

**ASSÉDIO MORAL INTERPESSOAL
E ORGANIZACIONAL:**

Um enfoque interdisciplinar

AUTORES

Adriane Reis de Araujo — Procuradora Regional do Trabalho em Brasília. Mestre em Direito das Relações Sociais pela PUC/SP. Doutoranda em Direito do Trabalho pela Universidade Complutense de Madrid.

André Davi Eberle — Bacharelado e licenciatura em Psicologia pela UFPR (2004-2008). Experiência em consultoria organizacional e no atendimento de casos de assédio moral (Delegacia Regional do Trabalho — PR, 2006-2007). E-mail: andre-psicologia@hotmail.com

Débora Miriam Raab Glina — Psicóloga do Serviço de Saúde Ocupacional — HC — FMUSP e pesquisadora do Laboratório de Investigações Médicas (LIM-40), HC-FMUSP. Professora colaboradora da FMUSP. Especialista em Ergonomia em Engenharia de Produção pela POLI-USP. Doutora em Psicologia Social pela PUC-SP.

Lis Andrea Pereira Soboll — Bacharel e Licenciada em Psicologia. Professora de Programa de Mestrado em Organização e Desenvolvimento da FAE — Centro Universitário. Professora adjunta substituta na UFPR (2007-2008) e professora em cursos de pós-graduação. Consultora organizacional. Especialista em Psicologia do Trabalho pela UFPR. Mestre em Administração pela UFPR. Doutora em Medicina Preventiva pela FMUSP. E-mail: lisdrea@uol.com.br

Lys Esther Rocha — Médica. Docente da FM-USP. Docente da FM da Fundação ABC. Especialista em Ergonomia em Engenharia de Produção pela POLI-USP. Doutora em Medicina Preventiva pela FMUSP.

Luciano Augusto de Toledo Coelho — Juiz do Trabalho na 9ª Região — Paraná. Mestre em Direito pela PUC-Paraná. Bacharel em Psicologia.

Mariana Schatzmam — Bacharel e Licenciada em História. Mestre em Sociologia pela UFPR e Professora de História do Colégio Militar de Curitiba.

Maria Virgínia Filomena Cremasco — Doutora em Saúde Mental (Unicamp/2002). Professora no Departamento de Psicologia da UFPR, Coordenadora do Núcleo de Estudos do Desenvolvimento Humano — NEDHU — UFPR. Membro da Associação Universitária de Pesquisa em Psicopatologia Fundamental. E-mail: mv.cremasco@terra.com.br

Ricardo Tadeu Marques da Fonseca — Procurador Regional do Trabalho na 9ª Região — Paraná. Especialista e Mestre em Direito pela USP. Doutor em Direito das Relações Sociais pela UFPR.

Thereza Cristina Gosdal — Procuradora do Trabalho na 9ª Região — Paraná. Mestre e Doutora em Direito das Relações Sociais pela UFPR. Bacharel e Licenciada em Ciências Sociais.

LIS ANDREA PEREIRA SOBOLL
THEREZA CRISTINA GOSDAL

Organizadoras

**ASSÉDIO MORAL INTERPESSOAL
E ORGANIZACIONAL:**

Um enfoque interdisciplinar



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Assédio moral interpessoal e organizacional: um
enfoque interdisciplinar / Lis Andrea P. Soboll
e Thereza Cristina Gosdal, organizadoras. —
São Paulo: LTr, 2009.

Bibliografia.
ISBN 978-85-361-1302-9

1. Ambiente de trabalho 2. Assédio moral
3. Dano moral 4. Direito do trabalho 5. Medicina
do trabalho I. Soboll, Lis Andrea P. II. Gosdal,
Thereza Cristina.

08-10950

CDU-34:331.101.37

Índices para catálogo sistemático:

1. Ambiente de trabalho : Assédio moral : Direito
do trabalho 34:331.101.37
2. Assédio moral : Ambiente de trabalho : Direito
do trabalho 34:331.101.37

© Todos os direitos reservados

LTr[®]

EDITORA LTDA.

*Rua Apa, 165 — CEP 01201-904 — Fone (11) 3826-2788 — Fax (11) 3826-9180
São Paulo, SP — Brasil — www.ltr.com.br*

LTr 3796.8

Abril, 2009

APRESENTAÇÃO

Esta obra representa o resultado do trabalho de um grupo de estudos que se dedicou à discussão multidisciplinar do assédio moral, durante mais de seis meses, numa tentativa de somar esforços para o alcance de uma melhor compreensão do assédio moral.

O que nos reuniu foi, inicialmente, um certo desconforto intelectual com a percepção de que os estudos têm sido produzidos, em regra, a partir do enfoque da saúde no trabalho, da Psicologia ou do Direito, sem que tais saberes dialoguem entre si, na compreensão de um fenómeno que é, essencialmente, interdisciplinar, interessando à Sociologia, à Psicologia, à Medicina do Trabalho, ao Direito, concomitantemente. Salientamos que não contamos com a participação de médicos no grupo de estudos (embora presente a contribuição da Dra. *Lys Ester Rocha* nos textos específicos da parte II), mas lemos e consideramos as obras de profissionais da área, como *Margarida Barreto* e *Marie-France Hirigoyen*. Também observamos, neste aspecto, que o respeito pelo olhar do outro e a contribuição a partir da diferença no trato da matéria marcou nossos encontros.

Também nos motivou a percepção da utilização inadequada e difundida do conceito de assédio moral: atualmente, tudo é qualificado como assédio moral. Se o chefe se altera e discute com o empregado uma única vez, o empregado diz que sofreu assédio moral; se um empregado ganha menos que outro, não considera mais a situação como pretensão de equiparação, mas diz que está sendo assediado; um conflito pontual entre colegas, tem sido qualificado como assédio.

Outra questão que nos provocou a estudar a matéria foi a percepção, tanto na prática com pacientes no atendimento psicológico, quanto no trabalho jurídico com as denúncias de assédio moral, que nem sempre aquilo que parece é, efetivamente, assédio moral. Explicando melhor, verificamos que as estatísticas e pesquisas de campo sobre o tema levam em consideração apenas o relato do trabalhador, o que corresponde, a rigor, a uma compreensão parcial. Muitas vezes a prática que, se considerado apenas o relato do trabalhador, seria imediatamente identificada como assédio moral, se mostra como duvidosa quando se ouve o outro lado, o do suposto assediador, ou da empresa.

Além do texto inicial, que foi discutido e produzido em conjunto, cada pesquisador produziu, individualmente ou em pequenos grupos, textos mais voltados a

sua área de conhecimento. A estes textos somam-se os de colaboradores importantes, já que o objetivo da obra é o diálogo, com a pretensão de avanço, mas não de definitividade. O que aqui se apresenta são alguns pontos adotados pelo grupo como orientadores que, como tal, são mais restritos do que a realidade complexa que vivemos. Não buscamos padrões ou classificações como uma forma de reduzir, simplificar, ou engessar a realidade. Olhamos para a vida cotidiana com o respeito que sua complexidade impõe, sem ousar apresentar esquemas de análise que pretendam ser definitivos, mas que nos permitam compreender e trabalhar com a realidade que se impõe em nossas atividades profissionais.

Os textos específicos iniciam-se pelos autores vinculados ao Direito. O primeiro texto é de *Adriane Reis de Araújo*, pioneira no trato do assédio moral organizacional na doutrina jurídica pátria. A autora traz um relato dos novos métodos de organização da produção que sucederam o abandono do modelo fordista e que compreendem um modelo mais fragmentado e individualizado de produção, propício à desarticulação da organização de classe dos trabalhadores e à introdução de modelos abusivos de gestão de mão-de-obra. A partir desta linha introdutória a autora traça critérios de identificação do assédio e propõe medidas preventivas e repressivas da ocorrência de assédio moral, o que distingue o texto dos demais e evidencia sua importância.

O texto seguinte é de *Luciano Coelho*, Juiz do Trabalho que tem se destacado no Paraná, quer pelo seu engajamento e produção acadêmica, quer por seu trabalho como magistrado. O autor faz um relato da experiência da magistratura trabalhista no trato da questão, destacando a dificuldade de comprovação das práticas de assédio moral que os trabalhadores encontram para buscar a reparação pelo assédio sofrido. O autor propõe que o magistrado esteja atento a todos os elementos de prova disponíveis ao julgar hipótese de assédio moral, bem como que se determine à parte mais apta a produção da prova em tela, admitindo-se os indícios e presunções, além da técnica de inversão do ônus da prova.

Na sequência há o texto de *Ricardo Tadeu Marques da Fonseca* e *Thereza Cristina Gosdal* a respeito da experiência de membros do Ministério Público do Trabalho no trato da matéria, com destaque para os procedimentos preparatórios, inquéritos civis e ações civis públicas. O texto traz uma parte que se pretende didática a respeito da atuação do Ministério Público do Trabalho, para que também aqueles que não são da área jurídica possam compreender o que se relata da experiência concreta.

Após, iniciam-se os textos da Sociologia e da Psicologia, sendo o primeiro o texto de *Mariana Schatzmam* sobre a violência moral dentro das categorias teóricas de *Bordieu*, *Véron* e do círculo de *Bakhtin*. O texto constitui importante contribuição à obra, porque faz uma análise de como alguns autores estudados na Sociologia se posicionam a respeito da violência moral. O artigo transita por conceitos de *Durkheim*, *Weber* e outros autores, passando pelo aspecto sociológico da subordi-

nação e o caráter simbólico do assédio moral e seus diferentes sentidos, o que o torna especialmente interessante para o Direito do Trabalho.

O texto seguinte é o de *André Davi Eberle, Lis Andrea Soboll e Maria Virgínia Filomena Cremasco* acerca das compreensões do assédio moral na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho. Os autores introduzem o texto com considerações sobre a influência das novas formas de gestão e organização do trabalho sobre o ambiente psicológico de trabalho. Ocupam-se dos aspectos que propiciam a ocorrência do assédio moral no trabalho; da hostilidade como uma forma de defesa e do envolvimento das pessoas na prática de condutas hostis e de assédio moral no trabalho; das relações entre o assédio moral e a saúde mental dos trabalhadores. Fazem a interrelação entre o individualismo presente nas relações contemporâneas, a falta de solidariedade e a ocorrência de práticas de assédio. Abordam a instrumentalização do medo no ambiente de trabalho e as práticas de gestão “manipuladoras”. Tratam da dinâmica da identidade e do reconhecimento em situações de assédio moral e sua relação com a saúde mental dos trabalhadores.

Por fim, a obra traz a importante contribuição de *Débora Miriam Raab Glina* e de *Lys Esther Rocha*, que desenvolvem um estudo a respeito de protocolos para pesquisas, diagnóstico e elaboração de laudos relativos ao assédio moral no trabalho. O texto relata que desde o ano de 2006 o Hospital de Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (FMUSP) passou a receber pacientes encaminhados com suspeita de terem sido vítimas de assédio moral no trabalho. Mostra como tais pacientes têm sido encaminhados, recebidos e tratados, preocupando-se com as características sociodemográficas; tipos e fatores desencadeadores do assédio; sinais, sintomas e diagnósticos mais frequentes e avaliação da dinâmica do assédio moral no trabalho. Traz exemplos de instrumento de coleta de dados e laudo.

Esperamos que este breve relato do contido na obra seja para todos um convite à leitura e reflexões, como é para nós.

As organizadoras



SUMÁRIO

PARTE I

Capítulo conceitual: assédio moral interpessoal e organizacional

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1 — ASPECTOS DEFINIDORES DO ASSÉDIO MORAL	17
O termo assédio moral	17
Atitudes que caracterizam o assédio moral	20
Motivações que levam um indivíduo ou um grupo a assediar outrem	21
A prática e a percepção do assédio: enfoque objetivo e subjetivo	23
Aspectos definidores do assédio moral	24
Caráter processual	25
Frequência e duração média de um processo de assédio	25
Orientação a alvos específicos	26
Relação — de poder ou força — estabelecida, durante ou pelo processo de assédio, entre agressor(es) e vítima (s)	28
Intencionalidade	30
CAPÍTULO 2 — ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: ESCLARECIMENTOS CONCEITUAIS E REPERCUSSÕES	33
O que distingue o assédio moral interpessoal do organizacional	38
Consequências do assédio moral organizacional	40
CAPÍTULO 3 — SITUAÇÕES DISTINTAS DO ASSÉDIO MORAL	42
Agressões pontuais no ambiente no trabalho	42
Conflitos no ambiente de trabalho	44
Diferenças entre conflitos saudáveis e situações de assédio moral	45
Estresse	45
Conclusão da Parte I	47
Referências Bibliográficas	49

PARTE II

Reflexões acerca do assédio moral: textos específicos

CAPÍTULO 1 — O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E MEDIDAS INTERNAS PREVENTIVAS E REPRESSIVAS	55
Introdução	55
Assédio moral — critérios de identificação	57
O assédio moral no trabalho	61

Medidas preventivas	64
Conclusão	70
CAPÍTULO 2 — CONSIDERAÇÕES SOBRE ASSÉDIO MORAL E A PROVA NO PROCESSO DO TRABALHO — PRESUNÇÕES E INVERSÃO DO ÔNUS	71
CAPÍTULO 3 — MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO E O ASSÉDIO MORAL	82
Breve introdução	82
O Ministério Público do Trabalho e a tutela dos interesses metaindividuais	82
Ação Civil Pública trabalhista e assédio moral	90
Observações finais	92
Referências Bibliográficas	92
CAPÍTULO 4 — A VIOLÊNCIA MORAL SOB A LUZ DE CATEGORIAS DE BOURDIEU, VERÓN E DO CÍRCULO DE BAKHTIN	94
Referências Bibliográficas	103
CAPÍTULO 5 — COMPREENSÕES SOBRE O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO A PARTIR DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO	105
Introdução	105
Aspectos que propiciam a ocorrência do assédio moral no trabalho	108
Relações entre individualismo, falta de solidariedade e assédio moral	109
A instrumentalização do medo: relações entre subjetividade, organização do trabalho e a ocorrência do assédio moral	112
Práticas de gestão “manipuladoras”	116
A hostilidade como uma forma de defesa: uma análise sobre o envolvimento das pessoas na prática de condutas hostis e de assédio moral no trabalho	119
Relações entre assédio moral e saúde mental dos trabalhadores	127
Considerações finais	135
Referências Bibliográficas	135
CAPÍTULO 6 — PROTOCOLO DE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO PARA PESQUISAS, DIAGNÓSTICO E ELABORAÇÃO DE LAUDOS	139
Instrumento para coleta de dados	140
Relatório/laudo	141
Dicionário de variáveis	143
Referências Bibliográficas	144
ANEXO 1 — INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	145
ANEXO 2 — EXEMPLO DO RELATÓRIO/LAUDO	148

PARTE I

Capítulo conceitual: assédio moral interpessoal e organizacional



INTRODUÇÃO

Thereza Cristina Gosdal^(*)

Lis Andrea Soboll^(**)

Mariana Schatzman^(***)

André Davi Eberle^(****)

Estudos de diversas áreas têm se ocupado do tema do assédio moral, difundido no Brasil somente a partir de 2000, inicialmente pelo trabalho de *Margarida Barreto* e da tradução da obra de *Marie-France Hirigoyen*⁽¹⁾. É importante destacar que, na nossa realidade, a expressão assédio moral tem sido utilizada de maneira generalizada, tanto para descrever situações que são coincidentes com um processo sistemático e contínuo de hostilidades, como também para nominar qualquer fato “desagradável” relacionado ao trabalho. Esta imprecisão conceitual sinaliza uma tendência à banalização do termo assédio moral.

O objetivo dos três primeiros capítulos é apresentar, a partir de um diálogo entre as contribuições do Direito, da Psicologia e da Sociologia, uma reorganização conceitual sobre o assédio moral coerente com a literatura de referência e com a realidade brasileira, no sentido de instrumentar a análise de casos reais.

Podemos questionar se este esforço não seria desnecessário, estéril, puramente abstrato. Neste sentido é importante esclarecer a que área de conhecimento e atuação serve o rigor conceitual. Observando inicialmente a área da saúde, incluindo-se aí a atuação de médicos e psicólogos, entre outros profissionais, o assédio moral é relevante

(*) Procuradora do Trabalho na 9ª Região — Paraná. Mestre e Doutora em Direito das Relações Sociais pela UFPR. Bacharel e Licenciada em Ciências Sociais.

(**) Bacharel e Licenciada em Psicologia. Professora adjunta substituta na UFPR (2007-2008) e professora em cursos de pós-graduação. Consultora organizacional. Especialista em Psicologia do Trabalho pela UFPR. Mestre em Administração pela UFPR. Doutora em Medicina Preventiva pela FMUSP. E-mail: <lisdrea@uol.com.br>

(***) Bacharel e Licenciada em História. Mestre em Sociologia pela UFPR e Professora de História do Colégio Militar de Curitiba.

(****) Bacharelado e licenciatura em Psicologia pela UFPR (2004-2008). Experiência em consultoria organizacional e no atendimento de casos de assédio moral (Delegacia Regional do Trabalho — PR, 2006-2007). E-mail: <andre-psicologia@hotmail.com>

(1) Sobre a inserção do tema no contexto brasileiro, consultar BARRETO (2004) e SOBOLL (2008).

quando considerados os agravos físicos, psíquicos e sociais para os que vivenciam ou presenciaram tais situações. Nesta perspectiva, detalhes dos contextos, das ações e dos comportamentos envolvidos auxiliam na compreensão dos casos de assédio moral, mas não são de fato definidores de uma atuação profissional. Quando consideramos as estratégias de prevenção e gerenciamento de tais práticas, ocupação de administradores e psicólogos organizacionais, esta diferenciação também é relevante e orientadora de intervenções nestes campos. Já na perspectiva jurídica, o assédio moral é uma figura específica, que precisa ser delimitada e corresponde a uma situação determinada. Sob os parâmetros estabelecidos de um conceito delimitado são pautadas as atuações e as decisões.

O Direito do Trabalho pátrio, em especial, encontra-se atualmente surpreendido pelo significativo número de demandas em que são discutidas práticas de assédio moral no trabalho. O assédio moral é um fenômeno que sempre existiu, não apenas nas relações de trabalho, mas também nas relações familiares, na escola, nas relações sociais em geral⁽²⁾. Não há estudos comparativos dos casos de assédio moral que chegam aos Tribunais Cíveis⁽³⁾ e Trabalhistas, mas certamente o volume de demandas nestes últimos é maior, considerando-se a pesquisa de jurisprudência em cada esfera. Nossa preocupação aqui é voltada ao assédio moral no âmbito do trabalho, o qual está ligado ao exercício de poder, a uma lógica empresarial distorcida e, em alguns casos, a descompensações psicológicas graves de ordem individual.

A afirmação dos direitos fundamentais na atualidade, em todos os âmbitos, dá evidência ao fenômeno, juntamente com a conscientização promovida pela ampla e recente divulgação da temática nos meios de comunicação, no movimento sindical e em seminários, palestras e conferências.

Há muita confusão entre o que é assédio moral e o que não é, com uma tendência à utilização indevida do conceito. No âmbito das relações de trabalho, na esfera privada, ainda não há um dispositivo específico de lei, neste caso, federal⁽⁴⁾, que conceitue o que seja o assédio moral. Do ponto de vista jurídico, a definição legal quase sempre estabelece um parâmetro para o enquadramento de situações da vida real, fornecendo maior segurança aos indivíduos em suas relações concretas. Porém o estabelecimento de um conceito legal pode ser restritivo da caracterização do assédio moral, excludente de situações não previstas.

(2) HIRIGOYEN (Hirigoyen, Marie-France. Assédio Moral: a violência perversa no Cotidiano. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002) inicia seu livro relatando casos de assédio moral que ocorrem em contextos diferentes do que o de trabalho.

(3) Responsáveis por julgar casos de violência no âmbito familiar, das relações fora do contexto do trabalho ou relativo ao regime estatutário (funcionalismo público).

(4) Aos leitores de área diversa da jurídica é preciso esclarecer que apenas a União tem competência para legislar sobre Direito do Trabalho, conforme prevê o art. 22, inciso I da Constituição Federal de 1988. O que significa que apenas a União pode disciplinar o assédio moral em relação aos trabalhadores do regime privado, os celetistas, que são os trabalhadores das empresas privadas e o dos entes públicos, como municípios, que adotem o regime celetista. As leis e projetos de lei já existentes que tratam do assédio moral no âmbito de Estados e municípios somente dizem respeito aos seus servidores.

Referindo-se ao assédio moral *Fabrice Bouquilon*⁽⁵⁾ afirma que a definição legal é importante por três razões: para permitir que o Judiciário possa anular sanções disciplinares, despedimentos, ou medidas discriminatórias aplicadas relativamente ao empregado assediado; para que se possa alcançar a responsabilização criminal do assediador; para dar segurança à vítima, nomeando e estabelecendo os contornos do assédio. A lei tem também uma dimensão simbólica, para além de seu efeito concreto, representando instrumento de identificação da prática e de reação contra ela.

Se ainda não existe uma definição legal que possa auxiliar na identificação das práticas de assédio moral é sobretudo importante a discussão sobre o que está sendo tratado como assédio moral no Brasil atualmente. Esclarecimentos que articulem teoria e prática poderão contribuir para orientar estratégias de prevenção e intervenção nestes casos, podendo também auxiliar na construção de um conceito jurídico mais coerente com a realidade. Foi neste sentido que este texto foi construído, por entendermos que a reorganização conceitual é uma etapa necessária no nosso contexto.

O primeiro capítulo apresentará o conceito, os critérios definidores, as motivações, os comportamentos típicos de assédio moral no trabalho, conforme apresentado na literatura nacional e estrangeira, a partir de duas especificações: assédio moral interpessoal e assédio moral organizacional.

O segundo capítulo é dedicado a esclarecer as características do assédio moral organizacional e sua origem conceitual, tendo em vista que é um termo recentemente inserido nas pesquisas brasileiras.

O terceiro capítulo aborda o assédio moral comparado com outras situações que apresentam uma ou outra característica do assédio moral, mas que de fato não se configuram como tal, a saber: agressões pontuais, conflito e estresse. Se estas outras manifestações surgem no discurso dos atores sociais quando se referem ao assédio moral, então entendemos que elas são significativas e precisam ser abordadas na análise do tema proposto.

(5) BOCQUILLON, Fabrice. *Harcèlement moral ao travail: une loi en trompe L'oeil?*



ASPECTOS DEFINIDORES DO ASSÉDIO MORAL

Mariana Schatzmam^(*)
Thereza Cristina Gosdal^(**)
Lis Andrea Soboll^(***)
André Davi Eberle^(****)

O termo assédio moral

A partir das contribuições da literatura nacional e estrangeira, esta sessão aborda o conceito de assédio moral, que podemos compreender como um processo sistemático de hostilização, direcionado a um indivíduo, ou a um grupo, que dificilmente consegue se defender dessa situação. Esse processo pode ter por efeito, ou resultado, algum tipo de prejuízo para o agredido, que pode ser simplesmente a criação de um ambiente hostil, que traga desconforto físico e emocional, ou até o adoecimento e a exclusão do grupo.

O assédio moral será aqui considerado como coincidente com os termos *bullying*, *mobbing* e *harassment moral*, terminologias que refletem diferenças de nacionalidade e de perspectiva cultural de diferentes pesquisadores. O primeiro a utilizar a expressão *mobbing* foi o etologista *Konrad Lorenz* que, em 1968, queria denominar “os ataques de um grupo de pequenos animais que ameaçam um animal maior” (*Leymann*, 1996). Esse conceito foi utilizado, em 1972, por um médico sueco — *Paul Heinemann* — para se referir ao comportamento destrutivo de grupos de crianças em relação a um colega de escola. Quando *Leymann* encontrou um comportamento semelhante em ambientes de trabalho, fez o mesmo que *Heinemann*, isto é, emprestou a expressão de *Lorenz*. O psicólogo do trabalho *Heinz Leymann* — alemão erradicado na Suécia — tornou-se pioneiro no estudo do *mobbing* ao realizar uma pesquisa

(*) Bacharel e Licenciada em História. Mestre em Sociologia pela UFPR e Professora de História do Colégio Militar de Curitiba.

(**) Procuradora do Trabalho na 9ª Região — Paraná. Mestre e Doutora em Direito das Relações Sociais pela UFPR. Bacharel e Licenciada em Ciências Sociais.

(***) Bacharel e Licenciada em Psicologia. Professora adjunta substituta na UFPR (2007-2008) e professora em cursos de pós-graduação. Consultora organizacional. Especialista em Psicologia do Trabalho pela UFPR. Mestre em Administração pela UFPR. Doutora em Medicina Preventiva pela FMUSP. E-mail: <lisdrea@uol.com.br>

(****) Bacharelado e licenciatura em Psicologia pela UFPR (2004-2008). Experiência em consultoria organizacional e no atendimento de casos de assédio moral (Delegacia Regional do Trabalho — PR, 2006-2007). E-mail: <andre-psicologia@hotmail.com>

com 800 trabalhadores suecos no ano de 1982. Essa pesquisa resultou em um relatório científico, publicado no início de 1984, e um livro de sua autoria, lançado em 1986.

Leymann preferiu *mobbing* ao termo inglês *bullying*, porque este, originalmente, referia-se a uma situação de ameaça e de agressão física comum nas escolas, e esse tipo de violência é raro nos casos de assédio moral no ambiente de trabalho. Um dos discípulos de *Leymann*, o pesquisador alemão *Dieter Zapf* (2005), oferece outra análise sobre a escolha dos termos, relacionada ao enfoque da investigação. Na Escandinávia e na Alemanha, os pesquisadores centram seus estudos na pessoa que é atacada por grupos/quadrilhas (*mob*), daí a expressão *mobbing*. Já na Inglaterra, as pesquisas enfatizam o caráter, a personalidade e a responsabilidade do agressor ou do valentão (*bully*), destacando o processo de agressão como *bullying*.

Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003), considerando a tipologia apresentada por *Einarsen* (2005), sugerem que o tipo “predatório”, mais comum na Inglaterra, seja chamado de *bullying*, enquanto o tipo relacionado à disputa, que predomina na Alemanha e na Escandinávia segundo os autores, seria *mobbing*. Porém, os próprios autores destacam que, se há algumas diferenças semânticas e de conotações entre o *bullying* dos países de língua inglesa e o *mobbing* do restante da Europa, ambos se referem ao mesmo fenômeno.

E o termo *harassment* (assédio)? O primeiro a relatar casos típicos de assédio moral foi o psiquiatra americano *C. M. Brodsky*, autor do livro “*The harassed worker*.”⁽¹⁾ Porém, *Brodsky* considera que o trabalhador encontra-se assediado não só por pessoas mas também por fatores, como a pressão pelo tempo, a monotonia das tarefas e a duração da jornada. *Zapf* nomina estas situações de estressores sociais. A obra de *Brodsky*, que data de 1976, seria descoberta, posteriormente, por *Leymann*, quando este já desenvolvia as suas pesquisas na Suécia.

O termo “moral” associado ao assédio (*harassment moral*) é proposto na obra de *Hirigoyen* (2002:15-16) e traduz uma posição da autora, que considera estas práticas como uma questão — do que é nominado por ela — de ética ou moral: “(...) 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”. A contribuição da autora ao qualificar o termo “assédio”, no sentido exposto acima, está em relativizar estas práticas a partir da cultura e dos costumes de uma determinada sociedade. O que pode ser agressivo em um contexto social pode não ser interpretado desta forma em outra realidade cultural. Embora não utilize o termo “moral” na sua conceituação, *Leymann* (1996:171) também adverte que as estratégias de assédio podem variar segundo diferenças culturais. Assim, uma atitude recorrente no Sul da Europa e na América Latina pode não aparecer nos Estados Unidos e na Europa Setentrional, ou ainda, pode não ser reconhecida como hostil.

(1) LEYMANN, 1996:167-168.

Embora reconheçamos as especificidades dos termos *mobbing*, *bullying* e assédio moral, percebemos-os como expressões que representam situações semelhantes no cotidiano de trabalho. Adotamos neste texto o termo assédio moral por ser já consagrado na realidade brasileira.

Em 2003, *Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper* publicaram uma revisão da bibliografia europeia sobre *mobbing* ou *bullying* no local de trabalho, a qual se tornou referência obrigatória nos principais estudos sobre o tema. Nesta publicação os autores distinguem o assédio moral propriamente dito ou “*bullying* interpessoal” do assédio ou “*bullying* organizacional”. Obviamente, todo *bullying* ou assédio moral é um fenômeno interpessoal. Essa expressão “assédio interpessoal” é usada pelos autores *Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper* (2003:13) apenas para distinguir de outra situação na qual

(...) administradores, individual ou coletivamente, executam estruturas e procedimentos organizacionais que podem atormentar, abusar ou até mesmo explorar os empregados. Portanto, *bullying* nesses casos não se refere estritamente a interações interpessoais, mas antes a interações indiretas entre o indivíduo e a administração.

Einarsen (2005), em trabalho publicado em 1998, chama de “*bullying* institucionalizado” o assédio moral perpetrado pelos chefes ou supervisores numa empresa, ou instituição, que adota a política de uma liderança agressiva e destrutiva, de forma recorrente. Esta diferenciação é útil à compreensão do tema na realidade brasileira. Para nós, o assédio moral no trabalho pode ter um caráter individual e pessoal, ou coletivo e com efeito de política de gestão. Entendemos por assédio moral interpessoal um processo contínuo (repetitivo e prolongado) de hostilidade e/ou isolamento, direcionado a alvos específicos (geralmente uma ou poucas pessoas, mas sempre as mesmas), com o objetivo de prejudicar, podendo ter como efeito descompensações na saúde (física e psíquica); alterações nas condições gerais de trabalho; desligamento, afastamento, transferência do trabalho (a pedido ou não) ou mudanças na função.

O assédio moral organizacional é um processo contínuo de hostilidades, estruturado via política organizacional ou gerencial, que tem como objetivo imediato aumentar a produtividade, diminuir custos, reforçar os espaços de controle, ou excluir os trabalhadores que a empresa não deseja manter em seus quadros. Pode ser direcionado para todo o grupo indiscriminadamente, ou para alvos determinados a partir de um perfil (ex. todas as gestantes da empresa, ou todos os trabalhadores que a empresa deseja despedir, mas não quer arcar com os custos da dispensa sem justa causa). Pode apresentar como repercussão os mesmos efeitos do assédio interpessoal: descompensações na saúde (física e psíquica); alterações nas condições gerais de trabalho — desligamento, afastamento, transferência do trabalho (a pedido ou não) ou mudanças na função. O assédio organizacional será melhor analisado no próximo capítulo.

Em nossas experiências profissionais nos defrontamos frequentemente com casos de assédio organizacional. Contudo, nas pesquisas brasileiras não há o devido destaque para o assédio moral em sua manifestação coletiva, ou para o seu uso como estratégia de gestão. Como não tem sido dada a devida importância à matéria e às peculiaridades que distinguem o assédio moral interpessoal daquele que chamaremos de assédio moral organizacional, entendemos oportuno delimitar aqui os conceitos e estabelecer quais as consequências jurídicas possíveis, porque os mecanismos de intervenção organizacional, de tutela e de defesa do trabalhador podem ser distintos em cada uma das formas de assédio moral.

Os aspectos definidores do assédio moral, interpessoal e organizacional, serão sistematizados a seguir, de maneira a esclarecer os conceitos e seus desdobramentos práticos.

Atitudes que caracterizam o assédio moral

Leymann (1996) divide as atitudes que compõem um quadro de assédio moral conforme os seus efeitos sobre as vítimas. Assim, temos atitudes que interferem ou determinam, no ambiente de trabalho, o padrão da: comunicação; manutenção dos contatos sociais; reputação pessoal; situação ocupacional; saúde física.

Hirigoyen (2002) divide as atitudes hostis, provenientes do chefe ou colega (s) de trabalho, em quatro categorias: deterioração proposital das condições de trabalho; isolamento e recusa de comunicação; atentado contra a dignidade; violência verbal, física ou sexual.

Einarsen e Hoel (*apud Einarsen et al*, 2003:9) distinguem as atitudes, que visam ou provocam humilhação, intimidação, punição, em dois grupos. No primeiro grupo, chamado de “*bullying* relacionado ao trabalho”, encontramos a definição e o controle das tarefas executadas, de forma a prejudicar e diminuir a pessoa. Isso, na classificação de *Hirigoyen*, corresponde à “deterioração proposital das condições de trabalho”. No segundo grupo, que *Einarsen e Hoel* denominam de “*bullying* pessoal”, encontram-se os ataques verbais, diretos e indiretos, à vítima, entre os quais podemos citar todo tipo de crítica destrutiva, a difamação, a calúnia, além de piadas e intimidações.

Estas atitudes podem estar presentes tanto no assédio interpessoal como no assédio organizacional. Na nossa opinião, o que vai diferenciá-los não é a natureza e a via de concretização das agressões. Entendemos que listar os comportamentos não constitui aspecto central para a identificação do assédio moral, seja de natureza organizacional ou interpessoal. É impossível descrever todas as formas potenciais de expressão do assédio moral, em razão da dinamicidade que caracteriza as relações sociais. As pesquisas consultadas apontam apenas os comportamentos mais recorrentes ou típicos, sem almejar esgotar as suas variações. Portanto, para nós, este não é um critério definidor, mas apenas orientador para análise de casos.

Motivações que levam um indivíduo ou um grupo a assediar outrem

Hirigoyen (2002:103) afirma que “(...) todo assédio é discriminatório, pois ele vem ratificar a recusa de uma diferença ou uma particularidade da pessoa”. Além da psiquiatra francesa, *Zapf* (1996; 2005) e *Einarsen* (2005) também apontam a alteridade como principal motivo do assédio moral nas relações de trabalho.

A finalidade e limites do presente texto impedem amplo tratamento da matéria relativa à discriminação, que é de elevada complexidade. Não obstante, algum aporte é necessário, porque um dos elementos que frequentemente desencadeia práticas de assédio moral é a discriminação. Para *Hirigoyen* (2002) todo assédio moral é discriminatório porque envolve a recusa de uma diferença. Entendemos que embora seja frequente o assédio moral fundado em discriminação, nem sempre o será.

A Constituição Federal Brasileira assegura no art. 5º, *caput*, o princípio da igualdade, ao estabelecer que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza. O art. 1º da Convenção n. 111 da OIT define discriminação como toda “... *distinção, exclusão ou preferência fundada em raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional, origem social ou outra distinção, exclusão ou preferência especificada pelo Estado-Membro interessado, qualquer que seja sua origem jurídica ou prática e que tenha por fim anular ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento no emprego ou profissão.*”

Podemos dizer que a discriminação é o tratamento diferenciado e injusto atribuído a um indivíduo ou grupo, em razão de algum elemento diferenciador que ele apresente como característica, como o sexo, a idade, a cor, o estado civil.

O assédio moral fundado em discriminação constitui mecanismo destinado à exclusão do diferente. Como a discriminação se encontra vedada pelo ordenamento jurídico e, de modo geral, uma prática ostensiva é imediatamente refutada pela sociedade, tem-se no assédio moral uma forma mais velada de exclusão, que frequentemente coloca a vítima como responsável pelos atos do assediador. Assim, uma postura discriminatória pode, muitas vezes, conduzir à prática de assédio moral. Por exemplo, há relatos de pessoas que passaram a sofrer processos de assédio moral no trabalho a partir do momento em que é revelada sua orientação homossexual, ou uma doença crônico-degenerativa de que é portador (como a AIDS, ou o câncer, ou a LER/DORT), ou de uma determinada vinculação política ou sindical, etc.

É preciso observar, contudo, que assédio moral e discriminação não são conceitos coincidentes. Nem todo processo discriminatório se constitui como assédio moral. Hostilidades pontuais podem caracterizar um processo discriminatório, mas não um caso de assédio moral.

Por outro lado, há outras motivações que podem conduzir a práticas de assédio moral, que não a discriminação. Segundo *Hirigoyen* (2002) e *Einarsen* (2005) uma pessoa pode ser assediada por ser, ou tornar-se, menos produtiva. Mas uma

pessoa pode ser assediada justamente por apresentar um excelente desempenho, ou por mostrar-se competente. Nesse caso, ela desperta, involuntariamente, a inveja ou o medo em colegas ou superiores, que podem recorrer ao assédio moral para se livrar da ameaça que essa pessoa representa.

A ocorrência de assédio moral no setor público e em entidades filantrópicas evidencia que esta prática “(...) não está ligada *somente* a critérios econômicos, rentabilidade ou concorrência do mercado, mas muito mais a uma vontade de exercer o poder” (Hirigoyen, 2002:151) [grifo nosso]. Entretanto, entendemos que até mesmo nestas situações há o predomínio da racionalidade econômica, submetendo-se os valores humanos e sociais à lógica utilitária da sociedade na qual vivemos.

Alguém que se mostra contrariado diante da falta de profissionalismo ou da desonestidade de colegas também pode ser assediado até que peça demissão ou se “enquadre”, isto é, até que aceite as regras implícitas que vigoram no seu local de trabalho. Hirigoyen (2002:47-50; 81-83) cita casos em que pessoas começaram a ser assediadas por não compactuarem com determinadas atitudes de colegas e superiores (atitudes essas que vão desde pequenos furtos de material de escritório até crimes de corrupção).

Além dos motivos elencados acima, também podem ocorrer situações em que uma pessoa é escolhida como “bode expiatório” e outras em que o agressor sente prazer ou julga que a vítima merece ser hostilizada.

Segundo Zapf (2005) muitas vezes é impossível perceber se a razão do assédio reside na vítima ou naqueles que não podem, ou não conseguem, integrar alguém que é diferente em algum aspecto. Einarsen (2005:4) adverte que “colocar a culpa exclusivamente na personalidade do agressor ou da vítima é um beco sem saída”.

Muitas vezes o assédio moral ocorre em consequência do assédio sexual⁽²⁾ ou junto com ele. É comum o empregado ou empregada, após rejeitar as investidas sexuais de um superior hierárquico, passar a sofrer por parte deste todo tipo de perseguição no trabalho, como a transferência de posto de trabalho, muitas vezes acompanhada de perda salarial; a alteração de horário de trabalho; a determinação para trabalho em finais de semana e feriados; o isolamento; enfim, várias medidas em retaliação à recusa, que muitas vezes culminam com a dispensa, com ou sem justa causa.

Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003:21) propõem um modelo teórico para o estudo do *bullying* no trabalho em que fica evidente que as causas do processo dependem do enfoque do pesquisador. Numa análise mais restrita, leva-se em conta a personalidade do perpetrador e do alvo, ou a relação entre este último e o grupo

(2) Entende-se que assédio sexual é a conduta com conotação sexual, ou comportamento baseado em sexo, indesejado ou repellido pelo assediado(a), que cria um ambiente de trabalho hostil, ou gera o fundado temor de prejuízo nos direitos relativos ao trabalho.

social com o qual divide o local de trabalho — a vítima pode exercer o papel de um bode-expiatório pela sua condição de “outsider”, ou por não compartilhar dos valores do grupo. Ao nível da organização, estuda-se o papel desta na deflagração e no desenvolvimento do processo de assédio — algo que abordaremos mais tarde, e, numa análise mais ampla, o pesquisador procura identificar como fatores culturais, socioeconômicos e legais contribuem para uma situação em que é deflagrado o assédio moral.

A prática e a percepção do assédio: enfoque objetivo e subjetivo

Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003:11) afirmam que *Brodsky*, pioneiro no estudo do assédio moral, também foi o primeiro a distinguir o “assédio subjetivo”, do “assédio objetivo”. Enquanto o primeiro “refere-se à consciência do assédio pela vítima”, o segundo é uma “situação onde a evidência externa verdadeira de assédio é encontrada” (*apud Einarsen, 2005:2*). *Hirigoyen* (2002:66), por sua vez, considera que a parte objetiva do assédio está relacionada com “o que não se faz em sociedade”. Já a parte subjetiva depende da sensibilidade, suscetibilidade e vulnerabilidade específicas da vítima.

Tanto *Hirigoyen* quanto *Brodsky* são psiquiatras e por isso valorizam a percepção da pessoa que se considera agredida. *Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper* são psicólogos e lembram que, muitas vezes, “o significado de um comportamento particular pode ser conhecido apenas pelo perpetrador e o destinatário” (2003:12). Assim, as testemunhas podem interpretar a situação de um modo diferente daquele que a vivencia, seja como agressor ou alvo das hostilidades.

Um enfoque subjetivo é indispensável para os profissionais da saúde e para todos aqueles que, dentro de uma empresa ou instituição, estão envolvidos na prevenção ou na solução de casos de assédio moral. Como destacam *Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper* (2003:12), tal perspectiva de análise do *mobbing* possibilita um prognóstico não só das respostas e reações das vítimas, como das consequências para a organização.

Contudo, no caso de um processo administrativo interno, ou de uma ação na Justiça, uma situação só poderá ser caracterizada como assédio moral se, além das impressões do assediado, forem apresentadas provas materiais e testemunhais da conduta lesiva — caso do “assédio objetivo” de *Brodsky*.

Destacamos que nos casos de assédio organizacional os abusos são, geralmente, envoltos de um discurso organizacional capaz de justificar tais práticas como necessárias e úteis, em nome dos valores relevantes na empresa e da sobrevivência organizacional, com tendência à naturalização da violência. Para aquele que é agredido tais situações podem ser percebidas como processos organizacionais possíveis ou necessários, o que interfere na dimensão subjetiva da prática.

Segundo *Einarsen* (2005:2), na fase inicial do assédio, o comportamento agressivo é indireto e discreto. Posteriormente, a vítima é claramente isolada, evitada e humilhada em público. No final, os agressores podem recorrer à tortura psicológica e à violência física. Ou seja, os aspectos objetivo e subjetivo costumam alterar-se segundo a situação concreta e ao longo do processo.

Aspectos definidores do assédio moral

Observar as características definidoras propostas pelos autores de referência nos auxilia na construção de parâmetros para identificação das práticas de assédio moral, tanto na sua expressão interpessoal, como organizacional. Para esta incursão adotamos como balizadores os estudos de pesquisadores de renome internacional⁽³⁾, alguns apenas recentemente considerados com mais propriedade nos estudos pátrios:

- *Heinz Leymann* – pioneiro nos estudos sobre assédio moral, faleceu em 1999, deixando-nos o inventário LIPT utilizado para diagnóstico do assédio moral;
- *Marie-France Hirigoyen* — responsável pela popularização do tema na França, e em outros países. Tornou-se autora de referência nos estudos sobre assédio moral no Brasil.
- *Dieter Zapf* e *Ståle Einarsen* — discípulos de *Leymann*, destacam-se entre os mais importantes pesquisadores do tema atualmente.

Leymann (1996:168), descreve o *mobbing* ou o terror psicológico como

(...) uma interação social através da qual um indivíduo (raramente mais) é atacado por um ou mais indivíduos (raramente mais de quatro), diariamente e por muitos meses, levando-o a uma posição quase indefesa e de alto risco de demissão [a pessoa é levada a pedir demissão ou acaba sendo demitida].

Ao analisarmos esse enunciado, percebemos que *Leymann* destaca alguns aspectos recorrentes nos casos de assédio moral estudados:

- número de indivíduos que são alvo de um mesmo processo de assédio: raramente mais do que uma pessoa;
- número de agressores num mesmo processo de assédio: entre 01 e 04, geralmente.
- frequência e duração média de um processo de assédio: diariamente, por um longo período. Apesar de não usar a expressão *processo* no referido trecho, esta concepção está implícita no enunciado de *Leymann*, quando este afirma que os ataques ocorrem “diariamente e por muitos meses”;

(3) Em julho de 2008 aconteceu a *6th International Conference on Workplace Bullying*, em Montreal-Canadá, com a participação de *Stale Einarsen* e *Marie-France Hirigoyen* como convidados especiais. Mais informações disponíveis em <www.bullying2008.uqam.ca>.

— relação de poder ou força estabelecida, durante ou pelo processo de assédio: aquele que é atacado fica numa posição de inferioridade e de impossibilidade de auto-defesa;

— consequência do processo de assédio para a estabilidade empregatícia da vítima: impõe um alto risco de demissão.

Se compararmos o enunciado de *Leymann* com o de outros pesquisadores reconhecidos internacionalmente, encontraremos alguns pontos de consenso e outros de divergências acerca dos aspectos definidores do assédio moral, devidamente pontuados na sequência. *Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper* (2003) destacam como os principais critérios definidores do assédio moral: caráter processual, frequência e duração, orientação a um alvo específico, desequilíbrio de poder e intencionalidade. Estes critérios, entre outros, serão abordados e discutidos a seguir, no cotejo com as contribuições de outros autores, comparando-se o assédio moral interpessoal com o organizacional.

Caráter processual

Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003:7), ao analisarem definições de *bullying* no trabalho, percebem a ênfase dos pesquisadores europeus em duas características: a repetição e a duração dos comportamentos agressivos ou hostis; características essas que conferem ao *bullying* o caráter de um *processo*. *Zapf* (1996; 2005), *Einarsen* (1996; 2005) e *Hirigoyen* (2001; 2002) também apresentam o assédio moral como um *processo*, destacando o caráter de sistematização e repetição das atitudes hostis. *Einarsen* enfatiza que o assédio moral não é um fenômeno, no sentido de um fato pontual, mas um “processo evolutivo gradual” (2005:2) ou um “processo que se intensifica” (1996:197).

Essa é uma característica importante do assédio moral para nós, tanto na sua expressão interpessoal como organizacional, só pode ser concebido com caráter processual, com repetição de hostilidades e prolongamento no tempo. Não é importante se dura três meses, seis meses ou um ano, mas se se apresenta como um processo.

Frequência e duração média de um processo de assédio

Leymann (1996:168) enfatiza que a diferença entre um conflito normal e o *mobbing* “(...) não está *no que é feito*, ou *como é feito*, mas na *frequência e duração* do que é feito”. Para ele, a sistematização e a repetição transformam o significado e os efeitos das atitudes. Enquanto *Hirigoyen* (2002:30) critica o estabelecimento de uma frequência e de uma duração mínimas dos atos hostis para a caracterização do *mobbing*, *Zapf* (2005:3) utiliza o mesmo critério de *Leymann* — pelo menos uma vez por semana, por um período mínimo de seis meses. No artigo coletivo de 2003,

Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper justificam que o período de seis meses é usado como referência na avaliação de vários distúrbios psiquiátricos e por isso o mesmo critério foi adotado por *Leymann*.

Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003:8) sugerem que há uma relação entre a duração do processo de *bullying* e a frequência dos atos hostis. Quanto mais se estende o conflito, mais frequentes se tornam as agressões. *Einarsen*, no seu artigo de 1996, já descrevia que, se no começo os ataques ou atos hostis são esporádicos, com a continuidade do processo eles ocorrem numa base semanal ou diária.

Entendemos que nem sempre as práticas de assédio moral têm uma duração mínima de seis meses, ou outra duração mínima qualquer. O que caracteriza o assédio moral é o seu caráter processual. Adotar uma determinada frequência e/ou duração como um parâmetro definidor do que é, ou não é, assédio moral, não atende à complexidade da realidade fática e das diferentes possibilidades de sua expressão.

Einarsen et al (2003:7) destacam que o *bullying* no local de trabalho pode se constituir em um estado permanente como, por exemplo, o confinamento proposital em uma sala sem janela ou telefone, com caráter punitivo ou hostil. Nestes casos, a definição de uma frequência específica, ou de uma duração padrão é difícil, pois a situação se prolonga sem interrupção, mas tem maior potencial lesivo, gerando prejuízos num prazo menor.

A frequência e a duração do assédio moral, avaliados de forma isolada, são critérios pouco relevantes para sua definição. O caráter processual — e não a frequência ou duração — é a característica que essencialmente diferencia o assédio moral (interpessoal e organizacional) dos casos em que as hostilidades vivenciadas no local de trabalho são esporádicas e constituem o que a literatura denomina de “agressões pontuais” (abordadas adiante).

Orientação a alvos específicos

Ao afirmar que “um indivíduo (raramente mais)” é alvo de um mesmo processo de assédio, *Leymann* estabelece que este tem um caráter individual e não coletivo, característica reiterada por *Hirigoyen* (2002) e *Zapf* (1996), ao afirmarem que os ataques são direcionados a alvos particulares ou específicos. Posteriormente, *Zapf* (2005:1) apresenta a mesma concepção, ao afirmar que as ações de assédio são direcionadas a um (a) “target person”.

Porém, alvos particulares não são, necessariamente, individuais. Os autores citados acima não descartam a possibilidade do assédio moral ser direcionado a mais de um alvo ao mesmo tempo, pois definem o *bullying* como “(...) o processo em

que um comportamento hostil e agressivo é dirigido sistematicamente *a um ou mais colegas ou subordinados*, levando a uma estigmatização e vitimização do alvo” (Einarsen et al, 2003)⁽⁴⁾.

Einarsen, no seu artigo de 1998, já caracterizava o *bullying*

como todas aquelas ações e práticas repetitivas que são direcionadas *a um ou mais trabalhadores*, que não são reconhecidas pela vítima, que podem ser feitas deliberada ou inconscientemente, mas causam humilhação, ofensa e sofrimento, e podem interferir no desempenho do trabalho ou gerar um ambiente de trabalho injusto. (Einarsen, 2005, p. 1, tradução nossa, grifo nosso).

Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003:7) confirmam que na literatura europeia, predomina o enfoque do *bullying* como processo de vitimização de alvos particulares. Nessa linha de raciocínio, a prática de um supervisor que abusa do seu poder em relação ao conjunto dos seus subordinados para que produzam mais, mesmo que de forma reiterada e processual, não constitui um caso de *bullying*.

Nas situações concretas que acompanhamos na nossa prática profissional⁽⁵⁾, observamos que, ao contrário do que afirma Leymann (1996), o caráter coletivo do assédio moral é tão ou mais frequente do que o individual.

Essas situações são descritas parcialmente por outros autores como “estressor social” (Zapf, 1996) e “gestão por injúria” (Hirigoyen, 2002). Hirigoyen conceitua a “gestão por injúria”, como uma “técnica de gestão *coletiva*” (2002:120), que se caracteriza por um “tratamento injurioso *coletivo*” (2002:256), em que “*todos* os empregados são, sem distinção, maltratados” (2002:28) ou, ainda, em que “*todo um grupo* é vítima de um mesmo superior mal intencionado” (2002:119) [grifos nossos]. Ao distinguir o assédio moral da “gestão por injúria”, Hirigoyen (2002) afirma que o primeiro tem como alvo um indivíduo específico, enquanto o segundo processo visa a atingir todos os trabalhadores de uma empresa, setor ou departamento⁽⁶⁾.

Zapf (1996) e Hirigoyen (2002), ao tratar da noção de “estressor social” (entendido por nós como uma variação do assédio organizacional) observam que quase todos os trabalhadores de um departamento são afetados negativamente, após algum tempo. Já num caso de *mobbing*, os autores avaliam que os agressores e os observadores podem não ser afetados, pois o assédio “(...) é direcionado a um indivíduo em particular” (Zapf, 1996: 218).

(4) Tradução e grifo nosso.

(5) Referimos à atividade profissional desenvolvida no Ministério do Trabalho, Ministério Público do Trabalho, decisões do Judiciário trabalhista, nos relatos dos trabalhadores e sindicalistas e também no atendimento clínico e nas intervenções organizacionais.

(6) Ao tratar do processo que ela denomina de “gestão por injúria”, Hirigoyen afirma que esta é uma “técnica de gestão *coletiva*” (2002:120), que se caracteriza por um “tratamento injurioso *coletivo*” (2002:256), no que “*todos* os empregados são, sem distinção, maltratados” (2002:28) ou, ainda, em que “*todo um grupo* é vítima de um mesmo superior mal intencionado” (2002:119) [grifos nossos].

Entendemos que mesmo não sendo alvo direto das agressões, aqueles que testemunham e praticam as agressões também podem ter prejuízos de diversas ordens e de diferentes intensidades. Mas não é desta ordem de prejuízo indireto que estamos tratando quando analisamos o “alvo” do assédio.

O assédio interpessoal normalmente tem como alvo pessoas, ou pequenos grupos de indivíduos específicos. Já o assédio organizacional, que será analisado adiante, orienta-se a alvos que não são específicos, mas são determináveis, podendo alcançar grande parte dos trabalhadores da empresa.

Como exemplo de alvo determinável podemos citar a situação de funcionários lesionados de um banco, isolados dos outros colegas e pressionados para pedirem demissão. O alvo do assédio pode ser conhecido, embora não seja necessariamente individualizado, alcançando todos os trabalhadores da empresa que estão lesionados, independentemente de quem sejam.

Se o assédio moral pode ser direcionado para a coletividade de trabalhadores da empresa, efetiva ou potencialmente, a prática não pode ser definida pela caracterização daqueles que são atingidos. A identificação de quem é prejudicado é relevante na distinção entre o assédio moral interpessoal e o organizacional, mas não é decisiva na caracterização de prática de assédio moral.

Relação — de poder ou força — estabelecida, durante ou pelo processo de assédio, entre agressor (es) e vítima (s)

Leymann (1996:168) afirma que o *mobbing* é direcionado a um indivíduo que devido a tal processo “é impelido a uma posição *indefesa* e de desamparo (...)” [grifo nosso]. Conceção idêntica encontramos nas seguintes palavras de *Zapf* (2005:3): “*mobbing* no trabalho significa assédio, *bullying*, ofensa, exclusão social ou atribuição de tarefas humilhantes a alguém que *no transcurso acaba numa posição inferior*” [grifo nosso].

Tanto *Zapf* (2005:3) quanto *Einarsen* (1996: 187) destacam que, num conflito, se as partes envolvidas dispõem de uma força igual ou equivalente, para atacar e se defender, o mesmo não pode ser caracterizado como *mobbing* ou *bullying*. Num artigo de 1996 (p. 217), *Zapf* afirma que o *mobbing* pode começar numa relação de forças equivalentes, mas isso se altera com o desenrolar do processo. *Hirigoyen* (2001) considera o assédio como uma “interação assimétrica”.

Para *Einarsen* a vítima de assédio moral caracteriza-se pela sua impossibilidade de ataque ou auto-defesa⁽⁷⁾. Para o autor a linha limítrofe que separa um conflito de um processo de assédio ocorre quando “uma das partes adquire uma posição desvantajosa

(7) EINARSEN, Skogstad (1996:185; 187); EINARSEN (2005:2).

nessa luta” (Einarsen, 2005:2). Além disso, para esse pesquisador a diferença de força entre as partes é uma questão de percepção do assédio. Tanto que ele só considera que alguém é vítima de *bullying* se essa pessoa relata sentir-se inferior ao agressor, isto é, incapaz de se defender do mesmo ou de retribuir “na mesma moeda” (Einarsen, 1996:187). A ênfase dada pelo autor é ao aspecto subjetivo do assédio.

Para nós, o que importa destacar é que há uma desigualdade de poder que aparece como **resultante** do assédio moral, independentemente da posição, formal ou informal, que era ocupada pelas partes antes do processo de hostilidade, embora mais frequentemente o assediado seja o empregado em relação de subordinação com o superior hierárquico, ou a direção da empresa.

Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2003:10) explicitam que o desequilíbrio de forças pode ser formal, quando relacionado à posição hierárquica na organização, ou informal, quando fatores como conhecimento, experiência, rede de amizades, alianças no ambiente de trabalho, ou dependência emocional, entram em jogo.

É importante destacar que a desigualdade de força que define o que é ou não assédio moral, não se refere à tipologia descrita por Hirigoyen (2002). A autora classifica o assédio moral em quatro categorias, a partir da posição hierárquica daquele que agride e de quem é agredido:

- descendente. A agressão parte de um chefe ou supervisor e caracteriza a maioria dos casos de assédio moral. Segundo Zapf (1996:217), nos países de língua alemã, em 75% dos casos os *mobbers* (agressores) são superiores hierárquicos.
- horizontal. Os agressores são os próprios colegas da vítima. Exemplo: o processo de assédio desenvolvido por colegas em relação ao empregado que tem revelada sua homossexualidade.
- misto. Envolve pessoas de diversas hierarquias em relação àquele que é alvo das agressões. Exemplo: o processo de assédio desencadeado por colegas e superiores hierárquicos em relação ao empregado trabalhador portador de HIV.
- ascendente. Um subordinado ou grupo de funcionários persegue um superior. Esse é o tipo mais raro de assédio moral segundo Zapf (1996) e Hirigoyen (2001; 2002). Exemplo: o assédio desencadeado por uma equipe de enfermagem em relação à enfermeira contratada com a incumbência de disciplinar aquela equipe.

Embora esta classificação possa auxiliar no detalhamento de cada caso, não faz parte dos critérios necessários à identificação do assédio moral.

Quando falamos em relação de poder ou força, como elemento de caracterização do assédio, não estamos nos referindo necessariamente à posição hierárquica ou socioeconômica dos protagonistas de um processo sistemático de hostilização.

Colegas de trabalho que exercem funções equivalentes e que dispõem de um mesmo *status* social e de poder dentro da empresa podem ser antagonistas numa situação em que a capacidade ou possibilidade de ataque/defesa de cada um é desigual. Se tomarmos como exemplo servidores públicos de um município de mesma hierarquia, processos de assédio moral podem ocorrer por mecanismos de competição pessoal, vaidades, ou poder de influência. Reconhecemos, no entanto, que na prática profissional a desigualdade hierárquica está presente na maioria dos casos de assédio moral do trabalho.

Intencionalidade

Adotar a intencionalidade como critério de identificação do assédio moral, seja interpessoal, seja organizacional, constitui-se numa questão complexa e polêmica. Como questionam *Einarsen et al* (2003), o que é intencional: a atitude ou o dano? E se há intenção, como verificá-la?

Para *Einarsen et al* (2003) o assédio pode ser premeditado ou não intencional, desde que sejam objetivamente observados seus efeitos de humilhação, ofensa e angústia:

“*Bullying* no trabalho consiste em ações e práticas repetitivas que são dirigidas contra um ou mais trabalhadores, que são indesejados pela vítima, que podem ser causadas deliberadamente ou inconscientemente, mas causam claramente humilhação, ofensa e angústia, e podem interferir com o desempenho no trabalho ou causar um ambiente de trabalho desagradável.”⁽⁸⁾

Ao contrário dos autores do artigo coletivo de 2003, entendemos que o assédio moral é sempre intencional. Em outras palavras, as práticas hostis são deliberadas, mesmo que o objetivo final imediato não seja o de prejudicar o assediado. O processo de assédio pode visar: i) ao enquadramento ou à submissão de uma pessoa às regras do grupo (assédio interpessoal) ou da empresa (assédio organizacional); ii) ao aumento do ritmo do trabalho ou da produtividade (assédio organizacional).

Numa revisão teórica, verificamos que nos casos que correspondem ao assédio interpessoal, é mais frequente a intenção deliberada de humilhar, isolar, causar dano ou destruir uma ou algumas pessoas específicas. Já nas situações que se referem ao que chamamos de assédio organizacional, a hostilidade ou a pressão são encarados como meios para se atingir um objetivo ou meta da organização. Contudo, nem sempre as consequências do processo de assédio são as esperadas pelos seus perpetradores. Vejamos o exemplo a seguir:

(8) Tradução livre de “Bullying at work is about repeated actions and practices that are directed against one or more workers, that are unwanted by the victim, that may be carried out deliberately or unconsciously, but clearly cause humiliation, offence and distress, and that may interfere with job performance and/or cause an unpleasant working environment”. EINARSEN, Ståle et al. *Bullying and emotional abuse in the workplace*. London: Taylor & Francis, 2003. p. 6.

O objetivo de um gestor é fazer com que seu grupo aumente o ritmo de trabalho. Para isso ele utiliza estratégias constrangedoras e pressões exageradas, culminando num pedido de demissão por parte de alguns dos empregados. O objetivo imediato era aumentar a produtividade do grupo e não excluir alguns trabalhadores em especial. Todavia, a pressão exagerada teve como *efeito* o pedido de demissão. Descrevemos aqui um caso de assédio organizacional que tem como *efeito* a exclusão. A utilização das estratégias de gestão são fundamentadas em escolhas conscientes e planejadas, embora os seus efeitos possam não ser os desejados.

Embora consideremos que a intencionalidade seja importante para diferenciar o assédio de situações distintas, como é o caso do estresse (que será discutido posteriormente), precisamos reconhecer que é difícil estabelecer indicadores da presença e da intensidade da intencionalidade.

O caráter subjetivo da intencionalidade dificulta a sua identificação uma vez que: i) a percepção da intencionalidade por testemunhas ou por quem é agredido é independente da existência efetiva da premeditação; ii) a intencionalidade pode ser identificada e descrita somente por aquele que executa determinada prática.

Para concluirmos esta discussão, perguntamos: a que área de conhecimento e atuação serve o esclarecimento sobre a intencionalidade como um aspecto definidor do assédio moral?

Para o Direito do Trabalho é irrelevante para a caracterização do assédio moral a demonstração da existência de intenção deliberada de prejudicar, enquadrar ou excluir o assediado, porque o empregador é responsável pelo ambiente de trabalho saudável e isento de assédio. A demonstração da existência de vontade deliberada de prejudicar e causar dano pode interferir na fixação da indenização devida, que nesse caso pode ser mais elevada.

Para a área da saúde, o dano causado — e não a intenção — é o parâmetro central para a atuação profissional, numa perspectiva de atuação curativa. Cabe destacar que a percepção do dano como intencional, por parte de quem é agredido, é um dos fatores, entre outros, que gera o dano psíquico⁽⁹⁾. Na avaliação de casos é recomendável considerar a percepção da intenção por parte daquele que se sente agredido. O que está em análise nesta área não é a existência efetiva da intencionalidade, mas a percepção sobre a mesma que tem o assediado.

Já em intervenções na área de gestão organizacional, seja por profissionais de Psicologia organizacional ou por administradores, a detecção de intencionalidade nas práticas de assédio moral é relevante, pois delinea a forma e o foco de atuação. Nos casos de assédio moral interpessoal, nos quais geralmente há a intenção de

(9) ROVINSKI, S.L.R. (2004). Fundamentos de Perícia Forense. São Paulo: Vetor.

prejudicar e causar dano, a atuação deve ser direcionada ao âmbito individual ou à relação entre os envolvidos. Se a situação se configura como assédio organizacional, a atuação deve visar à forma de organização do trabalho e às políticas de gestão. Aceitamos que a intencionalidade do assédio pode ser relevante aqui.

Contudo, mais um ponto precisa ser destacado neste contexto: mesmo quando o assédio é estritamente interpessoal caracteriza-se por ser um processo que, como tal, só perdura e se concretiza diante da negligência, da conivência, ou do estímulo da organização. Assim, concluímos que no assédio moral interpessoal, ou organizacional, a atuação de administradores e psicólogos organizacionais deve sempre estar direcionada para a organização do trabalho e para as políticas organizacionais, que devem coibir e punir tais práticas e não estimulá-las.

**ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL:
ESCLARECIMENTOS CONCEITUAIS E REPERCUSSÕES**

Thereza Cristina Gosdal^(*)

Lis Andrea Soboll^(**)

Mariana Schatzman^(***)

André Davi Eberle^(****)

O trabalho constitui ambiente propício à ocorrência de assédio moral organizacional, em razão da desigualdade de poder entre as partes na relação jurídica, evidenciada na subordinação do empregado e no poder diretivo do empregador, que compreende o seu poder disciplinar, o seu poder de organizar a produção e o trabalho, de estabelecer procedimentos, condutas e de aplicar punições. Segundo *Adriane Reis*:

A naturalização da humilhação e constrangimento dentro do ambiente de trabalho se deve à longa tradição dessa prática nas sociedades disciplinares — entre as quais se inclui a fábrica —, por meio da sanção normalizadora (*Foucault*). Essas práticas abusivas foram incorporadas sob novas roupagens na sociedade de controle (*Deleuze*), que hoje apresentam forte grau de violência psicológica em seus quadros e são apresentadas sob o título de gestão por injúria, gestão por medo e gestão por estresse. Nesse contexto, o assédio moral difuso e fomentado pela empresa surge como mais um instrumento de controle e disciplina da mão-de-obra.⁽¹⁾

A autora, em sua dissertação tem por referencial teórico a obra de *Foucault e Deleuze*, o que permite compreender o destaque por ela dado ao assédio moral como sanção normalizadora da sociedade disciplinar.

(*) Procuradora do Trabalho na 9ª Região — Paraná. Mestre e Doutora em Direito das Relações Sociais pela UFPR. Bacharel e Licenciada em Ciências Sociais.

(**) Bacharel e Licenciada em Psicologia. Professora adjunta substituta na UFPR (2007-2008) e professora em cursos de pós-graduação. Consultora organizacional. Especialista em Psicologia do Trabalho pela UFPR. Mestre em Administração pela UFPR. Doutora em Medicina Preventiva pela FMUSP. E-mail: <lisdrea@uol.com.br>

(***) Bacharel e Licenciada em História. Mestre em Sociologia pela UFRP e Professora de História do Colégio Militar de Curitiba.

(****) Bacharelado e licenciatura em Psicologia pela UFPR (2004-2008). Experiência em consultoria organizacional e no atendimento de casos de assédio moral (Delegacia Regional do Trabalho — PR, 2006-2007). E-mail: <andre-psicologia@hotmail.com>

(1) REIS, Adriane. *Assédio moral organizacional e abuso do poder diretivo do empregador*: Texto elaborado para a Abrapso, 2007. Encaminhado pela própria autora.

Aldacy Rachid Coutinho⁽²⁾ também entende que a organização empresarial é fonte de poder, que comporta uma organização horizontal, representada pela divisão do trabalho por especialização, e uma organização vertical dos serviços, em que se estabelece a hierarquia e ordenação em unidades e graus com poderes escalonados. Essas práticas de assédio podem ser percebidas como inerentes à organização ou à produção pelos superiores hierárquicos, bem como consideradas técnica de gestão de pessoas na empresa. O assédio moral organizacional torna-se, então, instrumento de controle e disciplina dos trabalhadores, mecanismo de redução do custo da mão-de-obra e do aumento da produtividade, atendendo a um cálculo econômico que desconsidera o componente humano inerente à mão-de-obra.

Adriane Reis propugna o seguinte conceito de assédio moral organizacional:

O assédio moral organizacional se configura pela prática sistemática, reiterada e frequente de variadas condutas abusivas, sutis ou explícitas contra uma ou mais vítimas, dentro do ambiente de trabalho, que, por meio do constrangimento e humilhação, visa controlar a subjetividade dos trabalhadores. O controle da subjetividade abrange desde a anuência a regras implícitas ou explícitas da organização, como o cumprimento de metas, tempo de uso do banheiro, método de trabalho, até a ocultação de medidas ilícitas, como sonegação de direitos (registro em Carteira de Trabalho, horas extras, estabilidade no emprego) ou o uso da corrupção e poluição pela empresa. Essa prática resulta na ofensa aos direitos fundamentais dos trabalhadores e pode se esconder no “legítimo” exercício do poder diretivo do empregador, caracterizando abuso de direito.

É importante o conceito trazido pela autora, que intitula sua dissertação de mestrado de “Assédio Moral Organizacional” e destaca o assédio moral em sua dimensão coletiva, de modo conceitual, pela primeira vez em pesquisas brasileiras. Contudo, entendemos muito amplo o conceito proposto. Para a autora todo assédio moral que não seja meramente interpessoal é organizacional, o que inclui situações em que não há uma política deliberada da empresa que configura assédio, mas a empresa permite o assédio, porque direta ou indiretamente dele se beneficia, ou porque escolhe chefias e líderes assediadores. Nesse sentido, o assédio desencadeado por uma descompensação psicológica grave (no caso de assediadores patológicos), por exemplo, é organizacional, mesmo que o assediador tenha sido contratado por ter muito tempo de experiência, ou porque tem uma obra importante a respeito de tema afeto à área de atuação da empresa. De acordo com o conceito apresentado pela autora, todo assédio que não seja fundado em questões totalmente alheias à empresa e não reverta em seu benefício, é organizacional. O que inclui no conceito situações em que não há uma política deliberada da empresa ou do gestor configuradora de assédio.

(2) COUTINHO, Aldacy Rachid. *Poder Punitivo Trabalhista*. São Paulo: LTr, 1999. p. 74.

Do conceito de assédio moral organizacional, proposto por *Adriane Reis*, somente ficam fora de abrangência as situações em que o conflito ocorre por razões exclusivamente individuais, como por exemplo, se duas empregadas estão interessadas num mesmo colega e uma desencadeia o processo de perseguição destrutiva em relação à outra, por conta do interesse amoroso envolvido; ou se há duas pessoas que se destacam intelectualmente no ambiente profissional e há entre elas uma disputa por vaidade, desencadeando-se o processo de assédio de uma em relação à outra. Na nossa opinião também nesta hipótese é possível concluir que a empresa é responsável pelos danos que possam ser causados ao(s) assediado(s), porque permitiu que o assédio se instalasse no ambiente de trabalho e não tomou medidas para coibi-lo; ou as tomou, apenas depois de consolidada a prática. Quer dizer, seja na forma interpessoal ou organizacional, o assédio é de responsabilidade do empregador, do ponto de vista trabalhista.

O conceito de assédio organizacional da autora referida é importante, mas confunde-se, ou substitui, o que usualmente tem sido chamado simplesmente de assédio moral. Todo assédio, no conceito proposto, será organizacional, sendo irrelevantes e muito eventuais as situações que para a autora não seriam assédio moral organizacional.

Além disso, o conceito elaborado de maneira tão ampla não oferece o destaque que pretendemos dar a esta prática quando representa uma política de gestão da empresa, quando é por ela diretamente estimulado e disseminado, quando se insere diretamente em sua lógica empresarial. Essa forma de assédio moral, aqui denominado de organizacional, não está sendo identificada com ênfase na maior parte dos estudos que tratam do tema, embora apareça com frequência nas denúncias e possa ensejar um tratamento diverso, exigindo maior rigor no seu combate. Por isso entendemos mais adequado diferenciar dois tipos de assédio moral, o assédio moral interpessoal e o assédio moral organizacional. O primeiro utilizado no sentido que já está difundido na literatura e no tratamento das situações concretas, com as delimitações propostas no tópico anterior; o segundo, para destacar a manifestação coletiva do assédio, o assédio como instrumento de gestão e de controle do empregador, o que será melhor elaborado na sequência e que começa a ser identificado na linguagem do movimento sindical e no tratamento das situações de assédio que surgem no cotidiano das relações de trabalho.

Importante esclarecer que o assédio organizacional no Brasil também tem sido chamado de assédio moral e guarda importantes semelhanças com este. Para nós o assédio organizacional é uma espécie de assédio moral. Para facilitar a utilização do conceito e para evitar a confusão na sua utilização, será chamado por nós simplesmente de assédio organizacional.

Alguns autores identificam a dimensão coletiva do assédio moral, sem reconhecê-lo como assédio moral organizacional, mas como outro tipo de prática, a exemplo da gestão por injúria ou da gestão por estresse, descritas por *Hirigoyen*⁽³⁾.

(3) HIRIGOYEN, 2002.

O conceito de gestão por injúria não coincide integralmente com o de assédio organizacional, porque não considera a prática como uma espécie de assédio moral, mas como situação dele distinta.

Hirigoyen (2002:98) reconhece que a empresa pode tornar-se um sistema perverso “(...) quando o fim justifica os meios e ela se presta a tudo, inclusive a destruir os indivíduos, se assim vier a atingir seus objetivos.”⁽⁴⁾ Afirma que nesse tipo de situação as empresas são complacentes com os abusos de alguns superiores ou prepostos com o objetivo de gerar lucro.

Iñaki Piñuel y Zabala analisam a resposta da organização ao assédio, em especial as várias formas de negação. Segundo estes autores:

“El acoso laboral no es un problema tan solo del individuo que lo padece o del perverso acosador que lo desencadena, sino todo un signo o síntoma de que las cosas no marchan bien en la manera de organizar el trabajo, de asignar las cargas del mismo, de seleccionar o promocionar a los directivos clave, o bien en lo que respecta a los valores, la cultura y el estilo de management de la organización en la que se producen tales comportamientos. De ahí que califiquemos a las organizaciones en las que se produce el mobbing de “tóxicas”, debido a que trabajar en ellas resulta nocivo para la salud de muchos trabajadores.”⁽⁵⁾

Os autores identificam uma dimensão coletiva para o assédio moral, mas não chegam à conclusão que a empresa pode ser mais que simplesmente “tóxica”, ou simplesmente permissiva com relação ao assédio, para ser promotora destas práticas.

Ao tratar da caracterização do assédio moral *Maria José Gianella Cataldi* faz considerações que não excluem o organizacional, embora não chegue a identificá-lo e diferenciá-lo: “Caracteriza-se pela degradação deliberada das condições de trabalho onde prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos emocionais para o trabalhador e a organização.” Seu conceito identifica a prática, mas atribui a conduta a um ou mais chefes, dirigida a um subordinado, não alcançando a dimensão do assédio organizacional na gestão da empresa.

Márcia Novaes Guedes fala em “*mobbing* oficial” para a situação em que o assédio é praticado por um gerente ou diretor da empresa, o que potencializa o desenvolvimento de reações perversas na empresa⁽⁶⁾. Segundo referida autora a saúde no ambiente de trabalho depende da forma pela qual é exercido o poder diretivo na empresa e pode ser efetivado tanto por ação, quanto por omissão. Essa autora também iden-

(4) HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio moral: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002. p. 98.

(5) PIÑUEL Y ZABALA, Iñaki. *Mobbing: como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Bilbao: Editorial Sal Terrae, 2001. p. 61.

(6) A autora trata *mobbing* e assédio moral como significando a mesma coisa, tal qual a opção feita na presente análise.

tifica a existência de administração por estresse, quando o estresse coletivo ataca o grupo de trabalhadores que adota a perseguição e a humilhação como método para melhorar o desempenho.

Segundo Soboll (2008), em reflexões anteriores ao presente trabalho, os aparatos e a estrutura organizacional da empresa podem ser articulados de maneira a sustentar uma política de violência, referindo-se neste caso a *violência organizacional*.⁽⁷⁾

Para nós o assédio organizacional é um conjunto sistemático de práticas reiteradas, inseridas nas estratégias e métodos de gestão, por meio de pressões, humilhações e constrangimentos, para que sejam alcançados determinados objetivos empresariais ou institucionais, relativos ao controle do trabalhador (aqui incluído o corpo, o comportamento e o tempo de trabalho), ou ao custo do trabalho, ou ao aumento de produtividade e resultados, ou à exclusão ou prejuízo de indivíduos ou grupos com fundamentos discriminatórios.

São exemplos de assédio organizacional as seguintes situações, que se referem, em sua maior parte a denúncias de assédio moral já investigadas pelo Ministério Público do Trabalho:

1 — empresas que desenvolvem atividade de teleatendimento ou *telemarketing*, ou outra, em que os trabalhadores: precisam atingir metas exageradas; têm o tempo de banheiro controlado, geralmente em cinco minutos; precisam seguir o manual quanto ao que deve ser dito ao cliente, normalmente com o oferecimento de produtos e serviços, sob pena de frequentes advertências e outras sanções disciplinares; não podem apresentar atestados médicos para não ficarem visados ou serem despedidos. Nestas empresas o assédio organizacional é utilizado como estratégia para controle dos empregados, coibição da formação de demandas individuais e coletivas e, especialmente, aumento da produtividade, com o controle do tempo de trabalho e do conteúdo das conversas com o cliente.

2 — empresas que sofrem processo de fusão ou incorporação e que não estão dispostas a assumir determinados trabalhadores da empresa que sofreu a fusão ou incorporação. Normalmente são trabalhadores que a empresa adquirente encara como um problema, como lideranças sindicais, trabalhadores acometidos de doenças crônico-degenerativas (ou de LER/DORT), ou trabalhadores com muito tempo

(7) No texto de 2006 Soboll considerava que o assédio moral era uma prática diferente do assédio ou violência organizacional. Nos textos de 2008 os dois conceitos foram associados no termo sintetizador “assédio moral/organizacional, mas tratados ainda como figuras separadas. A autora reconhece, no presente trabalho, a necessidade de agrupamento dos conceitos, adotando a terminologia “assédio moral” como representatividade de situações de assédio moral interpessoal (equivalente ao termo “assédio moral” utilizado nos textos de 2006 e 2008) e de assédio moral organizacional (semelhante ao termo assédio organizacional utilizado nos textos de 2006 e 2008). Após muitos debates com os autores deste texto, o reconhecimento do assédio organizacional como uma forma de assédio moral surge em resposta aos discursos de atores sociais que buscam desvincular o assédio organizacional das discussões sobre o assédio moral. Estes utilizam o argumento de que o assédio organizacional seria uma prática intrínseca e necessária ao trabalho no contexto atual, portanto justificado como “natural” sobre o qual não se deve intervir, o que de fato é um grande equívoco. O presente trabalho congrega uma atualização das reflexões anteriores, reavaliadas em conjunto com os autores deste texto, em busca de um sistema de referência suficiente para o diagnóstico de situações cotidianas e que não enfraqueça o reconhecimento social destas práticas.

de serviço, ou algum tipo de estabilidade provisória. A desqualificação do trabalhador, de seu discurso e de suas ações, o processo de pressões e humilhações, surge como estratégia para forçar pedidos de demissão e desonerar-se de verbas rescisórias que seriam devidas em razão da dispensa sem justa causa.

3 — empresas que adotam o assédio moral em substituição à dispensa sem justa causa, para reduzir os custos de sua mão-de-obra, deixando de pagar aviso prévio, com suas projeções, e a multa de 40% do FGTS, quando conseguem que o trabalhador peça demissão, ou quando em sua reação ao assédio dá ensejo à caracterização de uma justa causa.

4 — empresas que trabalham com vendas e se utilizam de técnicas de humilhação e perseguição como estratégia de estímulo para aumento das vendas. São já conhecidas pelos Tribunais do Trabalho as situações de empresas que penalizam publicamente e com ridicularização os empregados ou equipes que vendem menos, ou não alcançam metas de vendas, com o pagamento de prendas, como ter que deixar um abacaxi sobre a mesa, como troféu, durante um determinado período de tempo, ou vestir-se de mulher e desfilar para os demais empregados, ou imitar animais, ou expor-se de qualquer outra forma ao ridículo.

O que distingue o assédio moral interpessoal do organizacional

Visto o conceito e alguns exemplos, podemos destacar algumas peculiaridades que distinguem o assédio moral interpessoal do assédio moral organizacional. A primeira delas diz respeito a quem pratica o assédio moral. O agressor, nos casos de assédio moral organizacional, será quase sempre o empregador, seus prepostos, ou pessoas que tenham poderes hierárquicos e de organização na empresa. O assédio moral interpessoal pode ser desencadeado por superior hierárquico ou prepostos da empresa, mas também pode ocorrer entre colegas de mesma hierarquia.

O assédio organizacional independe da intenção deliberada do agente de degradar as condições de trabalho ou atingir o empregado, mas representa uma escolha da empresa ou instituição como estratégia de administração, de redução de custos e/ou, de estimular maior produtividade, ou obter maior controle dos empregados. No assédio moral interpessoal mais frequentemente está presente a intenção de prejudicar a(s) vítima(s).

No assédio moral interpessoal, normalmente, os ataques à(s) vítima(s) são mais velados, mais dissimulados. O assédio organizacional é mais visível, sendo em regra percebido pela coletividade de empregados como estratégia, ou característica da empresa. Por exemplo, no caso de empresas que produzem práticas de assédio moral para se desonerarem do pagamento de rescisórias, os empregados percebem claramente que ali somente se é despedido por justa causa, ou por pedido de demissão, como uma estratégia da empresa. E isso aparece em seus relatos. Por ser mais evidente, mais difundido na empresa ou instituição e inserido no comportamento empresarial, o assédio organizacional conduz com menor intensidade a vítima a identificar em si a causa do assédio. Ainda está presente a tentativa de atribuir à vítima a responsabi-

lidade pelo processo em relação a ela desencadeado, mas com maior facilidade a vítima e os empregados em geral percebem que se trata de estratégia da empresa.

No assédio organizacional as humilhações, perseguições e pressões impingidas a um ou alguns trabalhadores normalmente envolvem a evidente pretensão de servir de exemplo aos demais, para que alcancem as metas e objetivos pretendidos pela empresa, ou não resistam a sua pretensão de se desonerarem do trabalhador. Isso normalmente não está tão claro no assédio moral interpessoal.

No assédio organizacional a maior parte dos trabalhadores de um ambiente de trabalho pode ser alvo das mesmas ameaças.

Resta advertir, por fim, que as situações concretas encontrarão muitas vezes limites tênues entre uma e outra forma de assédio, já que são todas formas de um mesmo tipo de processo. Aquilo que se qualifica como assédio organizacional não deixa de se enquadrar como assédio moral. Mas nem todo assédio moral será organizacional. Algumas situações apresentarão limites de um ou outro conceito, sendo difícil o enquadramento como assédio interpessoal ou organizacional.

A finalidade da distinção é dar evidência à dimensão coletiva do assédio que se insere nas estratégias de gestão da empresa, que não aparece na maior parte das pesquisas relativas ao tema.

**TABELA COMPARATIVA:
ASSÉDIO MORAL INTERPESSOAL E ORGANIZACIONAL**

	ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO	
	Assédio Moral Interpessoal	Assédio Moral Organizacional
Situações e Atitudes- Características	<ul style="list-style-type: none"> > Processo sistemático de hostilização; > Ocorrência de condutas agressivas e hostis que provocam intimidação e humilhação; 	<ul style="list-style-type: none"> > Processo sistemático de hostilização; > Ocorrência de condutas agressivas e hostis que provocam intimidação e humilhação; > Tais práticas estão inseridas nas estratégias e métodos de gestão, estão presentes (implicitamente) nas políticas e práticas da empresa.
Crítérios Definidores	<ul style="list-style-type: none"> > Apresentar caráter processual: considerar a repetição e duração de tais atitudes e situações; > Relação desigual de força ou poder entre as partes envolvidas. 	<ul style="list-style-type: none"> > Apresentar caráter processual: considerar a repetição e duração de tais atitudes e situações; > Relação desigual de força ou poder entre as partes envolvidas.

	ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO	
	Assédio Moral Interpessoal	Assédio Moral Organizacional
Objetivos, finalidade do processo	> Pretende-se prejudicar, enquadrar, humilhar e/ou excluir (do grupo ou da empresa) a(s) pessoa(s) atingida(s).	> Pretende-se alcançar, ou manter, determinados objetivos empresariais ou institucionais relativos a índices de produtividade e/ou atingimento de resultados, ao controle dos trabalhadores e aos custos do trabalho.
Quem pratica o assédio	> O assediador pode ser hierarquicamente superior, igual (colega de trabalho), ou inferior (subordinado) à pessoa assediada.	> A empresa promove o assédio moral organizacional por meio de seus prepostos, gestores ou equipes de trabalho.
“Alvos” do processo	> São alvos específicos: indivíduos ou pequeno grupo de pessoas. > Pode se tratar de assédio fundado em discriminação, por perseguição pessoal de colegas ou gerente, para trabalhadores com um determinado perfil (ex. negros, homossexuais).	> São alvos determináveis. As práticas de assédio podem atingir grande parte dos trabalhadores da empresa, ou setores em específico; > Pode se tratar de assédio fundado em discriminação, inserido na gestão da empresa, voltado para trabalhadores com um determinado perfil (ex. gestantes, empregados acidentados ou lesionados).
Formas de participação da empresa	> A empresa omite-se, permite a ocorrência das práticas de assédio moral interpessoal.	> A empresa promove e estimula a ocorrência das práticas de assédio moral organizacional.

Consequências do assédio moral organizacional

Já tivemos oportunidade de referir que as consequências físicas e psicológicas do assédio moral organizacional são muito parecidas, com a observação de que o assédio moral organizacional se legitima com maior facilidade entre os trabalhadores, como prática necessária ao desenvolvimento da empresa e continuidade do emprego.

A violência psicológica no trabalho, que inclui o assédio moral, pode trazer sérias perturbações à saúde física e mental do empregado assediado e também dos colegas não participantes do assédio, criando um ambiente de trabalho hostil e desagradável, carregado de tensões. Mas também enseja consequências jurídicas.

O assédio organizacional, caracteriza gestão abusiva, abuso de direito pelo empregador, que se vale do poder diretivo, que lhe é juridicamente reconhecido, para uma finalidade que não é tutelada pelo Direito.

Constituindo uma prática generalizada da empresa, haverá interesse da sociedade em restituir a observância ao princípio da dignidade da pessoa e dever de manutenção de ambiente de trabalho saudável e isento de violência.

O art. 1º, inciso III da Constituição Federal de 1988 considera a dignidade da pessoa humana um dos fundamentos do Estado Democrático de Direito. Qualquer atitude ou conduta que desrespeite o mencionado dispositivo estará contrariando a Constituição. O *caput* do art. 5º do Texto Constitucional assegura a todos os cidadãos a inviolabilidade do direito à vida e à segurança; no inciso X deste mesmo artigo a Constituição afirma a inviolabilidade da vida privada e da honra e imagem das pessoas. O art. 6º inscreve a saúde dentre os direitos sociais. No inciso XXII do art. 7º o texto constitucional estabelece o direito do trabalhador à redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de norma de saúde, higiene e segurança. Por fim, o art. 196 da Constituição Federal estabelece que a saúde é direito de todos e dever do Estado.

A legislação consolidada também traz dispositivos que podem ser utilizados no combate ao assédio moral. O art. 157 da CLT prevê o dever do empregador de cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho.

Do ponto de vista das consequências, o maior diferencial do assédio moral organizacional em relação do assédio interpessoal está nos mecanismos de tutela. Por extrapolar a esfera de interesses do trabalhador ou trabalhadores assediados, com muito maior facilidade permite a tutela coletiva, para que a prática seja extirpada dos métodos de administração da empresa, com maior rigor que em relação ao interpessoal, seja na fixação de multas administrativas, seja na pretensão de dano moral coletivo em face da empresa, em razão de seu potencial lesivo à saúde e dignidade dos trabalhadores.

Tanto o assédio interpessoal quanto o organizacional podem constituir hipótese para a atuação do Ministério Público do Trabalho, conforme as circunstâncias do caso concreto. Porém, em regra, por ser uma estratégia de gestão da empresa, é mais difícil de ser extirpado e exige medidas mais amplas e severas. Não basta afastar um chefe que desencadeava práticas de assédio, é preciso alterar a organização do trabalho e as políticas de gerenciamento organizacional.

CAPÍTULO 3

SITUAÇÕES DISTINTAS DO ASSÉDIO MORAL

Lis Andrea Soboll (*)

André Davi Eberle(**)

Thereza Cristina Gosdal (***)

Mariana Schatzmam(****)

Dedicamos este capítulo para discutir situações distintas do assédio moral, que são relevantes por estarem presentes no cotidiano laboral e no discurso dos atores sociais⁽¹⁾. Serão abordados especialmente as agressões pontuais, os conflitos e o estresse.

Agressões pontuais no ambiente no trabalho

O aspecto primordial para esta reflexão é reconhecermos a agressão pontual no ambiente de trabalho como um ato de violência. Existem várias possibilidades para a definição de violência, apresentando-se aqui o conceito utilizado pela Organização Mundial da Saúde — OMS⁽²⁾, que define violência como o “uso intencional da força física ou de poder, em forma de ameaça ou efetivamente, contra si mesmo, outra pessoa, grupo ou comunidade, que ocasiona ou tem grandes probabilidades de ocasionar lesão, morte, dano psíquico, alterações do

(*) Bacharel e Licenciada em Psicologia. Professora adjunta substituta na UFPR (2007-2008) e professora em cursos de pós-graduação. Consultora organizacional. Especialista em Psicologia do Trabalho pela UFPR. Mestre em Administração pela UFPR. Doutora em Medicina Preventiva pela FMUSP. E-mail: lisdrea@uol.com.br

(**) Bacharelado e licenciatura em Psicologia pela UFPR (2004-2008). Experiência em consultoria organizacional e no atendimento de casos de assédio moral (Delegacia Regional do Trabalho — PR, 2006-2007). E-mail: andre-psicologia@hotmail.com

(***) Procuradora do Trabalho na 9ª Região — Paraná. Mestre e Doutora em Direito das Relações Sociais pela UFPR. Bacharel e Licenciada em Ciências Sociais.

(****) Bacharel e Licenciada em História. Mestre em Sociologia pela UFPR e Professora de História do Colégio Militar de Curitiba.

(1) Veja relatos de atores sociais em Soboll (2006; 2008).

(2) Publicado no artigo “World report on violence and health” de 2002.

(3) World Health Organization – WHO. KRUG, Etienne G.; DAHLBERG, Linda L.; MERCY, James A.; ZWI, Anthony B. and LOZANO, Rafael. *World report on violence and health*, Geneva, 2002. Tradução livre de “*The intentional use of physical force or power, threatened or actual, against oneself, another person, or against a group or community, that either results in or has a high likelihood of resulting in injury, death, psychological harm, maldevelopment or deprivation.*” (p. 5).

desenvolvimento ou privações”⁽³⁾. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (2003) “a violência pode ser física e moral, ou psicológica, e revestir formas tão diversas, como a de abusos verbais, agressões físicas - incluindo homicídio, *bullying*, *mobbing* (ou assédio moral), assédio em geral, e estresse mental” (OIT, 2003)⁽⁴⁾. No presente texto abordaremos, prioritariamente, a agressão pontual no trabalho como uma expressão da violência psicológica, mas diversa do assédio moral.

As agressões pontuais manifestam-se por meio de condutas abusivas, hostis e autoritárias; podem ser atitudes, palavras e comportamentos ameaçadores, que constroem, desrespeitam e humilham as pessoas agredidas, podendo provocar consequências emocionais e psicológicas. A OIT (2003) define o abuso como todo comportamento que implique o uso indevido da força física ou psicológica, como a agressão verbal.

Em decorrência de uma maior divulgação do fenômeno de assédio moral, seja na mídia, nos sindicatos ou entre os trabalhadores, tende-se a considerar qualquer tipo de violência psicológica no trabalho como assédio moral. Porém, mesmo que determinada conduta agressiva do empregador — inclusive com o abuso de seu poder diretivo — cause humilhação, desrespeito e consequências negativas para o trabalhador, não se pode afirmar que se trata sempre de uma situação de assédio moral.

O principal aspecto que diferencia o assédio moral das agressões pontuais é a frequência e a repetição dos comportamentos hostis. Nas agressões pontuais a conduta ofensiva e humilhante não é repetitiva, nem é processual, podendo inclusive ser uma reação impulsiva diante de determinada situação, como num desentendimento, por exemplo. No assédio moral estas condutas e comportamentos hostis tornam-se repetitivos e sistemáticos, com o objetivo de disciplinar, prejudicar, ou excluir o trabalhador. Usando um recurso de comparação por imagem, o assédio moral pode ser representado como um filme, enquanto que as agressões pontuais podem ser representadas como uma foto, com caráter pontual.

Para caracterizar determinada prática como agressão pontual ou assédio moral não podemos nos ater ao aspecto quantitativo da conduta, ou seja, o número de eventos ofensivos. O que é preciso avaliar é se existe uma sistematização destas agressões, se ocorre de forma repetitiva e articulada de maneira a configurar um processo de hostilização ou um evento pontual hostil.

(4) Organização Internacional do Trabalho — OIT. *Proyecto de repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia y el estrés en el sector de los servicios: una amenaza para la productividad y el trabajo decente*. Ginebra, 2003. Tradução livre de “La violencia puede ser física y moral, o psicológica, y revestir formas tan diversas como la de abusos verbales, agresiones físicas — incluido el homicidio —, bullying (o novatadas e intimidación), mobbing (o acoso moral), acoso en general, y estrés mental.”

Com o intuito de esclarecer a distinção entre a agressão pontual e o assédio moral, apresentamos a seguir dois exemplos de agressões pontuais:

Exemplo 01: A empregada de uma empresa de limpeza, que presta serviços num shopping, em uma única ocasião, foi advertida pela supervisora, aos gritos e em público, em razão de uma tarefa mal feita.

Exemplo 02: No decorrer de uma reunião, os ânimos se exaltam diante de opiniões diferentes sobre o direcionamento de um projeto, resultando no uso de palavras de baixo calão, xingamentos, murros na mesa e ameaças.

Pode-se perceber nos casos acima que ocorreram condutas agressivas, gerando constrangimento e humilhação para os envolvidos. Em ambos os casos, tal conduta ocorreu de modo isolado, não se repetiu ou inovou em outra conduta humilhante, representando assim uma agressão pontual no trabalho. Destacamos, ainda, que o assédio moral geralmente se inicia com agressões pontuais, que só posteriormente podem ser avaliadas como assédio moral, quando é possível identificar um processo sistemático e repetitivo.

Para concluir, apontamos alguns aspectos que caracterizam as agressões pontuais no trabalho: são atos de violência, física ou psicológica; manifestam-se por condutas abusivas e hostis, que podem ter consequências e danos emocionais e/ou psicológicos para os trabalhadores agredidos; não são repetitivas e/ou sistemáticas.

Da mesma maneira que as agressões pontuais, é importante também esclarecer a relação entre assédio moral e conflitos no ambiente de trabalho, discutida no próximo tópico.

Conflitos no ambiente de trabalho

Conflitos não necessariamente envolvem manifestações de violência, podendo representar simplesmente uma divergência entre os envolvidos, sem que haja necessariamente um confronto pessoal. Os conflitos podem constituir fonte de novas idéias e de resolução de problemas organizacionais. Porém, quando disfuncionais e crônicos, podem ensejar violência física ou psicológica, embora não necessariamente desencadeiem processos de assédio moral.

A OMS⁽⁵⁾ diferencia os conflitos saudáveis das situações de assédio moral no trabalho:

(5) CASSITTO *et al.*, 2004.

Diferenças entre conflitos saudáveis e situações de assédio moral

CONFLITOS SAUDÁVEIS	SITUAÇÕES DE ASSÉDIO MORAL
Regras e tarefas claras	Regras ambíguas
Relações com colaboração	Comportamento sem colaboração/boicote
Objetivos comuns e compartilhados	Falta de previsão
Organização saudável	Relações interpessoais ambíguas
Conflitos e confrontos ocasionais	Ações sem ética e de longa duração
Estratégias abertas e francas	Estratégias equivocadas
Conflitos e discussões abertas	Ações encobertas e negação de conflito
Comunicação sincera e honesta	Comunicação indireta e evasiva

Fonte: Cassitto et al., 2004. Tradução livre.

De acordo com este estudo, no assédio moral o padrão relacional é confuso e os comportamentos são antiéticos. As regras não são claras e são flutuantes, há parcialidade nos julgamentos e avaliações, a comunicação é indireta e evasiva e as divergências são encobertas ou dissimuladas. Conforme perdura o processo de assédio as agressividades podem se tornar menos sutis e mais evidentes do que na fase inicial. A contradição é o padrão dominante na relação de assédio moral. Já nos conflitos saudáveis, as regras e tarefas são claras, há divergência de ideias, mas o padrão relacional favorece o diálogo e é possível estruturar estratégias conjuntas para resolução das situações. A comunicação é sincera e os objetivos são comuns.

Os conflitos no trabalho não saudáveis podem ocorrer sem que se caracterize processo de assédio moral. Por exemplo, numa escola que está em período de eleições para a diretoria, ou uma universidade em relação a sua reitoria, o processo eleitoral pode produzir conflitos não saudáveis entre oponentes e seus respectivos grupos, que fazem ataques pessoais um contra o outro, mas que não constituem assédio moral, já que não envolvem caráter processual, nem necessariamente desigualdade de poder, nem necessariamente compreendem humilhação ou perseguição.

Estresse

O assédio moral não se confunde com o estresse, mas apresenta uma importante relação com este. Vários autores que discutem o assédio moral se preocupam com esta diferenciação, entre eles *Leymann* (1996) e *Hirigoyen* (2002).

Entendemos que é necessário nos determos um pouco mais nesta temática, em razão de sua complexidade, considerando que: o termo “estresse” ultrapassou as

fronteiras científicas e é utilizado indiscriminadamente no cotidiano social popular, com diferentes significados e representações; o estresse pode aparecer como uma das causas e também como consequência do assédio moral.

O termo “estresse” teve origem nas ciências físicas no século XVIII e significa, nessa área do conhecimento, um estado de tensão de um sistema, induzido por forças externas. *Hans Selye* (1974), a partir de 1950, utilizou o termo “estresse” para descrever uma resposta fisiológica estruturada com a função defensiva do organismo vivo contra o ambiente, denominando de “Síndrome Geral da Adaptação”.

Para *Selye* (1974), o estresse é uma resposta não específica do corpo diante de qualquer demanda sobre ele, ou seja, o corpo se mobiliza de maneira semelhante a qualquer exigência intensa, independentemente de sua duração ou caráter. A resposta não específica mobilizada no organismo tem o objetivo de restabelecer a normalidade. *Selye* (1974:38) identificou três fases no processo de estresse: i) fase de alarme: quando o organismo percebe um estímulo estressor, prepara-se fisiologicamente e psicologicamente para lutar contra o estímulo ou fugir dele, ou seja, integrá-lo ou rejeitá-lo. O corpo sai do seu estado de equilíbrio, modificando processos básicos de respiração e circulação, entre outros; ii) fase de resistência: ocorre quando o estímulo é de grande intensidade ou persistente. Simboliza a tentativa do organismo para restabelecer o equilíbrio. Sinais de desgaste se apresentam nesta fase, na forma de dores corporais e alterações no humor, na sexualidade e no padrão de sono; iii) fase de exaustão ou esgotamento: se apresenta quando a resistência da pessoa não é suficiente para superar o desgaste ou se houver acúmulo de estressores. Essa fase representa uma falha na resposta de adaptação e é acompanhada de descompensações significativas e/ou graves, na saúde física e/ou psicológica.

Conhecer as fases de desenvolvimento do estresse auxilia na compreensão da relação entre estresse e assédio moral.

A expressão “*meu trabalho é um estresse, é muito estressante*” pode ser traduzida tecnicamente por “*meu trabalho é um fator estressante, que mobiliza a resposta adaptativa de estresse*”. Aqui a palavra “estresse” aparece como fator estressante. O contexto de trabalho permeado de fatores estressantes favorece a ocorrência do assédio moral. Nesta circunstância, temos o ambiente como um fator estressante que pode causar respostas agressivas, em decorrência da mobilização do mecanismo de luta-fuga, próprio da primeira fase do estresse. Na frase acima o termo estresse é utilizado também como sobrecarga e más condições de trabalho, conforme também discutido por *Hirigoyen* (2002). Quando as relações de trabalho são permeadas de desrespeito e abusos — a exemplo do padrão relacional predominante no assédio moral — podem ser denominadas de relações estressantes.

Já na expressão “*Eu estava num estresse, eu não tinha paciência, estava irritado*” o estresse se refere ao estado de saúde e não às características do ambiente. Também quando nomina uma característica do contexto ou um estado de saúde o estresse não é coincidente com a expressão assédio moral.

Agressões repetitivas, a exemplo do que ocorre no assédio moral, podem desencadear um processo de estresse, conforme descrito por *González de Rivera* (2001): “Cada acontecimento novo, por banal que seja, exige um reajuste das funções habituais da vida cotidiana. Um acúmulo de muitos pequenos acontecimentos, em curto tempo, pode chegar a ser equivalente a uma grande tragédia”.

O assédio moral é um processo que pode desencadear uma resposta adaptativa, o estresse. O estresse ocupacional indica alterações na saúde que decorrem das exigências e pressões do trabalho, dentre as quais podem estar situações de assédio moral. O assédio moral se refere ao contexto de trabalho, o estresse ocupacional se refere às alterações na saúde das pessoas, em decorrência dos esforços de adaptação das demandas impostas neste contexto.

O estresse está associado ao assédio moral. O assédio moral é um fator estressante no ambiente de trabalho. O estado de estresse é um efeito do assédio moral sobre o corpo dos trabalhadores. A gestão por estresse é uma forma de gerenciamento das pessoas no trabalho que tem como base a mobilização do estresse para aumentar o ritmo do trabalho. A gestão por estresse pode configurar uma situação de assédio moral organizacional. Portanto, sem qualificar o estresse como um fator, um efeito relativo ao ambiente, ou um processo fisiológico, não teremos elementos suficientes para relacioná-lo ao assédio moral. De qualquer forma, nas instâncias aqui discutidas podemos afirmar que o estresse não é coincidente com o assédio moral. Seja como causa ou como consequência, o estresse está relacionado com o assédio moral, mas não é equivalente a este.

Conclusão da Parte I

Concluimos o presente esforço teórico com a tentativa de delimitar o conceito de assédio moral, diferenciando-o das situações que dele se aproximam, mas com ele não se confundem, distinguindo, ainda, o assédio moral interpessoal do organizacional.

Tratamos o assédio moral como coincidente com os termos *bullying*, *mobbing* e *harassment moral*, porque entendemos que todas são expressões que representam situações semelhantes no cotidiano de trabalho e também por ser a expressão já consagrada na realidade brasileira.

Tanto o assédio moral interpessoal, quanto o organizacional, diferenciam-se de outras formas de violência psicológica no trabalho, como as agressões pontuais, os conflitos e o estresse no trabalho.

É importante afirmar um conceito de assédio moral no trabalho, a partir dos seus elementos caracterizadores, vislumbrando-se nele uma forma de violência psicológica no trabalho, caracterizada por um processo sistemático de hostilização, que provoca intimidação e humilhação de indivíduos ou grupos, tendo por efeito, ou resultado, a criação de prejuízos pessoais e profissionais, com enquadramento, controle, ou até mesmo exclusão das pessoas alcançadas pela prática.

Para nós o que caracteriza o assédio moral não é a natureza e a via de concretização das agressões. Listar comportamentos não constitui aspecto central para a identificação do assédio moral, seja de natureza organizacional ou interpessoal, embora possa ser ilustrativo e facilitar a compreensão do processo. Tampouco é a motivação do assediador ou assediadores que define o assédio. As motivações podem ser de diversas naturezas, como os preconceitos e discriminação, a inveja ou competitividade entre trabalhadores ou equipes, o desejo de exercer o poder e controle sobre o outro, o desejo sexual não correspondido, processos psicológicos patológicos, ou outras motivações.

Da mesma forma, a frequência e a duração do assédio moral, avaliados de forma isolada, são critérios pouco relevantes para sua definição. Para nós o caráter processual é a característica que essencialmente diferencia o assédio moral (interpessoal e organizacional) dos casos em que as hostilidades vivenciadas no local de trabalho são esporádicas. O assédio moral é um processo que envolve a repetição das condutas agressivas, agressões que se intensificam no desenvolvimento do processo.

Também entendemos que a identificação de quem é prejudicado, ou seja, a orientação a alvos específicos, não é relevante na definição de assédio moral, embora seja importante para a distinção entre o assédio moral interpessoal e o organizacional. Alvos particulares não são, necessariamente, individuais. O assédio interpessoal normalmente tem como alvo pessoas, ou pequenos grupos de indivíduos específicos, mas o assédio organizacional orienta-se a alvos que não são específicos, embora sejam determináveis, podendo alcançar grande parte dos trabalhadores da empresa.

Para nós, o assédio moral envolve em regra uma desigualdade de poder que aparece como resultante da prática, independentemente da posição, formal ou informal, que era ocupada pelas partes antes do processo de hostilidade, não sendo a interação assimétrica de poder elemento caracterizador do assédio.

Em relação à intencionalidade, entendemos que o assédio moral é sempre intencional. As práticas hostis são deliberadas, mesmo que o objetivo final imediato não seja o de prejudicar o assediado. A intencionalidade é importante para diferenciar o assédio de situações distintas do assédio, como o estresse. Contudo, é difícil estabelecer indicadores da presença e da intensidade da intencionalidade, podendo caracterizar-se o assédio moral independentemente de sua demonstração. E, de todo modo, o assédio moral (interpessoal ou organizacional) **só perdura e se concretiza diante da negligência, da conivência, ou do estímulo da organização.**

O assédio pode assumir uma dimensão coletiva, que tem sido negligenciada pela doutrina relativa ao tema. Nessa configuração ele constitui o assédio moral organizacional, que é um conjunto sistemático de práticas reiteradas, estruturadas via política organizacional ou gerencial, que têm como objetivo imediato o aumento da produtividade, a diminuição de custos, o reforço dos espaços de controle, ou a exclusão de trabalhadores que a empresa não deseja manter em seus quadros, efetivando-se por meio de pressões, humilhações e constrangimentos.

Tal diferenciação entre ambos os fenômenos é importante para que não ocorra uma banalização dos processos de assédio moral, e ainda, para proporcionar um maior esclarecimento aos atores sociais envolvidos nestes contextos (sindicalistas, trabalhadores, profissionais que atuam nos contextos de trabalho, etc.) sobre as diferenças entre estas práticas, implicando assim em modos específicos de analisar, denominar e intervir nas diversas situações e realidades de trabalho.

Este esforço tem a pretensão de interferir na realidade atual, contribuindo para a utilização do conceito com maior precisão e de modo a permitir uma atuação mais eficaz, seja no âmbito da Psicologia Organizacional e nas formas como vai encarar as práticas de assédio interpessoal e organizacional e as demais formas de violência psicológica no trabalho, seja no âmbito jurídico, permitindo-se a identificação do assédio e atribuição de consequências, bem como o agravamento das mesmas quando o assédio for organizacional, dado seu maior potencial lesivo. Também é possível a contribuição e o debate com a consideração do assédio moral no âmbito mais amplo da Sociologia. O próprio texto já tem a pretensão de inaugurar a provocação, na medida em que se abre para outros autores, que refletem sobre o mesmo tema, não necessariamente de modo coincidente com as conclusões aqui expostas.

Referências Bibliográficas

- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho*. 4. ed. São Paulo: Boitempo, 2001. p. 258.
- ARAÚJO, Adriane Reis. *O assédio moral organizacional*. Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Direito das relações Sociais na PUC de São Paulo, 2006. p. 231.
- BARRETO, Margarida. *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC, 2003.
- BARROS, Alice Monteiro de (Coordenadora). *Curso de direito do trabalho — Estudos em memória de Célio Goyatá*. 3. ed. São Paulo: LTr, 1997.
- BOCQUILLON, Fabrice. *Harcèlement Moral au Travail: une Loi en Trompe L'oeil? Soirée-Debat du 22 novembre 2001*. 18 p. Texto publicado no site da Associação Mots pour Mieux au Travail, acessado em 25.05.2002. <www.multimania.com/xautom>
- CASSITO et al., OMS — Organização Mundial da Saúde. *Sensibilizando sobre el acoso psicológico en el trabajo. Serie protección de la Salud de los Trabajadores*. n. 4 Genebra — 2004. Artigo on-line, disponível em <www.who.int/es/index>.
- CATALDI, Maria José Giannella. *O stress no meio ambiente de trabalho*. São Paulo: LTr, 2002. p. 143.
- COUTINHO, Aldacy Rachid. *Poder punitivo trabalhista*. São Paulo: LTr, 1999. p. 246.
- DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. 6. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas — FGV, 2005.
- DÜRKHEIM, Émile. *As regras do método sociológico e outros textos*. Coleção Os Pensadores. V. XXXIII. São Paulo: Abril, 1973. p. 505-547.
- EINARSEN, Ståle; SKOGSTAD, Anders. Bullying at work: epidemiological findings in Public and Private Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Mobbing and victimization at work, UK, v. 5, n. 2, p. 185-201, 1996.

EINARSEN, Ståle. *Dealing with bullying at work: the Norwegian lesson*. Disponível em: <<http://worktrauma.org/research/Research%203.htm>>. Acesso em: 27 julho 2005.

EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. The concept of bullying at work. The European tradition. In: _____. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: international perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis, 2003. p. 3-30.

GONZALEZ DE RIVERA Y REVUELTA, José Luiz. Psicoterapia de la Crisis. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatria*, año XXI, ago/sept 2001, p. 35-53.

GUEDES, Márcia Novaes. *Terror psicológico no trabalho*. São Paulo: LTr, 2003. p. 167.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral — A violência perversa no cotidiano*. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002. p. 224.

_____. *Mal-estar no trabalho — Redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002. p. 352.

LECLERC, Chantal. *Intervir contra o assédio no trabalho: cuidar e reprimir não basta*. Plur(e)al, 1, (1), 65-78. <<http://plureal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSUS547112245:2:397391>>.

LEYMANN, Heinz. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Mobbing and victimization at work, UK, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

LEYMANN, Heinz. *La persecution au travail*. Paris: Éditions du Seuil. 1996. p. 232.

LIPMANN, Ernesto. *Assédio sexual nas relações de trabalho*. 2. ed. São Paulo : LTr, 2004.

MACHADO, Sidnei. *O direito à proteção ao meio ambiente do trabalho no Brasil*. São Paulo: LTr, 2001. p. 118.

MENDES, Ana Magnólia; BORGES, Livia de Oliveira e FERREIRA, Mário César. Organizadores. *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília: editora Universidade de Brasília, 2002.

OLIVEIRA, Geraldo Gomes. *Proteção jurídica à saúde do trabalhador*. 2. ed. São Paulo: LTr, 1998. p. 421.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. *Proyecto de repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia y el estrés en el sector de los servicios: una amenaza para la productividad y el trabajo decente*. Genebra — 2003. Disponível em <www.oit.org.br>

PIÑUEL Y ZABALA, Iñaki. *Mobbing: como sobreviver al acoso psicológico en el trabajo*. Bilbao: Editorial Sal Terrae, 2001. p. 311.

REIS, Adriane. *Assédio moral organizacional e abuso do poder diretivo do empregador*. Texto elaborado pela ABRAPSO, 2007. Encaminhado pela própria autora.

RIBEIRO, Herval Pina. *Saúde, trabalho e dignidade humana*. Texto divulgado no Congresso Nacional de Procuradores do Trabalho, realizado em Brasília, em 12.04.2002. Estudo realizado em São Paulo. p. 34.

SACHS-DURAND, Corinne et LATOURNERIE, Cédric. *Le Droit et la Lutte Contre le Harcèlement Moral*. Soirée-Debat du 22 novembre 2001. p. 12. Texto publicado no site da Associação Mots pour Maux au Travail, acessado em 25.05.2002. <www.multimania.com/xautom>

SEYLE, H. *Stress without distress*. New York: Lippitt Cott Company, 1974.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira. *Violência psicológica e assédio moral no trabalho bancário*. Tese de doutorado. Faculdade de medicina na Universidade de São Paulo — USP. São Paulo, 2006.

_____. *Delimitar para não banalizar: diferenças e semelhanças entre assédio moral e outras formas de violência no trabalho*. In: Anais XI Colóquio Internacional de Psicossociologia e Sociologia Clínica. UFMG, Belo Horizonte, 2007.

_____. *Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SÜSSEKIND, Arnaldo e outros. *Instituições de Direito do Trabalho*. 16. ed. São Paulo: LTr, 1997.

WHO, World Health Organization. KRUG, Etienne G.; DAHLBERG, Linda L.; Mercy, James A; ZWI, Anthony B. and Lozano, Rafael (editors). *World report on violence and health*. Geneva, 2002.

ZAPF, Dieter; KNORZ, Carmen; KULLA, Matthias. On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Mobbing and victimization at work, UK, v. 5, n. 2, p. 215-237, 1996.

ZAPF, Dieter. *Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work*. Disponível em: <<http://worktrauma.org/research/Research%2015.htm>>. Acesso em: 30 julho 2005.



PARTE II

Reflexões acerca do assédio moral: textos específicos



O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E MEDIDAS INTERNAS PREVENTIVAS E REPRESSIVAS

Adriane Reis de Araujo^(*)

INTRODUÇÃO

A crise econômica e o desmantelamento do Estado Social que se segue a 1970 foram acompanhados da extinção do modelo fordista de organização da produção. Os grandes complexos fabris, assentados em um único território, abrangendo todo o processo produtivo cedem lugar à empresa, mais ágil, composta internamente apenas por um pequeno núcleo de trabalhadores incumbidos da elaboração do produto final e assessorada por inúmeros fornecedores e prestadores de serviços disseminados pelo mundo (sistema de redes e contratadas). A prática de grandes estoques de materiais e produtos é abandonada; a produção segue o sistema *just in time* em que a atividade empresarial é provocada pela demanda.

Nesse sistema, exige-se do trabalhador mais do que o conhecimento técnico da sua função. Ele deve ser capaz de detectar — e mesmo antecipar — falhas no processo produtivo, propondo soluções tanto para seu aprimoramento como do próprio produto final. Sua denominação transmuda-se para “colaborador”. Para o desenvolvimento de sua atividade, o colaborador deve estar apto a trabalhar em equipe e dividir seu conhecimento com os demais colegas e a empresa. O colaborador ideal é capacitado e flexível. O conceito de qualificação profissional dá lugar à competência e empregabilidade. *Magda de Almeida Neves* explica:

A noção de competência, assim entendida, reduz a noção de qualificação compreendida em seus aspectos multidimensionais e se apresenta centrada na habilidade individual de se mobilizar para resolução de problemas, muito mais do que na sua bagagem de conhecimentos.⁽¹⁾

O conceito de empregabilidade padece da mesma imprecisão. Segundo *Graça Druck*, a “empregabilidade se caracteriza pelas condições do trabalhador de manter

(*) Procuradora Regional do Trabalho em Brasília e doutoranda em Direito do Trabalho pela Universidade Complutense de Madrid.

(1) NEVES, Magda de Almeida. Reestruturação produtiva, qualificação e relações de gênero. In: *Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios*. Maria Isabel Baltar da Rocha (org.). Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG/São Paulo: Ed. 34, 2000. p. 178.

ou obter emprego, sendo de responsabilidade do trabalhador e da empresa”.⁽²⁾ Com vistas a demonstrar sua “habilidade para resolução de problemas” e dessa forma apresentar “condições para obter e manter o emprego”, diante de um trabalho imaterial, os trabalhadores buscam incessantemente a atualização do conhecimento pertinente a sua atividade produtiva sem conseguir identificar objetivamente os requisitos necessários a sua permanência no mercado de trabalho. A avaliação individual e constante pautada em conceitos tão efêmeros resulta na falta de parâmetros para fiscalização e exame, fomentando a competição ilimitada entre trabalhadores, entre equipes e entre empresas (até mesmo entre empresas do mesmo grupo situadas em locais diferentes).

O desenvolvimento da microeletrônica e dos meios de comunicação agrava o quadro ao fazer desaparecer as fronteiras da fábrica e permitir o alcance do trabalhador em qualquer parte do mundo, inclusive em seu ambiente doméstico, e vice-versa. Esse tipo de modulação do espaço e do tempo exige uma nova modulação do engajamento subjetivo, uma vez que a liberdade do trabalhador pressupõe um forte compromisso com a empresa, ou seja, “ele deve por si mesmo se obrigar a fazê-lo”⁽³⁾. E ele o faz, ainda que seja por medo do fantasma do desemprego estrutural. *Marcio Pochman* ressalta:

Não é mais o relógio que organiza decisivamente o tempo de trabalho. [...] As novas ferramentas fazem com que você fique plugado 24 horas no trabalho. O empregado vai para casa, sonha com o trabalho, fica com medo de ser demitido... Essa insegurança nos coloca vinculados ao trabalho o tempo todo⁽⁴⁾.

De toda sorte, o controle do trabalho agora se faz por objetivos e resultados com a modulação da remuneração por meio da distribuição de prêmios (e sanções) relacionados à produtividade. O próprio contrato de trabalho é modulado por jornadas mais flexíveis e modalidades de contratos atípicos.

O consentimento do trabalhador é cooptado nos espaços internos de discussão dos contornos da produção, como antes mencionado, fazendo com que ele se sinta parte integrante do grupo decisório. “Bons pensamentos significam bons produtos”⁽⁵⁾, o *slogan* da fábrica da Toyota retrata bem a nova exigência da produção: mais do que a força física, exige-se do trabalhador a criatividade e emoção, participação e preocupa-

(2) DRUCK, Graça. Qualificações, empregabilidade e competência: mitos “versus” realidade. In: *O trabalho no século XX: considerações para o futuro do trabalho*. São Paulo: A. Garibaldi; Bahia: Sindicato dos Bancários da Bahia, 2001. p. 86.

(3) ZARIFIAN, Philippe. Engajamento subjetivo, disciplina e controle. In: *Novos estudos Cebrap*. N. 64, nov. 2002, p. 27.

(4) KASSAB, Alvaro. O novo mundo do trabalho. O trabalho no novo mundo. In: *Jornal da Unicamp*, edição 364, 9 a 15 de abril de 2007, p. 2-20.

(5) *Slogan* da fábrica da Toyota, na cidade japonesa de Takaoka, citada por Ricardo Antunes. (KASSAB, Alvaro. O novo mundo do trabalho. O trabalho no novo mundo. In: *Jornal da Unicamp*, edição 364, 9 a 15 de abril de 2007, p. 4).

ção tal qual fosse ele o proprietário do investimento. Todavia, como observa *Pedro Proscurcin*, tais modificações não acarretam a diminuição do poder do empregador:

[...] o poder empresarial ficou mais forte. As novas formas de gerir tecnologias, aumentando a autonomia e o poder de decisão dos empregados, favoreceram o empregador. Hoje, dado o aumento da competência nos processos internos, todos na empresa estão preocupados com seus objetivos e resultados. Nesse sentido, o empresário conseguiu dividir as responsabilidades pela sorte do empreendimento, sem uma proporcional divisão dos lucros. Vale dizer, a autonomia dos empregados no empreendimento não implica em mudanças no centro do poder da organização. Nesse centro, nada mudou.⁽⁶⁾

Esse modelo fragmentado e individualizado de produção propicia a desarticulação da organização de classe dos trabalhadores, que acusa uma retração acentuada a partir do final da década de 80. O trabalhador então se vê isolado em sua luta por melhores condições de trabalho e na busca pelo sentido do trabalho.

Soma-se a esse quadro hostil, a adesão por algumas empresas à violência psicológica ou violência invisível para o controle da subjetividade dos trabalhadores, expressando modelos abusivos de gestão de mão-de-obra, como a gestão por injúria, gestão por medo ou gestão por estresse. O assédio moral difuso e fomentado pela empresa (mesmo que de forma indireta) surge nesse contexto como mais um instrumento de controle e disciplina da mão-de-obra. Sua peculiaridade permite denominá-lo de assédio moral organizacional.

Assédio moral — critérios de identificação

A denominação “assédio moral” foi utilizada pela primeira vez em 1998 por *Marie-France Hirigoyen* que, em 2002, aprimora seu conceito e propõe a seguinte definição:

[...] 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⁽⁷⁾.

O assédio moral pode ser identificado de acordo com sua origem como assédio moral vertical descendente, horizontal ou vertical ascendente. O assédio moral oriundo

(6) PROSCURCIN, Pedro. O fim da subordinação clássica no direito do trabalho. In: *Revista LTr*, vol. 65, n. 03, mar. São Paulo: LTr, 2001. p. 288.

(7) HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Tradução Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002. p. 17. A redação indicada foi proposta pela autora perante os grupos de trabalhos no poder legislativo francês em 2002. O primeiro conceito não incluía a necessidade de repetição e sistematização da conduta abusiva.

do superior hierárquico da vítima é denominado assédio vertical descendente. A perseguição praticada pelos próprios colegas de trabalho se identifica como assédio moral horizontal. E o assédio vertical ascendente, mais raro, traduz aquele realizado pelos subordinados contra um superior hierárquico. Essas modalidades em geral se manifestam de forma combinada, configurando o assédio moral misto.

Os critérios frequentemente utilizados para a identificação do assédio moral no trabalho são: a repercussão da conduta abusiva na saúde física e psicológica da vítima, a periodicidade e durabilidade do ato faltoso, as espécies de condutas abusivas, a sua finalidade, o perfil e a intencionalidade do agressor.

Para a primeira corrente, entre os quais se encontra *Heinz Leymann*, somente há o assédio quando a vítima desenvolve algum sintoma de estresse ou doença, de natureza psicossomática ou mental, como reação à situação hostil a que foi submetida. A exigência de que a vítima apresente um quadro de doenças mentais ou físicas condiciona o reconhecimento do assédio moral a sua subjetividade e ignora os casos em que ela seja mais resistente à agressão ou aqueles em que seus problemas físicos ou psíquicos transparecem apenas após o término da violência.⁽⁸⁾ Além do mais, o enfoque biológico ou mental permite o questionamento de aspectos privados da vida do empregado como motores dos distúrbios explicitados no intuito de afastar ou minimizar os efeitos da agressão sofrida no ambiente de trabalho.

O segundo critério se traduz na frequência e periodicidade da conduta abusiva⁽⁹⁾. *Heinz Leymann* enfatiza esse aspecto ao sustentar que a diferença entre conflito e *mobbing* não está focalizada *no que é feito* ou *como é feito*, mas sim na *frequência e duração* de seja lá o que for feito.⁽¹⁰⁾ Esse estudioso, bem como *Dieter Zapf*,⁽¹¹⁾ somente reconhece o *mobbing* no caso de a conduta abusiva se repetir semanalmente pelo prazo mínimo de seis meses. Como se observa no conceito adotado por *Marie-France Hirigoyen*, a repetição e sistematização são importantes na configuração dessa prática abusiva.

(8) Marie-France descreve vítimas que desenvolvem o quadro psicossomático ou psicológico após o término do assédio moral (HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*).

(9) Adotamos também o critério de frequência e periodicidade sem desconhecer estudos e legislação comparada que aceitam um único ato abusivo como assédio moral, desde que as consequências sejam graves e permanentes, como é o caso da legislação canadense, porque vislumbramos no assédio a prática da perseguição, o cerco da vítima. (LECLERC, Chantal. Intervir contra o assédio no trabalho: cuidar e reprimir não basta. In: *Plur(e)al*, v. 1, n. 1, 2005. Disponível em <<http://plureal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU547112245:2:397391>>. Acesso em 02.02.2007).

(10) Bullying; Whistleblowing. Information about psychoterror in the workplace. In: *The mobbing encyclopaedia: Bullying; whistleblowing: the definition of mobbing at workplaces*. Disponível em <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>. Acesso em 13.06.2005, tradução livre.

(11) Workplace bullying (mobbing). Disponível em <http://www.psychologie.uni-frankfurt.de/Abteil/ABO/forschung/mobbing_e.htm>. Acesso em 13.07.2005.

Em território brasileiro, a frequência do assédio moral apurado em uma pesquisa envolvendo um universo de 10.000 entrevistados autodeclarados vítimas confirma o posicionamento acima, pois em 50% dos casos a conduta abusiva se repetiu várias vezes por semana, em 27% uma vez por semana, em 14% uma vez por mês e em 9% raramente.⁽¹²⁾ De todo modo, em vista da precariedade das relações de trabalho no Brasil, com a possibilidade de ruptura injustificada e imediata pelo empregador também do contrato de trabalho a prazo indeterminado, justifica-se a rejeição de qualquer delimitação temporal mínima.⁽¹³⁾

O terceiro critério enfatiza as condutas abusivas propriamente ditas, com base em sua intensidade e sua vinculação às várias facetas da relação de trabalho: as condições materiais de trabalho, as condições sociais de trabalho e a pessoa do trabalhador. A classificação de *Marie-France Hirigoyen* divide os diversos atos hostis em quatro categorias: 1) **deterioração proposital das condições de trabalho** (como retirar a autonomia da vítima; não lhe transmitir mais informações úteis para a realização das tarefas; privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador, ...; atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores ou inferiores às suas competências; entre outros), 2) **isolamento e recusa de comunicação** (exemplificativamente, a vítima é interrompida sistematicamente; superiores hierárquicos e colegas não dialogam com ela; a comunicação é unicamente por escrito; recusa de qualquer contato com a vítima, até mesmo visual), 3) **atentado contra a dignidade** (como utilizar insinuações desdenhosas para qualificá-la; fazer gestos de desprezo diante dela como suspiros, olhares desdenhosos, desacreditá-la perante os colegas, superiores e subordinados; espalhar rumores a seu respeito; atribuir-lhe problemas psicológicos) e 4) **violência verbal, física ou sexual** (entre as quais, ameaçá-la com violência física, agredi-la fisicamente ainda que de leve, falar com a vítima aos gritos, invadir sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas)⁽¹⁴⁾. Tratando da realidade brasileira, *Margarida Barreto* destaca os procedimentos mais corriqueiramente utilizados: dar instru-

(12) Assédio moral: o lado sombrio do trabalho. *Revista Veja*. Edição 1913, ano 38, n. 28, 13.07.2005, p. 108.

(13) ASSÉDIO MORAL. SUJEIÇÃO DO EMPREGADO. IRRELEVÂNCIA DE QUE O CONSTRA-
GIMENTO NÃO TENHA PERDURADO POR LONGO LAPSO DE TEMPO. Conquanto não se trate
de fenômeno recente, o assédio moral tem merecido reflexão e debate em função de aspectos que, no
atual contexto social e econômico, levam o trabalhador a se sujeitar a condições de trabalho degradantes,
na medida em que afetam sua dignidade. A pressão sobre os empregados, com atitudes negativas que,
deliberadamente, degradam as condições de trabalho, é conduta reprovável que merece punição. A
humilhação, no sentido de ser ofendido, menosprezado, inferiorizado, causa dor e sofrimento, indepen-
dente do tempo por que se prolongou o comportamento. A reparação do dano é a forma de coibir o
empregador que intimida o empregado, sem que se cogite de que ele, em indiscutível estado de sujeição,
pudesse tomar providência no curso do contrato de trabalho, o que, certamente, colocaria em risco o
própria manutenção do emprego. Recurso provido para condenar a ré ao pagamento de indenização por
danos provocados pelo assédio moral. (Acórdão do TRT 9ª Região, autos TRT-PR-09329-2002-004-09-
00-2. ACO-00549-2004. Publicado em 23.01.2004.)

(14) HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*, p. 108/109.

ções confusas ou imprecisas, bloquear o andamento do trabalho, atribuir erros imaginários e ignorar a presença dos trabalhadores.⁽¹⁵⁾

Marie-France Hirigoyen admite a manifestação do assédio desde os atos sutis até os mais ostensivos como isolamento, avaliações rigorosas, obstrução da atividade por meio da sonegação de informações e equipamentos necessários ou exigência acima ou abaixo da função contratada e condutas de explícita agressão verbal, sexual e física, ainda que leves. O que importa ressaltar é que as agressões nem sempre são humilhantes ou constrangedoras se tomadas isoladamente, ou seja, fora de sua contextualização. *Valérie Malabat* salienta:

Poderão caracterizar atos de assédio as decisões normais nas relações de trabalho, mas que em razão de seu contexto, de suas circunstâncias, de seu modo de execução ou de sua repetição tendam a degenerar as condições de trabalho.⁽¹⁶⁾

O quarto aspecto diz respeito à finalidade do assédio moral. Identifica-se o assédio pelas condutas voltadas à degradação das condições humanas, sociais e materiais do trabalho ou, especificamente, o afastamento da vítima do local de trabalho. Embora na maioria das situações, o assédio resulte na saída da vítima, seja por meio da dispensa ou pedido de demissão ou ainda a aposentadoria por invalidez⁽¹⁷⁾, a exclusão do grupo se manifesta como o objetivo em situações extremas. A identificação desse resultado com a finalidade principal do assédio decorre da sua maior visibilidade, pois nesse caso em regra o assédio moral atingiu um nível intenso e a vítima não suporta mais as agressões, procurando ajuda externa. Todavia não se pode confundir os instrumentos ou resultados com a finalidade da prática abusiva. A finalidade específica geralmente se revela tão-somente na investigação do panorama geral das redes internas de poder da organização produtiva, como veremos.

O último critério (subjetivo) focaliza sua atenção na pessoa do agressor e da vítima. Para o agressor, destaca-se a sua intencionalidade destrutiva como fios condutores para a caracterização do assédio, geralmente o relacionando com a figura do gestor ou empregador. Esse parâmetro seduz em virtude do desequilíbrio de forças entre o trabalhador e o empregador ou seus representantes e interessa à empresa na medida em que a sua responsabilidade se limita ao controle da conduta abusiva adotada, bastando a ela adotar códigos de ética e setores internos legitimados para a resolução do conflito individual estabelecido. As pesquisas contudo indicam que o assédio moral se dirige a empregados dos mais diversos níveis hierárquicos e é praticado nos mais variados sentidos: vertical descendente, horizontal ou vertical ascendente, sendo muitas vezes fomentado pela própria organização produtiva.

(15) BARRETO, Margarida Maria Silveira. *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC, 2003.

(16) MALABAT, Valérie. À la recherche du sens du droit pénal du harcèlement. In: *Droit Social*, n. 5, mai 2003, p. 496, tradução livre.

(17) Marie-France Hirigoyen relata que 66% dos casos resultam no afastamento do empregado, sendo: 20% despedida por justa causa, 9% demissão negociada, 7% pedido de demissão, 1% pré-aposentadoria e 30% em licença para tratamento de doenças, aposentadoria por invalidez ou desempregadas por incapacidade laboral (HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*, p. 120).

Igual desconfiança repousa no estudo da pessoa do agredido. A literatura especializada reconhece a possibilidade de a vítima ser selecionada sem nenhum motivo diretamente a ela vinculado, mas simplesmente porque ela foi eleita como “integrador negativo⁽¹⁸⁾” ou o chamado “bode expiatório” em uma situação de crise na empresa. *Heinz Leyman* descarta veementemente qualquer traço da personalidade da vítima como o propulsor ao assédio:

Como mencionado anteriormente, a pesquisa até o momento não revelou particular importância dos traços da personalidade dos adultos no local de trabalho ou das crianças na escola. Um local de trabalho é sempre regulado por regras de comportamento. Uma dessas regras reclama cooperação efetiva, controlada pelo supervisor. Conflitos podem sempre surgir, mas, de acordo com estas regras comportamentais, a ordem deve ser restaurada para promover uma produtividade eficiente. [...] Uma vez que o conflito atinja esse estágio de gravidade, não tem sentido culpar a personalidade de alguém por isso. Se o conflito se desenvolver em um processo de *mobbing*, a responsabilidade recai primeiramente sobre a gerência, seja porque a administração de conflitos não foi trazida para encerrar a situação ou porque há uma falha nas políticas organizacionais em tratar as situações de conflito.⁽¹⁹⁾

O agravante desse critério é que acaba por responsabilizar individualmente a própria vítima ou agressor pelo assédio e reafirma sem justificativa preconceitos, ocultando a dimensão coletiva do problema.

O assédio moral no trabalho

Com base na revisão dos critérios determinantes do assédio moral no trabalho, voltamos nossa atenção novamente à finalidade da prática do assédio moral. Utilizaremos três situações paradigmáticas descritas na doutrina e jurisprudência para nos auxiliar na identificação da finalidade.

Para o primeiro exemplo, tomaremos os relatos dos trabalhadores da indústria química paulista, trazidos por *Margarida Barreto*, na obra “Violência, Saúde e Trabalho: uma jornada de humilhações”⁽²⁰⁾. Essa autora se reporta a inúmeros casos de trabalhadores que, ao retornarem de licença-médica, são obrigados a ficar sentados em local visível aos demais, perante a linha de produção, durante a jornada de

(18) Integrador negativo é aquela pessoa que é eleita a vítima de dois grupos rivais que então deixam suas rivalidades de lado e se unem para agredi-la. Ela serve como um catalizador do conflito.

(19) LEYMAN, Heinz. Why Does Mobbing Take Place? In: *The mobbing encyclopaedia: Bullying; whistleblowing: the definition of mobbing at workplaces*. Disponível em <<http://www.leymann.se/English/frame.html>> . Acesso em 13.06.2005, tradução livre.

(20) BARRETO, Margarida Maria Silveira. *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC, 2003.

trabalho sem exercer qualquer função. A inatividade é imposta pelo empregador embasada no exercício de seu poder de gerir a mão-de-obra. Contudo, essa determinação claramente visa a constranger o trabalhador adoecido a abdicar de sua estabilidade no emprego, pedindo demissão, ao mesmo tempo em que transmite a todo grupo a inutilidade para a empresa daqueles que adoecem, configurando verdadeiro abuso de direito. Conseqüentemente, trabalhadores não-licenciados (mesmo que adoecidos) silenciam em relação às adversidades encontradas nas condições de trabalho, e muitas vezes até aumentam o ritmo da produção para se distanciar da imagem da vítima, consentindo com a administração abusiva. A conduta abusiva aqui não decorre de um conflito degenerado entre pessoas específicas (*Heinz Leyman*); ela é utilizada como mecanismo de “saneamento” do espaço empresarial a baixo custo e controle da mão-de-obra. A vítima é selecionada objetivamente por fugir ao padrão postulado pela organização produtiva, sem que se registre necessariamente qualquer conflito anterior (salvo o conflito com as regras implícitas: o afastamento da linha de produção em decorrência do adoecimento).

A mesma situação se repete em relação a executivos japoneses, como descreve em seu estudo *Roberto Heloani*, que no final da carreira são isolados e transformados em “colaboradores virtuais” ou trabalhadores invisíveis, a fim de que a empresa não arque com os custos econômicos e de imagem que uma dispensa implicaria:

ele jamais é avisado de reuniões, a copeira ou os próprios colegas se esquecem de lhe servir o chá e o chefe raramente lhe dirige a palavra. Só o estritamente necessário lhe é dito para que ele não se esqueça que existe e que, por isso mesmo, se transformou num ‘estorvo no trabalho’.⁽²¹⁾

O segundo caso paradigmático é extraído da jurisprudência brasileira. Verificou-se em algumas demandas a utilização da humilhação e constrangimento, como pretensas medidas motivadoras da mão-de-obra. A exigência de que o grupo de trabalhadores com menor produção pague “prendas” nas reuniões mensais de trabalho, como por exemplo, realizem flexões de braço, vistam fantasias, dancem em cima de mesas, ou recebam um troféu depreciativo (troféu tartaruga, troféu abacaxi, troféu pig), caracteriza efetivamente situações de assédio moral organizacional em que as represálias se apresentam como um elemento do duplo sistema de gratificação-sanção. É importante destacar que na mesma reunião em que se “pagam as prendas” são distribuídos os prêmios aos mais produtivos, reforçando a identificação entre as duas figuras.

Por fim, chama a atenção o estudo de *Leonardo Mello Silva* (“Trabalho em grupo e sociabilidade privada”) sobre a indústria têxtil paulista em que se verifica a possibilidade de o próprio método toyotista de gestão de mão-de-obra propiciar o

(21) HELOANI, Roberto. *Gestão e organização no capitalismo globalizado*. História da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Ed. Atlas, 2003. p. 161.

exercício do poder e da resistência em todos os sentidos e vetores dentro da hierarquia empresarial, inclusive horizontal. Como observou *Leonardo Silva*, a sobrecarga de trabalho e modulação da remuneração rompe os laços de solidariedade entre os membros da equipe, que são impulsionados a seguir o trabalho a despeito da dificuldade alheia⁽²²⁾. Nesse cenário, o grupo facilmente chega a hostilizar qualquer integrante com dificuldades pessoais comprometedoras da produção.

A finalidade básica extraída das práticas de assédio moral no trabalho acima mencionadas é instrumental, qual seja a promoção do envolvimento subjetivo dos trabalhadores às regras da administração, pressionando-os à resignação aos parâmetros da empresa e excluindo aqueles com o “perfil inadequado”. A docilização e padronização do comportamento de todo grupo de trabalhadores, obtida pela sanção imputada aos “diferentes”, se difunde em todos os níveis da organização por intermédio do exemplo, saneando o espaço empresarial. Há casos inclusive em que a repercussão do exemplo extrapola o espaço de trabalho e atinge o trabalhador em seu meio social ou familiar, como no caso de empregados menos produtivos obrigados a levar um bode para casa, alimentá-lo e mantê-lo vivo durante um mês.

A utilização da humilhação e constrangimento como instrumentos de disciplina em estabelecimentos disciplinares, como escolas, quartéis, fábricas e prisões, foi denunciada por *Michel Foucault*, em sua obra “Vigiar e Punir”, sob a denominação de sanção normalizadora. Na empresa contemporânea, essa prática abusiva tem sido utilizada de forma mais sofisticada e sutil, como mais um dos instrumentos de controle da subjetividade dos trabalhadores. Pelo temor da humilhação ou o medo do ridículo, os trabalhadores são impulsionados a produzir mais e se calar diante de quaisquer irregularidades, como ausência de emissão de CAT — documento necessário ao afastamento por doença, desvios de função.

Chantal Leclerc, professora canadense, ao destacar estudos sobre as relações entre certos tipos de organização do trabalho e assédio, afirma que o assédio psicológico no trabalho pode ser compreendido “como o sintoma ou indicador de uma violência instituída que visa à desestabilização psicológica dos indivíduos e a destruição dos colectivos de trabalho, a fim de impor uma lógica organizacional onde os interesses do capital prevalecem sobre qualquer outra consideração humana”⁽²³⁾. Ao nosso ver, contudo, nos quadros acima descritos, mais do que “sintomas” ou “indicadores”, evidencia-se a instrumentalização pela própria organização das humilhações e constrangimentos impingidos às vítimas. Desnecessário dizer que a conduta abusiva não precisa ser expressamente eleita pela empresa ou seus dirigentes, basta a sua tolerância dentro do ambiente de trabalho. O benefício da empresa é

(22) SILVA, Leonardo Mello. *Trabalho em grupo e sociabilidade privada*. São Paulo: USP, Curso de Pós-graduação em Sociologia: Ed. 34, 2004. p. 247.

(23) LECLERC, Chantal. Obra citada, p. 65.

nesse caso presumido, uma vez que ela possui instrumentos administrativos e legais para interromper qualquer conduta em seu interior, seja abusiva, insubordinada, indisciplinada, etc.

Importante destacar também que a organização produtiva não visa apenas ao lucro, pois o assédio pode ser desencadeado simplesmente porque o trabalhador não se apresenta suficientemente engajado com a cultura empresarial. *Christophe Dejours*⁽²⁴⁾ descreve o quadro antecedente ao suicídio de uma executiva francesa que, após 10 anos de empresa, postulou reduzir sua jornada a tempo parcial em razão da adoção de uma criança. Na análise da situação destaca que em nenhum momento caiu a qualidade do trabalho executado pela Senhora V. B., mas que as represálias decorreram do fato de ela não ter se mostrado submissa o suficiente.

Estabelecidos os contornos e extensão do assédio moral no trabalho, propugnamos sua denominação de **assédio moral organizacional** e conceituação como a prática sistemática, reiterada e freqüente de variadas condutas abusivas, sutis ou explícitas contra uma ou mais vítimas, dentro do ambiente de trabalho, que, por meio do constrangimento e humilhação, visa a controlar a subjetividade dos trabalhadores. O controle da subjetividade abrange desde a anuência a regras implícitas ou explícitas da organização, como o cumprimento de metas, tempo de uso do banheiro, método de trabalho, até a ocultação de medidas ilícitas, como sonegação de direitos (registro em Carteira de Trabalho, horas extras, estabilidade no emprego) ou o uso da corrupção e poluição pela empresa. Essa prática resulta na ofensa aos direitos fundamentais dos trabalhadores, podendo inclusive resultar em danos morais, físicos e psíquicos.

Medidas preventivas

Com o intuito de se esquivarem de condenações frequentes ao pagamento de indenizações às vítimas, as empresas têm buscado soluções internas de prevenção e repressão do problema. Para a prevenção, elas lançam mão de Códigos de Ética, preparação de “pessoas confiáveis” dentro da própria empresa (com a capacitação dos empregados do setor de Recursos Humanos ou CIPA)⁽²⁵⁾ e a instituição de verdadeiros “observatórios de estresse e assédio”. Esses mecanismos devem ser vistos com reserva, pois se não se cercarem de certos cuidados, podem agravar ainda mais o problema, ao instituir uma verdadeira polícia interna⁽²⁶⁾ e fomentar um clima de desconfiança geral.

(24) DEJOURS, Christophe. Nouvelles formes de servitude et suicide. In: *Travailler*, n. 13, 2005, p. 53/73.

(25) Essas sugestões são defendidas por: *PRIMA - First Italian Association against Mobbing and Psycho-social Stress* (http://www.mobbing-prima.it/princ_en.htm)

(26) A sugestão de criação de uma polícia interna tem sido largamente veiculada, como se verifica na seguinte transcrição: A company policy that enforces respectful treatment of employees and rewards

As empresas acreditam que a regulamentação interna (Códigos de Ética) e a explicitação do repúdio a essa prática serão suficientes para demonstrar o posicionamento isolado do agressor, o qual posteriormente poderá ser inclusive punido e responsabilizado pelos danos causados à empresa, ressarcindo-a de eventual condenação ao pagamento de indenização por dano moral ou físico. O assédio moral é assim identificado como um extrapolamento abusivo do poder de representação ou um exercício totalmente irregular do poder de comando, ou seja, como um caso isolado. Entretanto, o assédio moral organizacional dificilmente (e porque não dizer raramente) parte de um agressor singular. Como relata *Denis Boissard*:

Habilmente recuperado pelas empresas — algumas instalam observatórios de estresse, mesmo de assédio moral; outras propõem um treinador, a intervenção de um mediador ou um apoio terapêutico — é veiculada implicitamente uma forma de culpabilização dos assalariados ‘estressados’ ou acusados de ‘assédio’ (com frequência abusivamente), de onde apontam à fragilidade psicológica. A mensagem que lhes é endereçada é que eles têm um problema a ser resolvido e que a empresa pode lhes ajudar a superar.

[...] Dessa maneira o empregador se desembaraça de suas responsabilidades em manter seus colaboradores sob tensão.⁽²⁷⁾

Considerando que o assédio moral no trabalho na grande maioria das vezes retrata uma situação difusa e coletiva fruto da forma de gestão da empresa, verificamos a ineficiência dos meios de solução explicitados acima. Como um empregado assediado irá se voltar contra as políticas de controle de mão-de-obra e reorganização da empresa buscando apoio justamente nos setores de pessoal dessa mesma empresa? Como o empregado-agressor poderá ser responsabilizado isolada e integralmente pelo seu comportamento perverso dentro da organização se na maioria das vezes está seguindo os padrões internos de funcionamento? Ainda que os integrantes do Departamento de Recursos Humanos queiram ajudar, não é fácil tratar uma chaga tão profundamente enraizada na própria empresa, pois a mera admissão do problema como uma questão interna já é por si só bastante difícil.

Os números retratam bem essa realidade. Em seus estudos, *Marie-France Hirigoyen* apurou que somente a minoria dos casos de assédio moral encontram solução na própria empresa: em 40% dos casos a vítima procurou os delegados sindicais, que conseguiram solucionar 10% das questões; em 39% dos casos, procurou o médico do trabalho que auxiliou apenas em 13% das vezes; em 39% dos casos o auxílio foi

civility at the workplace, along with ongoing training, can go along way in preventing mobbing from occurring (DAVENPORT, Noa. *Emotional Abuse in the Workplace: A Silent Epidemic?* Disponível em <<http://mobbing-usa.com/resources4.html>>. Acesso em 21.07.2005).

(27) “L’employeur se dédouane ainsi de ses propres responsabilités dans la mise sous tension de ses collaborateurs. (BOISSARD, Denis. La médiatisation de conflits du travail. De Danone... au harcèlement moral. “In”: *Droit Social*, n. 6, juin/2003, p. 620.)

requerido junto a colegas, com 20% de solução; em 37% dos casos a vítima procurou o superior hierárquico e somente conseguiu apoio em 5% deles; e em 19% dos casos, bateu-se às portas do Departamento de Recursos Humanos, o qual apenas resolveu 1% das questões.⁽²⁸⁾ *Margarida Barreto* denuncia casos em que empregados são dispensados justamente por terem observado o Código de Ética⁽²⁹⁾.

Por outro lado, o exercício da sanção disciplinar pelo empregador no estabelecimento produtivo sofre limitações pela doutrina e jurisprudência, de forma que o ato punitivo, para o reconhecimento de sua legitimidade, requer atualidade, proporcionalidade e irrepitibilidade no seu exercício. *Antonio Baylos* observa quanto ao contraste entre os limites do poder diretivo e do poder disciplinar que:

De fato, deve-se à jurisprudência a consolidação destas tendências que objetivam o poder exercido na empresa. Em grandes linhas, pode-se afirmar que esta jurisprudência é mais “garantista” no que se refere ao controle do poder disciplinar e mais “flexível” na interpretação dos padrões de conduta relativos à prestação e execução do trabalho devido. Isto ocorre, na medida em que ela incorpora às obrigações básicas do trabalhador aspectos que não foram diretamente pactuados, mas sim que resultam de princípios ligados a necessidades técnicas e produtivas, ao fim social da empresa, ao seu interesse de produzir riqueza em condições de competitividade crescente ou a outras circunstâncias igualmente relevantes (por exemplo, sua imagem ou bom nome) que possam repercutir sobre suas atividades.⁽³⁰⁾

A dificuldade para o exercício legítimo da repressão (e para sua resistência) se inicia na identificação dos atos faltosos. Como o empregador tem a faculdade de perdoar o empregado faltoso, chama a atenção o aspecto de que a falta somente é reconhecida por intermédio da aplicação da punição pelo empregador⁽³¹⁾. As entidades sindicais italianas defenderam a tipificação das faltas em lei ou normas convencionais, porém seu esforço foi infrutífero. De toda sorte, é claro que o reconhecimento do ato faltoso em relação a um empregado deve se estender a todos os envolvidos, sob pena de ser declarada discriminatória sua conduta e anulada a punição. Certa-

(28) HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002. p. 289/290. Em pesquisa realizada nas forças armadas irlandesas, verifica-se o mesmo grau de insatisfação seja com o acolhimento do problema, seja com as soluções preconizadas.

(29) Gostaria de acrescentar que aqui no Brasil, a maioria das empresas de médio e grande porte têm código de ética e nem por isso cumprem na prática aquilo que escrevem. Contraditoriamente, temos casos de trabalhadores que foram demitidos exatamente por cumprir, na prática, o código de ética da empresa. (BARRETO, Margarida. *I Seminário Internacional sobre Assédio Moral no Trabalho*. Disponível em <<http://www.assediomoral.org/site/eventos/1seminario/3auditorio.php>>. Acesso em 22.07.2005).

(30) BAYLOS, Antonio. *Direito do trabalho: modelo para armar*. São Paulo: LTr, 1999. p. 120/121.

(31) A lei francesa declara ser somente falta o ato do trabalhador que o empregador considera unilateralmente como faltoso (“article” 122-40, do “Code du travail”).

mente a maior maleabilidade para o exercício do poder diretivo pelo empregador permite a sua utilização no mascaramento de medidas punitivas em atos regulares de administração.

Sob outro prisma, salta aos olhos a inexistência de obrigação legal de o empregador exercer o poder disciplinar mesmo no caso de a falta constituir uma violação a direitos fundamentais de outras pessoas. Nesse caso igualmente persiste a possibilidade de o empregador unilateralmente decidir sobre a sanção ou perdão aplicada à falta. Diante desse quadro, já levantam algumas vozes contrárias, como de *Antonie Mazeud* que descreve como abusiva a conduta passiva do empregador diante do assédio moral. Ele sustenta que o princípio da boa-fé contratual exige do empregador a adoção de todas as diligências necessárias para interromper a prática ilegal na empresa, sob pena de lhe ser imputada a culpa pela rescisão contratual.⁽³²⁾ Seu posicionamento, porém, é minoritário.

Mais do que a tipificação das faltas, a melhor forma de controle do exercício do poder disciplinar, evitando que se torne mais um instrumento de assédio moral, é a exigência de justificativa do ato punitivo. Tal procedimento, permite o controle da legalidade, razoabilidade, proporcionalidade e irrepetibilidade da punição por todos os atores da relação de trabalho, individuais e coletivos, bem como pelo Estado. Importa salientar também que a responsabilização individualizada do agressor, por meio de Códigos de Ética e procedimentos internos empresariais, se generalizado, transfere indevidamente o risco do ato ilícito praticado (e fomentado) no interior da empresa e afasta a imunidade legal do empregado. De sorte que o ressarcimento do dano pelo agressor à empresa somente poderá ser admitido em casos excepcionais e se comprovado o dolo em sua conduta.

Em se tratando de um problema coletivo de gestão de mão-de-obra, preconiza-se a intervenção de um terceiro externo à organização como solução eficaz. No direito francês, a vítima poderia optar pela mediação do conflito por um terceiro, uma vez que frequentemente ela se contenta com um pedido de desculpas de seu agressor. Esse procedimento explicitaria o conflito e disponibilizaria sua solução direta entre as partes envolvidas.⁽³³⁾

O trabalhador brasileiro assediado não dispõe desse mecanismo legal obrigatório. Ele pode denunciar o assédio moral no sindicato de sua categoria, na Delegacia Regional do Trabalho ou Ministério Público do Trabalho, os quais poderão perseguir a solução amigável da questão ou, em alguns casos, adotar os meios judiciais competentes.

(32) MAZEUD, Antoine. Harcèlement entre salariés : apport de la loi de modernisation. In: *Droit Social*, n.3, mars 2002, p. 323.

(33) Essa alternativa foi acolhida pela legislação francesa, a qual tem suscitado inúmeros questionamentos, como por exemplo quem deverá indicar o mediador selecionado entre aqueles que compõem uma lista da prefeitura (a vítima?) e quem deverá ser chamado no pólo passivo (o agressor ou o empregador?). (LAPÉROU-SCHENEIDER, Béatrice. Les mesures de lutte contre le harcèlement moral. In: *Droit Social*, n. 3, mars 2002, p. 217/318.)

É certo que a Constituição Federal, com o intuito de estimular o tratamento autônomo das condições de trabalho, destaca o sindicato da categoria como o interlocutor por excelência dos temas coletivos, entre os quais se insere o assédio moral organizacional. Entretanto, não se pode olvidar que a estrutura e funcionamento da organização sindical foi pensada para o modelo fordista de gestão de mão-de-obra - sob a ótica da sociedade disciplinar-, ressentindo-se em legitimidade para atuar diante das modificações da relação de trabalho. São pertinentes as indagações de *Gilles Deleuze*:

[...] conseguirão [os sindicatos] adaptar-se ou cederão o lugar a novas formas de resistência contra as sociedades de controle? Será que já se pode apreender esboços dessas formas por vir, capazes de combater as alegrias do *marketing*?⁽³⁴⁾

Esse cenário por si só já era agravado pelo perfil da organização sindical brasileira — fortemente assentado na contribuição sindical e no sindicato único — que para o funcionamento das entidades, sempre dispensou o seu compromisso com a base. A reflexão do tema pelas entidades de classe se situa, de todo modo, principalmente na concentração de esforços para a aprovação de legislação específica em âmbito federal e a previsão genérica nos instrumentos normativos da instituição de meios preventivos dentro da empresa⁽³⁵⁾. Além do mais, os sindicatos se mostram como importantes interlocutores no encaminhamento das denúncias recebidas aos órgãos oficiais competentes para as providências cabíveis.

O requerimento de intervenção dos órgãos oficiais de fiscalização para a solução de conflitos de assédio moral tem igualmente crescido. Na Delegacia do Trabalho do Rio Grande do Sul, por exemplo, o percentual dos casos denunciados atingiu 20% de todas as denúncias recebidas em 2004⁽³⁶⁾, o que justifica o seu destaque entre as preocupações internas da Administração Pública, ocupando informativos⁽³⁷⁾ e debates de seus membros para a definição do conceito e forma de atuação.

O Ministério Público do Trabalho tem investigado casos de assédio moral em todo o país. Ao contrário dos órgãos do Ministério do Trabalho, que atendem a denúncias envolvendo situações individuais e coletivas, a atuação ministerial necessariamente assume um caráter coletivo, incluindo-se também os trabalhadores futuros, dada a sua legitimidade para tratar de questões trabalhistas difusas, coletivas

(34) DELEUZE, Gilles. *Conversações: 1972-1990*. São Paulo: Editora 34, 2000. p. 225/226.

(35) As cláusulas perseguem o esclarecimento, por meio de palestras e debates, até a instituição de comissões para o tratamento do tema.

(36) “Dados da Delegacia Regional do Trabalho do Rio Grande do Sul (DRT-RS) apontam que, das 208 denúncias feitas no ano passado, 46 eram de assédio moral.” (Assédio moral poderá dar cadeia. In: *Revista Amanhã*. Disponível em <http://amanha.terra.com.br/notas_quentes/notas_index.asp?cod=1987>. Acesso em 01.11.2005).

(37) Desigualdades no mercado de trabalho é pauta de seminário. In: *DRTrabalho*. Disponível em <<http://www.mte.gov.br/delegacias/rs/conteudo/boletim/extra1.htm>>. Acesso em 01.12.2005.

e individuais homogêneas, inclusive judicialmente. Os procuradores designados para investigação compõem as diversas Coordenadorias de Defesa de Interesses Difusos e Coletivos situadas nas unidades regionais.

Outro interlocutor eficiente poderá ser o Poder Judiciário, instância em que o trabalhador individual pode pleitear o pagamento de indenização por dano moral ou material e mesmo a rescisão de seu contrato de trabalho por culpa do empregador ou a reversão das medidas vexatórias e humilhantes a que foi submetido, como por exemplo a transferência abusiva, a anulação de prêmios negativos ou suspensões e advertências. Muitas situações de assédio moral reconhecidas pela doutrina foram interrompidas diante da condenação do Poder Judiciário, como foi o caso das brincadeiras motivacionais para os vendedores de empresas de bebidas.

Por fim não pode ser desprezada a atuação da sociedade civil no combate ao terror psicológico, ou seja, as associações das vítimas de assédio moral ou vítimas de assédio psicológico. Essas entidades, além de atender a vítima, fornecendo toda orientação necessária para sua defesa individual, inclusive pela *internet*, podem se utilizar de instrumentos midiáticos para denunciar a existência de assédio moral organizacional em alguma empresa e por essa maneira atingir a pacificação do problema coletivo. Sua atuação pode também se voltar para a educação por intermédio do *marketing* social, como preconizado por *Antonio Ascenzi* e *Gian Luigi Bergagio*, realizando campanhas de conscientização da população ativa com a publicação de textos contendo os seguintes dizeres: “Tratar mal as pessoas é sempre perigoso, no trabalho pode ser mortal!” ou “Se a pessoa não se torna cúmplice da violência psicológica, o assédio moral entra em crise”.⁽³⁸⁾

Os mecanismos de prevenção e repressão do assédio moral ainda estão sendo construídos pela prática administrativa e jurídica. Indiscutivelmente o melhor caminho para a prevenção é o estímulo ao debate em todos os espaços sociais, com o fim de se atingir a conscientização dos limites legais adotados para as relações interpessoais do trabalho. A imposição de Códigos de Ética pela direção das empresas, sem um amplo debate interno, sequer cumpre uma função simbólica, estimulando ainda mais a desconfiança e a insegurança no corpo assalariado. A solução, portanto, deve ser encontrada em procedimentos empresariais transparentes⁽³⁹⁾, sujeitos à fiscalização externa, de modo a não permitir o ingresso de pessoas conhecidas por sua conduta abusiva nos órgãos criados para esse fim.

(38) GUEDES, Márcia Novaes. *Terror psicológico no trabalho*. 2. ed, São Paulo: LTr, 2005. p. 168.

(39) O Código do Trabalho francês prevê três espécies de procedimentos disciplinares, em conformidade com a gravidade da sanção imputada: procedimento simplificado, normal e diferente (art. 122-41). O procedimento simplificado se volta para aplicação de advertência e repreensão, o diferente para a suspensão preventiva do trabalho, para todas as sanções dirigidas a trabalhadores estáveis e para o licenciamento. Os demais casos se utilizam do procedimento normal (RESENDE, Leonardo Toledo de. O controle dos poderes do empregador no direito do trabalho francês. In: *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região*, Julho/ Dez 1999, p. 175).

Conclusão

A identificação do assédio moral organizacional, em que o assédio individual nada mais é que uma expressão parcial, rompe o tratamento psicológico do problema e devolve a discussão sobre as condições de trabalho e os mecanismos de gestão de mão-de-obra aos espaços coletivos. A sua visualização explica a inércia dos setores internos da empresa diante das denúncias individuais e a desconfiança dos trabalhadores em relação a esses órgãos. Permite-nos também averiguar a eficácia dos mecanismos internos de prevenção difundidos no mundo, tais como: códigos de ética, observatórios de violência, cursos de autodefesa para trabalhadores e a mediação.

Mais uma vez nos valemos da experiência da professora canadense *Chantal Leclerc*:

Sem negar a utilidade das formas de intervenção que se desenvolvem actualmente nas empresas, importa reconhecer os limites das intervenções de natureza essencialmente psicológica e jurídica que são frequentemente privilegiadas. Por um lado, elas correm o risco de ocultar as dimensões colectivas e organizacionais da questão, fazendo transportar sobre os indivíduos ditos 'frágeis' ou 'maliciosos' todo o peso dos problemas de violência psicológica em meio de trabalho. [...] A análise de testemunhos ouvidos revela que o assédio tem quase sempre origem na organização. Em consequência, uma luta eficaz contra esta forma de violência não se reduziria a intervenções que se fizessem à margem dos lugares concretos do trabalho.⁽⁴⁰⁾

(40) LECLERC, Chantal. Obra citada, p. 76/77.

CONSIDERAÇÕES SOBRE ASSÉDIO MORAL E A
PROVA NO PROCESSO DO TRABALHO —
PRESUNÇÕES E INVERSÃO DO ÔNUS^(*)

*Luciano Augusto de Toledo Coelho^(**)*

Obsessão

*A formiga dá as costas para o mar e trabalha.
Resignada, vê apenas a luz do dever.
Nada lhe diz a brisa, nem os caminhos tortuosos do amor.
A formiga dá as costas para o mar e trabalha:
voar não lhe faz nenhuma falta.*

(Edival Perrini, Traços do Ofício,
Encontrovérsia, Ed. dos autores, 2004).

O conceito de assédio moral vem sendo construído doutrinariamente a partir do trabalho do psicólogo sueco *Heinz Leymann*, para quem assédio moral é a deliberada degradação das condições de trabalho por meio do estabelecimento de comunicações não-éticas (abusivas) que se caracterizam pela repetição por longo tempo de duração de um comportamento hostil que um superior ou colega (s) desenvolve (m) contra um indivíduo que apresenta, como reação, um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura⁽¹⁾.

A jurisprudência reforça os conceitos acima mencionados:

ASSÉDIO MORAL — CONFIGURAÇÃO — O que é assédio moral no trabalho? é a exposição dos trabalhadores 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, onde predominam condutas negativas, relações desumanas e anti-éticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigidas a um subordinado, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização. A organização e condições de

(*) Colaborou de forma fundamental nesse artigo: **Willians Franklin Lira dos Santos**, bacharel em Direito, pós-graduado pela PUC-PR e servidor do TRT-PR.

(*) Juiz do Trabalho. Mestre em Direito pela PUC-Pr. Bacharel em Psicologia.

(1) LEYMANN, Heinz, *Mobbing la persécution au travail*. Seuil, Paris, 1996.

trabalho, assim como as relações entre os trabalhadores, condicionam em grande parte a qualidade de vida. O que acontece dentro das empresas é fundamental para a democracia e os direitos humanos. Portanto, lutar contra o assédio moral no trabalho é contribuir com o exercício concreto e pessoal de todas as liberdades fundamentais. Uma forte estratégia do agressor na prática do assédio moral é escolher a vítima e isolá-la do grupo. Neste caso concreto, foi exatamente o que ocorreu com o autor, sendo confinado em uma sala, sem ser-lhe atribuída qualquer tarefa, por longo período, existindo grande repercussão em sua saúde, tendo em vista os danos psíquicos por que passou. Os elementos contidos nos autos conduzem, inexoravelmente, à conclusão de que se encontra caracterizado o fenômeno denominado assédio moral. Apelo desprovido, neste particular. (TRT 17ª R. — RO 1142.2001.006.17.00.9 — Rel. Juiz José Carlos Rizk — DOES 15.10.2002).

Portanto, a partir das construções doutrinárias, naturalmente surgiram inúmeras demandas nas quais o objeto é a obtenção de indenização por assédio moral. Nesse ponto, a máxima de que só tem um direito quem pode prová-lo torna-se um fato inexorável. A produção da prova nesse campo é quase sempre tormentosa, tratando-se de delicado aspecto envolvendo a relação de emprego, e um desdobramento nodal desta questão é o dimensionamento do ônus da prova. Exemplifica-se por meio de alguns julgados do TRT da 9ª Região:

TRT-PR-22.02.2008 ASSÉDIO MORAL — NECESSIDADE DE PROVA ROBUSTA PARA SUA CONFIGURAÇÃO — COBRANÇA DE CUMPRIMENTO DE METAS SEM ABUSOS POR PARTE DO EMPREGADOR — AMPARO NO PRINCÍPIO DO MAIOR RENDIMENTO — INEXISTÊNCIA DE ILICITUDE: O assédio moral, como espécie do gênero dano moral, tal como este, demanda, para seu reconhecimento, robusta prova do dano imaterial efetivamente sofrido pelo trabalhador, não se sustentando somente na impressão subjetiva do empregado acerca de lesão a direito ínsito de sua personalidade. Assim, a mera alegação de perseguições e cobranças de metas, não enseja dever de indenização. E, ainda que provado o estabelecimento de metas a serem cumpridas e sua respectiva cobrança, a ré, ao assim proceder, não incorre em qualquer ilicitude. Desde que não configurados abusos, a exigência de maior produtividade, mensurada pelo aumento de vendas, é da própria essência do capitalismo, encontrando suporte até mesmo no princípio do maior rendimento (ou princípio do rendimento), que também fundamenta o direito do trabalho, em contraposição aos demais princípios trabalhistas com enfoque na proteção do trabalhador. Recurso a que se nega provimento. TRT-PR-03911-2007-661-09-00-3-ACO-05638-2008 — 4ª Turma Relator: SUELI GIL EL-RAFIHIPublicado no DJPR em 22.02.2008.

TRT-PR-07.03.2008 ASSÉDIO MORAL — AUSÊNCIA DE PROVA DA CONFIGURAÇÃO — O assédio moral tem como definição à exposição de trabalhador ou de trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas no exercício de suas funções, originária de um ou mais chefes, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho, forçando-a a desistir do emprego. No caso dos autos, a prova não confirma o quadro apontado na inicial. A conduta do gerente (superior hierárquico) não representou nenhuma situação vexatória ou constrangedora para a demandante capaz de lhe causar aflição, angústia ou desequilíbrio em seu bem estar. O que se extrai da prova é que o recebimento do malote se dava por qualquer empregado disponível e, no dia do desaparecimento do dinheiro, apenas foi perguntado quem havia recebido o malote, indagação esta que, por certo, não ofende e não

implica em acusação. Recurso da reclamante a que se dá provimento. TRT-PR-00476-2007-024-09-00-6-ACO-06960-2008 — 4ª Turma Relator: ARNOR LIMA NETO Publicado no DJPR em 07.03.2008.

TRT-PR-23.11.2007 ASSÉDIO MORAL. ÔNUS DA PROVA. A Autora trabalhou para o Réu no período compreendido entre 18.08.89 e 11.08.05 e ajuizou a ação sob o argumento de que sofrera assédio moral por parte de sua superior hierárquica (perseguição). A única testemunha ouvida, indicada pela própria Reclamante, sequer foi empregada do Réu, mas apenas aluna, e só disse ter visto tê-la visto nervosa e tendo dificuldade para ministrar aulas. Só falou da superiora, apontada como algoz na inicial e no recurso, para dizer que não a conheceu. Nesse diapasão, por constitutivo de seu direito (arts. 818 da CLT e 333, I, do CPC), cabia à Autora a prova dos fatos narrados na peça de ingresso, hábeis a caracterizar a ofensa ao seu patrimônio ideal. Desse vencilho probatório não se desincumbiu, todavia. Para que um dano moral seja indenizável é indispensável a existência de ato ilícito por parte do empregador, que cause ao trabalhador abalo em seu patrimônio moral e lhe afete a vida privada, a imagem e a honra (nexo causal). O dano moral exsurge da gravidade do ilícito perpetrado, tendo em vista sua repercussão na esfera extrapatrimonial da vítima, impingindo-lhe dor, sofrimento, constrangimento, humilhação, menosprezo, baixa auto-estima etc. Trata-se de dano extraído de presunção decorrente da própria gravidade do fato em relação ao contexto vivenciado pela vítima, o que não se comprova através de testemunha que nada sabe sobre o relacionamento com a superiora hierárquica. TRT-PR-00297-2006-673-09-00-7-ACO-34648-2007 — 1ª Turma Relator: UBIRAJARA CARLOS MENDES Publicado no DJPR em 23.11.2007.

Com efeito, ônus é o dever atribuído à parte de demonstrar suas alegações e convencer o julgador acerca da existência do fato alegado. A distribuição do ônus da prova, em processo do trabalho, assume aspecto muitas vezes casuísta, ante a ausência de um critério normativo seguro, eis que o art. 818 da CLT expressa, de forma bastante genérica, que o ônus de prova incumbe à parte que fizer as alegações.

A juíza *Emília Simeão Albino Sako*, lembra que o estado de miserabilidade, de fraqueza e vulnerabilidade, em sentido econômico, dificulta a produção da prova pelo trabalhador⁽²⁾. Com efeito, *em regra*⁽³⁾, a empresa dispõe de prova testemunhal, qual seja, os empregados da própria empresa que trabalharam com o autor da demanda, dispõem ainda de mais completo e fácil acesso a documentos e peritos, enquanto que o trabalhador, tendo contra si a hipossuficiência, não dispõe de tempo ou recursos para acesso a elementos de prova. Com relação à prova testemunhal, o trabalhador depende de ex-colegas de trabalho, eis que na maioria dos casos o trabalhador ainda empregado na empresa não depõe como testemunha do ex-colega.

Acresçam-se ainda dificuldades enfrentadas pelas testemunhas do trabalhador no que tange aos custos de deslocamento ao fórum e a necessidade de, para isso,

(2) SAKO, Emília Simeão Albino. *A prova no processo do trabalho*. São Paulo: LTr, 2006. p. 33.

(3) E aqui não descaramos de situações nas quais pequenas empresas que são demandadas por muitos empregados e passam a encontrar dificuldades em apresentar prova testemunhal em juízo.

faltar ao emprego, precisando explicar ao empregador que irá comparecer em juízo trabalhista como testemunha, fato que, infelizmente, não é visto com bons olhos por muitos empregadores.

A prova, na Justiça do Trabalho, é eminentemente testemunhal, e, em face da própria definição, dificilmente o assédio será documentado, ante a noção que o assediador possui da ilicitude do ato, é evidente que o assédio ocorre usualmente em forma de atitudes comportamentais. A par de a oralidade nortear a prova trabalhista, um dos maiores problemas práticos nesse particular diz respeito a que se trata de ilícito que tende a ocorrer em ambientes reservados ou mesmo fora do local de trabalho.

Some-se a isso o fato de o Juiz do Trabalho tratar na maior parte dos casos com pessoas mais simples, com menor grau de instrução, o que exige a consideração deste dado fenomênico na valoração das provas produzidas.

Marcelo Prata lembra que o juiz deve ter extrema paciência com a testemunha de baixa escolaridade, evitando sugestioná-la ou intimidá-la, transcrevendo o depoimento com a maior fidedignidade possível, respeitadas as peculiaridades de expressão. Por outro lado, não se deve impressionar com a eloquência ou desenvoltura eis que tal não é sinônimo de veracidade⁽⁴⁾.

Infelizmente, nem sempre a produção da prova é feita de forma adequada em audiência. Juízes assoberbados, insuficiência de servidores e recursos materiais, bem como a necessidade de se trabalhar com pautas pouco razoáveis, prejudicam um trabalho adequado na oitiva da testemunha. A nova competência trazida pela EC 45/2004, embora com objetivos nobres e corretos, ampliou a quantidade e complexidade de demandas, sem contrapartida estrutural imediata, exigindo ainda mais esforços de juízes e servidores da Justiça do Trabalho⁽⁵⁾.

Outro problema do sistema de colheita de provas é o fato de que expressões faciais e o comportamento não-verbal da testemunha não constam da ata de audiência⁽⁶⁾, sendo que em casos de assédio moral a observação de uma atitude corporal e a expressão facial, concomitantemente à narração dos fatos, pode ser decisiva em termos de valoração do depoimento. Tal falha do sistema é agravada

(4) PRATA, Marcelo Rodrigues. *A prova testemunhal no processo civil e trabalhista*. São Paulo: LTr, 2005. p. 482.

(5) Nesse sentido, profundo estudo do juiz Paranaense PAROSKI, Mauro Vasni, em *Direitos fundamentais e acesso à justiça na Constituição*, São Paulo: LTr, 2008, anota, com dados estatísticos, que o crescimento de demandas e o volume de recursos em cotejo com o número de magistrados demonstra uma desproporcionalidade que contribui fortemente para a lentidão processual (p. 279/282).

(6) Esse problema já vem sendo solucionado por meio do sistema de gravação em sala de audiências, iniciativa do Juiz Eduardo Baracat, da nona Vara do Trabalho de Curitiba-Pr, com aprovação da Corregedoria Geral da Justiça do Trabalho.

quando o juiz da instrução não é o que profere a sentença, em face da não obrigatoriedade no processo do trabalho do princípio da identidade física do juiz, embora sempre deva ser mais valorada a análise do julgador que presidiu a instrução:

TRT-PR-27.11.2007 PRINCÍPIOS DA IMEDIAÇÃO E IDENTIDADE FÍSICA DO JUIZ. VALORAÇÃO DA PROVA. Diante de prova dividida, deve-se julgar em desfavor da parte que detinha o ônus da prova (art. 818 da CLT), prestigiando-se a valoração da prova realizada por quem presidiu a instrução processual e manteve contato direto com as partes e testemunhas. TRT-PR-02444-2006-678-09-00-5-ACO-34771-2007 — 3ª Turma Relator: PAULO RICARDO POZZOLO Publicado no DJPR em 27.11.2007.

De qualquer forma, em termos de análise da prova, a primeira operação cognitiva consiste no exame conjuntural do conjunto probatório existente nos autos. Caso isso baste à verificação ou negação do direito, desnecessária será qualquer operação adicional quanto à prova produzida, todavia, caso penda dúvida quanto a alegações tecidas nos autos, necessária será a resolução da controvérsia aplicando-se as regras da distribuição do encargo probatório.

Nesse sentido, a distribuição do ônus também deverá levar em conta a possibilidade de cada litigante em demonstrar os fatos alegados⁽⁷⁾, assim como os princípios de direito material, os quais também podem nortear a análise da prova, sobretudo em situações especiais como as de assédio, que envolvem não apenas a dignidade do trabalhador, como também sua saúde, ou seja, afetam vetores máximos dentro da constitucionalização do Direito Laboral.

Seria essencial para a tarefa judicial, mas nem sempre ocorre, a precisa e detalhada descrição dos fatos ocorridos na petição inicial, assim como uma “tipificação” adequada em face do que se pretende provar. A título de exemplo, se a vítima foi humilhada, não basta mencionar tal fato. Necessário se faz dizer como, em que local, em quais circunstâncias. Se as humilhações e tratamento indigno não ocorreram apenas com a vítima, mas eram dirigidas a um grupo de pessoas, deve também ser mencionado. Vislumbra-se, nesse caso, hipótese de danos morais, não de assédio, eis que um dos requisitos do assédio é a perseguição a um indivíduo.

Conforme lembra *Zeno Simm*:

no seu dia-a-dia todas as pessoas deparam-se com situações de confronto nas mais variadas relações sociais, bastando, para isso, a simples convivência com o outro. Muitas vezes, os conflitos são inevitáveis e decorrem, algumas vezes, das próprias diferenças naturais entre as pessoas que são mais ou menos corteses ou desrespeitosas, outras que são mais ou menos sensíveis, algumas têm maior ou menor pendor para o autoritarismo, outras são mais submissas e obedientes, os graus de paciência e de tolerância também são diferentes, e, enfim, há uma série de circunstâncias que (desde sempre e assim ainda será) levam a situações de conflitos ou de relacionamentos mais turbulentos ou sofridos. Não seria humano se fosse diferente....

(7) SAKO, Emília Simeão. Obra citada, p. 34.

E prossegue o professor Zeno, magistrado aposentado do Tribunal do Paraná:

dentro do seu poder geral de direção (compreendendo os poderes de organização, regulamentar, de controle ou fiscalização e disciplinar) o empregador pode não só estruturar e reger as formas e meios de produção, como também exercer um controle e uma fiscalização sobre a pessoa do empregado e a execução de suas tarefas, a ponto de punir disciplinarmente o trabalhador faltoso ou desobediente...certo é, porém, que tais poderes devem ser exercidos pelo empregador dentro de parâmetros legais e jurídicos, conformados ao Direito, segundo critérios de ponderação, prudência e consideração e nunca de forma abusiva e excessiva, em especial com o acatamento do princípio da dignidade da pessoa humana e o respeito aos direitos fundamentais do trabalhador.⁽⁸⁾

Não existe, a nosso ver, dentro das diferenças comportamentais do dia-a-dia empresarial, um “*assédio grupal*” ou “*coletivo*”, pois tal descaracteriza assédio, embora não se possa descartar dano moral, individual ou coletivo, em face desse comportamento dirigido ao grupo, tão reprovável quanto o assédio. Todavia, em grupo, as reações são diferentes, pode haver proteção mútua ou até reação contrária proporcional, diferentemente do que acontece no assédio, situação específica, na qual a vítima encontra-se indefesa e geralmente submetida ao agressor. A discriminação, da mesma forma, difere do assédio.

Em recente artigo, *Lousada Arochena* menciona que o assédio sexual e o assédio de gênero não são espécies de um conceito mais amplo de assédio moral, e sim realidades distintas, ainda que aparentadas, já que ambas se configuram em violência dentro da relação laboral....e prossegue:

o assédio moral e o assédio de gênero, por exemplo, operam de maneira diferente no âmbito da prova do assédio: o assédio se prova, habitualmente, de maneira indiciária; já no caso de assédio sexual, a declaração da vítima se erige, habitualmente, em uma autêntica prova decisiva, algo que se explica pela dinâmica prática do delito⁽⁹⁾.

Deve-se destacar, portanto, que existem inúmeras situações nas quais brincadeiras de mau gosto, desentendimento com um colega, ofensas pontuais, críticas mais pesadas, ou tratamento desrespeitoso para com um grupo de empregados, são consideradas assédio ou até discriminação pelo trabalhador.

Com efeito, o apelido, por exemplo, colocado por empregados ou superiores em um colega, pode se tornar assédio moral, mas, conforme a conotação, pode também ser discriminatório, caso, por exemplo, se trate de referência negativa à

(8) SIMM, Zeno. *Acosso psíquico no ambiente de trabalho*. São Paulo: LTr, 2008. p. 118/119.

(9) LOUSADA AROCHENA, José Fernando. *Acidente de Trabalho e riscos psicossociais*. São Paulo: ed. LTr, Revista, junho 2008, p. 683/688.

pessoa da cor negra ou pessoa obesa. Assim, a discriminação, o racismo, o assédio moral ou sexual, embora possam aparecer juntos, precisam estar bem tipificados e delimitados para propiciar o correto trabalho probatório, eis que não se pode alegar um fato na inicial e pretender instruir outro em audiência.

Couce de Menezes aponta alguns procedimentos que podem ser caracterizados como assédio moral: rigor excessivo, atribuição de tarefas inúteis, degradantes, críticas em público, isolamento ou inatividade forçada, ameaças, exposição ao ridículo⁽¹⁰⁾. A tais, podemos acrescentar as metas impossíveis, impedimento ou constrangimento para ir ao banheiro, penalidades ou pagamento de “micos” para quem não atinge objetivos. Cada atitude, naturalmente, deverá ser avaliada dentro do contexto ou do caso concreto para se avaliar a presença do assédio.

Essa diversidade fática, conforme mencionamos, a nosso ver dificulta a prova e a condenação, ante ausência da tipificação exata dos fatos ocorridos tendo em vista a garantia ao contraditório e ampla defesa. Ora, se o autor informou na inicial que era perseguido e assediado, e se constata que ocorreu apenas uma ou duas agressões verbais pontuais, embora o fato seja reprovável, não pode haver condenação por assédio. Não se pode deixar de abrir parêntesis, aqui, para a possibilidade de haver exagero dos fatos por parte do trabalhador, ou excessiva sensibilidade em face de um ambiente de trabalho mais rígido, porém ainda dentro do aceitável, e ao qual a personalidade de determinado indivíduo não se adaptou.

O trabalho é origem de inúmeras doenças, algumas de cunho mental, como o “estresse”, processo de tensão constante decorrente do ambiente de trabalho. Trata-se de situação comum no mercado moderno de competitividade exacerbada e insegurança quanto ao futuro do emprego, mas que pode ser atribuída, ainda, a multifatores, dentre os quais destaco violência urbana, o excesso de informações e o estímulo ao consumismo. Esses últimos fatores, como se vê, não se ligam diretamente ao ambiente de trabalho.

Wanderley Codo, professor da Unb coordenador do laboratório de Psicologia do Trabalho, amparado em sua prática coloca o trabalho na origem da paranóia, decorrente de trabalhos em geral feitos de forma individual, de alta responsabilidade e nos quais os erros são mais definidos que os acertos, cujos critérios são imprecisos e pouco valorizados.⁽¹¹⁾

A definição probatória do que é assédio, de que fatos e como serão provados é o eixo para se diferenciar o assédio de outras situações cotidianas, algumas tuteladas pelo Direito e outras não. O Direito do Trabalho não dá conta de todas as mazelas da

(10) MENEZES, Cláudio Armando Couce de. Assédio moral e seus efeitos jurídicos. *Revista da Associação Nacional dos Magistrados do Trabalho*, maio de 2003, p. 45.

(11) Paranoia através do trabalho. Em CODO, Wanderley (org). *O trabalho enlouquece? Um encontro entre a clínica e o trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 207/237.

pós-modernidade, na qual as situações geradoras de mal-estar no trabalho são inúmeras, e apenas parte delas poderá gerar danos indenizáveis ao trabalhador, sendo que uma parcela dessas poderá ser tipificada como assédio. Por outro lado, a ocorrência do assédio e a reiterada frustração da reparação judicial em face da dificuldade de prova causa danoso efeito social de estímulo ao ilícito e descrença no sistema judicial como um todo.

O cuidado na questão probatória, de forma a não impedir o reconhecimento judicial e a necessária reparação, é importante. Para tanto, pode o juiz se socorrer das regras de indícios e presunções e das regras de experiência do que ordinariamente acontece, pela prova indireta, pela razoabilidade da pretensão e, ainda, da especial atenção à palavra da vítima. Segue-se, como consequente, a verificação da regra da aptidão para a produção da prova, via da qual pende o ônus à parte em melhores condições de produzir a prova, o que é absolutamente apropriado na verificação de ocorrência de assédio moral.

Indícios são circunstâncias que revelam, pela conexão com o fato a ser provado, a existência deste fato. As presunções exprimem a própria presunção dessa existência.⁽¹²⁾ Assim, presunção é um processo racional do intelecto, pelo qual do conhecimento de um fato infere-se com razoável probabilidade a existência de outro ou o estado de uma pessoa ou coisa, sendo seu objetivo imediato a facilitação da prova, todavia, é assente na doutrina que a presunção não é meio de prova, e sim processo de raciocínio.⁽¹³⁾ A propósito, esclarece Willians Franklin que o momento de cognição também envolve o cotejo da situação apresentada em face das máximas da experiência, são aquelas regras que constituem o *background* de vida do Magistrado, que o habilitam a sopesar situações e aferir o nível de verossimilhança de que se reveste a alegação vertida pela parte⁽¹⁴⁾.

Em vista das peculiaridades do Processo do Trabalho, a distribuição do ônus probatório às partes é marcada por alguns parâmetros. Ambos, presunções e indícios, constituem elementos de interpretação da prova podendo ser usados para afirmar a convicção. As presunções judiciais se ligam, nesse trabalho, às máximas da experiência, e, no Direito do Trabalho, não se pode deixar de observar o valor dos princípios próprios deste ramo, que iluminam a interpretação de suas normas materiais e processuais. Soma-se a isso, no processo cognitivo, a já mencionada consideração sobre a aptidão à produção probatória, e as regras de pré-constituição da prova, com as presunções e as máximas da experiência.

(12) MARQUES, José Frederico. *Instituições de direito processual civil*. 4. ed, Rio de Janeiro: Forense, p. 368.

(13) DINAMARCO, Cândido Rangel. *Instituições de direito processual civil*, V III, São Paulo: Malheiros, p. 114/125

(14) SANTOS, Willians Franklin Lira dos. A inversão do ônus da prova pericial no processo do trabalho. In: *Revista LTr — Legislação do Trabalho*. São Paulo: LTr, n. 6, ex.1 (jun. 2008), p. 717-718.

Portanto, deve-se considerar com a devida atenção as máximas da experiência, método integrativo que encontra expressa previsão legal no art. 335⁽¹⁵⁾ do CPC e no art. 852-D⁽¹⁶⁾ da CLT. Ademais, não se trata de uma exigência que envolve apenas o conhecimento do julgador, mas sim uma espécie de experiência indutiva e comum⁽¹⁷⁾, subsidiária e harmônica à vivência particular do Magistrado.

Nessa medida, uma de suas funções é servir de filtro para interpretar as alegações e depoimentos das partes, sobretudo para a formação do juízo de verossimilhança, razão porque podem e devem ser inseridas no parâmetro da persuasão racional.

Assim, um dos usos possíveis deste mecanismo circunscreve-o como critério para valoração da prova em casos de assédio moral, podendo inclusive conduzir à inversão do ônus originário, se presentes indícios suficientes da verossimilhança da tese autora⁽¹⁸⁾. Se o fato apresentado como tese é, de acordo com a observação do que ordinariamente acontece, verossímil e plausível, e a antítese é de todo inverossímil, deverá ocorrer a inversão do ônus da prova, a qual ficará a cargo da parte que abusar da defesa, por inverossimilhante.

Isso mitiga a rígida divisão do ônus da prova, inculpada em princípio nos arts. 818 da CLT e 333 do CPC. Razoável, pois, nesse sentido, admitir o indiciamento de assédio moral ante presunção fundada, em vez de caber ao empregado demonstrar a ocorrência da situação danosa e a si desfavorável e de indícios, admitindo-se a inversão por verossimilhança.

Tendo em vista, portanto, a instrução das questões de assédio moral, destaca-se ainda que é regra cabal que o depoimento pessoal não vale como prova, sendo apenas para se obter a confissão. Trata-se de um dogma parcial. Obter a confissão, com efeito, é um dos objetivos do depoimento pessoal. Todavia, tendo em vista o princípio inquisitivo e os poderes instrutórios amplos do juiz no Processo do Trabalho (art. 765 da CLT), o depoimento pessoal possui importância ímpar para obtenção dos limites da prova, para o convencimento do julgador, para a condução dos demais depoimentos e mesmo para a fundamentação do julgado com base em indícios e

(15) “Art. 335. Em falta de normas jurídicas particulares, o juiz aplicará as regras de experiência comum, ministradas pela observação do que ordinariamente acontece e ainda as regras de experiência técnica, ressalvado, quanto a esta, o exame pericial”.

(16) “Art. 852-D. O juiz dirigirá o processo com liberdade para determinar as provas a serem produzidas, considerando o ônus probatório de cada litigante, podendo limitar ou excluir as que considerar excessivas, impertinentes ou protelatórias, bem como para apreciá-las e dar especial valor às regras de experiência comum ou técnica.”

(17) Pontes de Miranda (In: PONTES DE MIRANDA, Francisco Cavalcanti. *Comentários ao Código de Processo Civil*. Tomo IV. 3. ed. rev. e aumentada por Sérgio Bermudes. RJ: Forense, 1997. p. 361), considera que essas experiências referem-se não apenas à própria experiência de vida de cada indivíduo, como também àquelas experiências gerais, situando-se aí as máximas gerais, que podem ditar os comportamentos.

(18) Isto é fundamental para evitar determinação para prova negativa.

presunções, inclusive em face da necessidade de avaliar o nível de convicção do autor sobre o pleito, bem como levantar detalhes sobre os fatos da causa, descrições detalhadas e sem contradições, isso sem contar a observação do comportamento não verbal.

Tais são elementos que podem auxiliar no convencimento, além de fornecerem dados para confronto com a prova testemunhal, especialmente porque podem ser sopesados considerada as regras gerais de experiência, presunções e até mesmo a inversão do ônus da prova.

A prova quanto ao assédio moral em princípio cabe ao trabalhador, que deverá demonstrar que esteve sujeito a reiteradas condições danosas à sua psique; todavia, é absolutamente razoável admitir que, de alguma forma indiciada a presença do assédio por indício hábil, é admissível a formação de um juízo de verossimilhança pela existência da condição danosa apontada no mínimo para inverter tal ônus.

No processo civil, adstrito à igualdade formal, presumida pelo sistema, entre os contendores; ainda assim, excepcionando seu caráter francamente dispositivo, faculta o ordenamento ao magistrado romper com a inércia que caracteriza seu agir a fim, inclusive, de determinar provas necessárias ao esclarecimento da verdade (CPC, art. 130).

Com mais razão, no Direito do Trabalho, no qual subjaz a ideia de proteção e compensação jurídica da hipossuficiência econômica do trabalhador, é absolutamente razoável admitir uma postura mais ativa do magistrado na direção do processo, especialmente, no que diz respeito à produção probatória.

Nesse sentido, *Gomes*⁽¹⁹⁾, ao comentar o fenômeno da publicização do processo e da mitigação do princípio dispositivo no próprio processo civil, assim considera:

A ampliação dos poderes instrutórios do juiz visa a aumentar as possibilidades de encontro da *verdade real*, de modo a não se ver o juiz obrigado a julgar com base apenas no que provam as partes, podendo ele, também, de ofício, ordenar a produção das que entender necessárias. Embora não raras vezes o juiz tenha de se contentar com a *verossimilhança*, tal somente deve ocorrer após esgotar ele as possibilidades de vir aos autos os elementos probatórios de que pode lançar mão, de ofício. Dentre os escopos do processo está o da solução justa do litígio e para tanto a *verdade* se faz necessária (CPC, arts. 17, II, 332, 339, 415).

Bem se vê que a postura do juiz como diretor do processo lhe investe diretamente no poder-dever de distribuir os ônus probatórios e até mesmo de determinar as provas que entenda necessárias ao deslinde da questão que se lhe põe à cognição.

(19) GOMES, Sérgio Alves. *Os poderes do juiz na direção e instrução do processo civil*. Rio de Janeiro: Forense, 1995. p. 258.

Com efeito, no processo do trabalho, ante os poderes mais amplos que lhe confere o art. 765 da CLT, está o juiz do trabalho em condições amplas de buscar a prova hábil ao caso concreto conforme se destaquem dos autos indícios ou presunções.

Importante ainda relacionar o poder na produção e busca da prova em face do princípio inquisitivo, com o poder geral de cautela, no qual não está o juiz a exercer um poder meramente jurisdicional — em que pratica o ato mediante processo exclusivamente interpretativo da norma e dentro dos seus estreitos limites. Quanto age com base nos arts. 798 e 799 o juiz exerce função jurisdicional bem como discricionária.

Em suma, os estudos acerca do assédio moral têm levado a um aumento das demandas acerca do tema, o que é positivo no sentido da efetivação da dignidade do trabalhador e da limitação aos abusos cometidos pelos empregadores. Todavia, de nada adianta uma doutrina avançada e um aumento de demandas se o judiciário não estiver preparado e estruturado para análise de demandas com tal feição. Ainda, deve-se ter extremo cuidado para não banalizar o instituto com demandas temerárias e desfundamentadas, eis que tal acaba por vir em desprestígio do judiciário e em desestímulo ao bom empregador que mantém um bom ambiente de trabalho.

Por fim, contextualizando o instituto no tema em análise, ante as mencionadas dificuldades práticas quanto à prova de ocorrência de assédio moral, cabe ao magistrado, na prerrogativa de direção do feito, atentar para todos os elementos de prova disponíveis bem como determinar à parte mais apta a produção da prova em tela, utilizando-se de indícios, presunções e da técnica de inversão do ônus, visando a ampliar as possibilidades probatórias e de tutela judicial da questão do assédio moral.

CAPÍTULO 3

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO E O ASSÉDIO MORAL

Ricardo Tadeu Marques da Fonseca^(*)
Thereza Cristina Gosdal^(**)

Breve introdução

Consideramos importante esclarecer desde logo que o presente texto não traz uma preocupação em conceituar e delimitar o assédio moral, o que já foi feito no texto coletivo. Tampouco se destina a detalhar a atuação do Ministério Público em todas as suas possibilidades, o que demandaria um texto por demasiado longo e refugiria ao que aqui nos propomos.

O presente esforço se destina precipuamente a apresentar alguns aspectos de nossa experiência concreta com a matéria e que acreditamos ser única.

Iniciamos com uma breve abordagem acerca do papel institucional do Ministério Público do Trabalho e sua forma de atuação, para que os que não são da área jurídica possam compreender a especificidade de nossa experiência e relato. Não nos propomos a falar em nome do Ministério Público do Trabalho, mas simplesmente a relatar alguns aspectos considerados importantes em nossa experiência pessoal como membros do Ministério Público que atuam na matéria.

O Ministério Público do Trabalho e a tutela dos interesses metaindividuais

Como já exposto, reputamos importante fazer alguns esclarecimentos sobre a atuação ministerial.

O Ministério Público (no que se incluem os Ministérios Públicos dos Estados, assim como o Ministério Público da União em todos os seus ramos — Ministério Público Federal, Ministério Público do Trabalho, Ministério Público Militar e Ministério Público do Distrito Federal e Territórios) está inscrito na Constituição Federal de 1988 como instituição essencial à função jurisdicional do Estado; o que significa que não se vincula ao Poder Judiciário, Legislativo ou Executivo.

(*) Procurador Regional do Trabalho no Paraná, Mestre em Direito pela USP e Doutor em Direito pela UFPR.

(**) Procuradora do Trabalho, Mestre e Doutora em Direito das Relações Sociais pela UFPR.

Dispõe o art. 127 da CF/88:

O Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

Ao atribuir ao MP a defesa da ordem jurídica e do regime democrático, o constituinte incumbiu ao Ministério Público o papel de zelar pelo interesse público, devendo pautar sua atuação pela defesa das instituições e do Estado Democrático de Direito. O interesse público que deve ser tutelado pelo MP é o interesse público primário, quer dizer, aquele que está vinculado ao bem geral da coletividade, da sociedade, ou do indivíduo que necessitar especial proteção do Estado.

A Constituição inseriu o Ministério Público como órgão essencial à função jurisdicional do Estado, expressão que deve ser interpretada em alguns casos restritivamente e em outros de modo ampliativo. Há muitas funções desempenhadas atualmente pelo Ministério Público que não estão vinculadas imediatamente à prestação jurisdicional, como ocorre quando instaura e conduz o inquérito civil público. E, por outro lado, o Ministério Público não intervém em todos os processos submetidos à prestação jurisdicional.

Os membros do Ministério Público possuem total desvinculação do funcionalismo comum, garantida a independência funcional e atribuindo-se à instituição autonomia administrativa, com a possibilidade de provimento de seus cargos (art. 126, §§ 1º e 2º). O Ministério Público tem a iniciativa da proposta orçamentária e a iniciativa do seu processo legislativo. Isso é importante para que o trabalho institucional possa ser desenvolvido com independência, observados apenas os limites legais.

O art. 129 da Constituição Federal estabelece quais são as funções institucionais do Ministério Público, dentre as quais está a de promover o inquérito civil público e a ação civil pública para a proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos e coletivos. No mesmo artigo se estabelece que é função do *Parquet* expedir notificações nos procedimentos administrativos de sua competência, podendo requisitar documentos e informações para instruí-los. Há outras garantias e prerrogativas atribuídas aos membros do Ministério Público, sempre para o melhor exercício da tarefa institucional, como ter ingresso e trânsito livres, em razão de serviço, em qualquer recinto público ou privado, respeitada a inviolabilidade do domicílio. Claro que, em contrapartida, há vedações, com a mesma finalidade, como por exemplo, a de dedicar-se a atividade político-partidária.

O Ministério Público do Trabalho é um ramo especializado do Ministério Público da União, que atua nas causas de competência da Justiça do Trabalho e encontra sua disciplina do Capítulo II do Título II da Lei Complementar n. 75/93.

Uma confusão que os que são leigos em Direito costumam fazer é em relação ao Ministério do Trabalho, que não se confunde com o Ministério Público do Trabalho. O Ministério do Trabalho é órgão do Poder Executivo e congrega os auditores fiscais do trabalho, responsáveis pela fiscalização do trabalho. São as autoridades públicas que têm poder para fiscalizar, autuar e multar as empresas que descumprem a legislação trabalhista, num trabalho que é de extrema relevância social e para o Estado, mas que não se confunde com o do Ministério Público, já que não detêm poderes para atuar judicialmente, ou para instaurar e conduzir o inquérito civil e outros procedimentos administrativos voltados à apuração de fatos que podem levar ao ajuizamento de demandas. Se houver necessidade de acionar judicialmente uma empresa para fazer cessar uma prática de assédio moral organizacional, por exemplo, quem terá legitimidade para tanto será o Ministério Público do Trabalho.

Muitas vezes Ministério Público do Trabalho e Ministério do Trabalho atuam em parceria em face de situações concretas, como ocorre nas inspeções de trabalho escravo, em que há participação de Auditores Fiscais do Trabalho e de Procuradores do Trabalho. Quando o Ministério Público do Trabalho precisa da autuação para verificar em seus procedimentos a existência de irregularidades trabalhistas, ou para sua demonstração em juízo, requisita a fiscalização do trabalho na empresa. O auto de infração lavrado pelo auditor fiscal do trabalho constitui prova privilegiada, porque goza de fé pública. Quando se trata de assédio moral, contudo, normalmente a prova é testemunhal, ou feita com documentos diversos do auto de infração, não sendo requisitada a fiscalização do trabalho na empresa.

Há duas formas básicas de atuação do MPT (arts. 127 e 129 da Constituição Federal e arts. 83 e 84 da Lei Complementar n. 75/93): judicial e extrajudicial, ou administrativa. A que nos interessa aqui é a atuação nos inquéritos civis e procedimentos preparatórios que têm por objeto práticas de assédio moral pelas empresas (extrajudicial) e as ações judiciais que eventualmente deles resultem, ou que sejam ajuizadas com essa temática, independentemente da instauração de inquérito (pode ocorrer de a ação ser ajuizada sem que tenha sido instaurado inquérito ou outro procedimento, embora não seja comum, por exemplo, se a denúncia chegar ao Ministério Público já com todos os elementos de convicção e prova necessários à imediata propositura da ação judicial). Por isso não trataremos aqui da atuação como mediadores, em dissídios coletivos, na interposição de ações rescisórias, ou outras formas de atuação ministerial judicial e extrajudicial que não interessem diretamente à temática em análise.

A atuação extrajudicial mais comum, no caso do Ministério Público do Trabalho, ocorre no inquérito civil (ou outro procedimento preparatório), para assegurar a observância dos direitos sociais dos trabalhadores. O inquérito civil é o instrumento instituído pelo art. 129, III da Constituição Federal e pela Lei n. 7.347/85. Posteriormente ao advento da lei da ação civil pública a tutela coletiva foi complementada pelo Código de Defesa do Consumidor, Lei n. 8.078/90.

O inquérito tem caráter pré-processual e natureza inquisitiva, com finalidade investigatória. É um procedimento administrativo e interno do MPT, destinado à investigação e apuração dos fatos que possam representar lesão a direito coletivo, difuso ou individual homogêneo, de natureza trabalhista.

Esses direitos (coletivo, difuso ou individual homogêneo) são direitos que extrapolam a esfera do meramente individual e disponível, alcançando, efetiva ou potencialmente, a coletividade de trabalhadores, ou evidenciando relevância social. Quer dizer, o Ministério Público não terá possibilidade de ajuizar demanda para postular reparação por dano moral individual para um trabalhador que isoladamente tenha sofrido assédio moral de um colega de mesma hierarquia, por exemplo, evidenciando-se na situação concreta que não é uma prática reiterada da empresa. O trabalhador continua tendo direito à reparação do dano sofrido, porque o empregador é responsável pelo meio ambiente psicológico de trabalho. Mas não será o Ministério Público do Trabalho quem postulará essa reparação do direito individual lesado.

O inquérito direciona-se à responsabilidade da empresa/empregador, implicando em obrigações de natureza reparatória ou obrigações de fazer e não-fazer. Tem papel, concomitantemente, preventivo, reparatório e repressivo. Não é processo, é procedimento. Nele não há acusação, nem se aplicam sanções. Somente pode ser instaurado e conduzido pelo Ministério Público.

O procedimento pode ser instaurado de ofício, ou decorrer de uma denúncia, formulada diretamente nas sedes das Procuradorias, por intermédio dos sindicatos, encaminhada por correio, ou realizada por mensagem eletrônica. O art. 7º da Lei n. 7.347/85 estabelece que Juízes e Tribunais devem remeter peças ao Ministério Público sempre que verificarem a existência de fatos que possam ensejar a atuação do MP.

Como é inquisitivo o procedimento não há obrigatoriedade de vistas às partes, embora normalmente estas sejam facultadas. O indeferimento de vistas precisa ser fundamentado e ocorre geralmente quando há possibilidade de prejuízo à investigação. Em regra é facultada a possibilidade de produção de contra-provas pelo interessado.

No inquérito ou procedimento preparatório pode ser firmado o termo de ajuste de conduta, que é um compromisso que o interessado firma perante o Ministério Público para regularizar e adequar sua conduta.

O termo de ajuste permite ao Ministério Público uma atuação mais ampla, com obrigações que não necessariamente estão previstas em lei, mas que atendem à necessidade de adequação da conduta, como por exemplo, a inserção de medidas para prevenir práticas de assédio moral na empresa, como a criação de comissões mistas de empregados e representantes dos empregadores para apuração de denúncias de assédio. Não tem natureza jurídica de transação, porque ao MP não é dado transacionar direitos dos quais não é titular.

O inquérito civil possibilita ao Ministério Público a obtenção de subsídios e provas para ingressar com a ação civil pública, na hipótese de o interessado não se dispor a ajustar a conduta. Exatamente aqui reside o olhar diferenciado que o Ministério Público hoje tem das situações de assédio moral no trabalho.

Em regra as denúncias de assédio moral que chegam ao Ministério Público do Trabalho ensejam um princípio de investigação, para que o membro designado possa verificar se se trata efetivamente de assédio moral, ou outra prática que com ele costuma ser confundida, e se é hipótese de atuação do Ministério Público do Trabalho, análise que dificilmente pode ser realizada de imediato em se tratando de assédio moral. Claro que há exceções, por exemplo, no caso de denúncia envolvendo servidor público do Estado do Paraná, que é estatutário, informação que já temos independentemente de investigação. Sendo o trabalhador estatutário, a matéria refoge ao âmbito de atuação do Ministério Público do Trabalho, conforme entendimento do Supremo Tribunal Federal. Nesse tipo de situação, os autos são encaminhados ao Ministério Público competente (no caso de servidor do Estado do Paraná, ao Ministério Público Estadual).

Nesses princípios de investigação que realizamos nos deparamos, algumas vezes, com situações que nos fazem questionar parte das estatísticas relativas ao assédio moral que conhecemos. Vamos explicar melhor. Em alguns casos, o relato do trabalhador permite a imediata impressão que se trata de assédio moral, mas a impressão não se confirma com a investigação. Assim, por exemplo, o trabalhador relata que fica muitas vezes sem tarefas, que foi colocado numa sala isolada, que não é comunicado das festas da empresa, que está proibido de conversar com os colegas. Tais fatos, se considerado apenas o relato do trabalhador, poderiam ensejar o enquadramento da situação como assédio moral, como fazem as pesquisas fundadas apenas nos relatos dos trabalhadores.

Como o Ministério Público tem o dever da imparcialidade e poderes para requisitar documentos e informações, ouvir testemunhas, ou fazer inspeções na empresa e verificar *in loco* o ambiente de trabalho, necessariamente analisa os dois lados da situação de conflito. E observa que em alguns casos há uma justificativa razoável para os fatos relatados, apta a sua desqualificação como assédio moral.

Apenas para exemplificar, houve uma situação concreta em que uma trabalhadora gestante apresentou denúncia de que estava sofrendo assédio moral desde que comunicou aos empregadores o seu estado gestacional. O que efetiva (e infelizmente), pode ocorrer, como também já tivemos oportunidade de constatar em outros casos. A moça relatou que não tinha mais mesa para trabalhar e que ficava isolada na sala de reuniões; que às vezes ficava o dia inteiro sem fazer nada e que o empregador ficava “inventando” coisas para ela fazer que não eram de sua atribuição. Também relatou que não era comunicada dos eventos sociais, como aniversários e festas de final de ano e que os colegas estavam proibidos de conversar com ela.

Claro que o relato desencadeou pelo Ministério Público uma imediata inspeção na empresa, para uma atuação eficaz, porque havia a tutela ao nascituro e higidez da gestação, para além da alegada prática de assédio moral. Na empresa constatamos que a moça estava sem mesa e isolada, como havia afirmado. Ouvidos os demais trabalhadores, relataram que, de fato, estavam proibidos de conversar com ela, mas isso ocorria porque ela não tinha atividade e ficava atrapalhando os colegas, porque queria conversar o tempo todo. Também confirmaram que a mesma deixou de ser comunicada de festas da empresa, mas acrescentaram que isso ocorreu por esquecimento dos próprios colegas, já que ela faltava muito.

Ouvido o empregador o mesmo exibiu uma pilha de atestados médicos apresentados pela empregada. Compulsando os atestados apresentados verificamos que a empregada comparecia para trabalhar, em poucos dias úteis no mês desde o início da gravidez. Não foi afastada em licença pelo INSS porque os atestados, de não mais que sete dias, eram intercalados com um ou dois dias em que deveria trabalhar. Eram atestados dados por diversos médicos, ora o obstetra da empregada, ora o médico de um posto de saúde, ora de outro. Tratava-se de uma empresa pequena, vendo-se o empregador impedido de despedir a empregada em razão da estabilidade de que era detentora e por não ter como provar uma justa causa, já que a empregada estava resguardada por vários atestados médicos. O empregador contratou outra pessoa para fazer o trabalho da empregada gestante, porque o trabalho precisava ser feito. Por isso, quando a empregada comparecia precisava realmente “inventar” algo para ela fazer. Da mesma forma, a pessoa contratada ocupou a mesa da gestante, já que estava fazendo o trabalho que deveria ser dela e não havia outra mesa no espaço da empresa disponível. A empregada foi deslocada para a sala de reuniões, quando comparecia ao trabalho, porque não havia outro local para colocá-la.

O relato dos fatos anteriormente mencionados importaria o enquadramento da situação como assédio moral em algumas pesquisas. Porém, ouvida a parte contrária, ouvidas testemunhas, analisados documentos, é possível dizer na situação relatada que houve assédio moral?

Outra situação ilustrativa ocorreu com uma denúncia de assédio em que várias trabalhadoras compareceram à Procuradoria, dizendo que estavam sendo assediadas pela chefia imediata. Afirmaram a existência de punições sem fundamento, transferências para outros turnos, tratamentos humilhantes, com gritos e xingamentos, desligamentos de alguns membros da equipe.

Ouvida a empresa, declarou o representante que tinha ciência da queixa, mas não chegou a uma conclusão sobre quem tinha razão, porque oferecida a transferência da chefia da equipe para outra equipe para a suposta assediadora, foi por ela prontamente aceita. Contudo, a direção da empresa não conseguiu nenhuma outra pessoa que desejasse substituir a “assediadora” na liderança daquela equipe, conhecida pelos demais empregados e lideranças da empresa como indisciplinada. Ouvidas

testemunhas, ficou claro que havia insubordinação das denunciantes, que chegaram a dizer que a chefe “chegou dizendo o que a gente tinha que fazer”. Parece tautológico dizer que chefe é para chefiar, mas aquelas moças recusavam-se a seguir as ordens da chefe. Era uma atividade técnica, na qual a chefia tinha responsabilidade técnica pelo trabalho das subordinadas. A empresa possuía normas de procedimentos estabelecidas, que as denunciantes não queriam seguir. O “assédio” praticado pela chefia foi impor à equipe as normas da empresa. Houve efetivamente algum excesso, mas além de ter sido pontual, foi prontamente corrigido. A chefe estava permanentemente sob pressão das subordinadas, qualquer ordem era imediatamente contestada, o que contribuiu para os episódios isolados de perda de controle confirmados pela prova. E tais excessos se resumiam a : “vai fazer assim porque eu quero assim”, ou coisa parecida, dito num tom mais áspero.

É preciso acrescentar que a empresa em questão tinha alguma vinculação à Administração Pública, motivo pelo qual os empregados indisciplinados não foram imediatamente dispensados, permanecendo o impasse.

Evidente que é preciso muita cautela na análise, porque em quase toda situação de assédio moral há justificativas pela empresa e a tentativa de imputar ao assediado a responsabilidade pela situação por ele enfrentada.

O que pretendemos destacar, contudo, é que as estatísticas fundadas apenas nos relatos dos trabalhadores que se dizem assediados não retratam a realidade das relações de trabalho. É preciso que se busquem outras fontes. Ou bem se ouve também o suposto assediador e a empresa, para que se possa aferir se a conduta da empresa encontra justificativa razoável, ou bem se toma como material de pesquisa as situações em que houve o reconhecimento de assédio moral nos processos na Justiça do Trabalho, apesar da dificuldade da prova que os que atuamos na matéria conhecemos bem, ou se considera os procedimentos em que foi firmado termo de ajuste de conduta perante o Ministério Público do Trabalho, ou os dados do Ministério do Trabalho em que foi denunciado e constatado o assédio moral pela fiscalização do trabalho, por meio de seus núcleos especializados.

Outra questão que precisa ser destacada diz respeito a quando o Ministério Público atua em situações de assédio moral. Já dissemos que, em regra, todas as denúncias são autuadas e dão início a um procedimento. Quando no curso desse procedimento constatamos que a situação é meramente isolada, normalmente arquivamos, por entendermos que não é caso para nossa atuação. Contudo, a manifestação momentânea do assédio em relação a um único trabalhador, por si só, não afasta a atuação do Ministério Público. Assim, por exemplo, atuamos e, se necessário, ingressamos com a ação judicial, quando o assédio é desencadeado contra um trabalhador, por ser ele homossexual (ou qualquer outro fundamento discriminatório, como a obesidade, a existência de doença crônica degenerativa, como a AIDS, ou outro). Neste caso, o processo de assédio está associado a uma prática discriminatória. Não apenas o princípio da isonomia e não discriminação são da mais elevada

relevância social, sendo indisponíveis os direitos a eles associados, como também a conduta se configura como uma conduta genérica. Como o assédio está fundado em preconceitos, seja do empregador, seja dos colegas do assediado, a tendência é que a situação se repita se e quando ocorrer situação semelhante. Ou seja, se amanhã se descobrir na empresa que outro trabalhador é homossexual, ou é portador de HIV, ou está obeso, o processo que antes foi desencadeado em relação a um, será repetido em relação ao outro.

De modo especial, o Ministério Público atua nas situações de assédio moral organizacional, com a imposição de obrigações de fazer e não fazer vocacionadas a coibir as formas de gestão das empresas que incluem o assédio, seja como forma de aumento do lucro e/ou da produtividade, seja como forma de controle dos trabalhadores, seja como forma de se desonerar de trabalhadores indesejados, ou mais de um desses fatores ao mesmo tempo, além de outros possíveis. O *Parquet* atua extrajudicialmente, quando a empresa se dispõe a regularizar a conduta por meio do termo de ajuste de conduta e a dar nova feição a sua gestão, abolindo os procedimentos abusivos e observando a dignidade de seus empregados; ou atua em ações judiciais, quando entrega ao Judiciário Trabalhista a responsabilidade pela tutela da situação levada a seu conhecimento e julgamento.

No assédio moral organizacional (para uma melhor compreensão do fenômeno remetemos o leitor à primeira parte desta obra) as ações individuais ajuizadas pelos trabalhadores são pouco eficazes em fazer cessar a prática, a não ser quando por seu volume e valor expressivo das condenações em indenizações por danos morais, fazem a empresa, ainda na lógica de aumento dos lucros e diminuição do passivo, tomar providências contra a ocorrência de tais práticas. A intervenção do Ministério Público neste tipo de situação é, frequentemente, essencial para que a prática seja afastada e seja garantido aos trabalhadores um ambiente de trabalho saudável e isento de assédio.

Outra constatação que a experiência profissional nos traz e que acreditamos partilhar com a magistratura trabalhista e com os auditores fiscais do trabalho, é a banalização da noção de assédio. Para alguns trabalhadores e sindicatos, atualmente, tudo é assédio moral. Recebemos denúncias em que o trabalhador diz que está sendo assediado porque o chefe o xingou, uma vez; ou porque a empresa fechou e deixou os trabalhadores sem o recebimento das verbas rescisórias e sem saber se receberiam, ou quando; ou porque determinados trabalhadores recebem mais que o queixoso, que entende desenvolver a mesma atividade que os que ganham mais e se sente humilhado pela ausência de equiparação.

Longe de ajudar na identificação do fenômeno e no seu combate, essa banalização apenas atrapalha. Se tudo começa a aparecer como assédio moral perante o Judiciário Trabalhista, a tendência natural é o aumento da exigência para a caracterização da prática e deferimento dos pedidos correspondentes. E nesse tipo de movimento, as situações em que efetivamente há necessidade de tutela e reparação, ficarão, muitas vezes, ao desamparo.

Ação Civil Pública trabalhista e assédio moral

Nas situações em que há lesão a direitos metaindividuais trabalhistas, não tendo sido sanada a irregularidade em sede de procedimento administrativo, nem tendo a parte ajustado sua conduta, mediante termo de compromisso, é possível ao Ministério Público o ajuizamento da ação civil pública. Há outros legitimados para a propositura de tal ação, mas ficaremos aqui restritos à nossa experiência institucional, lembrando que apenas o Ministério Público pode instaurar previamente à ação o inquérito civil, com poder de requisição de informações e documentos, além dos demais poderes legalmente conferidos e anteriormente referidos.

Não é demais lembrar que os direitos metaindividuais, ou transindividuais, são aqueles que transcendem a esfera do direito meramente individual, para alcançar a coletividade, ou a relevância social. Podem ser direitos coletivos, difusos ou individuais homogêneos. O conceito legal de tais direitos encontra-se no parágrafo único do art. 81 do Código de Defesa do Consumidor, que complementa a disciplina das ações coletivas.

O objeto da ação civil pública pode ser a condenação em dinheiro, ou obrigação de fazer, ou de não fazer, a teor do disposto no art. 3º da Lei n. 7.347/85. Não obstante, para vários autores, como *Mazzilli e Nelson Neri Junior*, com o advento do Código de Defesa do Consumidor ampliou-se o objeto da ação em comento, podendo o pedido ser de natureza condenatória, constitutiva (excepcionalmente) ou meramente declaratória. A sentença pode impor *astreintes*, para a hipótese de não atendimento ao comando sentencial (fixando, por exemplo, uma multa de R\$ 500,00 por dia para a hipótese de a empresa não observar a condenação).

O art. 16 da Lei n. 7.347/85, combinado com o art. 81 do Código de Defesa do Consumidor, fala em coisa julgada *erga omnes*, quando o pedido for procedente para beneficiar os trabalhadores; quer dizer, a decisão terá validade que obriga a todos. Na hipótese de improcedência, os terceiros que não tiverem intervindo no processo como litisconsortes, poderão propor ação individual. Ou seja, o trabalhador que não foi litisconsorte na ação poderá propor ação individual para reparação do seu direito. Se a ação for julgada improcedente por falta de provas, poderá ser intentada outra ação civil pública, com base em prova nova. O artigo referido também estabelece coisa julgada *ultra partes*, ou seja, limitadamente ao grupo alcançado, categoria ou classe de pessoas, exceto na improcedência por insuficiência de provas, quando o objeto for a defesa de interesses coletivos.

Apenas para ilustrar a atuação judicial do Ministério Público do Trabalho em relação ao assédio moral, traremos duas hipóteses de casos concretos em que houve ajuizamento de ação civil pública, uma vez que constatada, na fase administrativa, a ocorrência de assédio moral coletivo, dirigido contra todos os trabalhadores da empresa, potencial ou concretamente, ou contra um grupo que assumira posição distinta de uma parte dos diretores, num conflito que dividiu o grupo diretivo, vitimando os partidários do grupo diretivo minoritário.

Na primeira delas, empresa pública, ficou evidente que um grupo de cerca de 30 trabalhadores passou a ser estigmatizado pelo fato de ter implementado a política do governo antecessor, cumprindo ordens. Como tais ordens contrariavam frontalmente um dos pilares eleitorais do novo governo, esses funcionários altamente qualificados foram sistematicamente esvaziados em suas funções, sofreram intenso processo de desqualificação profissional e técnica perante os demais e tiveram seus instrumentos técnicos para o trabalho retirados, além de serem submetidos a constantes e reiteradas sindicâncias, as quais a nenhuma conclusão se chegava diante das acusações que lhes eram assacadas. Eram também constantemente ameaçados de dispensa ou transferências abusivas.

Considerando-se a recusa da empresa em firmar ajuste de conduta ou mesmo de reconhecer a ocorrência de assédio moral coletivo, preferindo caracterizar a denúncia como revanchismo da trabalhadora denunciante em face da nova diretoria; considerando-se, ademais, que outros casos de assédio moral individual foram também constatados em face de pessoas estranhas àquele grupo inicial, o que evidenciou uma prática generalizada do assédio em razão do abuso do poder diretivo, como método reiterado na empresa, ingressou-se com ação civil pública, cujo pedido em sede liminar (no início do processo) e em sentença (final do processo de conhecimento) se tripartiu da seguinte forma: a) fixação de multa diária para que cessassem as práticas assédivas; b) criação de uma comissão mista (representantes eleitos dos empregados e representantes dos empregadores) para receber e apurar denúncias de assédio moral, preservando-se o sigilo do denunciante; c) estabelecimento de um programa em larga escala para difundir na empresa ensinamentos sobre assédio moral e métodos para sua prevenção, por meio de palestras, vídeos, *folders*, treinamento de chefia, etc. Exclusivamente na fase final do processo, requereu-se uma indenização reparatória pelo prejuízo causado à sociedade pela conduta assédiva que afetou, não apenas os funcionários da empresa, mas o próprio interesse público em ver fruírem bem os serviços daquela empresa pública.

Incidentalmente no curso do processo, surgiram retaliações em face dos trabalhadores denunciantes, contra as quais também se requereu proteção em caráter liminar. Concedida a liminar, em toda a sua extensão, a empresa ingressou com mandado de segurança para restringir a liminar e transferiu todos os trabalhadores assediados para outras funções, fazendo-o, porém, de forma lícita, uma vez que os consultou e os mesmos puderam escolher os novos locais de trabalho em que havia real necessidade de serviço, cessando o tom ameaçador com que se davam as insinuações de transferências anteriores à liminar. O mandado de segurança foi julgado, mantendo-se os pontos centrais acima referidos, o que levou a empresa a procurar o Ministério Público para tentativa de acordo judicial, que preservará intactas as postulações acima referidas.

O segundo caso refere-se a uma entidade de benemerência, que era gerida por um grupo de diretores leigos e um grupo de religiosas católicas. Uma dissidência entre a autoridade eclesiástica do Município e a diretoria leiga levou esta a pressio-

nar as Irmãs de Caridade com quem anteriormente dividiam a gestão da entidade, bem como os empregados que as apoiassem. Esta prova foi colhida por depoimentos testemunhais, laudo médico, laudo da assistente social do Ministério Público Estadual, coautor da ação, além de diligência à entidade, quando se comprovou o assédio moral, uma vez que a gerente colocada pela diretoria leiga reconheceu expressamente que estava destituindo as funções das religiosas por ordem do diretor leigo a quem elas deveriam se submeter. Concedida a liminar, foi, logo após, suspensa por 30 dias e consistia na restituição dos poderes das religiosas, conforme contratos escritos juntados aos autos, cessação dos atos de agressão psicológica contra as religiosas e os trabalhadores que as apoiassem. As irmãs, porém, não resistiram à pressão e se demitiram, deixando a entidade, onde antes residiam. A saída das religiosas acarretou acordo judicial, mantendo-se a proibição de qualquer pressão psicológica ou laboral frente as trabalhadoras que apoiavam as religiosas.

Observações finais

Com este texto o que pretendemos foi trazer ao debate algumas considerações decorrentes de nossa experiência institucional, que entendemos ser única em relação aos demais ramos da atividade jurídica e demais ramos de conhecimento. Não foi objetivo esgotar as tarefas institucionais do Ministério Público do Trabalho, nem tratar do inquérito civil e da ação civil pública em todas as suas dimensões e possibilidades, mas apenas destacar alguns aspectos dos mesmos quando têm por objeto as práticas de assédio moral.

Pretendemos demonstrar que nossa visão da matéria é diferenciada em razão do dever de imparcialidade em face das denúncias que informa nossa atuação e dos poderes legalmente atribuídos para a formação de nossa convicção e coleta da prova. A atuação judicial, da mesma forma, tem a potencialidade de fazer cessar práticas de assédio moral, em especial naqueles casos em que é organizacional, ou quando mesmo sendo interpessoal, afeta a coletividade de trabalhadores, efetiva ou potencialmente, ou assume relevância social.

Referências Bibliográficas

CAMINHA, Marco Aurélio Lustosa. *O Estado, as relações de trabalho e o papel do Ministério Público do Trabalho*. Curitiba: Genesis, 2003.

COUTINHO, Aldacy e GOSDAL, Thereza Cristina. *Temas da ação civil pública trabalhista*. Curitiba: Genesis, 2003.

LEITE, Carlos Henrique Bezerra. *Ministério Público do Trabalho*. São Paulo: LTr, 1998.

_____. *Ação civil pública trabalhista*. São Paulo: LTr, 2001.

MARTINS FILHO, Ives Gandra. *Processo coletivo do trabalho*. São Paulo: LTr, 1996.

MAZZILLI, Hugo Nigri. *O inquérito civil*. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. *Regime jurídico do Ministério Público*. 5. ed. ampl. e rev. São Paulo: Saraiva, 2001.

MELO, Raimundo Simão de. *Ação civil pública na Justiça do Trabalho*. São Paulo: LTr, 2002.

RITT, Eduardo. *O Ministério Público como instrumento da democracia e garantia constitucional*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.

ROCHA, Ibraim. *Ação civil pública trabalhista e o processo do trabalho*. 2. ed. São Paulo: LTr, 2001.

SILVA, Marcelo Ribeiro. *A ação civil pública e o processo do trabalho*. Ribeirão Preto, SP: Nacional de Direito. 2001.

CAPÍTULO 4

A VIOLÊNCIA MORAL SOB A LUZ DE CATEGORIAS DE BOURDIEU, VERÓN E DO CÍRCULO DE BAKHTIN^(*)

Mariana Schatzmam^(**)

No Mestrado em Sociologia da Universidade Federal do Paraná, pesquisamos um fenômeno tratado sob diferentes conceitos — *mobbing*, *bullying*, *harassment*, *assédio moral*, *violência psicológica* — e que se refere a uma situação na qual um trabalhador é humilhado, sistematicamente, pelo chefe imediato ou pelos próprios colegas.

Hirigoyen (2002) divide as atitudes hostis, provenientes do chefe ou colega (s) de trabalho, em quatro categorias: deterioração proposital das condições de trabalho; isolamento e recusa de comunicação; atentado contra a dignidade; violência verbal, física ou sexual.

Independente do conceito proposto ou utilizado por cada especialista, o fenômeno é o mesmo e é um tipo de violência moral. “Violência” porque, segundo a Organização Mundial da Saúde, a mesma pode ser definida como

El uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones (Organización Panamericana de la Salud, 2002:5).

Já o termo “moral” é empregado por *Hirigoyen* (2002: 15 -16) que o justifica da seguinte maneira:

Este mesmo conceito, qualificado de *psicológico*, significaria que se tratava unicamente de um estudo sobre mecanismos psicológicos, ou seja, para especialistas. 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

(*) Este artigo é uma versão do Capítulo 3 da nossa dissertação de Mestrado. Cf. SCHATZMAM, Mariana. *A violência moral como enunciado*. A produção de uma imprensa sindical acerca da violência moral nas relações de trabalho (1995-2007).

(**) Professora de História do Colégio Militar de Curitiba e mestranda do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFPR.

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...

A nosso ver, a violência moral pode ser concebida tanto como um desdobramento da *violência simbólica* estudada por *Bourdieu* como um *enunciado concreto*, a partir das obras do mesmo sociólogo francês, do Círculo de *Bakhtin* e de *Verón*.

“Relação social somatizada”, “lei do corpo social convertida em lei do corpo” são duas das várias definições apresentadas por *Bourdieu* em relação ao *habitus* (BOURDIEU, 2001, p. 218). Somando e contrapondo várias definições trazidas pelo autor, podemos dizer que o *habitus* resulta da incorporação das estruturas objetivas, comuns a toda a sociedade ou específicas a um determinado *campo*, e se constitui em esquemas de percepção, apreciação e ação. Isso nos leva a *Durkheim* (2005), quando este define como fato social “as maneiras de agir, de pensar e de sentir” comuns aos indivíduos de uma mesma sociedade.

Durkheim afirma que os padrões de comportamento e de pensamento resultam da educação e da coação, mas não questiona o que torna possível esses dois processos. *Bourdieu* (2001, p. 214), por sua vez, observa que “o mundo social é infestado de *cobranças* que só funcionam como tais para aqueles indivíduos predispostos a percebê-las [...]”. Assim, se a pessoa não é munida de tais *disposições*, ela não se engaja nem se submete à ordem social — caso dos psicopatas.

Bourdieu recorre à Psicologia para entender por que o ser humano, naturalmente narcisista até um período da infância, acaba por ter os outros e não a si mesmo como referência. E a resposta é encontrada na própria libido.

Quando a criança consegue perceber que não é “o centro do universo”, ela entende que precisa lutar pela atenção e afeto alheios e, assim, insere-se no que *Bourdieu* chama de “jogo social”, em que cada “[...] ser é um ser-percebido, condenado a ser definido em sua verdade pela percepção dos outros.” (BOURDIEU, 2001, p. 202). Assim, cada um de nós, pela necessidade de reconhecimento e aprovação, absorve as estruturas sociais sob a forma de disposições ou *habitus*. Mas como este último é determinado?

As estruturas objetivas, construídas social e historicamente, moldam as estruturas cognitivas e avaliativas dos indivíduos. O *habitus* serve como uns “óculos” através dos quais cada um enxerga o mundo onde vive ou como um “manual interno de etiqueta” que orienta o comportamento social. Não sabemos se *Bourdieu* utilizou, alguma vez, esses termos para se referir ao *habitus*, mas, a nosso ver, servem para elucidar a categoria e demonstrar que os indivíduos apresentam certos padrões de pensamento e de comportamento por estarem munidos de certas disposições e não de outras.

Mas *Bourdieu* observa que apesar dos indivíduos compartilharem os mesmos esquemas — de percepção, apreciação e ação — há disposições que são definidas pelo *campo* específico do indivíduo, pela posição que ele ocupa nesse *campo*, e pelo *capital simbólico* que ele possui.

Começemos pelo *capital simbólico* que, segundo *Bourdieu* (2001, p. 202), “[...] existe apenas na e pela estima, pelo reconhecimento, pela crença, pelo crédito, pela confiança dos outros, logrando perpetuar-se apenas na medida em que consegue obter a crença em sua existência”.

Todo tipo de capital se converte em *capital simbólico* no momento em que gera o reconhecimento, da sociedade como um todo, ou do *campo* no qual o indivíduo se encontra. O capital escolar, por exemplo, torna-se *capital simbólico* no momento em que é certificado por um mandatário do Estado: a instituição de ensino. Destacamos “um mandatário do Estado” porque este último tornou-se “o banco central do capital simbólico”, a partir do século XIX, com a construção dos Estados Nacionais na Europa e no continente americano, (*Bourdieu*, 2001, p. 293).

É o Estado que confere “certificados de existência legítima”, seja uma certidão de nascimento, uma carteira de identidade ou um diploma escolar (*Bourdieu*, 2001, p. 300). Mas o *ser* de cada indivíduo também é definido pelo Estado quando este

[...] impõe, sobretudo na realidade e nos cérebros, todos os princípios fundamentais de classificação — sexo, idade, “competência” etc. — mediante a imposição de divisões em categorias sociais — como ativos/inativos — que constituem o produto da aplicação de “categorias” cognitivas, destarte reificadas e naturalizadas”. (*Bourdieu*, 2001, p. 212).

Desse modo, o Estado contribui para a conformação do *habitus*, seja pela socialização dos esquemas de percepção, avaliação e ação, seja pela distribuição — desigual — de *capital simbólico*.

Porém, além do Estado, cada *campo* molda o *habitus* dos seus agentes, pois estes, para preservarem a sua posição ou conquistarem uma melhor, devem apresentar o capital e os comportamentos exigidos por aqueles que dominam o *campo* e formulam ou reproduzem as “regras do jogo”.

Se concebermos uma empresa como um *campo*, o patrão e aqueles a quem ele delega poder compõem a facção dos *dominantes*, enquanto os trabalhadores do chão de fábrica ou dos escritórios são os *dominados*; dominados esses que contribuem para a sua própria sujeição, à medida que compartilham das mesmas disposições com os agentes da facção oposta.

O empresário pode não se ver como um “trabalhador”, mas, assim como seu funcionário, vê na atividade econômica que desenvolve a base da sua identidade social. E embora o trabalho assalariado formal sustente, material e simbolicamente,

um número cada vez menor de pessoas, trabalhar como autônomo ou empregado ainda constitui a base da identidade social dos indivíduos, isto é, a

[...] ilusão vital de ter uma função ou missão, de ter que ser ou fazer alguma coisa [...] porque o trabalho assalariado é o suporte, senão o princípio, da maioria dos interesses, expectativas, exigências, esperanças e investimentos no presente, bem como no futuro ou no passado aí implicado, em suma, um dos fundamentos máximos da *illusio* enquanto engajamento no jogo da vida (*Bourdieu*, 2001, p. 271; 270).

A sobrevivência psíquica, além da material, faz com que um indivíduo se subordine a um patrão. E essa subordinação, mesmo sem o exercício do poder disciplinar por parte do empregador, já se constitui numa *violência simbólica* que é

[...] essa coerção que se institui por intermédio da adesão que o dominado não pode deixar de conceder ao dominante (portanto, à dominação), quando dispõe apenas, para pensá-lo e para pensar a si mesmo, ou melhor, para pensar sua relação com ele, de instrumentos de conhecimento partilhados entre si e que fazem surgir essa relação como natural, pelo fato de serem, na verdade, a forma incorporada da estrutura da relação de dominação [...] (*Bourdieu*, 2001, p. 206-207).

Assim como *Weber*, *Bourdieu* percebe o poder como um conceito amorfo, pois só existe enquanto dominação de alguém que obedece ou se submete; uma dominação que sempre possui uma dimensão simbólica, devido à mobilização do *habitus* (*Bourdieu*, 2001, p. 209). Nesse sentido, o trabalhador obedece ao patrão não só pelo medo da demissão e pela sua necessidade de sobrevivência material e psíquica, mas também por reconhecer nele uma autoridade legítima.

A autoridade do empregador é legitimada pelo Estado, por meio de uma legislação trabalhista que garante apenas ao patrão o poder de punir diretamente o empregado. O Direito torna-se um instrumento da *violência simbólica* não só por garantir a dominação de uma classe sobre outra, mas também pelo seu *poder simbólico*, isto é, pelo

[...] poder de constituir o dado pela enunciação, de fazer ver e fazer crer, de confirmar ou de transformar a visão do mundo e, deste modo, a acção sobre o mundo, portanto, o mundo; poder quase mágico que permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força (física ou econômica), graças ao efeito específico de mobilização, só se exerce se for *reconhecido*, quer dizer, ignorado como arbitrário (*Bourdieu*, 2000, p. 14).

Bourdieu vai ao encontro de *Berger e Luckmann* (2005) ao relacionar discurso, poder e construção da realidade social. Segundo *Berger e Luckmann* (2005, p. 94),

[...] o conhecimento situa-se no coração da dialética fundamental da sociedade. “Programa” os canais pelos quais a exteriorização produz um mundo objetivo.

Objetiva este mundo por meio da linguagem e do aparelho cognoscitivo baseado na linguagem, isto é, ordena-o em objetos que serão apreendidos como realidade. É em seguida interiorizado *como* verdade objetivamente válida no curso da socialização. Desta maneira, o conhecimento relativo à sociedade é uma *realização* no duplo sentido da palavra, no sentido de apreender a realidade social objetivada e no sentido de produzir continuamente esta realidade.

Porém, *Bourdieu* (2001, p. 212) critica os etnometodólogos por estes não discutirem o papel do Estado na construção do *sensu comum*, seja pela socialização de certas disposições, que constituem o *habitus*, seja pela imposição de uma “visão legítima do mundo social”, o que ocorre, por exemplo, por meio do Direito.

No que se refere ao nosso tema de pesquisa, ainda não há, no Brasil, uma definição de “violência moral”, seja na CLT, no Código Criminal ou na Constituição. Pelo contrário, existe uma pluralidade de definições e o que muitas vezes é tratado, pela mídia em geral e por pesquisadores, como “assédio moral” corresponde a um fenômeno que *Hirigoyen* (2002) e *Zapf* (1996), identificam, respectivamente, como “gestão por injúria” ou “gestão por estresse” e “*social stressor*”.

Na *gestão por estresse* a pressão psicológica e a humilhação: — estão relacionadas à realização das tarefas, ao cumprimento de metas ou à produtividade; — e são direcionadas, indiscriminadamente, a qualquer funcionário. Num caso de *violência moral* um chefe imediato ou colega(s) de trabalho vê(em) nas atitudes hostis a própria finalidade ou um meio para que certo funcionário mude seu comportamento no ambiente de trabalho ou peça demissão.

Numa perspectiva bourdiana, visualizamos essa identificação do “assédio moral” à “gestão por injúria” ou “gestão por estresse” como uma *luta simbólica*, isto é, uma luta pela imposição de uma classificação que depende do *campo* onde é produzida, do *capital simbólico* dos agentes e das relações existentes entre esses campos.

Da *luta simbólica* entre sentidos diversos do que é “violência moral” resulta um conceito que norteia o comportamento — prevenção, tratamento, reação — não só das vítimas, mas também das empresas, psiquiatras, psicólogos, advogados e sindicatos. Tanto que o nosso objeto de estudo se refere aos sentidos que o termo “assédio moral”, inicialmente elaborado no meio acadêmico, assume na imprensa de um Sindicato — o Sindicato dos Bancários de Curitiba e Região.

A opção pelo termo “sentido” se dá pela discussão do Círculo de *Bakhtin* e especialmente de *Voloshinov* (2004a) quanto à significação e ao tema de um enunciado e pelas considerações epistemológicas e metodológicas de *Verón* (1980).

O sentido de uma palavra ou expressão depende totalmente do contexto em que a mesma é enunciada. Por isso, existe a *significação* de um enunciado, que se refere ao conjunto de sentidos possíveis, reiteráveis, conhecidos e compilados nos dicionários, e o *tema*, que é a *significação* concretizada

[...] no processo de compreensão ativa e responsiva [Por isso] aqueles que ignoram o tema [...] e que, procurando definir o sentido de uma palavra, atingem o seu valor inferior [a significação], sempre estável e idêntico a si mesmo, é como se quisessem acender uma lâmpada depois de terem cortado a corrente. Só a corrente da comunicação verbal fornece à palavra a luz da sua significação [contextual, isto é, o seu tema] (VOLOSHINOV, 2004a, p. 132).

Verón (1980) também afirma que não existe uma “unificação significante” ou homogeneização de sentidos dos signos ou discursos.

O correlacionamento da ordem do ideológico, do poder, e do Inconsciente, implica representar uma *trama* tecida a uma só vez por essas três economias [...] [cujo] encontro é sempre um *fenômeno histórico*, e a trama que eles produzem revela, em momentos diferentes, em diferentes “lugares” da sociedade, desenhos diferentes. (Verón, 1980, p. 202-203).

Os “lugares” considerados por Verón são chamados de *campos* em Bourdieu (2005) e de *esferas* em Bakhtin (1997).⁽¹⁾

Segundo Bourdieu (*apud Bourdieu; Wacquant*, 2005, p. 150)

En términos analíticos, un campo puede ser definido como una red o una configuración de relaciones objetivas entre posiciones. Estas posiciones están objetivamente definidas, en su existencia y en las determinaciones que imponen sobre sus ocupantes, agentes o instituciones, por su situación presente y potencial (*situs*) en la estructura de distribución de especies del poder (o capital) cuya posesión ordena el acceso a ventajas específicas que están en juego en el campo, así como por su relación objetiva con otras posiciones (dominación, subordinación, homología, etcétera).

Assim como *habitus* e *capital simbólico*, a palavra *campo* assume a condição de categoria analítica na obra de Bourdieu. Enquanto isso, a palavra *esfera* é utilizada para nomear níveis distintos de produção ideológica, em que encontramos a *ideologia do cotidiano* e os *sistemas ideológicos constituídos* — categorias analíticas elaboradas pelo Círculo de Bakhtin.

A *ideologia do cotidiano* é a materialização da consciência que cada ser humano tem de si, dos outros, dos fenômenos naturais e sociais. Essa consciência é um ato fisiológico individual, mas resulta da interação social e se materializa por meio dos signos, entre os quais encontramos as palavras. E é uma ideologia do “cotidiano” porque se refere às denominações, concepções, explicações e avaliações que não foram sistematizadas ou oficializadas.

(1) Descobrimos a correlação de “campo” e “esfera” pela leitura de GRILLO, Sheila V. de Camargo. *Esfera e campo*. In: BRAIT, Beth (org). *Bakhtin: outros conceitos-chave*. São Paulo: Contexto, 2006. p. 133 -160.

Porém, assim como a *ideologia do cotidiano* elabora a matéria-prima dos sistemas ideológicos constituídos (como a moral, o direito e a ciência), esses sistemas fornecem conceitos, teses, valores e julgamentos que são mobilizados pelos indivíduos no seu dia-a-dia.

Quanto aos enunciados produzidos no âmbito dos *sistemas ideológicos*, Bakhtin (1997, p. 279) assevera que

O enunciado reflete as condições específicas e as finalidades de cada uma dessas esferas, não só por seu conteúdo [...] e por seu estilo verbal, ou seja, pela seleção operada nos recursos da língua — recursos lexicais, fraseológicos e gramaticais —, mas também, e [*sic*] sobretudo, por sua construção composicional. Estes três elementos (conteúdo temático, estilo e construção composicional) fundem-se indissolivelmente no *todo* do enunciado, e todos são marcados pela especificidade de uma esfera de comunicação. Qualquer enunciado considerado isoladamente é, claro, individual, mas cada esfera de utilização da língua elabora seus tipos relativamente estáveis de enunciados [...]

Cada *esfera* produz um *gênero de discurso* correspondente, isto é, formas padronizadas de emissão ou transmissão de enunciados;⁽²⁾ formas que acabam impondo limites à construção do enunciado e, conseqüentemente, ao seu tema e as suas possibilidades de significação. Assim, dependendo da *esfera* ou *campo* onde se encontra, o enunciado assume um determinado sentido.

Do ponto de vista de Verón, os conceitos apresentam diferenças de “potencial” significante porque as leituras do “real” são diferentes e entre a produção de um conceito e o seu consumo existem “desvios” decorrentes de um “processo de desregulação e de reajustamento” (Verón, 1980, p. 201).

Campo, esfera, “processo de desregulação e reajustamento” nos ajudam a entender o porquê da diferença de sentido de “assédio moral” se comparamos as obras de origem acadêmica com a produção da imprensa do Sindicato dos Bancários de Curitiba e Região. Desse modo, consideramos que a prática da violência moral nas relações de trabalho não é pensada, definida, explicada ou criticada por meio de um enunciado neutro, a-histórico, imune às determinações das esferas onde é reproduzido. Pelo contrário, o fato “violência moral” é traduzido num “enunciado concreto”.

A análise de um enunciado concreto revela os valores do *locutor* (Sindicato dos Bancários de Curitiba e Região, no nosso caso) e as relações deste com o objeto do enunciado, com os enunciados de outrem sobre o mesmo tema e com o seu *destinatário* (bancários de Curitiba e Região Metropolitana). Aqui temos o que o Círculo de Bakhtin chama de *dialogismo*. Segundo Brandão (2004, p. 64), “[...] a dialogização

(2) É por isso que uma tese se distingue de uma obra literária, e um texto jornalístico não se confunde com uma ata.

do discurso tem uma dupla orientação: uma voltada para os ‘outros discursos’ como processos constitutivos do discurso, outra voltada para o outro da interlocução — o destinatário.”

Os valores e relações do locutor de um enunciado têm um caráter ideológico. Segundo Verón (1980, p. 197) todo discurso é ideológico porque é marcado pelas condições sociais de produção e ressalta que

Uma ideologia não é um repertório de conteúdos (“opiniões”, “atitudes” ou mesmo “representações”), é uma gramática de engendramento de sentido, de investimento de sentido em matérias significantes. Uma ideologia não pode, por conseguinte, ser *definida* no nível dos “conteúdos”. Ela pode, certamente, se bem que sempre de maneira fragmentária, manifestar-se *também* sob a forma de “conteúdos” [...].

A partir da premissa de que ideologia é sinônimo de produção social de sentido, Verón considera que a análise de discurso deve se voltar para o processo semiótico. Porém, como o acesso direto a este último não é possível, o pesquisador deve procurar nos produtos os traços do sistema produtivo, pois “analisando *produtos*, visamos a *processos*” (Verón, 1980, p. 189).

Para o Círculo de Bakhtin, o ideológico também não se encontra na superestrutura, mas refere-se a “todo conjunto dos reflexos e das interpretações da realidade social e natural que tem lugar no cérebro do homem e se expressa por meio de palavras [...] ou outras formas *sígnicas*” (Miotello, 2005, p. 169).

Voloshinov (2004a) propõe dois níveis de elaboração ideológica: o cotidiano e o oficial ou institucional.

Além das trocas realizadas, acerca da violência moral, entre os bancários (nível cotidiano) e a imprensa do Sindicato dos Bancários de Curitiba e Região, devemos considerar as relações deste último com outras instituições situadas no nível oficial, como a grande imprensa, a Ciência e o Direito.

Essas trocas se desenvolvem num determinado contexto. Miotello (2005, p. 175) observa que, para o Círculo de Bakhtin, “as relações de produção e a estrutura sociopolítica determinam as condições, as formas e os tipos de comunicação verbal possíveis em um contexto dado.” Assim, buscamos relacionar a produção da imprensa sindical à globalização e ao processo de consolidação bancária, que começou em meados da década de 1990 no Brasil.

A nossa análise coloca em diálogo o discurso da imprensa do Sindicato dos Bancários de Curitiba e Região, acerca da violência moral nas relações de trabalho, com o discurso científico a respeito do assunto.

Se tomarmos a premissa de Marx (1987), adotada por Verón, de que produção também é consumo, formulamos a hipótese de que os textos da academia acerca da

violência moral são consumidos pela imprensa sindical e resultam na produção de um novo discurso e de um novo conceito ou enunciado concreto acerca desse fenômeno social.

O enunciado acerca da violência moral que é divulgado pela imprensa do Sindicato dos Bancários de Curitiba e Região não coincide com o conceito formulado na Academia, pois, conforme Verón há “desvios” entre a produção e o consumo de um conceito. E há “desvios” na própria Academia, pois dependendo da área do conhecimento — Psiquiatria, Psicologia, Direito, Administração — ou do país — Suécia, Alemanha, França, Brasil — os pesquisadores formulam conceitos diferentes, a partir de critérios diferentes que têm a ver com o *habitus* da classe profissional ou do agente em particular.

A “homologia de posição”, existente entre os pesquisadores da violência moral e os trabalhadores, pode levar o Sindicato dos Bancários a “alimentar” o seu discurso com a produção científica. Contudo, se considerarmos a Academia e o Sindicato como *campos de produção simbólica*, devemos ter em mente que os pesquisadores e os responsáveis pela produção da imprensa sindical, embora compartilhem de disposições comuns, apresentam *habitus* diferentes, devido ao seu *capital simbólico* e ao *campo* ao qual pertencem, e isso se reflete no discurso acerca da violência moral nas relações de trabalho.

Devemos lembrar que o nosso objeto de pesquisa não é a violência moral como fato em si, mas sim como uma construção discursiva, um *enunciado concreto* que é permeado pelas variáveis discutidas pelo Círculo de Bakhtin, por Bourdieu e Verón. E discutir essas variáveis significa contribuir para a desnaturalização do conceito e, nesse sentido, para a melhor compreensão da prática que ele representa, embora nós, no papel de pesquisadores, também sejamos guiados pelo nosso próprio *habitus*.

Anteriormente dissemos que a violência moral também pode ser estudada enquanto prática e, nessa perspectiva, consideramo-la como um desdobramento da *violência simbólica* — relação de dominação que se sustenta nas e das disposições do dominado.

Somos todos vulneráveis à violência moral devido ao nosso *habitus*, pois, como já citamos, cada indivíduo é “[...] um ser-percebido, condenado a ser definido em sua verdade pela percepção dos outros”. (Bourdieu, 2001, p. 202). E entre as estratégias dos assediadores encontramos a avaliação negativa ou a indiferença em relação à vítima.

Hirigoyen (2002) relata que uma das estratégias utilizadas por chefes imediatos ou colegas assediadores é a depreciação da capacidade ou da qualidade do trabalho da vítima. Assim, esta última tem a sua própria identidade social, enquanto trabalhador, colocada em xeque.

Como o discurso, que também pode se constituir de silêncios, tem o poder de “fazer ver e de fazer crer”, a vítima, muitas vezes, toma as críticas que são feitas a ela

como verdade e se julga culpada pelo comportamento indiferente ou agressivo do chefe ou dos colegas.⁽³⁾ Aliás, a situação de isolamento e de humilhação a que a vítima é submetida pode comprometer a sua produtividade e a qualidade do seu trabalho, o que reforça os argumentos usados pelos assediadores. Vítimas de violência moral, que adoecem e pedem licença médica, ao voltarem ao ambiente de trabalho são estigmatizadas como “fracas”, “incapazes”, ou “loucas”.

Se o trabalhador descobre o porquê das atitudes dos assediadores ou ao menos consegue enxergar a situação que está vivenciando como um tipo de violência, ele a desnaturaliza e, conseqüentemente, pode reagir a ela. Porém, se o assediador é o chefe imediato ou o patrão, o *habitus* da vítima é acionado duplamente no sentido da sua sujeição.

Por um lado, a vítima se vê através dos olhos do outro, no caso, o chefe. Por outro, a vítima, como a sociedade em geral, reconhece como legítimo o poder do empregador, inclusive o seu poder disciplinar. Por isso, as cobranças e as críticas feitas pelo patrão têm a força da legitimidade.

Além de não perceber a dominação do patrão como uma *violência simbólica*, o trabalhador, muitas vezes, não consegue determinar quando o mesmo abusa do seu poder. Pois a subordinação do trabalhador ultrapassa o conteúdo do contrato empregatício. Como observa *Coutinho* (1999, p. 87), a empresa exige uma certa conduta moral dentro e fora do ambiente de trabalho, além de “obediência, lealdade, diligência ou fidelidade”.

Os critérios de avaliação do comportamento e do trabalho do funcionário são carregados de uma subjetividade que dá margem para o abuso de poder e para a violência moral perpetrada pelos chefes. Porém, o próprio Direito que serve como “instrumento da violência simbólica” pode estabelecer limites para esta última. Para tanto, é preciso que a Câmara de Deputados defina, por exemplo, o que é “violência moral”. Isso pode garantir a defesa de muitas vítimas, mas devemos lembrar que essa definição é, como afirma *Bourdieu* (2000, p. 146), um “acto de imposição simbólica”.

O Estado, ao definir qual é a *visão legítima* acerca de um fenômeno social, estabelece um limite à luta entre concepções de agentes de um mesmo *campo* ou de *campos* diferentes. E na luta acerca da *violência moral* encontram-se os estudiosos do assunto, isto é, psicólogos, psiquiatras, juristas, administradores, cientistas sociais. E é por isso que tratamos de tal fenômeno social não apenas como prática, mas também como discurso, como um *enunciado concreto*.

Referências Bibliográficas

BAKHTIN, Mikhail (Volochninov). *Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem*. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2004a.

_____. *O Freudismo*. São Paulo: Perspectiva, 2004b.

(3) Cf. BOURDIEU, Pierre. Violência simbólica e lutas políticas. In: _____. *Meditações pascalianas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001. p. 228.

- BAKHTIN, Mikhail. Os gêneros do discurso. In: _____. *Estética da criação verbal*. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- BARROS, Diana L. Pessoa de. Contribuições de Bakhtin às teorias do texto e do discurso. In: FARACO, Carlos Alberto; TEZZA, Cristóvão; CASTRO, Gilberto (orgs.) *Diálogos com Bakhtin*. 4. ed. Curitiba: Editora UFPR, 2007.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.
- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.
- _____. Violência simbólica e lutas políticas. In: _____. *Meditações pascalianas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.
- _____. O ser social, o tempo e o sentido da existência. In: _____. *Meditações pascalianas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.
- _____. Estrutura, *habitus* e prática. In: _____. *A economia das trocas simbólicas*. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 2004.
- BOURDIEU, Pierre; WACQUANT, Loïc. *Una invitación a la sociología reflexiva*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina, 2005.
- BRAIT, Beth; MELO, Rosineide de. Enunciado/enunciado concreto/enunciação. In: BRAIT, Beth (org). *Bakhtin: conceitos-chave*. São Paulo: Contexto, 2005.
- BRAIT, Beth (org). *Bakhtin: conceitos-chave*. São Paulo: Contexto, 2005.
- _____. *Bakhtin: dialogismo e construção do sentido*. 2. ed. rev. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2005.
- BRANDÃO, Helena H. Nagamine. *Introdução à análise do discurso*. 2. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 2004.
- COUTINHO, Aldacy R. *Poder punitivo trabalhista*. São Paulo: LTr, 1999.
- DURKHEIM, Émile. *A divisão do trabalho social*. Lisboa: Editora Presença, 1977, v.1.
- _____. *As regras do método sociológico*. São Paulo: Martin Claret, 2005.
- FOUCAULT, Michael. *Vigiar e Punir: história da violência nas prisões*. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política*. 11. ed. São Paulo: Difel, 1987. v.1.
- _____. *Contribuição à crítica da economia política*. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- MIOTELLO, Valdemir. Ideologia. In: BRAIT, Beth. *Bakhtin: conceitos-chave*. São Paulo: Contexto, 2005.
- ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD. *Informe mundial sobre la violencia y la salud*. Washington, D.C. 2002.
- VERÓN, Eliseo. *A produção do sentido*. São Paulo: Cultrix, 1980.
- WEBER, Max. Conceitos sociológicos fundamentais (1921). In: _____. *Metodologia das ciências sociais*. 4. ed. São Paulo: Cortez, Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2001. v.1.
- WEBER, Max. O sentido da “neutralidade axiológica” nas ciências sociais. In: _____. *Metodologia das ciências sociais*. 4. ed. São Paulo: Cortez, Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2001. v.1.
- _____. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Martin Claret, 2006.

COMPREENSÕES SOBRE O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO A PARTIR DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO^(*)

*André Davi Eberle^(**)*

*Lis Andrea Pereira Soboll^(***)*

*Maria Virgínia Filomena Cremasco^(****)*

Introdução

As empresas e organizações atuais passam frequentemente por processos de mudança e reestruturações. Buscam composições hierárquicas mais flexíveis, organizadas em redes, com o foco em projetos e contratos temporários, para responder com rapidez às demandas do mercado e manter os padrões de competitividade. Vive-se uma realidade de trabalho na qual “não há longo prazo”, em que o mercado é regido por um capital impaciente, que exige retorno rápido⁽¹⁾. Tal princípio de que “não há longo prazo” também atinge as relações e os laços sociais, corroendo a “confiança, a lealdade e o compromisso mútuo”⁽²⁾. Para responder a este cenário flexível novas formas de gestão do trabalho foram desenvolvidas e implementadas. Tais modelos de gestão, embora apresentem um discurso de estímulo à formação de equipes, são organizados de tal forma que os grupos de trabalho também são flexíveis, voltados para realização de tarefas específicas e de curto prazo, proporcionando assim uma segmentação dos coletivos de trabalhadores e um estímulo a relações

(*) Este capítulo foi originalmente apresentado como monografia de conclusão do curso de graduação em Psicologia na UFPR, por André Davi Eberle, em dezembro de 2007, sob orientação da profa. Dra. Lis Andréa P. Soboll. Texto ampliado e revisado em 2008, em coautoria com as professoras Maria Virgínia F. Cremasco e Lis Andréa P. Soboll.

(**) Bacharelado e licenciatura em Psicologia pela UFPR (2004-2008). Experiência em consultoria organizacional e no atendimento de casos de assédio moral (Delegacia Regional do Trabalho — PR, 2006-2007). E-mail: andre-psicologia@hotmail.com

(***) Bacharel e Licenciada em Psicologia. Professora adjunta substituta na UFPR (2007-2008) e professora em cursos de pós-graduação. Consultora organizacional. Especialista em Psicologia do Trabalho pela UFPR. Mestre em Administração pela UFPR. Doutora em Medicina Preventiva pela FMUSP. E-mail: lisdrea@uol.com.br

(****) Doutora em Saúde Mental (Unicamp/2002). Professora no Departamento de Psicologia da UFPR, Coordenadora do Núcleo de Estudos do Desenvolvimento Humano — NEDHU — UFPR. Membro da Associação Universitária de Pesquisa em Psicopatologia Fundamental. E-mail: mv.cremasco@terra.com.br

(1) SENNET (2005).

(2) *Idem*, p. 24.

sociais temporárias marcadas por uma “superficialidade degradante”⁽³⁾. Tais condições propiciam o desenvolvimento de locais e ambientes de trabalho regidos por uma lógica de “instrumentalização do outro”⁽⁴⁾ e de competitividade ilimitada entre os “colegas” de trabalho. A realidade atual do trabalho favorece relações humanas centradas numa lógica utilitária, permeadas de rivalidade e hostilidade no contexto de trabalho. Diante deste cenário, situações de violência psicológica no local de trabalho têm se tornado mais recorrentes, recebendo visibilidade especialmente na figura do assédio moral do trabalho. Entende-se por assédio moral, conforme discutido em detalhes no capítulo inicial deste livro, um conjunto de atitudes, práticas e comportamentos agressivos e hostis, que são direcionados a um ou mais trabalhadores, de forma repetitiva, contínua, e sistemática. Tais comportamentos e práticas provocam humilhação, desrespeito, constrangimento, naqueles que estão sendo assediados. O assédio moral pode ocorrer na forma interpessoal e/ou organizacional⁽⁵⁾. Cabe enfatizarmos que nem toda expressão de hostilidade, ou situação que provoque humilhação no trabalho, é necessariamente caracterizada como assédio moral.

É importante ponderar que independentemente do termo ou conceito utilizado⁽⁶⁾, o assédio moral é uma forma de expressão de violência no trabalho. A Organização Mundial da Saúde — OMS, define violência como sendo o “uso intencional da força física ou de poder, em forma de ameaça ou efetivamente, contra si mesmo, outra pessoa, ou contra um grupo ou comunidade, que resulta ou tem grandes probabilidades de resultar em lesão, morte, dano psíquico, alterações do desenvolvimento ou privações”⁽⁷⁾. Com relação à violência no local de trabalho, destaca-se a importância de estudos realizados pela Organização Internacional do Trabalho — OIT, como por exemplo, “Violence at Work” (2006), em que os autores ressaltam que “nem toda violência é física. Nos últimos anos, novas evidências têm surgido sobre os impactos e danos causados pela violência psicológica”⁽⁸⁾. O termo violência psicológica pode ser compreendido como uma forma de abuso psicológico, sendo que este último caracteriza “agressões verbais ou gestuais com o objetivo de aterrorizar,

(3) SENNET (2005).

(4) HELOANI (2004).

(5) Os conceitos de assédio moral interpessoal e assédio moral organizacional estão descritos nos capítulos iniciais deste livro.

(6) Conforme apresentado no capítulo inicial deste livro, o assédio moral é representado por diversos termos: *mobbing*, *bullying*, *acoso moral*, etc.

(7) World Health Organization — WHO. KRUG, Etienne G.; DAHLBERG, Linda L.; MERCY, James A.; ZWI, Anthony B. and LOZANO, Rafael. *World report on violence and health*, Geneva, 2002. Tradução livre de “The intentional use of physical force or power, threatened or actual, against oneself, another person, or against a group or community, that either results in or has a high likelihood of resulting in injury, death, psychological harm, maldevelopment or deprivation.” (p. 5).

(8) CHAPPELL; DI MARTINO. *Violence at Work*. 2006, 3. ed. Tradução livre de “Not all violence is physical. In recent years, new evidence has emerged of the impact and harm caused by non-physical, psychological violence”.

rejeitar, humilhar a vítima, restringir a liberdade ou ainda, isolá-la do convívio social⁽⁹⁾. Ressalta-se assim, que o assédio moral é uma das formas existentes de violência psicológica no trabalho, mas não é sua única expressão⁽¹⁰⁾.

Nos últimos anos o debate em torno das situações de assédio moral e de violência psicológica no trabalho tem crescido em ritmo acelerado no Brasil, tanto entre trabalhadores, como em outras esferas da sociedade, dentre elas, empresariais, sindicais, governamentais e acadêmicas. Existe assim, uma demanda real de pesquisas, esclarecimentos e intervenções sobre essas práticas. A maioria dos estudos sobre a temática no Brasil é originária da área jurídica, fato estimulado também pela possibilidade de intervenção diante dos casos de assédio moral no trabalho por meio de ações que buscam reparação na Justiça do Trabalho. Em contrapartida, no campo da Psicologia verifica-se um número menos expressivo de pesquisas nacionais e intervenções sobre o assédio moral no trabalho. Considera-se que a Psicologia pode oferecer importantes contribuições em relação a essa temática, principalmente pelas repercussões destas práticas na saúde mental dos trabalhadores, bem como, em suas relações sociais e ambientes de trabalho.

Sendo assim, o objetivo deste texto é analisar o assédio moral no trabalho a partir de referenciais teóricos do campo da Psicologia, principalmente, da Teoria Psicodinâmica do Trabalho⁽¹¹⁾. Esta teoria, articulada com outros conceitos da

(9) MINAYO (2006), p. 82.

(10) SOBOLL (2006; 2008).

(11) A Psicodinâmica do Trabalho teve o início de sua estruturação conceitual nos anos de 1980, na França, com os estudos de Christophe Dejours. Tem sua origem na Psicopatologia do Trabalho, nascida no Pós-Guerra na França. As pesquisas da Psicopatologia do Trabalho buscavam a relação entre determinadas categorias profissionais e/ou condições de trabalho com a ocorrência de psicopatologias específicas (DEJOURS, 2004b). Dejours utiliza em seus estudos iniciais o termo Psicopatologia do Trabalho, mas posteriormente, por volta da década de 90, propôs a substituição de tal denominação para Psicodinâmica do Trabalho (DEJOURS, 2004f), que tem como objetivo “a análise psicodinâmica dos processos intersubjetivos mobilizados pelas situações de trabalho” (DEJOURS, 2004b p. 49). Segundo Dejours (1993), pretende-se “estudar, de um lado, as relações entre condutas, comportamento, vivências de sofrimento e prazer; de outro, estudar a organização do trabalho e as relações sociais de trabalho”. Para o autor o central não é observar ou descrever doenças mentais do trabalho, já que, em geral, os trabalhadores não apresentam descompensações mentais mais graves. Sendo assim, propõe-se a “normalidade” como um enigma, propondo o seguinte questionamento: “Como os trabalhadores, em sua maioria, conseguem, apesar dos constrangimentos da situação do trabalho, preservar um equilíbrio psíquico e manter-se na normalidade?” (DEJOURS, 1992, p. 152).

Diante destas reformulações teóricas, o objeto de estudo passa a ser o *sofrimento* no trabalho e as *defesas* mobilizadas contra tal sofrimento, e não mais as psicopatologias decorrentes do trabalho. Tal sofrimento é compatível com a “normalidade” e é entendido como “uma vivência subjetiva intermediária entre doença mental descompensada e o conforto (ou bem-estar) psíquico” (DEJOURS, 1993, p. 127). O trabalho se revela essencialmente ambivalente e passa a ser considerado tanto fonte de sofrimento quanto de prazer. Por um lado pode causar infelicidade, alienação e doença mental, por outro pode também ser mediador da autorrealização, da sublimação e da saúde (DEJOURS, 2005). Neste sentido, DEJOURS (2007, p. 16) afirma que “a psicodinâmica e a psicopatologia do trabalho, com efeito, procedem as investigações sobre trabalho e saúde mental, que não se limitam à análise dos efeitos deletérios do

área, oferece importantes contribuições para a análise e estudo de diversos aspectos que compõem as relações entre subjetividade, saúde mental e trabalho, nas dimensões do sujeito, da organização do trabalho e de um contexto social mais amplo.

Este texto tem três focos principais de estudo: (I) Análise dos aspectos que propiciam a ocorrência do assédio moral no trabalho; (II) A hostilidade como uma forma de defesa: considerações sobre o envolvimento das pessoas na prática de condutas hostis e de assédio moral no trabalho; (III) Relações entre o assédio moral e a saúde mental dos trabalhadores.

Aspectos que propiciam a ocorrência do assédio moral no trabalho

O assédio moral no trabalho se caracteriza como um fenômeno complexo, influenciado tanto por fatores psíquicos individuais, quanto por fatores da estrutura social e organizacional como, por exemplo, o sistema produtivo e as práticas de gestão adotadas pelas empresas. A violência no trabalho não é um fenômeno episódico e individual, mas sim um problema relacionado a fatores mais amplos, de ordem social, econômica e cultural⁽¹²⁾. Neste sentido, *Mendes*⁽¹³⁾ afirma que “não existe a vítima e o agressor como uma dicotomia, mas sim uma rede de relações sociais que pode produzir comportamentos perversos nas mais diferentes pessoas”. Considera-se assim que o assédio moral não é um fenômeno restrito a relações entre dois atores sociais, sendo um o “agressor” e outro a “vítima”. Ao analisarmos situações de violência psicológica e de assédio moral é preciso também considerar variáveis do ambiente de trabalho, como a forma de organização do trabalho, as práticas de gestão e as relações sociais no trabalho. Nesse sentido, *Heloani*⁽¹⁴⁾ afirma que quando uma “dose de perversão moral” é encorajada por “práticas organizacionais danosas” pode-se levar facilmente a um processo de assédio moral. Ou seja, o assédio moral é configurado num cenário em que se articulam aspectos individuais, da organização e do contexto do trabalho, e de um cenário social mais amplo, necessariamente. Diante disso, uma análise da Psicologia sobre os aspectos que propiciam a ocorrência do assédio moral no trabalho que levasse em consideração apenas os fatores psicológicos individuais seria um tanto solipsista, reducionista e fragmentada. A articulação

trabalho sobre a saúde. Estudam, também, as situações nas quais a relação com o trabalho é favorável à saúde. Mais precisamente: estas pesquisas buscam compreender por que e como o mesmo trabalho, em função de sua organização, pode inscrever-se em uma dinâmica de destruição, ou ao contrário, de construção da saúde”.

(12) DI MARTINO (1998) — OIT.

(13) MENDES (2003) — “Assédio moral e sofrimento no trabalho”. Artigo disponível em <www.pol.org.br/publicacoes. Acesso em novembro de 2007>.

(14) HELOANI (2004).

entre o contexto produtivo⁽¹⁵⁾, a organização do trabalho⁽¹⁶⁾ e a subjetividade, será o referencial para a análise da violência psicológica e do assédio moral.

As mudanças significativas no cenário produtivo atual — como a incorporação de novas tecnologias, os processos de reengenharia, as novas práticas de gestão, a flexibilização dos contratos de trabalho, o desemprego estrutural — são acompanhadas pela crescente precarização do trabalho. A precarização do trabalho é justificada com base na razão econômica, ou seja, tudo é permitido em nome do aumento da produtividade, do acúmulo de capital e da maior rentabilidade. A subproletarização intensificada, marcada pela expansão dos empregos temporários, o aumento dos trabalhadores “terceirizados” e subcontratados sinalizam a precarização do trabalho⁽¹⁷⁾. Segundo *Dejours*⁽¹⁸⁾ atualmente vivemos uma “guerra econômica”, na qual o fundamental não é o equipamento militar ou as armas, mas sim o desenvolvimento da competitividade. Aqueles que não estão aptos para combater nesta guerra são demitidos das empresas ou pressionados a pedir demissão; os outros, avaliados como aptos ao combate devem apresentar ótimos desempenhos, níveis elevados de produtividade, disciplina e disponibilidade. Em nome desta guerra admite-se atropelar certos princípios e aceita-se que “o fim justifica os meios”⁽¹⁹⁾. As relações humanas no contexto de precarização se tornam utilitárias e superficiais, permeadas de falta de solidariedade, de individualismo e de neutralização da mobilização coletiva diante dos sofrimentos e injustiças de outrem⁽²⁰⁾. Portanto, uma reflexão sobre as relações entre individualismo, falta de solidariedade e assédio moral será realizada a seguir.

Relações entre individualismo, falta de solidariedade e assédio moral

O individualismo e a falta de solidariedade, intensificados num contexto de precarização do trabalho, favorecem a ocorrência de práticas de assédio moral no trabalho. Os atos de abuso de poder, as condutas hostis, o assédio moral e sexual, bem como outras práticas de violência no trabalho, não teriam um cenário propício para se desenvolverem e vicejarem de forma continuada e repetitiva num ambiente

(15) Entendemos que o contexto produtivo se refere a uma esfera macro, que abarca aspectos como, os modos de produção, os sistemas econômicos, a lógica de mercado capitalista, os contextos socioeconômicos do trabalho, os cenários do desemprego estrutural e a globalização.

(16) O termo organização do trabalho remete ao seguinte conceito proposto por Dejours: “entendemos por organização do trabalho, por um lado, a divisão do trabalho: divisão de tarefas entre os operadores, repartição, cadência e, enfim, o modo operatório prescrito; e por outro lado a divisão de homens: repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle, etc.” (DEJOURS, 1993, p. 125). Articularemos a utilização dos termos práticas e políticas de gestão com o de organização do trabalho, por entender que também abordam os seguintes fatores citados pelo autor: hierarquia, comando, divisão de tarefas, controle e modo operatório prescrito.

(17) ANTUNES (2003).

(18) (2005).

(19) DEJOURS (2005), p. 13-14.

(20) *Idem.* (2005).

de trabalhadores unidos, onde houvesse relações de solidariedade e de reconhecimento do outro.

Para *Hirigoyen*⁽²¹⁾ “o assédio moral é indiscutivelmente uma patologia da solidão. Atacam-se, de preferência, os trabalhadores isolados e, quanto aos que têm aliados, dá-se um jeito de privá-los da solidariedade”. Neste sentido, *Dejours* também utiliza o termo “patologia da solidão” para expressar a falta de solidariedade:

os padrões sempre perseguiram os trabalhadores. O que mudou é o crescimento desmesurado das patologias decorrentes destas perseguições, não apenas contra os operários e contra os empregados, de maneira mais ampla, como também, agora, nas fileiras da hierarquia intermediária. Por quê? Porque diante da perseguição não há mais solidariedade. E quando se está só, abandonado pelos demais, é psicologicamente muito mais difícil suportar a injustiça do que quando se conta com a cumplicidade dos colegas. Todas as novas patologias relacionadas com o trabalho, hoje, são, antes, patologias da solidão.⁽²²⁾

Percebe-se a importância dada por *Dejours* à solidariedade nas relações de trabalho, visto que, quando não há solidariedade torna-se difícil suportar e reagir a situações de perseguição e de injustiça. Segundo *Hirigoyen*⁽²³⁾ “é mais fácil, parece, sacrificar uma pessoa isolada, reduzindo-a à impotência, do que repensar as leis econômicas”. Quando a solidariedade não está presente nas relações sociais de trabalho e o individualismo é característica predominante, criam-se condições nas quais é praticamente inviável uma reação por parte do trabalhador, que não tem um meio de se fazer ouvir diante das injustiças e do abuso de poder⁽²⁴⁾.

Os ambientes de trabalho individualizantes, marcados pela falta de solidariedade, não somente são propícios para o surgimento de práticas de assédio moral e de outras manifestações de violência psicológica, como também, enfraquecem as tentativas de mobilização e reação, sejam estas individuais ou coletivas.

O fato de que os trabalhadores geralmente pertencem a grupos e “equipes” de trabalho não significa necessariamente que as relações entre os mesmos sejam de solidariedade, ou ainda, que não se adotem posturas individualistas. Segundo *Sennett*⁽²⁵⁾ a lógica do trabalho atual prima pelo “trabalho em equipe”, principalmente diante da exigência de flexibilidade do mercado, na qual equipes são criadas e desfeitas conforme a necessidade de se realizar tarefas específicas, porém complementa que tais “equipes” são fortemente permeadas por relações sociais superficiais. Tais relações superficiais acabam por propiciar, e até mesmo incentivar, a competição sem limites e a rivalidade entre os trabalhadores dos mais diversos níveis hierár-

(21) (2005), p. 223.

(22) DEJOURS (2004a), p. 17.

(23) (2005), p. 207.

(24) HIRIGOYEN (2005); DEJOURS (2004a).

(25) (2005).

quicos. Este ambiente de competitividade extrema muitas vezes é instituído pelos próprios modelos e políticas de gestão da empresa. Neste sentido, *Hirigoyen* afirma que “sob o pretexto de estabelecer uma concorrência estimulante, mas também com o objetivo de destruir alianças, o sistema atual de gerência tende a instigar os grupos uns contra os outros.”⁽²⁶⁾. A empresa incentiva tal concorrência “estimulante” entre os próprios colaboradores tendo como principal objetivo o aumento da produtividade. Nesta situação observa-se que as práticas e o objetivo da empresa podem inclusive vir a caracterizar uma situação de assédio moral organizacional⁽²⁷⁾. Aten-ta-se para a questão de que os próprios gestores, que muitas vezes estimulam tais condutas competitivas, também vivenciam esses ambientes de rivalidade com relação a outros do mesmo nível hierárquico. Ocorre então um clima de concorrência generalizada na empresa que, segundo *Dejours*⁽²⁸⁾, instiga a banalização dos comportamentos desleais entre os colegas de trabalho. Para *Hirigoyen*⁽²⁹⁾ “quando estão nos pressionando, cobrando, pisando, esquecemos do outro como pessoa, não temos mais tempo de nos deixar envolver emocionalmente”. Diante desta realidade, na qual não há espaço para um envolvimento emocional entre as pessoas, são raras as expressões de companheirismo, solidariedade e de valorização do outro.

Relações sociais no trabalho marcadas por tais características, principalmente pela falta de solidariedade, trazem reflexos e impactos na conduta dos trabalhadores diante da percepção do sofrimento alheio. *Dejours*⁽³⁰⁾ considera que tal percepção provoca no sujeito um processo afetivo. Diante de tais afetos ou emoções despertadas, o sujeito pode adotar uma reação defensiva⁽³¹⁾, sendo que neste caso, tal percepção do sofrimento alheio não permanece armazenada de forma consciente na memória. Em outras palavras, é como se a intolerância afetiva para com a reação emocional própria levasse o sujeito a abstrair-se do sofrimento alheio, adotando assim uma atitude de indiferença diante de tal situação⁽³²⁾. Tais considerações contribuem para uma melhor compreensão das posturas adotadas pelos indivíduos ou grupos diante de um processo de assédio moral voltado para um colega: muitos simplesmente agem como se fossem “cegos”, “surdos” e “mudos” diante de tal realidade. O modo de funcionamento psíquico do indivíduo e a mobilização de mecanismos de defesa individual (como por exemplo, rejeição e recalque⁽³³⁾), juntamente com diversos fatores do contexto e da organização do trabalho que se inter-relacionam (indivi-

(26) (2005), p. 42.

(27) Conforme conceito apresentado no capítulo 1 deste livro.

(28) (2005).

(29) (2005), p. 189.

(30) (2005).

(31) Para FREUD (1937) o ego faz uso de diversos procedimentos para desempenhar sua tarefa, que, para exprimi-la em termos gerais, consiste em evitar o perigo, a ansiedade e o desprazer. Chamamos esses procedimentos de ‘mecanismos de defesa’.

(32) DEJOURS (2005).

(33) No Cap. VIII de esboço de Psicanálise (1940), Freud estabelece uma distinção diferente entre o emprego das duas palavras: ‘repressão’ aplica-se à defesa contra exigências instintuais internas; ‘rejeição’ à defesa contra as reivindicações da realidade externa” (nota do tradutor, Fetichismo (1927)).

dualismo, competitividade, rivalidades, etc.), criam assim um certo estado de paralisia, de falta de reação e falta de mobilização do coletivo diante de tal sofrimento alheio, impossibilitando a construção de relações de solidariedade entre os trabalhadores. Essa postura dos colegas de trabalho diante do sofrimento alheio faz parecer que existe um “pacto de silêncio” entre eles, que “sabem o que se passa, mas, como também estão aterrorizados, têm medo de manifestar apoio”⁽³⁴⁾. O medo, ou ainda, a instrumentalização deste, também pode ser considerado como um aspecto que propicia a ocorrência de hostilidades e do assédio moral no trabalho, bem como, de outras formas de violência psicológica.

A Instrumentalização do medo: relações entre subjetividade, organização do trabalho e a ocorrência do assédio moral

As condutas de manipulação e dominação adotadas por alguns gestores, sob a forma de ameaças de punição, prejuízos, exclusão e demissão, contribuem para o surgimento ou a manutenção do medo, e até mesmo da angústia, nos ambientes de trabalho. Mas o que são o medo e a angústia? Não pretendemos responder amplamente a tal questionamento, mesmo porque não é este o propósito do presente texto, porém, apresentamos a seguir algumas considerações neste sentido. No texto “Inibição, Sintoma e Ansiedade” Freud⁽³⁵⁾ entende a angústia enquanto fazendo parte de um sistema defensivo do ego, uma reação antecipadora de um trauma de impotência. Assim, o que é ameaçador se configura como uma situação futura da qual se espera o reavivamento do trauma de impotência, reconhecida, mas não presente nem atual. Um excesso de excitação na qual o sujeito não se reconhece e que não encontra meios adequados de escoamento, provocando um desequilíbrio ao psiquismo. O Eu se defende, angustiando-se. Pode-se afirmar da angústia⁽³⁶⁾ que a imprecisão e a carência de objeto lhe são inerentes, ou seja, o ‘com quê’ da angústia é

(34) HIRIGOYEN (2005), p. 111.

(35) FREUD (1925).

(36) Repensando a natureza da angústia e a localizando frente ao perigo, Freud (1925) diz que é a angústia que cria o recalque e não — como opinava antes — o recalque, a angústia. A angústia está presente desde sempre, desde o começo. O recalque seria um dos mecanismos do ego para defender o sujeito de uma angústia muito primitiva, que mantém relação com o momento de nascimento do sujeito. “Por causa da imaturidade biológica do ser humano, o fenômeno do nascimento é vivido como uma experiência de *Hilflosigkeit*, ou seja, como uma experiência de desamparo, na qual o recém-nascido é inteiramente incapaz de poder ajudar-se a si mesmo, no que concerne à satisfação de suas necessidades vitais.” (ROCHA, 2000, p. 107). Essa ‘experiência originária da angústia’ se constituiria como experiência na posterioridade de um eu constituído (FIGUEIREDO, 1999, p. 55) ou seja, “na ocasião do nascimento, a angústia originária do desamparo não pode ainda ser representada pelo recém-nascido. [...] É só quando a criança constata, nas sucessivas vivências de separação, que pode viver separada da mãe sem correr o risco de ser aniquilada, que ela consegue controlar a situação traumatizante do desamparo” (ROCHA, 2000, p. 114). A importância dessa concepção de angústia (*angst*) é que nos traz subsídios para pensarmos no ‘poder’ que sua operacionalização tem sobre todos nós. A angústia fundamental que todos

inteiramente indeterminado⁽³⁷⁾. Ao contrário do medo, que se manifesta sempre por via de um ente determinado, extramundano, de que a ameaça provém, o perigo que se declara na angústia, e que não nos expõe a prejuízo real ou a efeito nocivo imediato, carece de objeto. Compreende-se que o medo é direcionado a um objeto, ou seja, trata-se do medo de algo que representa ameaça, perigo, como por exemplo, medo de altura, medo de uma pessoa agressiva, medo do desemprego, etc.; enquanto que na angústia não é possível definirmos um objeto específico. Sendo assim, trataremos aqui mais especificamente do medo no contexto do trabalho, embora reconheçamos que a vivências de angústia, sem um objeto definido, também têm se tornado frequentes entre os trabalhadores.

Considera-se que as vivências de medo fazem parte da condição humana, no sentido de que todos já passaram por situações e experiências nas quais tal sentimento veio à tona. Diante disso, será que podemos afirmar que é a empresa, o gestor ou a própria realidade de trabalho que impõem o medo nos trabalhadores? Não seria mais adequado afirmar que a empresa, por meio de seus gestores e práticas de gestão, se utiliza deste medo já existente no ser humano? Estes medos são utilizados estrategicamente pela empresa, que por meio de suas práticas de gestão instrumentaliza o medo como forma de obtenção de seus interesses, dentre eles, controle, submissão dos trabalhadores, aumento de produtividade, aceleração. Criam-se assim ambientes de trabalho nos quais o medo torna-se uma constante. Segundo *Dejours*, “esse medo é permanente e gera condutas de obediência e até de submissão. Quebra a reciprocidade entre os trabalhadores, desliga o sujeito do sofrimento do outro, que também padece, no entanto a mesma situação”⁽³⁸⁾. Percebe-se nestas considerações do autor como o medo pode compor a dinâmica das relações sociais no trabalho, bem como, interferir na subjetividade dos trabalhadores.

As práticas organizacionais ou gerenciais que utilizam de ameaças acabam por mobilizar o medo nos trabalhadores, que pode ser expresso de diversas maneiras, como, medo de ser humilhado, de não corresponder às exigências da empresa, de ser demitido, etc. Isto propicia um aumento do controle da organização sobre a subjetividade e a conduta dos trabalhadores, e neste sentido, *Dejours* afirma que “o medo é também um instrumento de controle social na empresa”⁽³⁹⁾.

Uma outra face da instrumentalização do medo apresenta-se quando este é “utilizado pela direção como uma verdadeira alavanca para fazer trabalhar”⁽⁴⁰⁾, servindo assim como instrumento para que as exigências e metas de produtividade

tememos será sempre de separação, como experiência da vivência prototípica de desamparo. Como diz Rocha (2000, p. 114): “uma vez controlada e representada, a angústia de separação torna-se companheira inseparável do homem nas estradas da vida”.

(37) GRASSI, Cremasco (2007).

(38) DEJOURS (2005), p. 52.

(39) DEJOURS (1987), p. 113.

(40) DEJOURS (1987), p. 112.

sejam atingidas. Quando o uso instrumental do medo ocorre num contexto de relações superficiais, com predomínio do individualismo e da falta de solidariedade, verifica-se uma realidade de trabalho que favorece a ocorrência de abusos e desrespeito nas relações de trabalho, inclusive de práticas de assédio moral interpessoal e/ou organizacional.

Hirigoyen também ressalta o papel fundamental do medo nas práticas do assédio moral: “o medo é um motor indispensável ao assédio moral, pois, de uma maneira geral, é por medo que alguém se torna violento, ataca-se antes de ser atacado”⁽⁴¹⁾. A autora apresenta aqui um outro enfoque quanto à presença do medo nos locais de trabalho, não apenas como “instrumento” para gerar obediência e submissão, mas como um agente provocador de determinada reação, ou seja, de alguma reação defensiva diante de vivências de medo, que pode incluir manifestações de violência⁽⁴²⁾. Para *Dejours* os gestores e líderes se confrontam com o “medo de tornar visíveis suas próprias dificuldades, de que isso seja atribuído a sua incompetência, medo de que os colegas usem essa informação contra eles, medo de que isso venha a servir de argumento para os incluir na próxima lista de demissões, [...]”⁽⁴³⁾ Trata-se, portanto, dentre outros, do medo da incompetência (ou da exposição desta), que atinge com grande intensidade aqueles que possuem cargos de liderança. Neste mesmo sentido, *Hirigoyen* considera que “é preciso esconder as próprias fraquezas por temer que o outro as utilize como munição”⁽⁴⁴⁾.

Observa-se assim, que as relações entre medo, subjetividade e a organização do trabalho abarcam os mais variados níveis hierárquicos das empresas, não se resumindo apenas a uma vivência que atinge os trabalhadores da base hierárquica. Os gestores e líderes, que muitas vezes são aqueles que põem em prática e que operacionalizam a instrumentalização do medo, também se confrontam com estas vivências de seu próprio medo, e neste caso, podem adotar comportamentos hostis e até agressivos no sentido de “atacarem antes de serem atacados”⁽⁴⁵⁾. Pode-se perceber aqui uma diferença entre as possibilidades de reação, diante das vivências de medo, de trabalhadores de níveis hierárquicos mais elevados dos trabalhadores de nível mais baixo. Os primeiros possuem maiores espaços de ação, o que pode favorecer tais reações de “ataque”, como forma desesperada de tentar se defender daquilo que se tem medo. Já os trabalhadores de menor nível hierárquico tendem a não adotar tais condutas explícitas de “ataque”, mas sim de maior submissão e obediência, como vimos anteriormente, embora possam usar de agressividade contra os colegas e a empresa, de maneira velada.

(41) HIRIGOYEN (2005), p. 43.

(42) Abordaremos esta questão das reações defensivas relacionadas a manifestações de violência no tópico 2 deste capítulo.

(43) DEJOURS (2005), p. 55.

(44) (2005), p. 45.

(45) Hirigoyen (2005), p. 43.

A realidade do desemprego estrutural se apresenta como elemento marcante no “mundo do trabalho” hoje, fazendo com que as pessoas em geral signifiquem suas vivências de medo no contexto do trabalho como sendo o “medo da demissão” e da ameaça de exclusão⁽⁴⁶⁾. *Hirigoyen*⁽⁴⁷⁾ também apresenta um posicionamento semelhante, quando afirma que diante do “fantasma do desemprego” e o aumento das pressões psicológicas, relacionadas principalmente às práticas de gestão, o medo se tornou um elemento determinante no trabalho. Tais situações se caracterizam como fonte de sofrimento no trabalho. *Mendes*⁽⁴⁸⁾ afirma que “esse sofrimento invisível é muitas vezes banalizado, ignorado e oculto. Tem como elementos básicos a angústia, o medo e a insegurança diante das adversidades do contexto de trabalho.”. O desemprego estrutural, ou o “fantasma do desemprego”, impõem aos trabalhadores o constante sentimento de insegurança, provocador de medo, ansiedade e sofrimento.

Apesar de eventuais crescimentos da economia e da geração de novos empregos, o sentimento de insegurança persiste principalmente pela falta de garantias e de instabilidade na manutenção do emprego. Cria-se entre os trabalhadores um estado de tensão permanente, no qual “todo assalariado sabe que, qualquer que seja seu nível hierárquico, corre o risco de a qualquer momento perder tudo e ser demitido se não for considerado suficientemente produtivo ou se não se adaptar”⁽⁴⁹⁾. As ameaças de demissão nem sempre são tão diretas e explícitas, mas são difundidas e implícitas nas políticas organizacionais, provocando um estado de medo e angústia contínuos, não só do desemprego, mas da exclusão social, da rejeição e da desestruturação da identidade decorrente destes.

Portanto, concluímos que a instrumentalização do medo se constitui como um relevante aspecto que propicia a ocorrência do assédio moral no trabalho, tanto no sentido interpessoal quanto organizacional. Trata-se de uma articulação de fatores de diversas ordens, como contexto produtivo, desemprego estrutural, subjetividade dos trabalhadores, práticas de gestão, organização do trabalho, dentre outros, que criam condições para tal instrumentalização do medo. É de fundamental importância reconhecermos que o medo não está presente apenas como um aspecto que propicia a ocorrência do assédio moral, mas também, como uma das principais consequências psíquicas aos trabalhadores que vivenciam ambientes de trabalho marcados pela violência, seja ela, física ou psicológica. *Soboll*⁽⁵⁰⁾ enfatiza ainda que as práticas de assédio moral deterioram o clima organizacional e as relações de trabalho, já que os trabalhadores que não foram assediados vivenciam o temor de serem a “próxima vítima”. Observa-se neste contexto que as práticas de hostilidade e assédio moral também podem apresentar uma função de gestão, pois têm influência sobre todo o

(46) DEJOURS (2005).

(47) (2005).

(48) (2003).

(49) HIRIGOYEN (2005), p. 190.

(50) (2008).

coletivo de trabalhadores, que tende a se submeter mais ainda aos assediadores e às políticas abusivas da organização⁽⁵¹⁾, favorecendo a instrumentalização do medo.

O medo aparece como elemento inerente às vivências e às práticas de violência psicológica. Gerber⁽⁵²⁾ considera “o medo como causa primeira da violência, que por sua vez se torna causa imediata do medo, e assim por diante, numa progressão geométrica enlouquecida”. Tais considerações do autor, bem como as reflexões realizadas até então, nos permitem propor a ocorrência de um ciclo entre o medo e as práticas de violência psicológica e assédio moral, no qual o medo, ou a instrumentalização deste, propicia a ocorrência das manifestações de violência psicológica, que, por sua vez, quando ocorrem, mobilizam mais vivências de medo naqueles que são violentados, nos demais trabalhadores e no ambiente de trabalho, e assim, sucessivamente.

Não somente a precarização do trabalho, o individualismo e a instrumentalização do medo propiciam a ocorrência do assédio moral. Considera-se ainda as influências das práticas de gestão nestes processos, que analisaremos a seguir.

Práticas de gestão “manipuladoras”

Os aspectos referentes à comunicação são fundamentais às práticas de gestão. As empresas constantemente preocupam-se com a aplicação de novas tecnologias e técnicas para o aprimoramento da comunicação entre seus colaboradores. Dejours⁽⁵³⁾ aponta que existem alguns distúrbios que afetam a comunicação nas empresas, e que, algumas destas distorções da comunicação são intencionais, e ainda, muitas vezes estratégicas. O autor utiliza o termo *estratégia da distorção comunicacional* para referir-se a tais fenômenos, sendo que o principal objetivo desta estratégia é a negação do real do trabalho⁽⁵⁴⁾. A mentira seria uma destas formas de perturbação e distorção da comunicação. Na prática da mentira, tem-se como objetivo uma descrição do trabalho focada apenas nos padrões de interesse da organização, por exemplo, na supervalorização da quantificação de resultados positivos, já que as falhas e os fracassos devem ser omitidos⁽⁵⁵⁾.

Tais características podem ser facilmente observadas nos programas de qualidade total, que contribuem para a exigência da apresentação de resultados positivos,

(51) SOBOLL (2008).

(52) (2004), p. 45.

(53) (2005).

(54) A Psicodinâmica do Trabalho considera a existência de uma distinção entre a tarefa prescrita e a atividade real do trabalho; trata-se, portanto, de uma distinção entre a *organização prescrita do trabalho* e a *organização real do trabalho*. Neste caso, ocorre por parte da gestão da empresa uma negação desta organização real do trabalho, ou seja, das reais condições e situações de trabalho vivenciadas pelos operadores.

(55) DEJOURS (2005).

quase que numa busca obsessiva pela excelência. Segundo *Dejours*, a imposição da qualidade total gera uma “corrida às infrações, às burlas e até mesmo às fraudes, pois é necessário mostrar um desempenho satisfatório nos controles, nas auditorias para obter um certificado (ISO 9000, 13000, etc)”⁽⁵⁶⁾. Portanto, para atingir tais padrões de excelência muitas vezes é necessário que se “maquiem” informações e índices, fazendo com que os mesmos não correspondam ao real do trabalho. Nestas realidades de “mentira organizacional” muitas vezes os trabalhadores são forçados a mentir, encobrir informações, fraudar controles e índices. De qualquer forma, o que se quer enfatizar aqui é que tais práticas favorecem a criação de situações que não correspondem às reais condições de trabalho vivenciadas pelos trabalhadores no dia-a-dia. Estas práticas de gestão que supervalorizam os resultados positivos, e que se utilizam de mentiras para negar os fracassos e os resultados negativos, também contribuem para formação de contextos que propiciam a ocorrência de práticas hostis e violentas, utilizadas para manutenção de tais mentiras organizacionais. Segundo *Hirigoyen*⁽⁵⁷⁾, tais características compõem as chamadas “empresas cínicas”, que utilizam a manipulação e a mentira para obtenção de melhores rendimentos dos funcionários. Diante de tais situações de trabalho, muitas vezes os funcionários são convocados a participar destas mentiras organizacionais, ou seja, “é preciso fingir, produzir ilusões e impregnar-se de ilusões.”⁽⁵⁸⁾ Aqueles que por algum motivo não aderem à prática de tais mentiras, questionam resultados falsos, ou ainda, não respondem às exigências de resultados cada vez melhores, correm-se o risco de sofrer ameaças e perseguições, inclusive por meio de condutas hostis e agressivas. Tal situação é bem colocada por *Hirigoyen*:

Os assalariados não têm como compreender o que se diz e menos ainda como verificar, a não ser “fazer tudo o que o mestre mandar” sem questionar. Aliás, caso o assalariado resista, este discurso se torna desagradável e ameaçador, a fim de suscitar o medo e a submissão. Mesmo que esses procedimentos não tenham em vista especificamente alguém em especial para a destruição, aproximam-se do assédio moral, uma vez que a intenção é colocar os indivíduos sob domínio, a fim de os submeter.⁽⁵⁹⁾

Assim, para evitar situações de ameaça e represálias os trabalhadores tendem a fazer o que lhe é mandado sem questionar ou opor-se à lógica do discurso vigente, mesmo quando percebem que estão participando e contribuindo com determinadas mentiras organizacionais que compõem as práticas de gestão de tais empresas cínicas.

Um ponto importante relacionado às práticas de gestão “manipuladoras” refere-se aos métodos de avaliação individualizada. *Dejours*⁽⁶⁰⁾ considera que os

(56) DEJOURS (2007), p. 23.

(57) HIRIGOYEN (2005).

(58) HIRIGOYEN (2005), p. 214.

(59) HIRIGOYEN (2005), p. 195.

(60) DEJOURS (2007).

métodos de avaliação individualizada levam à concorrência generalizada entre os trabalhadores, entre grupos, setores e unidades de uma mesma empresa. Este cenário também reflete as mesmas características apresentadas acima sobre os programas de qualidade total, ou seja, uma busca obsessiva pela excelência. Os trabalhadores vivenciam um contexto no qual são coagidos a obter ótimos resultados em suas avaliações individuais e cumprimento de metas, e ainda, primando pelos princípios da melhoria contínua; em outras palavras, poderíamos dizer que tais trabalhadores estão condenados ao sucesso. Tais características viabilizam e servem como instrumentos para o estímulo à competitividade e à rivalidade entre os trabalhadores. Esta competitividade e concorrência, quando associada à ameaça de desemprego, provoca transformações radicais nas relações sociais do ambiente de trabalho⁽⁶¹⁾. Neste contexto, podemos considerar que “a individualização degrada-se então para o cada-um-por-si, a concorrência vai até condutas desleais entre os colegas, a desconfiança instala-se entre os agentes.”⁽⁶²⁾ Podemos visualizar em algumas práticas do assédio moral organizacional um uso instrumental destas avaliações individuais, no intuito de provocar a competitividade entre os colaboradores e assim “estimular” o aumento de produtividade.

Outra característica presente nos modelos de gestão das empresas é a exigência de padronização, que pode ser entendida a partir da seguinte consideração de *Hirigoyen*: “entrar em uma empresa é aceitar seus valores, suas normas e sua maneira de pensar”⁽⁶³⁾. Portanto, refere-se aqui a uma padronização da subjetividade dos trabalhadores conforme os procedimentos organizacionais, os valores, as regras (explícitas ou implícitas), os modelos de gestão e as políticas da empresa na qual trabalha. Tal relação de ajuste entre o sujeito e a organização do trabalho não se caracteriza a princípio como um problema relacionado ao assédio moral no trabalho, inclusive por ser algo tido como esperado, e até, necessário em qualquer relação de trabalho. O que deve ser levado em consideração não é o fato de ocorrer tal processo de padronização, mas, sim, a forma pela qual ele ocorre e as práticas adotadas pela empresa para atingí-lo. Se estes padrões são exigidos e impostos de maneira autoritária, agressiva e violenta então entramos num campo onde a exigência da padronização é totalizante, pois “quem não aderir completamente ao espírito da empresa fica em posição delicada e até angustiante, e, muito depressa, marginaliza-se.”⁽⁶⁴⁾ Aqueles que não correspondem à padronização exigida, e portanto, apresentam-se como desviantes, podem inclusive ser perseguidos por meio de condutas hostis. Neste sentido, *Soboll* afirma que “para assegurar o cumprimento de metas irrealistas e a adesão às normas organizacionais, as empresas podem tomar como recursos práticas de humilhação, exposição exagerada, pressões intensas, constrangimentos, ameaças

(61) DEJOURS (2007).

(62) *Idem*, p. 22.

(63) HIRIGOYEN (2005), p. 196.

(64) HIRIGOYEN (2005), p. 197.

[...] (grifo nosso)⁽⁶⁵⁾. Tal exigência de padronização traz consigo um outro problema, o de que nem sempre tais “padrões” estão bem definidos e estabelecidos. Muitas vezes as empresas apresentam contradições, já que explicitamente solicitam um “padrão” a ser atingido pelos empregados, porém, implicitamente exigem outro. Por exemplo, nos processos de seleção exigem funcionários que tenham iniciativa, que sejam participativos, criativos e inovadores, quando, na verdade, a organização do trabalho e as práticas da empresa não são compatíveis com trabalhadores que apresentem tal perfil, não sendo permitido aos profissionais expressarem ou desenvolverem tais competências⁽⁶⁶⁾. Podemos observar outro exemplo destas contradições nas seguintes considerações de *Hirigoyen*, “os empregados são solicitados a ter iniciativa, a ser responsáveis; porém, quanto mais se tornam autônomos, mais fragilizam seus superiores hierárquicos, que, temendo perder as rédeas, podem começar a reagir.”⁽⁶⁷⁾. Somos assim levados a refletir sobre uma realidade na qual as empresas buscam implementar procedimentos, regras e padrões que devem ser seguidos pelos trabalhadores, porém, que muitas vezes são repletos de contradições. Sendo assim, tanto estas contradições quanto a forma como é realizada esta exigência de padronização ao trabalhador, podem se caracterizar como aspectos que conformam práticas de hostilidade e de assédio moral.

Tais práticas de gestão aqui mencionadas, da mentira organizacional e da exigência de padronização por meio da hostilidade, são tidas como “manipuladoras”, uma vez que reforçam as posições de submissão dos trabalhadores aos interesses e desejos da organização. Ou os trabalhadores aceitam e se submetem a tais práticas de gestão ou poderão sofrer ameaças de demissão, perseguição, e até mesmo, práticas de assédio moral no trabalho.

Ao longo deste capítulo abordamos diversos aspectos que propiciam a ocorrência do assédio moral no trabalho. Como vimos, tais aspectos surgem de articulações entre fatores do contexto de trabalho, da organização do trabalho e do psiquismo humano, dentre eles: as relações sociais de trabalho marcadas pelo individualismo, pela falta de solidariedade, pela competitividade; a instrumentalização do medo e práticas de gestão manipuladoras. Diante de tais considerações fica a seguinte questão: Será que a ocorrência do assédio moral no trabalho é um “desvio” desta realidade do mundo do trabalho atual ou é uma prática que corresponde aos padrões estimulados e solicitados neste contexto?

A hostilidade como uma forma de defesa: uma análise sobre o envolvimento das pessoas na prática de condutas hostis e de assédio moral no trabalho

Na tentativa de encontrar explicações sobre o envolvimento das pessoas em situações de assédio moral, muitas vezes recorre-se a formulações que estipulam e

(65) SOBOLL (2008), p. 43.

(66) HIRIGOYEN (2005).

(67) (2005), p. 197-198.

definem perfis psicológicos e comportamentais para os supostos “agressores” e “vítimas”. Assim, se uma pessoa apresenta determinados comportamentos que correspondem, ou se aproximam, àqueles que compõem o perfil de um “agressor”, facilmente poderá ser visto como um assediador em potencial. Baseando-se apenas nesta explicação assumirmos que o que leva uma pessoa a adotar condutas hostis é o fato de ter determinado perfil psicológico, sendo que, neste caso, as práticas de violência psicológica teriam como causa apenas fatores individuais, sem que se considere, apenas minimamente, os aspectos do contexto social e do trabalho. Numa outra perspectiva, o assédio moral transcende a relação vítima e agressor e se configura num determinado contexto que propicia e até estimula tais práticas. Neste caso, todos somos potenciais agressores dependendo das articulações entre o contexto social, a organização do trabalho e aspectos individuais, dentre outros. Esta perspectiva de análise pode ser melhor compreendida a partir das considerações de *Mendes*, quando considera que, “as pessoas ou grupos que praticam o assédio moral não são necessariamente perversos em suas estruturas, podem ter outras estruturas e passar a desenvolver essas atitudes e comportamentos, que são instituídos, muitas vezes inconscientemente, pelos modos de produção e gestão do trabalho.”⁽⁶⁸⁾ Portanto, ao buscarmos explicações sobre o envolvimento das pessoas em práticas de assédio moral, é preciso adotarmos uma postura na qual levemos em consideração as influências e a articulação de fatores sociais, organizacionais (gestão do trabalho), grupais e individuais. Neste sentido, tendo em vista as considerações apresentadas no tópico anterior, propomos que as condutas hostis e violentas, bem como, as manifestações de assédio moral nos locais de trabalho podem surgir como respostas “convenientes” a este contexto composto de individualismo, isolamento, competitividade, instrumentalização do medo, pressões e ameaças. Mesmo diante de tais reflexões, ainda persiste a seguinte pergunta: o que leva as pessoas a adotarem condutas hostis e práticas de assédio moral?

Propomos algumas considerações que visam, ao menos em parte, a responder tal questionamento. Para isto utilizaremos como fundamentação teórica a Psicodinâmica do Trabalho, mais especificamente as exposições e reflexões apresentadas por *Dejours*⁽⁶⁹⁾ sobre a banalização do mal e da injustiça social.

Para nortear a presente discussão, referimo-nos à seguinte problemática levantada por *Dejours*, “o da participação de ‘pessoas de bem’ — em grande número, se não em massa — no mal e na injustiça cometidos contra outrem”⁽⁷⁰⁾. O autor situa este “mal” como presente nas práticas de trabalho e apresenta algumas definições sobre o mesmo, dentre elas:

(68) MENDES (2003).

(69) (2005).

(70) DEJOURS (2005), p. 73. O autor entende por “‘pessoas de bem’ aqueles indivíduos que não são nem sádicos perversos nem paranóicos fanáticos e que dão mostras, nas circunstâncias habituais da vida normal, de um senso moral que tem papel fundamental em suas decisões, suas escolhas, suas ações.”

[...] é a tolerância à mentira, sua não denúncia e, além disso, a cooperação em sua produção e difusão. O mal é também a tolerância, a não-denúncia e a participação em se tratando da injustiça e do sofrimento infligidos a outrem. [...]. O mal diz respeito igualmente a todas as injustiças deliberadamente cometidas e publicamente manifestadas, concernentes a designações discriminatórias e manipuladoras [...]; diz respeito ao desprezo, às grosserias e às obscenidades para com as mulheres. O mal é ainda a manipulação deliberada de ameaça, da chantagem e de insinuações contra os trabalhadores, no intuito de desestabilizá-los psicologicamente, [...]. O mal é ainda manipular a ameaça de precarização para submeter o outro, para infligir-lhe sevícias — sexuais, por exemplo — ou para obrigá-lo a fazer coisas que reprova moralmente, e, de modo geral, para amedrontá-lo.⁽⁷¹⁾

Dejours qualifica como “mal” todas estas condutas quando as mesmas forem “instituídas como sistema de direção, de comando, de organização ou de gestão, ou seja, quando elas pressupõem que a todos se aplicam os títulos de vítimas, de carrascos, ou de vítimas e carrascos alternativa ou simultaneamente”⁽⁷²⁾. Neste sentido, assim como mencionamos anteriormente, não existem determinações fixas das posições de “vítimas” e de “agressores”, já que tais “papéis” podem ser conferidos às pessoas de forma alternada ou simultânea, como propõe o autor diante dos casos da colaboração no “mal”.

Considerando as dificuldades terminológicas associadas ao uso da noção de “mal” *Dejours*⁽⁷³⁾ propõe denominar tais condutas e situações de “trabalho sujo”. Participar no “mal” refere-se então a realizar o “trabalho sujo”. Observa-se claramente que as condutas apresentadas pelo autor para caracterizar o “mal”, ou ainda, o “trabalho sujo”, apresentam uma significativa semelhança com algumas práticas e condutas que ocorrem em processos de assédio moral no trabalho, como por exemplo, “a manipulação deliberada de ameaça, da chantagem e insinuações contra os trabalhadores, no intuito de desestabilizá-los psicologicamente”. Além desta semelhança nas condutas e formas de expressão, outro aspecto interessante de analisarmos refere-se ao lugar que tais práticas do “mal” ocupam na empresa, já que estas devem ser instituídas como sistema de direção, de comando e gestão. Trata-se do “mal como sistema de gestão, como princípio organizacional”⁽⁷⁴⁾. Pondera-se aqui uma semelhança com as práticas do assédio moral organizacional, em que as condutas e práticas hostis, agressivas e humilhantes são vistas como integrantes do sistema de gestão da empresa, constituem-se como práticas que compõem uma política de violência presente na organização, e que visa ao aumento da produtividade, ao cumprimento de metas e prazos, e ao fortalecimento das relações de poder e controle

(71) DEJOURS (2005), p. 76.

(72) DEJOURS (2005), p. 77.

(73) (2005).

(74) DEJOURS (2005), p. 77.

sobre os trabalhadores. Diante das analogias apresentadas entre realização do “trabalho sujo” e as práticas de hostilidade e assédio moral, transpomos o questionamento de *Dejours* para o foco de nossa discussão, perguntando: Por que “pessoas de bem” (os trabalhadores, em geral) adotam condutas hostis e práticas de assédio moral contra outrem no trabalho?

Continuaremos este reflexão tendo como base as considerações de *Dejours* sobre possíveis explicações para a participação das pessoas na prática de injustiças cometidas aos outros e na realização do “trabalho sujo”.

As primeiras explicações são denominadas pelo autor como sendo “explicações convencionais”, e consistem na psicopatologia e na racionalidade estratégica. No caso das explicações em termos da psicopatologia, mais frequentemente estudadas pela Psicologia clínica, considera-se que os “colaboradores” em tais práticas injustas contra o outro são essencialmente perversos. Ou seja, tais condutas de injustiça e de participação no “trabalho sujo” devem-se a distúrbios na estrutura psíquica do assediador. Segundo *Hirigoyen*⁽⁷⁵⁾, estas pessoas de personalidade perversa relacionam-se com o outro tendo como base a manipulação, tentando dominar e destruir todos os que poderiam ser um entrave ao seu poder. Embora se reconheça a existência de tais casos, bem como a importância de seu estudo, não adotaremos como foco deste capítulo tal via de explicação. As considerações e explicações em termos da racionalidade estratégica apresentam que a “participação consciente do sujeito em atos injustos é resultado de uma atitude calculista”⁽⁷⁶⁾. O sujeito aceita “colaborar” com tais práticas injustas para manter seu lugar, emprego, cargo, salários, vantagens, com o intuito de não comprometer sua carreira⁽⁷⁷⁾. Olhando para as premissas que atuam neste cenário como sendo de um individualismo extremo, as problemáticas da alteridade e da intersubjetividade deixam de se colocar: “o outro não importa tanto e pode mesmo não representar mais nada para o sujeito. O que passa a importar para a individualidade é a construção de sua carreira e de sua identidade profissional, os únicos valores que norteiam sua existência e sua maneira de ser. Institui-se então o carreirismo como percurso fundamental das individualidades, pois nada mais importa.”⁽⁷⁸⁾ Neste sentido, se aceita participar e colaborar com tais práticas injustas e hostis pois nada mais importa além da própria carreira e individualidade. Esta postura e atitude também pode ser observada nos colegas que compõem o grupo de trabalho da pessoa assediada, pois segundo *Fagundes*, “mesmo entre indivíduos de comportamento normal, sem característica antissocial grave ou destrutiva, mas que, quando estão sob influência do grupo, participam de violências, permitidas e estimuladas, [...]”⁽⁷⁹⁾. Enfatizamos aqui que estas violências,

(75) (2005).

(76) DEJOURS (2005), p. 73.

(77) DEJOURS (2005).

(78) BIRMAN (1997), p. 228.

(79) FAGUNDES (2004), p. 30.

muitas vezes, são permitidas e até estimuladas pela própria empresa ou organização, como nos casos de assédio moral organizacional.

Tais explicações são relevantes na busca por compreensões do que leva os gestores, ou demais trabalhadores, a se comportarem de forma hostil e violenta perante outras pessoas nos ambientes de trabalho, porém pretende-se enfatizar ainda uma outra via de explicação para o questionamento proposto acima.

Outra explicação proposta por *Dejours* quanto à participação de “pessoas de bem” na realização do “trabalho sujo” relaciona-se à mobilização de mecanismos defensivos⁽⁸⁰⁾. Segundo a Psicodinâmica do Trabalho, as defesas⁽⁸¹⁾, ou mecanismos de defesa, que podem ser tanto individuais quanto coletivos, são mobilizados como respostas ao sofrimento psíquico evidenciado no conflito entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico do trabalhador⁽⁸²⁾.

Portanto, quando os trabalhadores, inclusive gestores e superiores hierárquicos, deparam-se com uma organização do trabalho marcada por aspectos como individualismo, falta de solidariedade, competitividade, rivalidade, medo, distorções comunicacionais (conforme apresentado no tópico anterior), podemos dizer que encontram-se em uma realidade que propicia vivências de sofrimento no trabalho. Cabe ressaltar, conforme afirma *Soboll*⁽⁸³⁾, que não são apenas os trabalhadores ou funcionários de menor nível hierárquico que estão submetidos a tais condições, mas que os gestores e líderes também são alvo de pressões e práticas abusivas da organização, e portanto, também vivenciam o sofrimento no trabalho. O sofrimento vivenciado pelos gestores é fortemente influenciado pelos aspectos referentes ao medo — medo de demonstrar seus fracassos, medo do desemprego e, principalmente, medo de demonstrar incompetência e fraqueza. Diante destas vivências de sofrimento e medo mobilizam-se mecanismos de defesa, que podem articular-se a aspectos relacionados à virilidade⁽⁸⁴⁾, a posturas e comportamentos viris. Ao abordar as questões da

(80) DEJOURS (2005).

(81) Para a Psicodinâmica do Trabalho as defesas, ou mecanismos de defesa, que podem ser tanto individuais quanto coletivos, apresentam como principal função a resistência psíquica diante das vivências de sofrimento. As defesas podem expressar-se de diversas formas, dentre elas: “as defesas permitem aos operários resistirem às consequências do medo, [...]” (DEJOURS, 2004d); ou ainda, tendo efeitos de adaptação, “ao permitir o acesso à adaptação aos riscos, as defesas impedem, parcialmente ao menos, a tomada de consciência das relações de exploração” (DEJOURS, 2004d, p. 145). Mendes (2003) diz que “as estratégias defensivas são mecanismos de negação e racionalização da realidade de trabalho que faz sofrer”.

(82) DEJOURS (1993).

(83) 2008.

(84) Podemos buscar uma compreensão sobre o termo virilidade a partir das contribuições da Psicanálise sobre o tema, em que feminilidade e masculinidade, bem como virilidade que tratamos aqui, referem-se a ambos os sexos. O feminino e masculino em Psicanálise referem-se a diferentes posições com relação ao “falo” e não à distinção anatômica entre os sexos. Sendo assim, focalizaremos a virilidade como pertencente aos sujeitos, independentemente de seus sexos, como oposição à feminilidade, ou seja, associaremos virilidade como sendo a qualidade do que é “fálico”.

participação das pessoas na realização do “trabalho sujo” *Dejours* enfatiza a mobilização de uma defesa coletiva, a “estratégia coletiva de defesa do ‘cinismo viril’”⁽⁸⁵⁾. Trata-se então de uma tentativa de resistência e luta contra as vivências de sofrimento e medo, por meio de uma virilidade defensiva. Neste sentido, cabem as seguintes considerações de *Dejours*, quando afirma que:

“para não correrem o risco de não mais serem reconhecidos como homens pelos outros homens, para não perderem as vantagens de pertencerem à comunidade dos homens viris, para não arriscarem a ser excluídos e desprezados sexualmente ou tidos como frouxos, medrosos e covardes — não só pelos homens, mas também pelas mulheres —, muitos são os homens que aceitam participar do ‘trabalho sujo’, tornando-se assim ‘colaboradores’ do sofrimento e da injustiça infligidos a outrem”⁽⁸⁶⁾

Vemos nestas considerações do autor algumas relações entre a participação no “trabalho sujo” e a questão da virilidade. Mas como podemos pensar o recurso à virilidade diante de contextos de trabalho em que há sofrimento e medo? Segundo *Dejours*⁽⁸⁷⁾, na relação entre sofrimento, medo e virilidade, esta última apresenta-se como uma forma de defesa contra o sofrimento. O autor ainda afirma que “a virilidade está associada ao medo e à luta contra o medo”⁽⁸⁸⁾. Sendo assim, a questão da virilidade surge como ponto fundamental desta discussão, já que, segundo *Dejours*⁽⁸⁹⁾ “fazer o ‘trabalho sujo’ na empresa está associado, principalmente para os que exercem cargos de direção, à virilidade. Quem recusa ou não consegue cometer o mal é tachado de ‘veado’, ‘fresco’”. Percebe-se aqui com mais clareza as relações destas práticas de realização do “trabalho sujo” e do “mal” cometido ao outro, com aspectos da virilidade, que, como vimos a pouco, surge como uma forma de defesa e de “luta” contra o medo. *Dejours* faz algumas considerações importantes sobre a virilidade, que nos permitiram uma maior aproximação desta com as práticas de hostilidade e assédio moral. Segundo o autor:

Mede-se exatamente a virilidade pela violência que se é capaz de cometer contra outrem, especialmente contra os que são dominados, a começar pelas mulheres. Um homem verdadeiramente *viril* é aquele que não hesita em infligir sofrimento ou dor a outrem, em nome do exercício, da demonstração ou do restabelecimento do domínio e do poder sobre o outro, inclusive pela força.⁽⁹⁰⁾

Esta consideração do autor aponta para a relevância do papel da virilidade na prática da violência no trabalho e do assédio moral. Segundo *Dejours*⁽⁹¹⁾ muitos

(85) DEJOURS (2005), p. 87.

(86) *Idem*.

(87) (2005).

(88) DEJOURS (2005), p. 85.

(89) (2005), p. 82.

(90) DEJOURS (2005), p. 82.

(91) (2005).

homens aceitam participar do “trabalho sujo”, infligindo sofrimento e injustiça a outros, para não “perder” sua virilidade. Neste sentido, “a renúncia ao exercício da força, da agressividade, da violência e da dominação é considerada pela comunidade dos homens como sinal patente de covardia.”⁽⁹²⁾ Esta renúncia em exercer a agressividade e a violência aparenta uma “fuga” motivada pelo medo, porém, a fuga por medo remete à falta de virilidade, e “não ser reconhecido como um homem viril significa, evidentemente, ser um ‘frouxo’, isto é, incapaz e sem coragem, [...]”⁽⁹³⁾. Tais considerações conduzem-nos a uma possível compreensão sobre como se dá a participação e o envolvimento de “pessoas de bem”, principalmente gestores e líderes, nos processos de assédio moral ou hostilidade no trabalho. Em decorrência do sofrimento e do medo vivenciados pelos trabalhadores na relação com a organização do trabalho, estratégias defensivas são mobilizadas, muitas vezes na forma de uma “virilidade defensiva”, que pode se manifestar e expressar por meio de comportamentos hostis e de práticas de violência psicológica.

Dejours aponta para a questão de que tais gestores que fazem o “trabalho sujo”, se não todos, mas a grande maioria, confrontam-se com o risco de perder sua identidade ética. Tal risco se deve ao fato de que “sua responsabilidade no infortúnio dos outros, nem que seja por seu silêncio e sua passividade, quando não por sua colaboração na mentira e no apagamento dos vestígios, deixa a maioria deles numa situação de mal-estar psicológico.”⁽⁹⁴⁾ Esta sensação de mal-estar psicológico relaciona-se ao que *Dejours* denomina de “sofrimento ético”. Segundo o autor:

É bem verdade que, se eles consentem, é essencialmente por causa da ameaça de demissão que paira sobre suas cabeças. Mas cometer atos reprováveis ou ter atitudes iníquas com os subordinados, fingindo ignorar-lhes o sofrimento, ou com colegas com os quais, para permanecer no cargo ou progredir, é forçoso ser desleal, isso faz surgir um outro sofrimento muito diferente do medo: o de perder a própria dignidade e trair seu ideal e seus valores. Trata-se portanto de um “sofrimento ético”.⁽⁹⁵⁾

A partir destas considerações do autor podemos refletir que em situações em que ocorram práticas hostis e de assédio moral podem advir vivências de sofrimento para ambas as partes, tanto por parte do trabalhador assediado quanto do assediador, sendo, no entanto, sofrimentos diferentes, já que nos assediadores trata-se do “sofrimento ético”. Ao transpormos o conceito de sofrimento ético para o campo do assédio moral, devemos tomar o cuidado de não adotar tais considerações como se justificassem a conduta dos que são hostis no trabalho. Pretende-se apenas destacar que em determinados contextos organizacionais tais gestores (ou outros trabalha-

(92) DEJOURS (2005), p. 85.

(93) DEJOURS (2005), p. 82.

(94) DEJOURS (2005), p. 71-72.

(95) DEJOURS (2005), p. 72.

dores) podem ser de alguma forma coagidos a adotar condutas hostis e agressivas perante os outros trabalhadores, inclusive como estratégia de gestão — como nos casos do assédio organizacional. Tais situações podem trazer sim consequências e sofrimento também para quem pratica o assédio moral, bem como para aqueles que são o alvo de tais hostilidades.

Quando considera-se que o recurso à virilidade é uma defesa contra o sofrimento, e que esta expressa-se pela violência, surge a pergunta: “Então o sofrimento pode gerar violência?”⁽⁹⁶⁾. Diante de tal questionamento *Dejours* argumenta que:

Ontologicamente, o sofrimento não se apresenta como consequência da violência, como seu resultado último, [...]. Ao contrário, o sofrimento vem primeiro. Porquanto para além do sofrimento existem as defesas. E as defesas podem ser terrivelmente perigosas, pois são capazes de gerar a violência social.⁽⁹⁷⁾

Diante destas considerações, conclui-se que comportamentos hostis e violentos no trabalho, a exemplo dos que ocorrem em processos de assédio moral, podem ser caracterizados como defesas, principalmente por parte dos gestores e líderes, mobilizadas diante do sofrimento psíquico vivenciado na relação do sujeito com a organização do trabalho, quando esta apresenta, entre outros aspectos, o individualismo, a constante presença do medo, as práticas de gestão manipuladoras. No entanto, temos de refletir sobre tais considerações com devida cautela. Não pretendemos, de forma alguma, retirar a responsabilidade daqueles que praticam condutas hostis e assédio moral, como se estivessem apenas agindo em “legítima defesa”, já que tais trabalhadores devem sim ser responsabilizados pelos atos de violência que cometem. Propomos que as condutas hostis podem ser caracterizadas como defesas psíquicas tendo em vista o sentido atribuído ao termo (defesa) a partir do referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho.

O estudo realizado até então também apresenta relação com as considerações de *Mendes*⁽⁹⁸⁾, quando a autora aponta para recentes considerações feitas por *Dejours* sobre as patologias sociais. Estas patologias estariam relacionadas ao uso desmedido e frequente das defesas. Sendo assim, *Mendes* propõe a existência de três patologias sociais relacionadas ao trabalho, são elas, as patologias da *sobrecarga*, da *servidão voluntária* e da *violência*. Devido à relação com o assédio moral, nos atentaremos especificamente a algumas considerações da autora sobre a patologia da violência. *Mendes* a define assim:

A patologia da violência caracteriza-se por diversas práticas agressivas contra si mesmo, contra os outros e contra o patrimônio. Por exemplo, o vandalismo, a sabotagem, o assédio moral e as tentativas e/ou o suicídio como a forma mais

(96) DEJOURS (2005), p. 84.

(97) *Idem*.

(98) (2007).

radical de violência contra si mesmo. Ela ocorre quando as relações subjetivas com o trabalho são degradantes, o trabalho perde o sentido e o sofrimento no trabalho interfere de modo imperioso na vida familiar e social. Esse sofrimento está relacionado à desestabilização das relações de solidariedade; ele é vivenciado quando a organização do trabalho impõe situações de estresse, muitas vezes relativas aos processos de avaliação, nas quais o trabalhador se paralisa diante das ruínas da solidariedade e da insensibilidade progressiva ao sofrimento dele mesmo e dos outros. A violência tem nas suas bases a solidão afetiva, o abandono, e a desolação relacionadas ao trabalho.⁽⁹⁹⁾

Assim, a patologia da violência (como exemplo, o assédio moral) seria resultado de relações degradantes do sujeito com a organização do trabalho, que geram sofrimento. Estas considerações de *Mendes* também indicam a violência como uma prática associada à ruína da solidariedade e à insensibilidade ao sofrimento do outro; contrapondo o sentido mais usualmente reconhecido de que a violência e hostilidade têm como causa apenas fatores psíquicos de personalidade do “agressor”. Ao propormos que as condutas hostis e violentas podem estar relacionadas a mecanismos de defesa enfatizamos a importância de observarmos mais atentamente as relações entre o indivíduo e a organização do trabalho, inclusive, no que se refere aos cenários de assédio moral, tendo em vista que tais defesas são mobilizadas para enfrentar os sofrimentos vivenciados pelos sujeitos em sua relação com a organização do trabalho.

Relações entre assédio moral e saúde mental dos trabalhadores

Adota-se como foco da presente discussão a relação entre saúde mental e assédio moral no trabalho, considerando que a visibilidade destas práticas de assédio se dá justamente pelas repercussões que causam à saúde dos trabalhadores. Exploramos as possíveis influências e impactos das práticas de assédio moral na saúde mental dos trabalhadores, com foco nas repercussões que ocorrem durante o processo de assédio, e não nos possíveis quadros psicopatológicos resultantes de tais processos (como por exemplo, transtornos depressivos, de ansiedade, etc.).

Uma das características do assédio moral que apresenta relação com a saúde mental refere-se à dimensão temporal do assédio, ou seja, a repetição, frequência e período prolongado das condutas hostis. Neste sentido, segundo *Leymann*, “devido à frequência e longa duração dos comportamentos hostis, este mau-trato resulta em uma miséria psicológica, psicossomática e social.”⁽¹⁰⁰⁾ *Leymann* nos alerta que os impactos decorrentes da exposição prolongada a comportamentos agressivos e hostis atingem vários âmbitos da vida do sujeito — aspectos psíquicos, físicos e sociais. *Hirigoyen* também apresenta algumas considerações a este respeito:

(99) MENDES (2007), p. 56-57.

(100) LEYMANN (1996).

as práticas de assédio moral, que vistas de fora parecem insignificantes, têm um efeito devastador sobre a saúde física e psíquica das vítimas. Portanto, todos nós podemos suportar uma limitada dose de hostilidade, salvo se esta hostilidade for permanente ou repetitiva, ou se estivermos colocados em uma posição que nos impeça replicar ou nos justificar.⁽¹⁰¹⁾

Tanto *Leymann* quanto *Hirigoyen* apontam que os efeitos do assédio moral no trabalho sobre o indivíduo são fortemente influenciados pelos aspectos temporais (repetição, frequência e duração no tempo) das práticas hostis e agressivas.

Para compreendermos outros fatores que estão em jogo diante das relações entre o assédio moral no trabalho e a saúde mental, recorreremos à Psicodinâmica do Trabalho, que traz considerações importantes sobre as relações entre saúde mental e trabalho. Abordaremos dois aspectos fundamentais presentes nesta relação, a *dinâmica da identidade* e a *dinâmica do reconhecimento*.

Para a Psicodinâmica do Trabalho a importância do trabalho para o sujeito vai muito além dos ganhos materiais, já o mesmo apresenta uma importante função psíquica, sendo “um dos grandes alicerces de constituição do sujeito e de sua rede de significados”⁽¹⁰²⁾. Enfatiza-se aqui sua importância no sentido simbólico, tendo, assim, relação com a subjetividade e a identidade do trabalhador. Neste mesmo sentido, *Dejours* considera que “o trabalho, certamente, é o único mediador eficiente possível do desejo no campo social, ou, em outros termos, seria o intermediário insubstituível entre o inconsciente e o campo social.”⁽¹⁰³⁾ Assim, quando este papel de mediador entre a subjetividade e a esfera social é bem sucedido, tal mediação toma a forma específica de sublimação^{(104) (105)}. Para o autor,

Muitos sujeitos só conseguem salvar seu equilíbrio e obter satisfações afetivas graças ao trabalho. De maneira que trabalho e sublimação aparecem como operadores fundamentais da saúde mental.⁽¹⁰⁶⁾

A análise da sublimação à luz da psicodinâmica do trabalho sugere que o trabalho pode desempenhar um papel de destaque na construção da identidade, ou seja, na construção do que representa o próprio alicerce da saúde mental e somática.⁽¹⁰⁷⁾

A partir destas considerações confirma-se a importância do trabalho para o sujeito, principalmente no que se refere à identidade e à saúde mental. Dando ênfase

(101) HIRIGOYEN (2005), p. 118-119.

(102) LANCMAN (2004), p. 29.

(103) DEJOURS (2004d), p. 155.

(104) DEJOURS (2004f).

(105) “A sublimação seria um processo psíquico insólito graças ao qual as pulsões encontrariam uma saída dessexualizada no campo social” (DEJOURS, 1993, p. 37).

(106) DEJOURS (1992), p. 159.

(107) DEJOURS (2004f), p. 190.

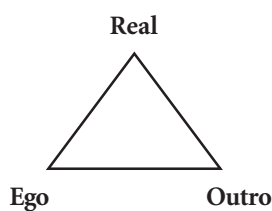
a tais considerações, com referência à relação entre trabalho e identidade, citamos *Hirigoyen*, quando diz que “o trabalho desempenha um papel central na estruturação da identidade, é nele que se afirmam as competências e é por meio dele que se realizam os projetos de vida ou a concretização dos sonhos”⁽¹⁰⁸⁾.

Considerando que a identidade é um dos aspectos primordiais no estudo das relações entre saúde mental e trabalho, devemos levar em consideração a importância desta quando focalizamos a relação entre o processo de assédio moral no trabalho e a questão da saúde mental. Tal importância é afirmada por *Dejours*, quando diz que “referir-se à identidade é atacar de frente a questão, a armadura da saúde mental. Toda descompensação psicopatológica supõe uma hesitação ou uma crise de identidade.”⁽¹⁰⁹⁾ O autor deixa claro a íntima relação entre identidade e saúde mental, inclusive ao apontar esta ligação entre as descompensações psicopatológicas e crises de identidade. Isto também nos remete ao propósito deste capítulo, ou seja, não basta focarmos nosso olhar e esforços apenas na compreensão de possíveis descompensações psicopatológicas decorrentes do assédio moral, é preciso também entendermos os aspectos presentes neste caminho rumo ao adoecimento, e neste sentido as questões da identidade do sujeito têm um papel essencial.

Segundo a Psicodinâmica do Trabalho, pode-se dizer que:

A constituição da identidade é aqui entendida como um processo que se desenvolve ao longo da vida do sujeito, e que está vinculada à noção de alteridade. É a partir do “olhar do outro” que nos constituímos como sujeitos; é justamente na relação com o outro que nos reconhecemos em um processo de busca de semelhanças e de diferenças; são as relações cotidianas que permitem a construção da identidade individual e social, a partir de trocas materiais e afetivas, fazendo com que o sujeito, ao longo de toda sua vida, constitua sua singularidade em meio a diferenças.⁽¹¹⁰⁾

Ressalta-se assim o papel fundamental do “olhar do outro” na constituição da identidade do sujeito, que também pode ser observado a partir do esquema de *F. Sigaut*⁽¹¹¹⁾, o triângulo da dinâmica da identidade, que *Dejours*⁽¹¹²⁾ utiliza para explorar esta questão:



(108) (2005), p. 198.

(109) DEJOURS (2004b), p. 74.

(110) LANCMAN (2004), p. 32.

(111) F. SIGAUT, Folie, réel et technologie, *Techniques et Culture*, n. 15, 1990, pp. 167-179, apud DEJOURS (2004b, p. 73).

(112) (2004b).

Segundo *Dejours* o triângulo acima, proposto por *Sigaut*, representa a relação entre o real, o ego e o outro na constituição da identidade. Na Psicodinâmica do Trabalho a representação ganha outra forma, que *Dejours* denominada de *triângulo da psicodinâmica do trabalho*.



Pode-se dizer que a Psicodinâmica do Trabalho considera que este “olhar do outro” no campo do trabalho refere-se à dinâmica do reconhecimento. Assim, “a relação entre identidade e trabalho também sofre uma mediação: o outro, que exerce o papel de julgar o reconhecimento.”⁽¹¹³⁾ Percebe-se, portanto, a inter-relação entre a dinâmica da identidade e a dinâmica do reconhecimento, ambas estritamente relacionadas ao outro; segundo *Dejours* “a conquista da identidade no campo social, mediada pela atividade do trabalho, passa pela dinâmica do reconhecimento.”⁽¹¹⁴⁾ Realiza-se a seguir uma breve retomada teórica sobre a dinâmica do reconhecimento, com o objetivo de enriquecer as considerações acima.

A dinâmica do reconhecimento encontra suas bases na relação do sujeito com a organização do trabalho. Nesta relação o sujeito oferece determinada contribuição à organização do trabalho e espera ser retribuído pela mesma. Tal “retribuição esperada pelo indivíduo é fundamentalmente de natureza simbólica”⁽¹¹⁵⁾, e esta refere-se ao reconhecimento. Este reconhecimento é dado por meio dos julgamentos proferidos pelos outros, sejam superiores hierárquicos ou colegas de trabalho. Para *Dejours* tais julgamentos podem ser de dois tipos: (I) o julgamento de utilidade: proferido principalmente por superiores hierárquicos ou subordinados, referente à linha vertical da estrutura hierárquica, e está relacionado à utilidade técnica, social e econômica da contribuição do sujeito; e (II) o julgamento de estética: proferido principalmente pelos pares, colegas e membros da equipe de trabalho, referente à linha horizontal da estrutura hierárquica e confere ao sujeito a condição de pertencente a uma comunidade específica⁽¹¹⁶⁾. O autor enfatiza que estes julgamentos se referem ao trabalho realizado, ao fazer do sujeito, e não à sua pessoa. Porém acrescenta, “em contrapartida, o reconhecimento da qualidade do trabalho realizado pode inscrever-se na esfera da personalidade, em termos de ganho no registro da

(113) DEJOURS (2004b), p. 73.

(114) (2004b), p. 95.

(115) (2004b), p. 71.

(116) DEJOURS (2004g), p. 215.

identidade”⁽¹¹⁷⁾, ou seja, primeiro se efetiva um reconhecimento do fazer e decorrente deste pode se obter uma gratificação identitária. *Dejours* apresenta outras importâncias do reconhecimento, já que o mesmo é fundamental na construção do sentido do trabalho para o sujeito, e ainda, por possibilitar a transformação do sofrimento⁽¹¹⁸⁾ em prazer, tendo assim influência na promoção da saúde mental. Segundo *Mendes*⁽¹¹⁹⁾ para que o trabalho seja considerado como uma fonte de saúde faz-se necessário o reconhecimento do trabalhador, de todo seu esforço e investimento. É neste reconhecimento que “reside a possibilidade de dar sentido ao sofrimento vivenciado pelos trabalhadores”⁽¹²⁰⁾. Tanto o desenvolvimento da identidade quanto a possibilidade do reconhecimento estão diretamente relacionados ao “olhar do outro” sobre o trabalhador, mais especificamente, aos mecanismos de reconhecimento decorrentes desse olhar⁽¹²¹⁾.

Diante de tais considerações a respeito da dinâmica da identidade e do reconhecimento, bem como de suas relações com a saúde mental do sujeito, cabe refletirmos sobre as repercussões e interferências do assédio moral no trabalho em tais aspectos. Neste sentido, *Hirigoyen* diz claramente que “o assédio moral pode provocar uma destruição da identidade [...]”⁽¹²²⁾ Portanto, é primordial reconhecermos que as agressões, ameaças e atitudes hostis no trabalho, repetitivas e habituais, que humilham e podem provocar a exclusão do trabalhador de seu ambiente ou das relações sociais de trabalho, trazem repercussões significativas para a identidade do trabalhador.

Quando alguém esta sendo assediado moralmente é exatamente a relação com o outro que fica perturbada e confusa, seja na relação com a pessoa assediadora, seja nas relações com os colegas de trabalho que adotam uma postura individualista e apenas “assistem” às agressões. As agressões psicológicas dirigidas ao trabalhador refletem o “olhar do outro” sobre sua pessoa, mesmo que o conteúdo das agressões seja referente às atividades ou ao trabalho realizado. Assim, as agressões verbais presentes no assédio moral podem ser consideradas como julgamentos negativos. Mesmo quando nos referimos a um processo de assédio moral vertical, em que a conduta hostil ou os julgamentos partem da chefia hierárquica, pode-se verificar também um impacto nos julgamentos provenientes dos pares ou colegas de trabalho que, mesmo não sendo os agressores diretos, agem de forma a negar o sofrimento e as injustiças, ou ainda, julgam que a pessoa (vítima) de algum modo “faz por merecer” tal tratamento⁽¹²³⁾. Portanto, pode-se dizer que o assédio moral atinge direta-

(117) DEJOURS (2004b), p. 73.

(118) Não se trata aqui de um sofrimento decorrente de determinada descompensação psicopatológica, mas sim do sofrimento inerente ao trabalho, decorrente da relação entre o sujeito e a organização do trabalho, conforme entendido a partir da Psicodinâmica do Trabalho.

(119) (2007).

(120) MENDES (2007), p. 45.

(121) LANCMAN (2004).

(122) (2005), p. 175.

(123) HIRIGOYEN (2005).

mente a questão da identidade e do reconhecimento do sujeito, justamente pelos julgamentos negativos que são proferidos àquele que é assediado moralmente, e ainda, pelo rompimento das relações e vínculos com o outro (colegas, chefes, etc.). Segundo *Hirigoyen* deixa de existir nesta pessoa qualquer impulso de movimento; ela fica imobilizada diante de tal assédio, inclusive a ponto de que “daí em diante, carrega em si um pedaço do agressor. Incorporou suas palavras.”⁽¹²⁴⁾ Conforme podemos observar no relato de uma trabalhadora:

“Anos depois, sempre que tenho de fazer alguma coisa nova, uma vozinha dentro de mim diz que sou um fracasso, não sirvo para nada e que, de um jeito ou de outro, vou falhar outra vez”⁽¹²⁵⁾.

Diante disso, percebemos como os processos de assédio moral são capazes de minimizar as possibilidades de reconhecimento, uma vez que as condutas agressivas contra o sujeito vão justamente no sentido de não reconhecê-lo como pessoa digna. Somando-se a isso, os julgamentos, fundamentais ao reconhecimento, surgem na forma de agressões que humilham e desrespeitam o sujeito. Assim, a falta de reconhecimento é um aspecto que se configura ao longo dos processos de assédio moral no trabalho. Mas quais são as repercussões e consequências desta falta de reconhecimento ao sujeito? Segundo *Dejours*, “o reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham. Muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho (o que é classicamente designado em Psicologia pela expressão “motivação no trabalho”).”⁽¹²⁶⁾ Neste mesmo sentido, *Hirigoyen* diz que “quando os assalariados têm o sentimento de não ser reconhecidos, seja qual for seu desempenho, desmotivam-se e não têm mais vontade de se dedicar emocionalmente ao trabalho”⁽¹²⁷⁾. Portanto, uma das consequências significativas da falta de reconhecimento refere-se ao enfraquecimento da mobilização subjetiva, ou, em outras palavras, da desmotivação dos trabalhadores.

Além de consequências como a desmobilização, a falta de reconhecimento também é fonte de sofrimento patológico, trazendo repercussões importantes para a saúde mental dos trabalhadores. Segundo *Dejours*:

Se a dinâmica do reconhecimento está paralisada, o sofrimento não pode mais ser transformado em prazer, não pode mais encontrar sentido: só pode gerar acúmulos que levarão o indivíduo a uma dinâmica patológica de descompensação psíquica ou somática. Entre sofrimento e doença podem intercalar-se as estratégias defensivas [...]. Se falta reconhecimento, os indivíduos engajam-se em estratégias defensivas para evitar a doença mental, com sérias consequências para a organização do trabalho, [...].⁽¹²⁸⁾

(124) *Idem*, p. 176.

(125) *Idem*.

(126) *DEJOURS* (2005), p. 34.

(127) *HIRIGOYEN* (2005), p. 199.

(128) *DEJOURS* (2004b), p. 77.

Para a Psicodinâmica do Trabalho, o conflito entre o funcionamento psíquico e a organização do trabalho é fonte de sofrimento⁽¹²⁹⁾; e diante deste sofrimento existem basicamente duas possibilidades: (I) transformação do sofrimento em prazer, por meio da dinâmica do reconhecimento; ou, (II) a mobilização dos mecanismos de defesa, individuais e coletivos, contra tal sofrimento. Assim, conforme as considerações do autor, quando a dinâmica do reconhecimento está paralisada não pode mais haver a transformação do sofrimento em prazer, restando apenas o recurso de mobilização das estratégias defensivas. Estas, porém, não possibilitam a transformação do sofrimento em prazer e nem favorecem a transformação da realidade. As defesas apenas alteram a percepção do sujeito sobre a realidade que o faz sofrer⁽¹³⁰⁾, sendo que se forem utilizadas por um tempo demasiado, tendem apenas a conduzir o sujeito a uma dinâmica de descompensação psíquica, levando-o rumo ao adoecimento mental. Neste sentido, quando se afirma que as condutas hostis, típicas em casos de assédio moral, impedem ou dificultam significativamente a dinâmica do reconhecimento, demonstra-se uma das formas pela qual o assédio moral pode trazer repercussões à saúde mental dos trabalhadores.

Há ainda uma situação, que se relaciona à dinâmica da identidade e do reconhecimento, que traz contribuições a esta reflexão das relações entre o assédio moral no trabalho e a saúde mental, e que se refere à questão da alienação⁽¹³¹⁾. Conforme já foi mencionado, para *Dejours*⁽¹³²⁾ toda descompensação psicopatológica pressupõe uma crise de identidade, sendo que para o autor uma das principais ameaças à identidade é a alienação⁽¹³³⁾. O conceito de alienação adotado pela Psicodinâmica do Trabalho, e conseqüentemente o que se adota aqui, remete ao *triângulo da identidade* apresentado anteriormente⁽¹³⁴⁾, formado pelos vértices Ego — Real — Outro. Assim, “quando um dos três elementos se encontra isolado dos dois demais aparece o risco da alienação”⁽¹³⁵⁾. Diante disso, o autor diz: “propomos retomar, em Psicodinâmica do Trabalho, as três formas de alienação propostas por *F. Sigaut*: a *alienação mental*, a *alienação social* e a *alienação cultural*.”⁽¹³⁶⁾ Pode-se dizer que cada tipo de alienação se refere a determinadas relações entre os elementos do triângulo da identidade, assim, a alienação mental ocorre quando o sujeito (Ego) está simultaneamente isolado do real e do outro; a alienação social ocorre quando o sujeito mantém uma relação com o real, sem obter no entanto qualquer reconhecimento por parte do outro, sendo, assim, condenado à solidão; e por fim, a alienação cultural ocorre quando existe um reconhecimento recíproco entre o ego e o outro, porém ocorre em

(129) DEJOURS (1993).

(130) *Idem*.

(131) O conceito de alienação que será utilizado aqui refere-se exclusivamente ao adotado pela Psicodinâmica do Trabalho, conforme Dejours o apresenta.

(132) (2004b).

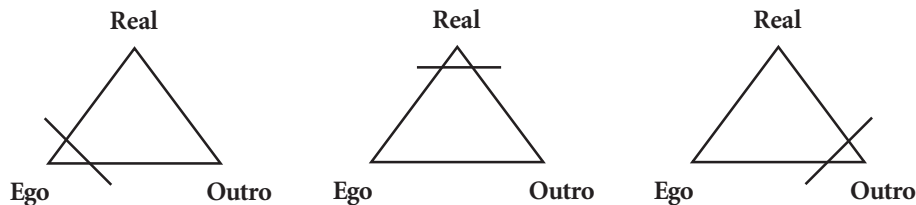
(133) DEJOURS (2004g).

(134) Ver triângulo da p. 15.

(135) DEJOURS (2004b), p. 97.

(136) DEJOURS (2004g), p. 207.

detrimento da relação do ego e do outro, com o real. Observa-se a seguir a representação gráfica das três formas de alienação, conforme *Dejours*⁽¹³⁷⁾ apresenta:



Tais esquemas também podem ser visualizados utilizando-se como base o triângulo da Psicodinâmica do Trabalho, em que o vértice *Ego* corresponde a *Sofrimento*; *Real* corresponde ao *Trabalho* e o *Outro* corresponde ao *Reconhecimento*.

Quando analisamos as práticas de assédio moral e as condutas hostis, verifica-se que estas refletem situações que tendem à alienação social, considerando-as como condutas que rompem com o reconhecimento. No caso de uma alienação social decorrente do assédio moral, o trabalhador mantém determinado nível de relação com o real, ou seja, continua realizando as tarefas que correspondem ao seu trabalho, porém, sua relação com o outro se torna marcada pela hostilidade e pelas agressões psicológicas. Sendo assim, pode-se dizer que “esta posição é extremamente delicada do ponto de vista subjetivo. Em geral, é insustentável a termo, levando a uma forma qualquer de patologia, porque o sujeito acaba duvidando da realidade e da precisão de seu relacionamento com o real, vindo daí a duvidar de si próprio e de sua identidade”⁽¹³⁸⁾. Portanto, esta falta do relacionamento com o outro, e do reconhecimento, pode levar o sujeito a colocar em dúvida seu próprio relacionamento com o real, como pode ser observado em trabalhadores que sofrem assédio moral e começam a se questionar sobre a qualidade de seu trabalho, sobre sua competência e sua capacidade de realizá-lo. Assim, evidencia-se a relação entre o assédio moral no trabalho, a falta de reconhecimento e a alienação social, acentuando o individualismo e a falta de solidariedade presente nestes contextos.

Segundo *Dejours*⁽¹³⁹⁾, o coletivo de trabalhadores, que seria formado pela solidariedade em oposição ao individualismo, tem um papel importante para a identidade do sujeito, já que “o coletivo aparece como um elo de suma importância e o ponto sensível da dinâmica intersubjetiva da identidade no trabalho (no triângulo da identidade, o outro ângulo representa a estrutura de um coletivo).”⁽¹⁴⁰⁾ A impor-

(137) (2004b), p. 97-98.

(138) DEJOURS (2004g), p. 208.

(139) (2004b).

(140) *Idem*, p. 75.

tância da coletividade, da solidariedade e cooperação é apresentada por *Dejours* quando diz que “a cooperação é indissociável da economia da identidade e da saúde mental no trabalho”⁽¹⁴¹⁾.

Conclui-se que as repercussões do assédio moral no trabalho para a saúde mental dos trabalhadores atingidos ocorrem justamente porque as práticas hostis e as agressões psicológicas atingem aspectos fundamentais do sujeito, segundo a Psicodinâmica do Trabalho. Tais efeitos e repercussões do assédio vão no sentido da desestruturação das relações de cooperação e da possibilidade de vivências de prazer no trabalho. Assim, quando *Dejours*⁽¹⁴²⁾ afirma que a identidade é a armadura da saúde mental, e que toda descompensação psicopatológica pressupõe uma crise de identidade, percebe-se com clareza a interdependência entre a saúde e a identidade, e como podem ser graves os impactos causados pela violência psicológica nesta relação. Ao afirmar que a paralisação da dinâmica do reconhecimento pode levar o sujeito a uma dinâmica patogênica de descompensação psíquica ou somática, fica explícito o papel fundamental do reconhecimento para a saúde mental. Portanto, o assédio moral no trabalho apresenta repercussões que corroem a “armadura” da saúde mental.

Considerações finais

A Psicodinâmica do Trabalho oferece um suporte conceitual e teórico para o estudo do assédio moral no trabalho, inclusive possibilitando uma compreensão que abarca alguns elementos estruturais destas situações. As principais contribuições da Psicodinâmica do Trabalho referem-se a: (I) rever a importância do contexto e da organização do trabalho, no sentido de que estes apresentam algumas características ou aspectos que criam condições propícias à ocorrência de hostilidade e do assédio moral, dentre eles, o individualismo e a falta de solidariedade, a instrumentalização do medo e as práticas de gestão “manipuladoras”; (II) contribuição no entendimento dos mecanismos que levam “pessoas de bem” a adotarem condutas hostis, a infligirem sofrimento e injustiças a outrem e a praticarem o assédio moral no trabalho. Concluímos que as condutas hostis e violentas, características dos casos de assédio moral, podem ser consideradas como defesas diante do sofrimento vivenciado na relação com a organização do trabalho; (III) as repercussões do assédio moral atingem aspectos essenciais do sujeito, uma vez que estas vivências alteram e prejudicam a dinâmica da identidade, do reconhecimento e podem ocasionar uma situação de alienação social, trazendo assim impactos profundos aos alicerces da saúde mental no trabalho.

Tal estudo contribui ainda no sentido de analisar o fenômeno do assédio moral no trabalho sem se limitar às estruturas psíquicas individuais que podem causar

(141) (2004b), p. 76.

(142) (2004b).

o assédio moral, mas, sim, destacando a importância dos contextos de trabalho e da organização do trabalho na ocorrência de tais práticas. Esta mudança de perspectiva é importante para que as causas do assédio moral deixem de ser atribuídas unicamente a “agressores perversos”, mas que se perceba o papel da empresa e da organização do trabalho, bem como das práticas de gestão e políticas organizacionais na sua ocorrência, seja pelo incentivo, conivência ou omissão. Estas considerações são importantes também para a Psicologia do Trabalho já que podem apresentar um rumo diferente quanto a pesquisas e intervenções sobre situações de assédio moral no trabalho. A punição aos “agressores”, utilizando-se de mecanismo legais, e a assistência psicológica às “vítimas” são medidas válidas e importantes, porém tardias. É preciso criar meios de prevenir o assédio moral no trabalho e de intervir nas organizações do trabalho, avaliando e repensando as práticas de gestão.

Aponta-se, portanto, para a necessidade da realização de outras pesquisas que contemplem a complexidade dos processos psíquicos, conscientes e inconscientes, presentes nas situações de assédio moral e outras formas de violência psicológica. Tais pesquisas são essenciais para a promoção de adequadas intervenções da Psicologia tanto na área clínica quanto na organizacional. Destaca-se ainda a necessidade de mais pesquisas e de trabalhos de conscientização das organizações que destaquem os mecanismos e as motivações que fazem com que gerentes e outros trabalhadores, “pessoas de bem”, adotem condutas hostis e práticas de assédio moral no trabalho.

Referências Bibliográficas

- AGUIAR, A. L. S. *Assédio moral: o direito à indenização pelos maus-tratos e humilhações sofridos no ambiente do trabalho*. 22. ed. São Paulo: LTr, 2006.
- ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 9. ed. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2003.
- BARRETO, M. *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC, 2003.
- BARRETO, M. M. S. *Assédio moral: a violência sutil. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil*. Tese (Doutorado). PUC — São Paulo: 2005.
- BIRMAN, J. *Estilo e modernidade em psicanálise*. São Paulo: Ed. 34, 1997.
- CHANLAT, J-F.; CHANLAT, A.; JOLY, A.; DEJOURS, C.; HASSARD, J.; VRIES, M. F.R. de; CLEGG, S. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHAPPELL, D.; DI MARTINNO, V. (OIT) *Violence at work*. 3. ed. Genève: International Labour Office; 2006. Disponível em: <<http://www.ilo.org/public>>.
- CREMASCO GRASSI, M. V. F. *Temporalidade e contemporaneidade*. Pulsional Revista de Psicanálise, ano XX, n. 190, junho/2007.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Oboré Editorial, 1987.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1993.

- DEJOURS, C. *A Banalização da Injustiça Social*. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- _____. *Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade*. (2007). In: MENDES, Ana Magnólia; LIMA, Suzana Canez da Cruz; FACAS, Emílio Peres (orgs.). *Diálogos em psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, 2007.
- _____. *Avant-propos para a edição brasileira*. (2004a). In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (orgs.). *Christophe Dejours — Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004.
- _____. *Addendum — Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. (2004b). In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (orgs.). *Christophe Dejours. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2004.
- _____. O trabalho como enigma. (2004c). In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (orgs.). *Christophe Dejours — Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2004.
- _____. Sofrimento e prazer no trabalho: A abordagem pela psicopatologia do trabalho. (2004d). In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (orgs.). DEJOURS, Christophe. *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2004.
- _____. Uma resposta durante o seminário “Sofrimento e prazer no trabalho”. (2004e). In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (orgs.). DEJOURS, Christophe. *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2004.
- _____. Para uma clínica da mediação entre psicanálise e política: A psicodinâmica do trabalho. (2004f). In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (orgs.). DEJOURS, Christophe. *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2004.
- _____. Análise psicodinâmica das situações de trabalho e sociologia da linguagem. (2004g). In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (orgs.). DEJOURS, Christophe. *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2004.
- _____. Entre sofrimento e reapropriação: O sentido do trabalho. (2004h). In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (orgs.). DEJOURS, Christophe. *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2004.
- EINARSEN, S. *Harassment and bullying at work: A review of the scandinavian approach*. *Aggression and Violent Behavior*, v. 5, n. 4, 2000. p. 379-401.
- EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. *Bullying and emotional abuse in the workplace*. London and New York: Ed. Taylor & Francis, 2003.
- FAGUNDES, J. O. A psicanálise diante da violência. (2004). In: KHOURI, M. G.; D. PASTORE, J. A.; SUCAR, I. Z.; AJZENBERG, R. P.; MORANO FILHO, R. (orgs.). *Leituras psicanalíticas da violência*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.
- FERREIRA, J. B. *Trabalho, sofrimento e patologias sociais: Estudo com trabalhadores bancários e anistiados políticos de uma empresa pública*. Dissertação (Mestrado). UnB — Brasília, 2007.
- FERREIRA, M.C.; MENDES, A.M. Ergonomia da atividade & psicodinâmica do trabalho: um diálogo interdisciplinar em construção. In: *Trabalho e Riscos de Adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social Brasileira*. Brasília, DF: Edições LPA, 2003.
- FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas — RAE [eletrônica]*. São Paulo, v. 41 — n. 2, abril/jun. 2001. p. 8-19.

GERBER, I. O medo e a violência ou o ovo e a galinha. (2004). In: KHOURI, M. G.; D. PASTORE, J. A.; SUCAR, I. Z.; AJZENBERG, R. P.; MORANO FILHO, R. (orgs). *Leituras psicanalíticas da violência*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

GUEDES, M. N. *Terror psicológico no trabalho*. São Paulo: LTr, 2003.

HEIDEGGER, M. (1927). *Ser e tempo*. Parte I. Petrópolis: Vozes, 1988

HELOANI, R. Assédio Moral — Um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *Revista de Administração de Empresas — RAE* (eletrônica), v. 3, n. 1, art. 10, jan./jun. 2004.

HIRIGOYEN, M. F. *Mal-estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral*. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (orgs.). DEJOURS, Christophe. *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2004.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, 5(2), 165-184.

MENDES, A. M. *Assédio moral e sofrimento no trabalho*. 2003. Disponível em: <<http://www.pol.org.br/publicacoes>>.

MENDES, A. M. (org.). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MINAYO, M. C. S. *Violência e saúde*. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2006.

OIT — Organização Internacional do Trabalho. Violencia em el lugar de trabajo: um nuevo problema mundial. Trabajo — *Revista de la OIT*. N. 26, sept./oct. de 1998. Disponível em: <<http://www.ilo.org/public/spanish/support/publ/intro/index.htm>>.

OIT — Organização Internacional do Trabalho. *Proyecto de repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia y el estrés en el sector de los servicios: una amenaza para la productividad y el trabajo decente*. Ginebra, 2003. Disponível em: <<http://www.ilo.org/public/spanish/support/publ/intro/index.htm>>

OMS — Organização Mundial da Saúde. *Sensibilizando sobre el acoso psicológico en el trabajo*. Serie Protección de la Salud de los Trabajadores. n. 4. Ginebra, 2004.

ROCHA, Z. *Os destinos da angústia na psicanálise freudiana*. São Paulo: Ed. Escuta, 2000.

SENNET, R. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SOBOLL, L. A. P. *Violência psicológica e assédio moral no trabalho bancário*. Tese (Doutorado). Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo — USP. São Paulo, 2006.

_____. *Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

_____. Delimitar para não banalizar: diferenças e semelhanças entre assédio moral e outras formas de violência no trabalho. In: *anais XI Colóquio Internacional de Psicossociologia e Sociologia Clínica*. UFMG — Belo Horizonte, 2007.

_____. (org). *Violência Psicológica e Assédio Moral no Trabalho — Pesquisas Brasileiras*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

PROTOCOLO DE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO PARA PESQUISAS, DIAGNÓSTICO E ELABORAÇÃO DE LAUDOS

Débora Miriam Raab Glina^(*)

Lys Esther Rocha^(**)

O Serviço de Saúde Ocupacional (SSO) do Hospital das Clínicas (HC) da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (FMUSP) é um serviço de atenção terciária em saúde do trabalhador. Os pacientes são encaminhados ao serviço por sindicatos e serviços públicos de saúde, entre outros. Seu fluxo de atendimento prevê que os pacientes encaminhados passem inicialmente por uma triagem, sendo depois encaminhados ao médico do trabalho, o qual, quando necessário, pode pedir a avaliação de especialistas, para subsidiá-lo na elaboração do Relatório Médico da Comunicação de Acidentes de Trabalho (CAT).

A partir de 2006, o SSO passou a receber diversos pacientes com suspeita de terem sido vítimas de assédio moral no trabalho. Decidiu-se iniciar uma pesquisa científica sobre este assunto, ao mesmo tempo em que se podia contribuir para a caracterização do assédio moral no trabalho dos pacientes encaminhados ao SSO. Como resultado, foi desenhada uma pesquisa-ação, com objetivos práticos e de conhecimento, inserida na rotina do serviço.

Os pacientes (trabalhadores) com suspeita de terem sofrido assédio moral no trabalho passam pelo seguinte fluxo de atendimento: triagem, médico do trabalho, psicóloga (pesquisadora sobre assédio moral no trabalho), psiquiatra, retorno ao médico do trabalho (após relatório/laudo da psicologia e da psiquiatria) para emissão do relatório médico da CAT — quando o mesmo considera haver relação causal com o trabalho — e outros encaminhamentos necessários.

(*) Psicóloga, especialista em ergonomia (POLI-USP). Doutora em Psicologia Social (PUC-SP). Pesquisadora do Departamento de Medicina Legal, Ética Médica e Medicina Social e do Trabalho da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (FMUSP) — Laboratório de Investigação Médica — LIM 40. Psicóloga do Serviço de Saúde Ocupacional do Hospital das Clínicas da FMUSP. e-mail: <deboraglina@uol.com.br>.

(**) Médica especialista em medicina do trabalho e em ergonomia (POLI-USP). Doutora em Medicina Preventiva (FMUSP). Professora do Departamento de Medicina Legal, Ética Médica e Medicina Social e do Trabalho da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (FMUSP). Diretora do Serviço de Saúde Ocupacional do Hospital das Clínicas da FMUSP. e-mail: <lysrocha@usp.br>.

Os objetivos de conhecimento da pesquisa foram: verificar as características sociodemográficas; tipos e fatores desencadeadores do assédio; sinais, sintomas e diagnósticos mais frequentes e avaliação da dinâmica do assédio moral no trabalho.

Os objetivos práticos da pesquisa foram fornecer relatório/laudo para subsidiar o médico do trabalho do SSO principalmente nos encaminhamentos ao Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) e como prova pericial em processos judiciais.

Os pacientes passam por três a quatro consultas com a psicóloga/pesquisadora para coleta de dados, leitura e correção do relatório/laudo (devolutiva) e aconselhamento psicológico. Foram desenvolvidos: um instrumento para coleta de dados, um roteiro para elaboração de relatório/laudo e um dicionário de variáveis.

Instrumento para coleta de dados

Foi realizada uma revisão da literatura sobre métodos de pesquisa em assédio moral no trabalho. Segundo *Cowie et al.* (2002) os questionários têm sido os métodos predominantes utilizados em levantamentos de grande escala, sendo, a maioria deles, questionários auto-aplicados. Foram criados diversos instrumentos de complexidade variável. Os questionários mais conhecidos e utilizados dentro do método chamado de classificação operacional ou método baseado em critério são o *Leymann Inventory of Psychological Terror* (Lipt; Leymann, 1996) e o Questionário de Atos Negativos (Naq; Einarsen e Raknes, 1997).

Nesta pesquisa, tendo em vista o objetivo de compreender a dinâmica do assédio moral no trabalho, optou-se pelo estudo qualitativo, que se mostrou mais adequado, pois as entrevistas permitem captar e aprofundar a natureza singular e única de cada situação de assédio.

Neste estudo foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas para a coleta de dados. A partir das sugestões do capítulo de *Jardim e Glina* (2000) foi construído um roteiro por *Glina* (a mesma psicóloga/pesquisadora) para avaliar a saúde mental no trabalho dos pacientes do Centro de Referência em Saúde do Trabalhador de Santo Amaro de São Paulo, o qual foi adaptado para os casos de assédio moral no trabalho e utilizado nesta pesquisa.

Uma característica importante deste roteiro foi a inclusão de aspectos que permitam a compreensão aprofundada das situações de assédio, mas também que colem informações necessárias para a elaboração do relatório/laudo. Para tanto, deveria ser compreensivo e abrangente.

A primeira parte do roteiro aborda os dados sociodemográficos: nome, número do prontuário, data, sexo, idade, cor, estado civil, número de filhos e suas idades, religião, escolaridade, naturalidade, procedência, empresa em que trabalha ou trabalhou, ramo de atividade, função.

Na segunda parte são abordados aspectos da saúde:

- Os sinais e sintomas: queixa livre e exploração sistemática de sintomas psiquiátricos e psicológicos: sensação, percepção, representação, conceitos, juízos, raciocínio, memória, atenção, orientação, consciência, afetividade, atividade voluntária, tendências vitais, linguagem falada e escrita.
- História da doença atual e pregressa.
- Hábitos (rotina de vida, consumo de drogas, etc.).

Na terceira parte são caracterizados aspectos ocupacionais e de condições de vida:

- História Ocupacional (dados da Carteira de Trabalho e de trabalho informal, pedir uma descrição do que fazia em cada emprego e os motivos de ter saído do emprego).
- Emprego atual: nome da empresa, cargo/ função, descrição detalhada do trabalho desenvolvido, condições de trabalho explicitando o tipo de agente e uma estimativa pessoal da exposição, organização do trabalho especificando os aspectos temporais e os procedimentos de trabalho, relacionamentos interpessoais com chefia, colegas, subordinados e clientes, políticas de pessoal da empresa, exigências físicas, cognitivas e psíquicas de trabalho.
- Percepção do trabalhador sobre a relação entre o trabalho e as repercussões na saúde.
- Percepção do trabalhador sobre o assédio moral (você acha que sofreu assédio moral no trabalho, especifique e exemplifique o assédio sofrido, você possui alguma forma de comprovar o assédio).
- Condições de vida: família, convívio e relacionamento, moradia, alimentação, trajeto.

Relatório/laudo

Considerando que os objetivos do relatório/laudo são de subsidiar o médico do trabalho na elaboração do Relatório Médico da CAT para encaminhamento ao INSS e funcionar como prova pericial, é importante que seja breve, objetivo, fundamentado teoricamente, coerente e preciso.

O relatório/laudo é elaborado a partir das informações do instrumento de coleta apresentado acima, refletindo uma análise e síntese. A análise dos dados é realizada por meio de análise temática do conteúdo. Os temas do relatório/laudo são os mesmos sugeridos por *Jardim e Glina* (2000) acrescidos de aspectos sobre o assédio moral e o modelo de relatório/laudo é uma adaptação daquele apresentado pelas autoras.

O relatório/laudo é organizado da seguinte forma:

- Data.
- Nome e qualificação do autor.
- Identificação do paciente: nome, idade, estado civil, filhos, naturalidade, escolaridade, residência e outros dados relevantes.
- Quadro clínico: resumo da queixa livre e dos sinais e sintomas da exploração sistemática.
- História de trabalho e relações com o desenvolvimento do quadro clínico, que se inicia com uma descrição da empresa e do trabalho. Na sequência, relata de forma processual e cronológica os fatos mais importantes e como estes afetavam o paciente.
- Análise do assédio moral no trabalho: explicitação das situações que configuram assédio moral, critérios e bases teóricas, consequências do assédio para a saúde.

O critério adotado para assédio moral no trabalho é aquele de consenso na literatura nacional e internacional: a natureza persistente e recorrente da ação, sua intencionalidade em prejudicar e os seus efeitos nocivos sobre a pessoa.

Embora o grau de repetição seja utilizado para caracterizar o assédio, não há consenso sobre a extensão da frequência e duração. *Einarsen e Skogstad* (1996) consideram que comportamentos que ocorreram nos últimos seis meses de vez em quando ou semanalmente podem ser definidos como assédio. *Leymann* (1990) sugeriu que a frequência deveria ser de pelo menos um evento por semana por pelo menos seis meses. É importante explicitar o evento que deflagrou o assédio.

Outros aspectos fundamentais são a intencionalidade em prejudicar e os efeitos nocivos. Deve haver uma diferença de poder entre o assediado e o assediador, de forma que o assediado perceba-se como não tendo poder para evitar, proteger-se ou controlar o assédio. Diferenças de poder no contexto do assédio significam que o assediado possui baixo controle. Baixo controle combinado com grandes demandas leva a uma situação particularmente estressante (*Karasek e Theorell*, 1990), com potencial de trazer efeitos nocivos para a saúde conforme se observa nas vítimas de assédio moral no trabalho (*Zapf e Einarsen*, 2005).

Quanto às formas que o assédio assume, baseado em evidências empíricas e teóricas, *Zapf* (1999) aponta cinco categorias: 1) assédio relacionado ao trabalho em si (relacionado às tarefas), 2) isolamento social (exclusão de comunicações e eventos), 3) ataques pessoais (ridicularização e insultos), 4) ameaças verbais (críticas, humilhação na frente dos outros) e 5) disseminação de rumores (boatos).

O assédio moral é uma vivência subjetiva, que depende de como a vítima percebe os comportamentos negativos e seus efeitos. Embora o assédio moral seja uma

vivência subjetiva, pode-se questionar uma caracterização de assédio moral baseada apenas no relato e percepção do paciente. Normalmente, numa avaliação pericial ocorre a visita ao local de trabalho. Uma das dificuldades nos casos de confirmação do assédio moral é que as visitas provavelmente não permitirão observar o assédio. Por medo de perder o emprego ou de retaliações muitos colegas de trabalho podem recusar-se a testemunhar em favor do assediado. Por esses motivos, é importante explicitar no laudo as comprovações que o assediado porventura tiver (*e-mails*, boletins de ocorrência policial, avaliações de desempenho, etc.).

Explicitação das consequências para a saúde (o que mudou) e descrição da situação funcional do paciente.

Diagnóstico de acordo com o CID 10: utilizando principalmente os diagnósticos das letras F e Z e incluindo outros diagnósticos relevantes (que podem decorrer ou contribuir para o estresse).

Discussão do nexos com o trabalho: resumindo de que forma o assédio moral contribuiu para os efeitos na saúde e buscando enquadrar na Classificação de Schilling (*Jardim e Glina, 2000; Ministério da Saúde do Brasil, 2001*).

Encaminhamentos a serem dados.

Em todos os casos é necessário o arquivo do relatório no prontuário e também entregar uma via ao paciente.

Agradeço a Gisele Mussi, coordenadora do SSO, que permitiu, incentivou e facilitou o desenvolvimento da pesquisa-ação; a Liliane Teixeira que auxiliou na construção do banco de dados; aos pacientes-trabalhadores que participaram.

Dicionário de variáveis

Com o objetivo de analisar os resultados e quantificar a problemática do assédio moral no trabalho identificada nestes trabalhadores, foi necessário montar um banco de dados. Neste sentido, foram categorizadas todas as informações contidas no instrumento de coleta de dados e no relatório/laudo, resultando em 109 variáveis.

Apresentamos em anexo o instrumento de coleta de dados utilizado na rotina de atendimento e um exemplo de relatório/laudo explicitando a dinâmica de construção de nexos com o trabalho e das repercussões na saúde.

Concluindo, o tema assédio moral no trabalho não é específico do direito, é um fenômeno em crescimento no mundo, exigindo ações dos profissionais de saúde e segurança no trabalho, o desenvolvimento de instrumentos e rotinas para compreensão e mensuração das situações, visando à garantia dos direitos dos trabalhadores, bem como a adoção de medidas de promoção da saúde nos locais de trabalho.

Referências Bibliográficas

- COWIE, H.; NAYLOR, P.; RIVERS, I.; SMITH, P. K.; PEREIRA, B. Measuring workplace bullying. *Agression and Violent Behavior*, 7: 33-51, 2002.
- EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A. (1996). Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5[2], 185-201.
- EINARSEN, S.; RAKNES, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 247-263.
- JARDIM, S. R., GLINA, D.M.R. O diagnóstico dos transtornos mentais relacionados ao trabalho. IN GLINA, D.M.R., ROCHA, L.E. (orgs) *Saúde mental no trabalho: desafios e soluções*. Ed. VK e Grupo CIPA, 2000.
- KARASEK, R.A. ; THEORELL, T. The environment, the worker, and illness: psychosocial and physiological linkages. In: KARASEK, R.A. ; THEORELL, T. *Healthy Work*. New York, 1990. p. 83-116.
- LEYMANN, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims* 5[2], 119-126.
- _____. (1996) The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 165-184.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL. *Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde*, Série A Normas e Manuais Técnicos, n. 114, Distrito Federal, 2001.
- ZAPF, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower* 20[1/2], 70-85.
- ZAPF, D.; EINARSEN, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. In S.Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior* (p. 237-270). Washington DC: American Psychological Association.

ANEXO 1 — INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA PSICOLÓGICA

Nome do paciente:

Número do prontuário:

Data:

Sexo:

Idade:

Data de nascimento:

Cor:

Estado civil:

Religião:

Escolaridade:

Filhos: número idades:

Naturalidade (Cidade e UF):

Procedência:

Empresa em que trabalha / trabalhava:

Ramo de atividade:

Função:

Motivo de encaminhamento para psicologia:

Encaminhado por:

Queixa Livre:

Checklist de sintomas:

- 1 — Sensação: alterações na intensidade: hiperestesia, hipoestesia, anestesia, analgesia.
- 2 — Percepção: agnosias, alterações da síntese perceptiva, ilusões, aberrações.
- 3 — Representação: alucinações, alucinoses, pseudo-alucinações.
- 4 — Conceitos: desintegração e condensação de conceitos, perdas das relações conceituais.
- 5 — Juízos: delírio, percepção delirante, ocorrência delirante, humor delirante.
- 6 — Raciocínio: inibição do pensamento, fuga de ideias, pensamento vago, interceptação do pensamento, compulsão a pensar, pensamentos feitos, inspirados e subtraídos, pensa-

mento derreísta, concretismo, reificação, ideias prevalentes, pensamento obsessivo, perseverança, prolixidade, incoerência, pensamento demencial.

7 — Memória: hipermnésia, hipomnésia, amnésia; dificuldades na memória de curto e/ou longo prazo, verbal ou visual; paramnésias, ilusões mnêmicas, alucinações mnêmicas, fabulações, fenômeno do já visto, criptomnésia, ecmnésia.

8 — Atenção: distração, hiperprosexia, hipoprosexia, aprosexia.

9 — Orientação: desorientação: apática, amnésica, amencial, delirante, desdobramento da personalidade, despersonalização.

10 — Consciência: alterações da consciência: obnubilação, coma, delírio oniróide, confusão mental, estados crepusculares, onirismo, vivência de transformação.

11 — Afetividade: hipertimia, hipotimia, apatia, sentimento de falta de sentimento, sentimento de insuficiência, sentimento sem objeto, sentimento inadequado, pânico, medo, ansiedade, sentimentos de presença, irritabilidade patológica, tenacidade afetiva, instabilidade afetiva, incontinência emocional, sugestibilidade patológica, puerilismo, moria, angústia, ambivalência afetiva, fobia.

12 — Atividade voluntária: estados de excitação, debilidade da vontade, estupor, negativismo, sugestibilidade volitiva, estereotipia, atos impulsivos, atos automáticos, tiques.

13 — Tendências vitais: alterações das pulsões de autoconservação (alimentares e sexuais).

14 — Linguagem: alterações orgânicas e de natureza funcional.

História da doença pregressa e atual:

Hábitos:

Consumo de álcool (descrever):

Consumo de drogas (descrever):

Rotina de vida:

História ocupacional (inclui trabalho formal e informal, consultar dados da Carteira de Trabalho, pedir uma descrição do que fazia em cada emprego e os motivos de ter saído do emprego):

Emprego atual: nome da Empresa.

Cargo/ Função:

Descrição detalhada do trabalho desenvolvido:

Condições de trabalho (físicas, químicas, biológicas, posto de trabalho, condições de higiene e segurança, etc., explicitar tipo e estimativa pessoal de tempo de exposição):

Organização do trabalho (tipo, horário de trabalho, pausas, horas extras, descrever como é a organização prescrita e a organização real do trabalho, ritmo de trabalho, quantidade de trabalho X número de trabalhadores, treinamento recebido):

Relacionamentos interpessoais no trabalho (chefia, colegas, subordinados, clientes):

Políticas de RH (avaliação de desempenho, premiação, carreira, demissões, reconhecimento, etc.):

Exigências do trabalho (físicas, cognitivas, e psíquicas):

Condições de vida (família, convívio e relacionamento, moradia, alimentação, trajeto):

Percepção do trabalhador sobre a relação entre o trabalho e as repercussões na saúde:

Percepção do trabalhador sobre o assédio moral (você acha que sofreu assédio moral no trabalho, especifique e exemplifique o assédio sofrido, você possui alguma forma de comprovar o assédio):

No caso de exposição a neurotóxicos (incluir):

Habilidades anteriores do trabalhador (desempenho escolar, desempenho em empregos anteriores, ajustamento interpessoal):

Mudanças de comportamento observadas:

Lateralidade (mão, olho, pé):

Mudanças observadas (linguagem oral e escrita, perturbações gestuais, desorganizações do “saber-fazer”, memória, etc.) (perguntar ao paciente e/ou à família):

Testes psicológicos aplicados e resultados (quando recomendável):

ANEXO 2 — EXEMPLO DO RELATÓRIO/LAUDO

Relatório/laudo psicológico

Data: 02.10.2006

Elaborado por: Dra. Débora Miriam Raab Glina — psicóloga — CRP 06-10122-8

Psicóloga, Mestre e Doutora em Psicologia Social, Especialista em Ergonomia dos Sistemas de Produção, Professora colaboradora do Departamento de Medicina Legal, Ética Médica, Medicina Social e do Trabalho, da Faculdade de Medicina da USP.

Identificação do paciente: A. A. S., 43 anos, solteira, natural de Minas Gerais-MG, curso médio completo, residente em São Paulo, capital.

Quadro clínico: Na queixa livre a paciente referiu ansiedade, fobia (de estar em locais fechados ou cheios), dificuldade de conviver com outras pessoas, de levantar-se de manhã. Só quer ficar dentro de casa. Perdeu o poder de concentração e a paciência. Tornou-se desconfiada. Ela refere que “sente-se gelar por baixo da pele, as mãos começam a suar, a cabeça começa a aumentar, aumentam os batimentos cardíacos e sente falta de ar. Às vezes “apaga”, como se não estivesse lá” (SIC).

Na exploração sistemática dos sintomas psiquiátricos aparecem: hiperestesia, dificuldades de nomear objetos, alucinações cenestésicas (“como se tivesse um bicho andando no corpo” (SIC), pensamento de curso lento, ideias prevalentes (“acha que foi fraca, que agiu errado na situação” (SIC), dificuldades de fixar fatos recentes, distração, perda de orientação temporo/espacial, sentimentos de medo, angústia, choro fácil (com e sem razão), desespero, irritabilidade, claustrofobia e fobia de locais cheios de gente, atos estereotipados (mexer no dedo quando angustiada), compulsão por comida, diminuição do desejo e interesse sexual. Sem distúrbios do juízo, da crítica ou da linguagem. Humor depressivo, emocionando-se quando fala das suas condições de trabalho e das relações interpessoais no trabalho.

História de trabalho e relações com o desenvolvimento de sinais e sintomas: De acordo com a paciente, desde 1996 trabalha na Empresa X. Entrou como auxiliar de produção, após algum tempo foi promovida a inspetora de qualidade. Foi demitida e readmitida após 6 meses, como auxiliar de almoxarifado em 14.09.98. Passou por várias promoções (auxiliar administrativa 1 e 2), chegando a líder de serviços gerais, função que exerceu de 2001 a 2004 e em que era responsável por diversas áreas. Neste cargo respondia diretamente a uma diretora. Houve uma mudança da diretoria e vários funcionários foram sendo demitidos. Como ela era membro da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e tinha estabilidade de 2 anos não foi demitida.

Foi avisada que não permaneceria mais no seu cargo ou setor, que deveria tirar férias e na volta ao trabalho seria remanejada para a Auditoria Final. Na volta das férias o coordenador da área de Auditoria Final disse que ela não pertencia ao seu setor e que deveria descobrir a que setor pertencia. Ela teve que descobrir o setor a que devia ir e foi informada de que o gerente de produção deu a ordem de que deviam dar-lhe qualquer coisa para fazer. Mandaram-na limpar gavetas, varrer o chão e separar o lixo. Quando suas tarefas acabavam deixavam-na fechada numa sala sem fazer nada, para que pudesse ser vista por todos. Como consequência de ficar fechada nessa sala, não aguenta mais ficar fechada em nenhum lugar.

Ela ficava procurando o que fazer. Não entendia porque não a demitiam. Analisa hoje que queriam obrigá-la a pedir a conta. Ela começou a passar mal ao chegar ao portão da empresa. Teve uma crise emocional e “*rosnava de nervoso*” (SIC). Foi afastada por uma semana pelo médico. Foi à Delegacia Regional do Trabalho (DRT) e eles afirmaram que nada podiam fazer porque não houve rebaixamento de salário. O mesmo lhe foi dito pelo sindicato da categoria.

No retorno ao trabalho foi remanejada para o Setor de Injetoras para desempenhar as mesmas tarefas (limpar gavetas, varrer o chão e separar o lixo).

Procurou o sindicato e foi remanejada para o setor atual para atuar como inspetora de qualidade de componentes do cinto de segurança, onde ficou de dezembro de 2004 a fevereiro de 2006. As atribuições deste cargo são inspecionar o conjunto de componentes de um cinto de segurança (parafuso, porca, o cinto, arruela, linha de nylon) quanto à espessura, durabilidade, tração, analisando os certificados, verificando se eles atendem às normas e realizando testes com cada um, antes do cinto ir para a montagem. Entretanto, a ela foi atribuída apenas a inspeção da arruela e bucha com paquímetro, ou seja, atribuições bem menores do que as prescritas para o cargo, sem possibilidades de aprender nenhum outro trabalho. Foi lhe dado um aumento de 3%.

Como líder cumpria horário das 7 às 16h48m, mas não tinha hora certa para sair, porque era responsável por vários turnos. Na última função ficava sentada durante o dia todo e tinha pouco serviço, porque lhe era dado apenas 2% do que chegava ao setor. Não tinha o que fazer, mas precisava ficar lá. Não podia nem mesmo ler uma revista.

Os funcionários da empresa tinham o prazo de 48h para entregar os atestados médicos e existia um funcionário encarregado de recebê-los. A trabalhadora não podia entregar os seus atestados a este funcionário e uma auxiliar de enfermagem foi designada para receber seus atestados. Esta última ia buscá-los de manhã, na frente dos colegas, no corredor.

A empresa descontou seus dias de afastamento porque a psiquiatra recusou-se a colocar o CID no atestado, afirmando que isto não era obrigatório. Esta recusou-se ainda a entregar o prontuário da trabalhadora para a empresa, motivo pelo qual a empresa cancelou seu contrato com a psiquiatra.

Análise do assédio moral no trabalho: explicitação das situações que configuram assédio moral, critérios e bases teóricas, consequências do assédio para a saúde

As situações de trabalho que configuram assédio moral no trabalho pela seu caráter repetitivo e intencionalidade de prejudicar são:

1. Retirada de atribuições associada à humilhação de ficar em local exposto: Ter que ficar trancada em uma sala à vista de todos, das 7 às 16h48 sem fazer nada, ou realizando tarefas como limpar a mesa, varrer o chão, etc., ou ter que telefonar para buscar serviço;
2. Os seus atestados médicos eram tratados de forma diferente (entrega a outro funcionário, prazos diferenciados, cobrar os atestados na frente de colegas, etc.);
3. Proibição dos colegas de passarem serviço a ela;
4. Quando lhe avisaram que não seria mais líder, queriam coagi-la a assinar uma folha em branco;
5. Nunca foi chamada a participar de cursos e reuniões;
6. Ninguém se sentava na mesma mesa em que ela durante o almoço;
7. Os colegas só conversavam com ela fora da empresa;
8. Nas reuniões da CIPA ninguém a ouvia ou prestava atenção no que ela falava.

Criaram uma situação de exclusão e isolamento da trabalhadora. Ela, que sempre foi ativa, foi “*anulada e jogada num canto*” (SIC).

A empresa recusou-se a lhe fornecer uma CAT quando foi afastada.

Para *Hirigoyen* (2002) “o assédio moral no trabalho é toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho”. (HIRIGOYEN, M.F. (2002) *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil).

Barreto (2000) define o assédio moral como “aquele que acontece dentro do local de trabalho, ao longo da jornada, de forma repetitiva contra o trabalhador, colocando-o numa situação constrangedora, vexatória por parte do superior hierárquico”. (BARRETO, M. (2000) *Uma jornada de humilhações*. São Paulo. Dissertação de (Mestrado). Estudos Pós-graduados em Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo).

Menezes (2002) “a exteriorização do assédio moral ocorre através de gestos, agressões verbais, comportamentos obsessivos e vexatórios, humilhações públicas e privadas, amedrontamento, ironias, sarcasmos, coações públicas, difamações, exposição ao ridículo (tarefas degradantes ou abaixo da capacidade profissional, sorrisos, suspiros, trocadilhos, jogo de palavras de cunho sexista, indiferença à presença do outro, silêncio forçado, trabalho superior às forças do empregado, sugestão para pedido de demissão, ausência de serviço e tarefas impossíveis ou de difícil realização, controle do tempo no banheiro, divulgação pública de detalhes íntimos, agressões e ameaças, olhares de ódio, instruções confusas, referências a erros imaginários, solicitação de trabalhos urgentes para depois jogá-los no lixo ou na gaveta, imposição de horários injustificados, isolamento no local de trabalho; transferência de sala por mero capricho; retirada de mesa de trabalho e pessoal de apoio, boicote de material necessário à prestação de serviços e supressão de funções)”. (MENEZES, C. A. C. (2002) *Assédio moral*. *Revista do TST*, Brasília, v. 68, n. 3, p. 189-195, jul/dez.)

Percebe-se que a trabalhadora, antes uma líder de produção responsável por várias áreas, ativa, que gostava de “*pôr a mão na massa*” (SIC) foi colocada em um trabalho em que há um

subemprego de suas capacidades. Segundo *Dejours* (1988) “as frustrações resultantes de um conteúdo significativo inadequado às potencialidades e às necessidades da personalidade podem ser uma fonte de grandes esforços de adaptação (...) A certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento”. De acordo com o mesmo autor, “a fadiga pode encontrar a sua origem também na inatividade. Esta inatividade é fatigante porque não é um simples repouso, mas, ao contrário, uma repressão – inibição da atividade espontânea”. (DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez e Oboré, 1980. [trad. Paraguay, A.I. e Ferreira L.L., 1987].

A trabalhadora refere que devido à pressão, perseguições e humilhação no trabalho, ela que ficou 12 anos na empresa e nunca teve problemas de saúde, de 2004 para cá tem 60 atestados por hipertensão arterial e engordou 15 kg devido ao comer compulsivamente.

Ela fingia estar bem, mas quando chegava a sua casa ficava nervosa e “queria esmurrar as paredes” (SIC). Ela deixou de fazer todas as atividades que antes lhe davam prazer, como por exemplo, o trabalho voluntário. Não consegue mais lidar com as crianças da creche onde presta este serviço.

Ela perdeu a auto-estima, ficou tensa e nervosa. Não compreendia porque era tratada desta forma. Não soube lidar com a indiferença dos colegas e acabou se afastando de quase todos. Sente-se inútil. Sente ainda tristeza, falta de ânimo, medo das pessoas e medo de sair sozinha.

Encontra-se afastada do trabalho, com auxílio-doença comum desde fevereiro de 2006 e a partir de agosto sua estabilidade como membro da CIPA terminou.

Diagnóstico de acordo com o CID 10: Transtorno de adaptação (F 43.2) surgidos após mudança da diretoria, ligado a desacordo com patrão (Z 56.4), má adaptação ao trabalho (Z 56.5) e objeto de discriminação e perseguição percebidas (Z 60.5) e transtorno misto ansioso e depressivo (F 41.2).

Discussão do nexa causal com o trabalho: A sintomatologia referida e o quadro apresentado apareceram e tiveram agravamento contínuo a partir da mudança de diretoria, quando a trabalhadora foi retirada de seu cargo e colocada em outro cargo, sem receber praticamente nenhum serviço, ou apenas tarefas abaixo de suas capacidades, sendo sistematicamente excluída de reuniões e treinamentos, sofrendo humilhações e pressões para pedir demissão, que degradaram as suas relações com os colegas e a mantiveram em isolamento. Trata-se, portanto, de um nexa com o trabalho dentro do Grupo II da classificação de *Schilling*, trabalho ou ocupação são considerados como fatores de risco associados com a etiologia multicausal da doença.

Encaminhamento a ser dado: Emissão de CAT, orientação sobre procedimentos jurídicos e manutenção do afastamento.

Dra Débora Miriam Raab Glina
CRP 06-10122-8



Produção Gráfica e Edição Eletrônica: **RLUX**

Capa: **ELIANA C. COSTA**

Impressão: **HR GRÁFICA E EDITORA**

