carrion. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHELOTTI, Antônio Carlos da Silva. **Reestruturação produtiva no setor bancário e o adoecimento do funcionário**. Estudo de caso em um banco público. 2005. 98f. Dissertação (Mestrado). PUC Minas. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais: Gestão de Cidades. Belo Horizonte.

DELGADO, Gabriela Neves. **Direito fundamental ao trabalho digno**. São Paulo: LTr, 2006.

DELGADO, Maurício Godinho. **Princípios de Direito Individual e Coletivo do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2004.

DELGADO, Maurício Godinho. Doutrina. **Revista dos Tribunais**, ST, n. 186, p. 14 dez. 2004.

DELGADO, Maurício Godinho. **Capitalismo, trabalho e emprego** – entre o paradigma da destruição e os caminhos de reconstrução. São Paulo: LTr, 2006.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 10. ed. São Paulo: LTr, 2011.

DELGADO, Maurício Godinho; PORTO, Lorena Vasconcelos. O estado de bem-estar social no capitalismo contemporâneo. In: DELGADO, Maurício Godinho; PORTO, Lorena Vasconcelos (Org.). **O Estado de bem-estar social no Século XXI**. São Paulo: LTr, 2007.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil brasileiro: responsabilidade civil**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. v. 7.

EMERICK, Paula Cristina Hott. **Metas** – estratégia empresarial de busca agressiva por resultados: incentivo ou constrangimento? São Paulo: LTr, 2009.

FELKER, Reginald. **O dano moral**, o assédio moral e o assédio sexual nas relações de trabalho. São Paulo: LTr, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3. ed. rev. e atual. Curitiba: Positivo, 2004.

FERREIRA, Hádassa Dolores Bonilha. **Assédio moral nas relações de trabalho**. Campinas: Russel, 2004.

FREITAS, Maria Ester de *et al.* (Coord.). **Assédio moral no trabalho**. São Paulo. Cengage Learning, 2011. Coleção debates em administração. 3ª reimp. 2008.

GLÖCKNER, César Luís Pacheco. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: IOB Thomson, 2004.

GONÇALVES, Antônio Fabrício de. **Flexibilização trabalhista**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. 3. ed. São Paulo: LTr, 2008.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: a violência perversa do cotidiano**. Tradução de Rejane Janowitz. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Tradução de Rejane Janowitz. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

KUHNLE, Stein. A globalização e o desenvolvimento das políticas sociais. In: DELGADO, Maurício Godinho; PORTO, Lorena Vasconcelos (Org.). **O Estado de bem-estar social no Século XXI**. São Paulo: LTr, 2007.

LEYMANN, Heinz. **The mobbing encyclopaedia**. 1992. Disponível em: <<http://leymann.se/English/13100E.HTM>>. Acesso em: 05 fev. 2011.

MARTINS, Carlos. **Plano de marketing – objetivos e metas**. 2010. Disponível em: <[http://www.carlosmartins.com.br/\\_mktplan/mktplan23.htm](http://www.carlosmartins.com.br/_mktplan/mktplan23.htm)>. Acesso em: 01 ago. 2011.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito do Trabalho**. 20. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. 36. ed. São Paulo: LTr, 2011.

NASCIMENTO, Sônia A.C. Mascaro. **O assédio moral no ambiente do trabalho**. 2004. Disponível em: <<http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=5433>>. Acesso em: 25 maio 2011.

OLIVEIRA, Paulo Eduardo V. **O dano pessoal no Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2002.

OLIVEIRA, Sebastião Geraldo de. **Indenizações por acidente do trabalho ou doença ocupacional**. 2. ed. Belo Horizonte: LTr, 2006.

PELI, Paulo Roberto; TEIXEIRA, Paulo. **Assédio moral: uma responsabilidade corporativa**. São Paulo: Ícone, 2006.

PIMENTA, Jose Roberto Freire *et al.* **Direito do Trabalho – evolução, crise, perspectivas**. São Paulo: LTr, 2004.

PINTO, Rafael Morais Carvalho. **Assédio moral: aumento do fenômeno em decorrência da atual política empresarial**. *Juris Scientia, Revista Jurídica do Curso de Direito da Universidade José do Rosário Vellano, UNIFENAS, Campi Líbano, Belo Horizonte*, v. 01, p. 134-143, 2009.

PORTUGAL. **Código do Trabalho de Portugal**. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. 2003. Disponível em: <[http://www.mtss.gov.pt/docs/Cod\\_Trabalho.pdf](http://www.mtss.gov.pt/docs/Cod_Trabalho.pdf)>. Acesso em: 27 Jun. 2011.

PRATA, Marcelo Rodrigues Maria Silveira. **Anatomia do assédio moral no trabalho: uma abordagem transdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2008.

PRATA, Marcelo Rodrigues. Assédio moral e assédio sexual: noções distintivas. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 15, n. 2477, 13 abr. 2010. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/14675>>. Acesso em: 7 abr. 2011.

ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pámela L.; SAUTER, Steven L (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. Tradução de Marcos Antônio Guirado Domingues. São Paulo: Atlas, 2005.

RUFINO, Regina Célia Pezzuto. **Assédio moral no âmbito da empresa**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2007.

SCHMIDT, Martha Halfeld Furtado de Mendonça. O assédio moral no Direito do Trabalho. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, n. 47, p. 177-227, jan./jun. 2002.

SILVA, Jorge Luiz de Oliveira da. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. Rio de Janeiro: Editora e livraria jurídica do Rio de Janeiro, 2005.

SOUSA, Otávio Augusto Reis de. **Nova teoria geral do Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2002.

SOUTO MAIOR, Jorge Luiz. **O Direito do Trabalho como instrumento de justiça social**. São Paulo: LTr, 2000.

SOUTO MAIOR, Jorge Luiz; CORREIA, Marcus Orione Gonçalves. O que é direito social? In: CORREIA, Marcus Orione Gonçalves (Coord.). **Curso de Direito do Trabalho**: teoria geral do direito do trabalho. São Paulo: LTr, 2007. v. 1.

SUGESTÕES de cláusulas para o combate ao assédio moral. 2004. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/site/legisla/sugestoes.php>>. Acesso em: 18 jul. 2011.

SUSSEKIND, Arnaldo. **Direito constitucional do trabalho**. 3. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2004.

TEIXEIRA, João Luís Vieira. **O assédio moral no trabalho**: conceito, causas e efeitos, liderança versus assédio, valorização do dano e sua prevenção. São Paulo: LTr, 2009.

VALVERDE, Thiago Pellegrini; ROSSETTI, Adriana. **Poder de direção do empregador como cláusula restritiva de direitos fundamentais do trabalhador**. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9053>>. Acesso em: 08 jul. 2011.

VIEIRA, Ana Carolina Gonçalves. A Literalidade normativa da expressão “relação de trabalho” contida no inciso I do artigo 114 da Constituição da República de 1988. In: DELGADO, Maurício Godinho; TEODORO, Maria Cecília Máximo; PEREIRA, Vanessa dos Reis (Org.). **Relação de trabalho**: fundamentos interpretativos para a nova competência da justiça do trabalho. São Paulo: LTr, 2005.

ZENUN, Augusto. **Dano moral e sua reparação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1997.

## **ANEXO A - Legislação Municipal sobre o Assédio Moral**

### **CÂMARA MUNICIPAL DE IRACEMÓPOLIS - SP**

Lei nº 1163/2000, de 24 de abril de 2000.

Dispõe sobre a aplicação de penalidades à prática de assédio moral nas dependências da Administração Pública Municipal Direta por servidores públicos municipais.

CLÁUDIO COSENZA, Prefeito Municipal de Iracemópolis, Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições legais. Faz saber que a Câmara Municipal aprovou e ele sancionou e promulga a seguinte Lei:

Artigo 1º - Ficam os servidores públicos municipais sujeitos às seguintes penalidades administrativas na prática de assédio moral, nas dependências do local de trabalho:

I - Advertência.

II - Suspensão, impondo-se ao funcionário a participação em curso de comportamento profissional.

III - Demissão.

Parágrafo Único - Para fins do disposto nesta Lei, considera-se assédio moral todo tipo de ação, gesto ou palavra que atinja, pela repetição, a auto-estima e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução da carreira profissional ou à estabilidade do vínculo empregatício do funcionário, tais como: marcar tarefas com prazos impossíveis, passar alguém de uma área de responsabilidade para funções triviais; tomar crédito de idéias de outros; ignorar ou excluir um funcionário só se dirigindo a ele através de terceiros; sonegar informações de forma insistente; espalhar rumores maliciosos; criticar com persistência; subestimar esforços.

Artigo 2º - Os procedimentos administrativos do disposto no artigo anterior será iniciado por provocação da parte ofendida ou pela autoridade que tiver conhecimento da infração funcional.

Parágrafo Único - Fica assegurado ao servidor o direito de ampla defesa das acusações que lhe forem imputadas, sob pena de nulidade.

Artigo 3º - As penalidades a serem aplicadas serão decididas em processo administrativo de forma progressiva, considerada a reincidência e a gravidade da ação.

§ 1º - As penas de curso de aprimoramento profissional, suspensão e multa deverão ser objeto de notificação por escrito ao servidor infrator;

§2º - A pena de suspensão poderá, quando houver conveniência para o serviço, ser convertida em multa, sendo o funcionário, nesse caso, obrigado a permanecer no exercício da função.

Artigo 4º - Esta Lei deverá ser regulamentada pelo Executivo no prazo de 60 (sessenta) dias.

Artigo 5º - As despesas decorrentes da execução orçamentária da presente Lei correrão por conta das dotações orçamentárias próprias, suplementadas se necessários.

Artigo 6º - Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Iracemápolis, aos vinte e quatro dias do mês de abril do ano dois mil.

Cláudio Cosenza

Prefeitura Municipal

## **CÂMARA MUNICIPAL DE SÃO PAULO - SP**

Lei nº 13.288, de 10 de janeiro de 2002.

Dispõe sobre a aplicação de penalidades à prática de "assédio moral" nas dependências da Administração Pública Municipal Direta e Indireta por servidores públicos municipais.

A Câmara Municipal de São Paulo decreta:

Artigo 1º - Ficam os servidores públicos municipais sujeitos às seguintes penalidades administrativas na prática de assédio moral, nas dependências do local de trabalho:

- I - Curso de aprimoramento profissional
- II - Suspensão
- III - Multa
- IV - Demissão

Parágrafo único - Para fins do disposto nesta lei considera-se assédio moral todo tipo de ação, gesto ou palavra que atinja, pela repetição, a auto-estima e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução da carreira profissional ou à estabilidade do vínculo empregatício do funcionário, tais como: marcar tarefas com prazos impossíveis; passar alguém de uma área de responsabilidade para funções triviais; tomar crédito de idéias de outros; ignorar ou excluir um funcionário só se dirigindo a ele através de terceiros; sonegar informações de forma insistente; espalhar rumores maliciosos; criticar com persistência; subestimar esforços.

§ 2º - A multa de que trata o inciso III deste artigo terá um valor mínimo de 20 UFM (Unidades Fiscais do Município), tendo como limite a metade dos rendimentos do servidor.

Artigo 2º - Os procedimentos administrativos do disposto no artigo anterior será iniciado por provocação da parte ofendida ou pela autoridade que tiver conhecimento da infração funcional.

Parágrafo único - Fica assegurado ao servidor o direito de ampla defesa das acusações que lhe forem imputadas, sob pena de nulidade.

Artigo 3º - As penalidades a serem aplicadas serão decididas em processo administrativo, de forma progressiva, considerada a reincidência e a gravidade da ação.

§ 1º. As penas de curso de aprimoramento profissional, suspensão e multa deverão ser objeto de notificação por escrito ao servidor infrator;

§ 2º. A pena de suspensão poderá, quando houver conveniência para o serviço, ser convertida em multa, sendo o funcionário, nesse caso, obrigado a permanecer no exercício da função;

Artigo 4º - A arrecadação da receita proveniente das multas impostas deverão ser revertidas integralmente a programa de aprimoramento profissional do servidor naquela unidade administrativa.

Artigo 5º - Esta lei deverá ser regulamentada pelo Executivo no prazo de 60 (sessenta) dias.

Artigo 6º - As despesas decorrentes da execução orçamentária da presente lei correrão por conta das dotações orçamentárias próprias, suplementadas se necessário.

Artigo 7º - Esta lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Sala das sessões

Arselino Tatto

Vereador - PT - SP

## **ANEXO B – Legislação Estadual sobre o Assédio Moral**

### **ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (RJ)**

Lei nº 3.921, de 23 de agosto de 2002.

O Presidente da Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, em conformidade com o que dispõe o § 5º combinado com o § 7º do artigo 115 da Constituição Estadual, promulga a Lei nº 3921, de 23 de agosto de 2002, oriunda do Projeto de Lei nº 2807, de 2001.

Veda o assédio moral no trabalho, no âmbito dos órgãos, repartições ou entidades da administração centralizada, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, do poder legislativo, executivo ou judiciário do Estado do Rio de Janeiro, inclusive concessionárias e permissionárias de serviços estaduais de utilidade ou interesse público, e dá outras providências

A Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro resolve:

Artigo 1º - Fica vedada, no âmbito dos órgãos, repartições ou entidades da administração centralizada, autarquias, fundações, empresas públicas ou sociedades de economia mista, do Poder Legislativo, Executivo ou Judiciário, inclusive concessionárias ou permissionárias de serviços estaduais de utilidade ou interesse público, 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 e que implique em violação da dignidade desse ou sujeitando-o a condições de trabalho humilhantes e degradantes.

Artigo 2º - Considera-se assédio moral no trabalho, para os fins do que trata a presente Lei, a exposição do funcionário, servidor ou empregado a situação humilhante ou constrangedora, ou qualquer ação, ou palavra gesto, praticada de modo repetitivo e prolongado, durante o expediente do órgão ou entidade, e, por agente, delegado, chefe ou supervisor hierárquico ou qualquer representante que, no exercício de suas funções, abusando da autoridade que lhe foi conferida, tenha por objetivo ou efeito atingir a auto-estima e a autodeterminação do subordinado, com danos ao ambiente de trabalho, aos serviços prestados ao público e ao próprio

usuário, bem como, obstaculizar a evolução da carreira ou a estabilidade funcional do servidor constrangido.

Parágrafo único - O assédio moral no trabalho, no âmbito da administração pública estadual e das entidades colaboradoras, caracteriza-se, também, nas relações funcionais escalões hierárquicos, pelas seguintes circunstâncias:

I - determinar o cumprimento de atribuições estranhas ou atividades incompatíveis com o cargo do servidor ou em condições e prazos inexequíveis;

II - designar para funções triviais, o exercente de funções técnicas, especializadas ou aquelas para as quais, de qualquer forma, sejam exigidos treinamento e conhecimento específicos;

III - apropriar-se do crédito de idéias, propostas, projetos ou de qualquer trabalho de outrem;

IV - torturar psicologicamente, desprezar, ignorar ou humilhar o servidor, isolando-o de contatos com seus colegas e superiores hierárquicos ou com outras pessoas com as quais se relacione funcionalmente;

V - sonegar de informações que sejam necessários ao desempenho das funções ou úteis à vida funcional do servidor;

VI - divulgar rumores e comentários maliciosos, bem como críticas reiteradas, ou subestimar esforços, que atinjam a saúde mental do servidor; e

VII - na exposição do servidor ou do funcionário a efeitos físicos ou mentais adversos, em prejuízo de seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Artigo 3º - Todo ato resultante de assédio moral no trabalho é nulo de pleno direito.

Artigo 4º - O assédio moral no trabalho praticado por agente, que exerça função de autoridade, nos termos desta Lei, é infração grave e sujeitará o infrator às seguintes penalidades:

I - advertência;

II - suspensão; e/ou

III - demissão;

§ 1º - Na aplicação das penalidades, serão considerados os danos para a Administração, ficando o servidor obrigado a permanecer em serviço

§ 2º - A advertência será aplicada por escrito, nos casos em que não se justifique imposição de penalidade mais grave, podendo ser convertida em

freqüência obrigatória a programa de aprimoramento, e melhoria do comportamento funcional, com infrator o compelido a dele participar regularmente, permanecendo em serviço.

§ 3º - A suspensão será aplicada em caso de reincidência de faltas punidas com advertência.

§ 4º - Quando houver conveniência para o serviço, a penalidade de suspensão poderá ser convertida em multa, em montante ou percentual calculado por dia, à base dos vencimentos ou remuneração, nos termos das normas específicas de cada órgão ou entidade, sujeitando o infrator a receber informações, atribuições, tarefas e outras atividades.

§ 5º - A demissão será aplicada em caso de reincidência das faltas punidas com suspensão, nos termos regulamentares e mediante processo administrativo próprio

Artigo 5º - Por provocação da parte ofendida, ou de ofício pela autoridade que tiver conhecimento da prática de assédio moral no trabalho, será promovida sua imediata apuração, mediante sindicância ou processo administrativo.

Parágrafo único - Nenhum servidor ou funcionário poderá sofrer qualquer espécie de constrangimento ou ser sancionado por ter testemunhado atitude definidas nesta Lei ou por tê-las relatado.

Artigo 6º - Fica assegurado ao servidor ou funcionário acusado da prática de assédio moral no trabalho o direito de ampla defesa das acusações que lhe forem imputadas, nos termos das normas específicas de cada órgão ou entidade, sob pena de nulidade.

Artigo 7º - Os órgãos ou entidades da administração pública estadual, bem como, concessionárias ou permissionárias, na pessoa de seus representantes legais, ficam obrigados a tomar as medidas necessárias para prevenir o assédio moral no trabalho, conforme definido na presente Lei.

Parágrafo único - Para os fins de que trata este artigo, serão adotadas, dentre outras, as seguintes medidas:

I - o planejamento e a organização do trabalho conduzirá, em benefício do servidor, contemplando, entre outros, os seguintes pressupostos:

a) considerar sua autodeterminação e possibilitar o exercício de suas responsabilidades funcional e profissional;

b) dar-lhe possibilidade de variação de atribuições, atividades ou tarefas funcionais;

c) assegurar-lhe a oportunidade de contatos com os superiores hierárquicos, colegas e servidores, ligando tarefas individuais de trabalho e oferecendo informações sobre exigências do serviço e resultados;

d) garantir-lhe a dignidade pessoal e funcional; e

II - na medida do no possível, o trabalho pouco diversificado e repetitivo será evitado, protegendo o servidor no caso de variação de ritmo de execução; e

III - as condições de trabalho garantia de oportunidades de desenvolvimento funcional e profissional, no serviço ou através de cursos profissionalizantes.

Artigo 8º - A receita proveniente das multas impostas e arrecadadas nos termos do artigo 4.º desta Lei será revertida e aplicada exclusivamente em programa de aprimoramento e aperfeiçoamento funcional do servidores.

Artigo 9º - Esta Lei será regulamentada pelo Executivo no prazo de 60 (sessenta) dias.

Artigo 10º - As despesas decorrentes da execução orçamentária da presente Lei correrão por conta das dotações próprias do orçamento, suplementadas se necessário.

Artigo 11º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação

Artigo 12º - Ficam revogadas as disposições em contrário.

Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, em 23 de agosto de 2002.

Sergio Cabral – Presidente

## **ANEXO C - Projetos de Lei de Âmbito Nacional sobre o Assédio Moral**

### **SUBSTITUTIVO AO PROJETO DE LEI Nº 4.742, DE 2001**

Autoria: Deputado Federal Marcos de Jesus (PL-PE)

Acrescenta o art. 136-A ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940, Código Penal Brasileiro, instituindo o crime de assédio moral no trabalho.

O Congresso Nacional decreta:

Artigo 1º - O Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940, Código Penal Brasileiro, fica acrescido do art. 136-A, com a seguinte redação:

Art. 136-A. Depreciar, de qualquer forma e reiteradamente a imagem ou o desempenho de servidor público ou empregado, em razão de subordinação hierárquica funcional ou laboral, sem justa causa, ou tratá-lo com rigor excessivo, colocando em risco ou afetando sua saúde física ou psíquica.

Pena - detenção de um a dois anos.

Artigo 2º - Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Sala da Comissão, em \_\_\_ de \_\_\_ de 2001.

Deputado Aldir Cabral

Relator

**PROJETO DE LEI FEDERAL Nº 5.971/2001**

Autoria: Deputado Federal Inácio Arruda (PCdoB-CE)

Altera dispositivos do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal.

O Congresso Nacional decreta:

Artigo 1º - Acrescente-se o art. 203-A ao Decreto-lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal, com a seguinte redação:

**COAÇÃO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Art. 203-A Coagir moralmente empregado no ambiente de trabalho, através de atos ou expressões que tenham por objetivo atingir a dignidade ou criar condições de trabalho humilhantes ou degradantes, abusando da autoridade conferida pela posição hierárquica.

Pena - detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos, e multa.

Artigo 2º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Sala das sessões

Inácio Arruda

Deputado federal

**PROJETO DE LEI FEDERAL Nº 5.970/2001**

Autoria: Deputado Federal Inácio Arruda (PCdoB-CE)

Altera dispositivos do Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 - Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

O Congresso Nacional decreta:

Artigo 1º - O art. 483 do Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943 - Consolidação das Leis do Trabalho, passa a vigorar acrescido da alínea "g", com a seguinte redação:

"Art. 483 .....

g) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele, coação moral, através de atos ou expressões que tenham por objetivo ou efeito atingir sua dignidade e/ou criar condições de trabalho humilhantes ou degradantes, abusando da autoridade que lhe conferem suas funções."

Artigo 2º - O § 3º do art. 483 do Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943 - Consolidação das Leis do Trabalho, passa a vigorar com a seguinte redação:

"§ 3 Nas hipóteses das letras d, g e h, poderá o empregado pleitear a rescisão de seu contrato e o pagamento das respectivas indenizações, permanecendo ou não no serviço até final decisão do processo. (NR)"

Artigo 3º - Acrescente-se o art. 484-A ao Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943 - Consolidação das Leis do Trabalho, com a seguinte redação:

"Art. 484 - A Se a rescisão do contrato de trabalho foi motivada pela prática de coação moral do empregador ou de seus prepostos contra o trabalhador, o juiz aumentará, pelo dobro, a indenização devida em caso de culpa exclusiva do empregador."

Artigo 4º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Sala das sessões

Inácio Arruda

Deputado federal - PCdoB - CE

**PROJETO DE LEI FEDERAL Nº 4.591/2001**

Autoria: Deputada Federal Rita Camata (PMDB-ES)

Dispõe sobre a aplicação de penalidades à prática de "assédio moral" por parte de servidores públicos da União, das autarquias e das fundações públicas federais a seus subordinados, alterando a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

O Congresso Nacional decreta:

Artigo 1º - A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos da União, das autarquias e das fundações públicas federais fica acrescida do seguinte art. 117-A:

"Art. 117-A É proibido ao servidores públicos praticarem assédio moral contra seus subordinados, estando estes sujeitos às seguintes penalidades disciplinares:

- I - Advertência;
- II - Suspensão;
- III - Destituição de cargo em comissão;
- IV - Destituição de função comissionada;
- V - Demissão.

§ 1º - Para fins do disposto neste artigo considera-se assédio moral todo tipo de ação, gesto ou palavra que atinja, pela repetição, a auto-estima e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução profissional ou à estabilidade física, emocional e funcional do servidor incluindo, dentre outras: marcar tarefas com prazos impossíveis; passar alguém de uma área de responsabilidade para funções triviais; tomar crédito de idéias de outros; ignorar ou excluir um servidor só se dirigindo a ele através de terceiros; sonegar informações necessárias à elaboração de trabalhos de forma insistente; espalhar rumores maliciosos; criticar com persistência; segregar fisicamente o servidor, confinando-o em local inadequado, isolado ou insalubre; subestimar esforços.

§ 2º - Os procedimentos administrativos para apuração do disposto neste artigo se iniciarão por provocação da parte ofendida ou pela autoridade que tiver conhecimento da infração.

§ 3º - Fica assegurado ao servidor denunciado por cometer assédio moral o direito de ampla defesa das acusações que lhe forem imputadas, sob pena de nulidade.

§ 4º - A penalidade a ser aplicada será decidida em processo administrativo, de forma progressiva, considerada a reincidência e a gravidade da ação.

§ 5º - O servidor que praticar assédio moral deverá ser notificado por escrito da penalidade a qual será submetido.

Artigo 2º - O inciso XIII do art. 132 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 132 .....

XIII - transgressão dos incisos IX a XVI do art. 117 e reincidência de prática de assédio moral contra subordinado referida no art. 117-A.

Artigo 3º - O art. 137 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 137 A demissão ou a destituição de cargo em comissão, por infrigência do art. 117, incisos IX e XI e art. 117 - A, incompatibiliza o ex-servidor para nova investidura em cargo público federal pelo prazo de 5 (cinco) anos".

Artigo 4º - Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Sala das sessões

Rita Camata

Deputada federal - PMDB - ES

**PROJETO DE LEI FEDERAL Nº 2.369/2003**

Autoria: Deputado Federal Mauro Passos (PT-SC)

Dispõe sobre o assédio moral nas relações de trabalho.

O Congresso Nacional decreta:

Art. 1º. É proibido o assédio moral nas relações de trabalho.

Art. 2º. Assédio moral consiste no constrangimento do trabalhador por seus superiores hierárquico ou colegas, através de atos repetitivos, tendo como objetivo, deliberado ou não, ou como efeito, a degradação das relações de trabalho e que:

I – atente contra sua dignidade ou seus direitos, ou

II – afete sua higidez física ou mental, ou

III – comprometa sua carreira profissional.

Art. 3º. É devida indenização pelo empregador ao empregado sujeito a assédio moral, ressalvado o direito de regresso.

§1º. A indenização por assédio moral tem valor mínimo equivalente a 10 (dez) vezes a remuneração do empregado, sendo calculada em dobro em caso de reincidência.

§2º. Além da indenização prevista no §1º, todos os gastos relativos ao tratamento médico serão pagos pelo empregador, caso seja verificado dano à saúde do trabalhador.

Art. 4º. O empregador deve tomar todas as providências necessárias para evitar e prevenir o assédio moral nas relações de trabalho.

§1º. As providências incluem medidas educativas e disciplinadoras, entre outras.

§2º. Na hipótese de condenação pela não adoção de medidas de prevenção ao assédio moral, o juízo dará ciência ao órgão local do Ministério do Trabalho e Emprego para imposição de multa administrativa no valor de R\$1.000,00 (um mil reais) por empregado, sendo elevado ao dobro em caso de reincidência.

§3º. O valor da multa de que trata o §2º deste artigo será reajustado:

I – no mês de publicação desta lei, pela variação acumulada do Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), verificada de novembro de 2004, inclusive, ao mês imediatamente anterior ao do início de vigência desta lei;

II – anualmente, a partir do ano subsequente ao do reajuste mencionado no inciso anterior, no mês correspondente ao da publicação desta lei, pela variação acumulada do INPC nos doze meses imediatamente anteriores.

Art. 5º. O assédio moral praticado por empregado, após ter sido orientado sobre sua proibição, enseja sanção disciplinadora pelo empregador.

Parágrafo único. A sanção disciplinadora deve considerar a gravidade do ato praticado e a sua reincidência, sujeitando o empregado à suspensão e, caso não seja verificada alteração no seu comportamento após orientação do empregador, à rescisão do contrato de trabalho por falta grave, nos termos do art. 482 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Art. 6º. O juiz pode determinar a inversão do ônus da prova, caso seja verossímil a alegação de assédio moral.

Art. 7º. Os sindicatos estão autorizados a ingressar em juízo como substitutos processuais, a fim de postularem a indenização por assédio moral, bem como a obrigação de a empresa adotar medidas preventivas.

Art. 8º. Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Sala das sessões

Mauro Passos

Deputado federal - PT - SC

**PROJETO DE LEI FEDERAL Nº 4.593/2009**

Autoria: Deputado Federal Nelson Goetten (PR-SC)

Dispõe sobre o assédio moral nas relações de trabalho.

O Congresso Nacional decreta:

Art. 1º. Fica vedada na relação de trabalho a prática de qualquer ação ou a omissão que possam caracterizar o assédio moral.

§1º. Entenda-se por assédio moral a reiterada e abusiva sujeição do empregado a condições de trabalho humilhantes ou degradantes, implicando violação à sua dignidade humana, por parte do empregador ou de seus prepostos, ou de grupo de empregados, bem como a omissão na prevenção e punição da ocorrência do assédio moral.

§ 2º. Não configura assédio moral o exercício do poder hierárquico e disciplinar do empregador e de seus prepostos nos limites da legalidade e do contrato de trabalho.

Art. 2º. Considera-se assédio moral nas relações de trabalho, dentre outras situações ilícitas

I - a exposição do empregado a situação constrangedora, praticada de modo repetitivo ou prolongado;

II - a tortura psicológica, o desprezo e a sonegação de informações que sejam necessárias ao bom desempenho das funções do empregado ou úteis ao desempenho do trabalho;

III - a exposição do empregado, em prejuízo de seu desenvolvimento pessoal e profissional, a críticas reiteradas e infundadas, que atinjam a sua saúde física, mental, à sua honra e à sua dignidade, bem como de seus familiares;

IV - a apropriação do crédito do trabalho do empregado, com desrespeito à respectiva autoria;

V - a determinação de atribuições estranhas ou atividades incompatíveis com o contrato de trabalho ou em condições e prazos inexecutáveis;

VI - a obstacularização, por qualquer meio, da evolução do empregado na respectiva carreira; VII – a ocorrência das hipóteses previstas nas alíneas ‘a’, ‘b’, ‘d’, ‘e’ e ‘g’, do art. 483 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

§ 1º. A configuração de qualquer hipótese de assédio moral autoriza a rescisão indireta do contrato de trabalho, o pagamento em dobro de todas as verbas trabalhistas rescisórias, independentemente das discussões sobre responsabilidade civil por danos morais, além da multa prevista nesta Lei.

§ 2º. Além da indenização prevista no § 1º deste artigo, todos os gastos relativos ao tratamento médico do empregado, decorrentes de lesões à sua saúde física ou mental, em razão do assédio moral sofrido, serão pagos pelo empregador.

§ 3º. O assédio moral configura hipótese de dano moral nas relações de trabalho, ensejando a respectiva indenização. O Juiz deverá considerar, para a fixação do valor indenizatório, entre outros fatores:

I - a posição social da vítima;

II - a situação econômica do ofensor;

III - a culpa do ofensor na ocorrência do evento, quando superior hierárquico;

IV - as iniciativas preventivas e repressivas do empregador e de seus prepostos no sentido de minimizar os efeitos da ocorrência do assédio moral;

V - a avaliação médica e psicológica para verificar o dano e o nexo causal relacionado ao meio ambiente do trabalho.

Art. 3º. Pratica o assédio moral vertical tanto o superior hierárquico nas relações de trabalho quanto o empregador.

§ 1º. O empregador é solidário e objetivamente responsável pelos atos de assédio moral do superior hierárquico ou de grupo de empregados de que trata este artigo.

§ 2º. Praticam assédio moral horizontal dois ou mais empregados, quando deboçam, ridicularizam, caluniam, difamam, injuriam, sonegam informações ou dificultam, por qualquer meio, o pleno desempenho das atividades laborais de outro empregado.

§ 3º. O empregador e seus prepostos têm o dever de tomar medidas para prevenir a ocorrência de assédio moral, bem como, ciente de sua ocorrência, de promover imediatamente a devida apuração e punição do infrator.

§ 4º. As medidas preventivas ou punitivas de que trata o § 3º deste artigo não afastam a responsabilidade objetiva e solidária do empregador.

Art. 4º. Caracterizado o assédio moral, aquele lhe deu causa se sujeita às seguintes penalidades, independentemente da responsabilidade trabalhista, civil e penal:

- I – advertência;
- II – suspensão;
- III – dispensa por justa causa;
- IV – multa.

§ 1º. A advertência será aplicada por escrito, nos casos em que não se justifique a imposição de penalidade mais grave.

§ 2º. A suspensão será aplicada em caso de reincidência em falta punida com advertência.

§ 3º. A dispensa por justa causa será aplicada em caso de reincidência em falta punida com suspensão e mediante inquérito administrativo, assegurado o amplo direito à defesa e aos meios a ela inerentes.

§ 4º. A multa será fixada segundo a gravidade dos atos configuradores do assédio moral, obrigatoriamente cumulada às demais penalidades, observando-se:

I - o percentual mínimo de vinte por cento sobre os valores das verbas rescisórias trabalhistas;

II – o percentual máximo de quarenta por cento sobre os valores das verbas rescisórias trabalhistas.

§ 5º. Incorre em justa causa o superior hierárquico omissivo em relação à prática de assédio moral horizontal por parte de grupo de empregados que lhes são subordinados direta ou indiretamente.

Art. 5º. Esta lei entra em vigor na data da sua publicação.

Sala das sessões

Nelson Goetten

Deputado federal - PR - SC

**PROJETO DE LEI FEDERAL Nº 6.625/2009**

Autoria: Deputado Federal Aldo Rebelo (PCdoB-SP)

Dispõe sobre o assédio moral nas relações de trabalho.

Art. 1º. É vedada a prática do assédio moral nas relações de trabalho.

Art. 2º. Para efeito desta lei, considera-se:

I- assediador: aquele que pratica atos de assédio moral, seja como empregador ou preposto deste, ou qualquer funcionário que pratique assédio moral em relação ao colega de trabalho, ainda que superior hierárquico.

II- assediado: aquele que sofre assédio moral de qualquer colega de trabalho ou empregador ou seu preposto.

Art. 3º. O assédio moral é toda conduta que cause constrangimento ao trabalhador por parte de seus superiores hierárquicos ou colegas, resultantes de atos omissivos ou comissivos que resultem ao trabalhador:

I- atentado contra a dignidade;

II- danos à integridade;

III- exposição do empregado a efeitos físicos ou mentais adversos, com prejuízos à carreira profissional.

Art. 4º. Sem prejuízo do disposto no art. 3º, são ações que caracterizam o assédio moral:

a) tratar de forma preconceituosa condições de gênero, etnia e opção sexual;

b) sonegar informações de interesse comum, de forma insistente;

c) obstruir o exercício profissional, por intermédio da retirada e sonegação imotivada de materiais e equipamentos necessários ao desenvolvimento das tarefas;

d) divulgar informações maliciosas a respeito do empregado no ambiente de trabalho;

e) apropriar-se do crédito de idéias, propostas, projetos ou de qualquer trabalho de subordinado ou de colega de trabalho;

f) valer-se de ordens e orientações confusas ou contraditórias com a finalidade de induzir empregado a erro;

g) explorar fragilidades físicas e psíquicas do empregado em qualquer momento;

h) desrespeitar limites decorrentes de condições de deficiência física e mental impondo ao trabalhador deficiente tarefas inadequadas;

i) designar para o exercício de funções triviais o empregado de funções técnicas, especializadas, ou aquelas para as quais, de qualquer forma, exijam treinamento e conhecimentos específicos;

j) transferir imotivadamente o empregado do ambiente de trabalho, turno, setor, sala ou localidade;

k) sugerir ou induzir pedido de demissão a subordinado;

l) manter o empregado em condições precárias de segurança e saúde para o exercício profissional;

m) manter o empregado em estado de ociosidade, sem prévia motivação;

n) Designar o empregado para exercer função incompatível com o cargo;

o) Utilizar, de forma maliciosa, informações sobre estado de saúde física ou mental do empregado;

§ 1º. Os atos dispostos no *caput*, mesmo que ocorram fora da jornada de trabalho, poderão ser considerados assédio moral, desde que haja nexos de causalidade.

§ 2º. A conduta do agente assediador deve ser consciente, intencional e previsível.

§ 3º Não configura assédio moral o exercício do poder hierárquico e disciplinar do empregador e de seus prepostos nos limites da legalidade e do trabalho digno.

Art. 5º. Sem prejuízo da responsabilização administrativa e criminal, é devida a indenização por danos morais e materiais pelo empregador ao empregado assediado moralmente, ressalvado o direito de regresso.

§ 1º A indenização por assédio moral tem valor mínimo equivalente a dez salários mínimos vigentes à época da sentença judicial, com cálculo em dobro em caso de reincidência.

§ 2º Os sindicatos estão autorizados a ingressar em Juízo, como substitutos processuais, a fim de postularem a indenização por assédio moral a seus filiados.

Art. 6º. É dever do empregador realizar campanhas educativas junto aos funcionários, visando à melhoria das relações de trabalho.

Art. 7º. O órgão empregador deve elaborar um código de interação, com o propósito de combater a prática do assédio moral, inclusive com a imposição de sanções disciplinadoras.

§ 1º Na elaboração do código de interação, é assegurada a participação das entidades sindicais representantes dos trabalhadores.

§ 2º O código de interação deverá ser afixado nos locais públicos de circulação dos empregados e registrado junto ao Ministério do Trabalho ou às Delegacias Regionais do Trabalho da localidade da empresa ou órgão público.

Art. 8º. Fica definida a data de dois de maio como o Dia do Combate a Assédio Moral.

Art. 9º. As organizações de caráter privado e os órgãos públicos terão 180 dias para se adaptarem ao conteúdo desta lei.

Art. 10º. Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Sala das sessões

Aldo Rebelo

Deputada federal - PCdoB - SP