

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE DIREITO
DEPARTAMENTO DE DIREITO ECONÔMICO E DO TRABALHO

Amanda Victória da Silveira Garcias

**ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: uma análise sobre o assédio moral
como instrumento de gestão nas novas formas de organização do trabalho**

Porto Alegre

2021

Amanda Victória da Silveira Garcias

ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: uma análise sobre o assédio moral como instrumento de gestão nas novas formas de organização do trabalho

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de bacharela em Ciências Jurídicas e Sociais da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Valdete Souto Severo

Porto Alegre

2021

Amanda Victória da Silveira Garcias

**ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: uma análise sobre o assédio moral
como instrumento de gestão nas novas formas de organização do trabalho**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de bacharela em Ciências
Jurídicas e Sociais da Faculdade de Direito
da Universidade Federal do Rio Grande do
Sul.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Valdete Souto Severo

Aprovada em: Porto Alegre, 25 de novembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Valdete Souto Severo (Orientadora)
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof.^a M^a. Bruna Casimiro Siciliani
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof.^a M^a. Luciane Toss
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

AGRADECIMENTOS

Trilhar a vida acadêmica foi uma tarefa árdua, com muitas expectativas, dúvidas e medos em relação ao futuro. Mas foi principalmente um momento de crescimento, amadurecimento e de muito conhecimento. Foi um desafio que me tornou a pessoa que sou hoje e me fez querer ser uma melhor profissional do Direito. Por tudo que aprendi e vivi, é necessário agradecer, ainda que brevemente, a todos que estiveram ao meu lado durante essa caminhada.

Primeiramente, agradeço à minha família, minha fonte de amor e apoio incondicional. Nunca conseguirei colocar em palavras a importância que vocês tiveram durante essa caminhada. Obrigada por estarem sempre ao meu lado, me amando e acreditando em mim muitas vezes mais do que eu mesma acreditava. Seja durante os anos da faculdade, durante os estudos para a prova da OAB, durante a elaboração do TCC, eu nunca me senti sozinha, porque, em cada passo, vocês sempre estiveram comigo.

Especialmente, agradeço aos meus pais, Sheila e José Luiz, por terem me ensinado desde cedo o valor da educação e do conhecimento. Graças a vocês, tive grandes oportunidades, que possibilitaram que eu chegasse a uma universidade como a UFRGS, pelo que sou muito grata. Obrigada por terem paciência e tolerância nos momentos difíceis e comemorarem comigo todas as minhas vitórias. Obrigada por serem o meu primeiro exemplo de profissionais competentes, que se dedicam ao máximo aos seus projetos profissionais. Com vocês, aprendi a querer dar o melhor de mim e me dedicar ao máximo aos meus objetivos. Agradeço ao meu irmão, Thiago, pelo amor, dedicação, carinho, apoio. Obrigada por ser meu exemplo de integridade e leveza e obrigada por sempre estar ao meu lado.

Agradeço ao meu namorado, André, que foi meu companheiro durante quase toda a faculdade. Obrigada por ouvir minhas ideias, meus anseios, meus sentimentos, me apoiando sempre. Obrigada por sempre acreditar em mim, confiar nas minhas capacidades (e fazer questão que eu também as percebesse) e comemorar comigo cada momento neste percurso. Obrigada por realçar o melhor de mim e fazer com que eu quisesse melhorar sempre. Obrigada também pela paciência nos momentos difíceis e por trazer sempre leveza e tranquilidade à minha vida. Foi um prazer ter crescido e evoluído ao teu lado.

Agradeço às minhas amigas Ana Paula, Eduarda e Letícia, que foram minhas companheiras durante a vida acadêmica. Obrigada por cada risada, por cada conversa, por cada experiência. Com vocês, tudo foi mais leve. Foi um prazer dividir tudo isso com vocês e ver como crescemos neste caminho.

Às minhas amigas Luiza, Esther, Bianca e Ana Paula, agradeço sempre pela amizade. Obrigada por estarem do meu lado e trazerem mais luz para a minha vida.

Agradeço, também, aos meus colegas de trabalho Manuela, Fabyanna e Felipe por estarem do meu lado neste último ano, em momentos tão difíceis para mim. Obrigada pelas trocas de conhecimento, pelas conversas, por darem mais tranquilidade ao dia a dia em momentos de maior tensão. Obrigada por ouvirem minhas ideias, minhas preocupações, meus momentos de crise e por me apoiarem sempre, acreditando no meu potencial mais do que eu mesma.

Por fim, agradeço à minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Valdete Souto Severo, sem a qual esse trabalho não teria existido. Obrigada pela confiança depositada em mim e na minha pesquisa, por sua disponibilidade e por sua valiosa orientação.

“Mais do que máquinas, precisamos de humanidade
Mais do que inteligência, precisamos de afeição e doçura
Sem essas virtudes a vida será de violência e tudo estará perdido”

(Charles Chaplin – O Grande Ditador)

RESUMO

Tendo em vista o surgimento do fenômeno do assédio moral organizacional com as novas formas de organização de trabalho, bem como as suas consequências, através de método de pesquisa indutivo, baseado na análise de diferentes posicionamentos doutrinários e análise qualitativa de decisões judiciais, propôs-se identificar de que modo deve o Estado atuar para o enfrentamento eficaz do assédio como instrumento de gestão. A fim de examinar a relação entre o assédio moral organizacional e a nova organização do trabalho, em um primeiro momento, realizou-se uma análise doutrinária acerca da nova organização do trabalho, bem como do fenômeno do assédio moral, seus elementos caracterizadores, tipologia e suas modalidades, entre as quais: o assédio moral organizacional e o assédio moral interpessoal. Examinou-se o fenômeno do assédio moral organizacional, seus elementos caracterizadores e as estratégias abusivas de gestão, com destaque nos setores de telemarketing e trabalho bancário, bem como o assédio moral organizacional virtual. Analisou-se, ainda, os impactos do assédio moral organizacional sobre a saúde mental e física do trabalhador, sobre seu convívio social e familiar, bem como os efeitos sociais do fenômeno. Em um momento posterior, a fim de compreender de que modo deve ser a atuação do Estado para o combate do assédio moral organizacional, analisou-se as consequências jurídicas do assédio moral conforme o ordenamento jurídico brasileiro, examinou-se de modo qualitativo três decisões judiciais que tratam sobre o tema, analisando a sua eficácia para a resolução do caso concreto, bem como a Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho. Concluiu-se que, para o enfrentamento do assédio moral organizacional, é necessária a atuação do Poder Judiciário não somente para a reparação dos danos causados às vítimas de assédio, mas principalmente através da imposição de medidas para a coibição do assédio, punição dos agressores e assistência e reabilitação das vítimas. Ademais, é necessária a pressão da sociedade civil para que o Estado atue ativamente através da criação de leis, regulamentos e políticas públicas com o fim de que sejam implantadas medidas estatais de prevenção, punição e assistência às vítimas de assédio moral.

Palavras-chave: Assédio moral organizacional. Saúde mental. Gestão. Organização do trabalho. Medidas estatais.

ABSTRACT

In view of the emergence of the phenomenon of organizational moral harassment with new forms of work organization, as well as its consequences, through an inductive research method, based on the analysis of different doctrinaire approaches and qualitative analysis of judicial decisions, it was proposed to identify how the State should act to effectively confront moral harassment as a management tool. In order to examine the relationship between organizational moral harassment and the new organization of work, at first, a doctrinaire analysis was carried out on the new organization of work, as well as the phenomenon of moral harassment, its characterizing elements, typology and its modalities, including: organizational moral harassment and interpersonal moral harassment. The phenomenon of organizational moral harassment, its characterizing elements and abusive management strategies were examined, especially in the telemarketing and banking sectors, as well as virtual organizational moral harassment. This study also analyzed the impacts of organizational moral harassment on the mental and physical health of workers, on their social and family life, as well as the social effects of the phenomenon. At a later time, in order to understand how the State should act to combat organizational moral harassment, the moral harassment legal consequences according to the Brazilian legal system were analyzed, qualitatively examining three judicial decisions that deal with the subject, analyzing its effectiveness for the resolution of the concrete case, as well as the International Labour Organization Convention No. 190. It was concluded that, in order to face organizational moral harassment, the action of the Judiciary is necessary not only to repair the damage caused to victims of harassment, but mainly through the imposition of measures of harassment cohibition, perpetrators punishment, and assistance and rehabilitation of victims. Furthermore, pressure from civil society is necessary for the State to act actively through the creation of laws, regulations and public policies in order to implement State measures to prevent, punish and assist victims of moral harassment.

Keywords: Organizational moral harassment. Mental health. Management. Organization of work. State measures.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDC – Código de Defesa do Consumidor

CF – Constituição Federal

CID – Classificação Internacional de Doenças

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

CPC – Código de Processo Civil

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPT – Ministério Público do Trabalho

NR – Norma Regulamentadora

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial da Saúde

TRT – Tribunal Regional do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E A NOVA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	12
2.1 O ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO	23
2.1.1 Elementos caracterizadores do assédio moral	29
2.1.2 Tipologia do assédio moral	35
2.1.3 Modalidades de assédio moral	36
2.2 O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL	40
2.2.1 Elementos caracterizadores	43
2.2.1.1 Assédio moral interpessoal e assédio moral organizacional	47
2.2.2 Estratégias abusivas de gestão: gestão por injúria, gestão por estresse e gestão por medo	49
2.2.3 Assédio moral organizacional como instrumento de gestão	51
2.2.3.1 O assédio moral organizacional no telemarketing	51
2.2.3.2 O assédio moral organizacional no trabalho bancário	55
2.2.3.3 Assédio moral organizacional virtual na era da Tecnologia da Informação ...	59
2.2.4 Os efeitos do assédio moral organizacional	64
2.2.4.1 Impactos sobre a saúde mental e física	64
2.2.4.2 Impactos sobre o convívio social e familiar	67
2.2.4.3 Efeitos sociais do assédio moral organizacional	68
3 A TUTELA DO ESTADO SOBRE O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL	70
3.1 ANÁLISE DE DECISÕES	72
3.1.1 Reclamatória Trabalhista nº 0001260-82.2011.5.03.0143	72
3.1.2 Ação Civil Pública nº 0020284-76.2013.5.04.0021	74
3.1.3 Ação Civil Pública nº 0024762-70.2020.5.24.0007	77
3.2 CONVENÇÃO Nº 190 DA OIT	80
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	85

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho moderno vive intensas modificações desde o fim do século XX, através das novas tecnologias e da modernização do modelo capitalista de trabalho. Com as novas formas de organização do trabalho, aprofunda-se um fenômeno social designado de assédio moral organizacional: quando o assédio moral é utilizado como instrumento de gestão. Tendo em vista os seus impactos para a saúde dos trabalhadores, bem como os seus efeitos sociais, é de suma importância o seu estudo.

Desta forma, a presente monografia foi dividida em dois capítulos. O primeiro busca examinar a relação entre o assédio moral organizacional e a nova organização do trabalho. Primeiramente, serão analisadas as características da nova organização do trabalho, a fim de se compreender de que modo as novas formas de organização do trabalho propiciam o desencadeamento do assédio moral organizacional. Será examinado o fenômeno do assédio moral, seus elementos caracterizadores, tipologia e suas modalidades. Após, será examinado o assédio moral organizacional, seus elementos caracterizadores e serão analisadas estratégias abusivas de gestão no telemarketing e no trabalho bancário, bem como o assédio moral organizacional virtual. Por fim, serão examinados os impactos do assédio moral organizacional sobre a saúde mental e física do trabalhador, sobre seu convívio social e familiar, bem como os efeitos sociais do assédio moral organizacional.

O segundo capítulo busca examinar de que modo deve ser a atuação do Estado para o enfrentamento do assédio moral organizacional. Neste capítulo serão analisadas as consequências jurídicas do assédio moral conforme o ordenamento jurídico brasileiro, examinadas três decisões judiciais a fim de verificar-se a eficácia das decisões do Poder Judiciário para a coibição do assédio moral organizacional nas empresas e, por fim, será examinada a Convenção nº 190 da OIT, bem como as medidas governamentais para o enfrentamento do assédio moral organizacional.

Valendo-se do método de pesquisa indutivo, baseado na análise de diferentes posicionamentos doutrinários e na análise qualitativa de decisões judiciais selecionadas a título exemplificativo, busca-se analisar o fenômeno do assédio moral organizacional e as suas relações com as novas formas de organização do trabalho, bem como as suas consequências, buscando-se identificar de que modo deve o Estado atuar para o enfrentamento eficaz do assédio como instrumento de gestão.

2 O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E A NOVA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O assédio moral organizacional (ou assédio organizacional) é fenômeno social que tem sido objeto de amplas discussões e pesquisas a partir de meados do século XXI, tendo em vista os seus impactos para a saúde mental e física dos trabalhadores e trabalhadoras, para seu convívio social e familiar, bem como para a sociedade em sua totalidade, como será verificado neste trabalho, sendo fenômeno intrinsecamente vinculado às novas formas de organização do trabalho.

O fenômeno que aqui optou-se por denominar “nova organização do trabalho” se trata do processo de reestruturação produtiva que se desenvolveu a partir da década de 1980, sob a influência das políticas econômicas neoliberais e da globalização econômica, calcado na redução de mão-de-obra humana e na busca pelo trabalhador “polivalente”, aliado, ainda, à revolução tecnológica (ALKIMIN, 2007, p. 15).

Com a globalização, foi incrementada a concorrência comercial entre as nações, de modo que se tornou necessária, para a continuidade da empresa dentro do mercado internacional, a reengenharia dos seus processos produtivos. Assim, buscava-se o aumento da produtividade, da qualidade de produtos e serviços e a maximização dos lucros, através dos investimentos em tecnologia e informatização, bem como a redução dos custos da produção, principalmente no que se refere à redução dos custos com a mão de obra.

Além disso, é a partir da década de 1970 que tem destaque as políticas econômicas neoliberais, que surgem como crítica à ideia de Estado Social. Enquanto o Estado Keynesiano, ou Estado Social, defendia a intervenção do Estado na economia, de modo a regular as relações jurídico-sociais, visando à justiça social e à preservação da dignidade humana, o Estado Neoliberal pregava a omissão do Estado e a flexibilização e desregulamentação do Direito do Trabalho, a fim de que as condições de emprego fossem ditadas pelas leis do mercado (ALKIMIN, 2007, p. 30-31).

É importante ressaltar que, conforme sustenta Ricardo Antunes (2000, p. 48), não é unânime o posicionamento da doutrina acerca do surgimento ou não de uma nova organização do trabalho.

Segundo parte da doutrina, as mutações iniciadas nos anos 70 seriam responsáveis por uma nova organização do trabalho mais favorável que o modo de

produção taylorista-fordista, sob o argumento de que teriam possibilitado o desenvolvimento de um trabalhador mais qualificado, participativo, multifuncional e polivalente, com maior espaço no processo produtivo.

É esse o posicionamento de Charles Sabel e Michael Piore, em sua obra *The Second Industrial Divide*, de 1984, que tem encontrado muitos seguidores, mais ou menos próximos à tese da especialização flexível, que defendem as características desta nova forma de organização do trabalho e entendem que esta superou as contradições básicas da sociedade capitalista (*apud* ANTUNES, 2000, p. 48).

Em sentido divergente, outra parte da doutrina entende que as mudanças que ocorreram não somente não superaram os principais problemas do sistema capitalista, mas sim intensificaram tendências pré-existentes, de modo que criticam a visão de que o sistema capitalista ocidental estaria caminhando em direção a uma “japonização ou toyotização da indústria” e de que estaria configurada uma nova organização do trabalho.

Esse é o posicionamento de Tomaney, que sustenta que a introdução da tecnologia computadorizada e as alterações nas formas de gestão e no fluxo de controle nas relações de trabalho não tem como consequência a emergência do trabalhador qualificado, como sustenta a doutrina anterior, mas sim a consolidação da produção em larga escala e das formas de acumulação intensiva (*apud* ANTUNES, 2000, p. 49).

Por outro lado, há uma parcela da doutrina, com um posicionamento mais intermediário, mas mais próxima desse enfoque crítico, que destaca tanto os elementos que permaneceram do padrão produtivo anterior (elementos de continuidade), quanto aqueles que sofreram mutações (elementos de descontinuidade), entendendo que foi mantido nesse novo padrão produtivo o caráter essencialmente capitalista do modo de produção taylorista-fordista, bem como os seus pilares fundamentais, sendo este o entendimento adotado por Ricardo Antunes.

Neste posicionamento doutrinário, os autores entendem que é necessário destacar as especificidades das mutações desse novo padrão produtivo e as suas consequências para o sistema de produção capitalista, tendo em vista a emergência de um regime de acumulação flexível, este que ocorre através de um processo de liofilização organizativa, no qual há a eliminação, transferência, terceirização e enxugamento de unidades produtivas, conforme Juan J. Castillo (*apud* ANTUNES, 2000, p. 50).

É esse o posicionamento que aqui será adotado, tendo em vista que, embora tenha havido grandes alterações no modo de produção atual, continuam presentes os conflitos entre o capital e o trabalho, embora exista um discurso atual no sentido contrário. Contudo, embora seja este entendimento adotado, neste trabalho será utilizado o termo “nova organização do trabalho”, tendo em vista que aqui serão destacadas as alterações presentes no modo de produção pós-fordista.

Explicada a escolha da nomenclatura utilizada no trabalho, retoma-se a análise acerca do processo de reestruturação que surge a partir da crise estrutural e do esgotamento do sistema produtivo taylorista-fordista, compreendendo as principais características do modo de produção anterior.

O sistema taylorista-fordista se baseava na produção em massa de mercadorias, a partir de uma produção mais homogeneizada, verticalizada e com base no trabalho parcelar e fragmentado. Neste, havia a decomposição de tarefas de modo a reduzir o trabalho operário a uma série de atividades repetidas cuja somatória resultava na produção de mercadorias.

Para Ricardo Antunes:

[...] esse processo de *desantropomorfização do trabalho* e sua conversão em *apêndice* da máquina-ferramenta dotavam o capital de maior intensidade na extração do sobretabalho. À mais-valia extraída *extensivamente*, pelo prolongamento da jornada de trabalho e do acréscimo da sua dimensão *absoluta*, intensificava-se de *modo prevaemente* a sua extração *intensiva*, dada pela dimensão relativa da mais-valia. A *subsunção real do trabalho ao capital*, próprio da fase da maquinaria, estava consolidada (ANTUNES, 2000, p. 37, grifos do autor).

Assim, nesse processo produtivo, que juntava o modelo de produção serial fordista com o cronômetro taylorista, havia uma separação muito clara entre a elaboração e a execução. O capital se apropriava do *savoir-faire* (conhecimento) do trabalhador, suprimindo a dimensão intelectual do trabalho operário, que era transferida para a gerência científica, de modo que a atividade operária se limitava a uma ação mecânica e repetitiva (ANTUNES, 2000, p. 37).

É a partir deste processo de proletarianização e massificação presente no padrão produtivo taylorista-fordista que se dá o início da crise estrutural do capital. A partir do momento em que se concentra o proletariado nas fábricas, com as mesmas condições de trabalho, e reduz-se sua autonomia dentro do processo produtivo, equiparando-o a uma mera ferramenta do sistema, surge o desejo coletivo de mudança e a insurgência por novos modos de produção com maior autonomia do trabalhador.

São neste sentido as conclusões de Alain Bihr, quando trata sobre as contradições presentes neste padrão produtivo que motivaram os movimentos operários:

Concentrando o proletariado no espaço social, ele tendia, por outro lado, à atomização; homogeneizando suas condições de existência, forjavam-se ao mesmo tempo as condições de um processo de personalização; ao reduzir sua autonomia individual, incentivava inversamente o desejo dessa dada autonomia, oferecendo condições para tanto; ao exigir a acentuação de sua mobilidade geográfica, profissional, social e psicológica, tornava mais rígido o seu estatuto. Semelhante acumulação de contradições tenderia à explosão (*apud* ANTUNES, 2000, p. 41).

Nesse sentido, Ricardo Antunes (2000, p. 41) afirma que as características do modo de produção taylorista-fordista possibilitam a emergência de um “operário-massa”, “um novo proletariado, cuja forma de sociabilidade industrial, marcada pela massificação, ofereceu as bases para a construção de uma nova identidade e de uma nova forma de consciência de classe”. E é este operário-massa que, no fim dos anos 60, se insurge contra a sua expropriação intensificada e a sua falta de participação na organização do processo do trabalho, buscando o controle social da produção.

Para Antunes (2000, p. 35), é nesse contexto, de “mutações intensas, econômicas, sociais, políticas, ideológicas, com fortes repercussões no ideário, na subjetividade e nos valores constitutivos da classe-que-vive-do-trabalho” que se revela uma crise estrutural do capitalismo e a necessidade de uma reestruturação dos modos de produção.

Tendo em vista que as lutas sociais do movimento operário não resultaram na instauração de um projeto hegemônico do trabalho contra o capital, coube ao sistema capitalista oferecer uma resposta à crise, que ocorreu através da reorganização do ciclo produtivo, sendo, contudo, preservados os seus pilares fundamentais. Assim, iniciou-se uma alteração no padrão de acumulação, em direção a novas formas de acumulação mais flexibilizadas, com a constituição de formas de gestão organizacional e com modelos alternativos ao taylorismo-fordismo, principalmente o Toyotismo.

Importante destacar que o Toyotismo surge no Japão após a Segunda Guerra Mundial, na empresa *Toyota*, como via japonesa de expansão e consolidação do capitalismo monopolista industrial e propaga-se para as grandes companhias japonesas, tendo como principais características: produção enxuta, variada e heterogênea, vinculada à demanda (evitados desperdícios e estoques); trabalho

operário em equipe, com multivariabilidade de funções; processo produtivo flexível, com operação de mais de uma máquina por operário; princípio do *just-in-time*, que busca o melhor aproveitamento do tempo de produção; estrutura horizontalizada para subcontratadas e presença de equipes de empregados responsáveis pelo Círculo de Controle de Qualidade (ANTUNES, 2000, p. 54-55).

O padrão de acumulação flexível se desenvolve recorrendo frequentemente à desconcentração produtiva e às empresas terceirizadas, utilizando-se de novas técnicas de gestão do trabalho em equipes, das “células de produção”, da ideia de times ou equipes, dos grupos semiautônomos, buscando o “envolvimento participativo” dos empregados (ANTUNES, 2000, p. 55).

Enquanto no paradigma fordista-taylorista os trabalhadores eram inseridos na linha de produção em função de sua especialização, no paradigma pós-fordista, os trabalhadores são convocados a partilhar os objetivos empresariais, tendo conhecimento de todo o processo produtivo e assumindo individualmente a responsabilidade pelos resultados dos setores a que se vinculam e por eventual baixo desempenho em suas atividades.

Assim, nos novos modos de gestão no paradigma pós-fordista, em contraposição ao operário de “finalidade única”, que tinha uma função específica dentro de toda uma linha de produção, as empresas buscam um “colaborador” polivalente ou multifuncional, ou seja, aquele trabalhador com flexibilidade funcional e com várias habilidades, capaz de realizar várias atividades simultaneamente.

Trata-se, na realidade, de uma forma de intensificar a exploração da força de trabalho, na medida em que se reduz o trabalho improdutivo, que não cria valor, bem como suas formas assemelhadas, como atividades de manutenção e inspeção de qualidade, que são incorporadas ao trabalhador produtivo. Assim, pela racionalização da produção, busca-se ter o menor contingente de trabalhadores e alcançar a maior produtividade.

É nesse sentido, inclusive, o depoimento de Satochi Kamata, jornalista japonês que escreveu sobre a racionalização empreendida no processo de constituição da Toyota:

[...] não é tanto para economizar trabalho, mas, mais diretamente, para eliminar trabalhadores. Por exemplo, se 33% dos ‘movimentos desperdiçados’ são eliminados em três trabalhadores, um deles torna-se desnecessário. A história da racionalização da Toyota é a história da redução de trabalhadores, e esse é o segredo de como a Toyota mostra que sem

umentar trabalhadores alcança surpreendente aumento na sua produção. Todo o tempo livre durante as horas de trabalho tem sido retirado dos trabalhadores da linha de montagem, sendo considerado como desperdício. Todo o seu tempo, até o último segundo, é dedicado à produção (*apud* ANTUNES, 2000, p. 56).

Além disso, com as novas tecnologias, os trabalhadores encontram-se cada vez mais frente a uma realidade laboral onde o ritmo das transformações se intensifica dia a dia, ocorrendo a implantação de mudanças rapidamente, de modo que o tempo de adaptação dos empregados aos novos métodos de trabalho são cada vez menores. Assim, os trabalhadores precisam se reinventar frequentemente, buscando sempre estarem atualizados e cada vez mais qualificados, acumulando funções, sob pena de perderem seu trabalho.

Nas novas formas de organização do trabalho, verifica-se também a existência do que Vincent de Gaulejac classifica como “gestão gerencialista”, em sua obra *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*.

A partir da definição de Bouilloud e Lécuyer, na obra *L'invention de la gestion*, Gaulejac (2007, p. 68) conceitua gestão como um conjunto de técnicas destinadas a identificar a melhor utilização dos recursos financeiros, materiais e humanos, com fins de garantia da longevidade da empresa.

Assim, a gestão está vinculada à busca pelos melhores resultados, pelo melhor uso dos recursos da empresa a fim de alcançar os seus objetivos empresariais. Inclusive, são as ciências da gestão que, buscando uma cientificidade através das ciências exatas, são as responsáveis por dar suporte ao “poder gerencialista” e legitimar um pensamento objetivista, utilitarista, funcionalista e positivista que utiliza o trabalhador como recurso a serviço da empresa (GAULEJAC, 2007, p. 40-41).

A “gestão gerencialista” é uma ideologia objetiva, operatória e pragmática, formada através de regras racionais, técnicas de avaliação objetivas, bem como regras irracionais e julgamentos arbitrários (um certo paradoxo), que transforma as atividades humanas em indicadores de desempenho e os resultados em lucros ou despesas. Suas principais características são a primazia dos objetivos financeiros, a produção da adesão e a mobilização psíquica (GAULEJAC, 2007, p. 40-41; 112).

A primazia dos objetivos financeiros está relacionada ao fato de que as lógicas de produção estão cada vez mais submetidas às pressões das lógicas financeiras, na medida em que a economia financeira substitui a economia industrial.

Isto ocorre na medida em que surge o capitalismo financeiro, este que é fase do sistema capitalista caracterizada pelo crescimento da especulação financeira em torno de ações de empresas, entre outras formas de crédito, cuja origem gradativa ocorreu no fim do século XIX e início do século XX.

Uma de suas principais consequências é a despersonalização das fontes de poder, quando a posse do capital não mais repousa sobre determinadas famílias facilmente identificáveis, mas sim em *holdings*, estabelecimentos financeiros, gestores de fundos de pensão ou até mesmo pequenos proprietários que investem na Bolsa sem conhecer as famílias das empresas que possuem os títulos. Nas palavras de Gaulejac (2007, p. 49), “a mundialização, associada à informatização das Bolsas, transforma o mundo em um vasto cassino, no qual a lógica da rentabilidade financeira se impõe às estratégias de produção e às políticas econômicas dos Estados”.

Nesse contexto, os dirigentes das empresas são cada vez mais submetidos às expectativas dos acionistas, de modo que, nas palavras de Gréau (*apud* GAULEJAC, 2007, p. 47), “o capital se apoderou da empresa”.

A prevalência da lógica financeira abala os modos de organização e gerenciamento da empresa, pois a própria empresa se tornou um produto financeiro avaliado diariamente conforme o mercado de valores. Assim, o desempenho e a rentabilidade da empresa são medidos a curto prazo, por investidores que estão sempre em busca de um negócio mais rentável, ou seja, o conjunto do sistema de produção está sempre em tensão permanente, devendo ser sempre rentável ou perderá seus investimentos.

Entre algumas das consequências da lógica do lucro imediato elencadas por Gaulejac estão:

[...] publicação de resultados conforme um ritmo muito intenso (trimestral a *mínima*, e não mais anual); política de informação junto a analistas financeiros que penaliza as estratégias em longo prazo em favor de uma rentabilidade imediata; procura de ganhos de produtividade em curto prazo, em detrimento de investimentos sobre ciclos longos; pressão do número e dos instrumentos de medida, em detrimento de uma reflexão sobre os processos, os modos de organização e os problemas humanos (GAULEJAC, 2007, p. 46, grifo do autor).

Na gestão gerencialista, o trabalhador é transformado em recurso da empresa, como um agente a serviço da produção. Diferentemente do modo de produção taylorista-fordista, em que o trabalhador precisava exercer determinada tarefa em um

determinado tempo, na gestão gerencialista, o trabalhador é avaliado constantemente, recebendo seus resultados conforme o seu desempenho.

Em razão dessa busca incessante pela rentabilidade no curto prazo, bem como pelo bom desempenho, introduz-se ao mundo do trabalho uma concorrência permanente, na medida em que o trabalhador é lembrado constantemente que, a qualquer deslize, pode perder seu trabalho, que, não somente é sua fonte de renda, mas também seu “lugar de pertencimento”, como será visto a seguir. Nesse sistema de concorrência, o trabalhador deve ser mais rápido, mais eficaz, mais ativo, devendo estar sempre de acordo com o ritmo da empresa.

É nesse sentido o que expressa Gaulejac quando trata sobre as diferenças entre o “tempo da empresa” e o “tempo da vida humana”:

A temporalidade do trabalho leva a impor ritmos, cadências, rupturas que se afastam do tempo biológico, do tempo das estações, do tempo da vida humana. A medida abstrata do tempo permite desligá-lo das necessidades fisiológicas ou psicológicas: o sono, o alimento a procriação, o envelhecimento etc. O indivíduo submetido à gestão deve adaptar-se ao “tempo do trabalho”, às necessidades produtivas e financeiras. A adaptabilidade e a flexibilidade são exigidas em mão única: cabe ao homem adaptar-se ao tempo da empresa e não o inverso (GAULEJAC, 2007, p. 83).

Esse desrespeito ao “tempo da vida humana” é exemplificado em diversos modos de trabalho no mundo laboral atual, como no regime 12x36, em que os objetivos empresariais são colocados acima do tempo biológico do obreiro. O trabalhador é submetido a um regime de trabalho em que labora por 12 horas seguidas, podendo, inclusive, não usufruir de seu intervalo sob a justificativa de que tais condições são necessárias para a continuidade do negócio. A alteração legislativa produzida pela Lei nº 13.467/2017, permitindo que o intervalo seja “indenizado” e não fruído, é expressão dessa forma de gerir o trabalho. Ao mesmo tempo, pesquisas recentes demonstram que, a cada hora acrescida da jornada “normal” de 8 horas diárias, cresce a probabilidade de ocorrência de acidentes de trabalho.

Assim, é clara a existência de mais um paradoxo nas relações de trabalho. Isto é, a força de trabalho deve ser flexibilizada para alcançar os objetivos empresariais (mesmo que isso acarrete prejuízos na saúde do trabalhador), mas tal circunstância não ocorre com o trabalhador. O trabalhador pode estar diante de circunstâncias pessoais difíceis, envolvendo problemas de saúde, por exemplo, contudo, diante desse culto do desempenho, a empresa não pode parar. O seu desempenho deve ser sempre maior, independente da sua vida pessoal ou de suas dificuldades. O

trabalhador deve sempre obter mais conhecimento e ser melhor no que faz, sob pena de ser “desligado” do sistema empresarial.

Outra consequência do culto do desempenho é o estado constante de pressão dos trabalhadores. Por se estar ciente de seus resultados e dos demais colegas, bem como do grande número de trabalhadores desempregados em busca de uma vaga de emprego, o trabalhador se sentirá pressionado a todo o momento, a agir de modo a conservar o seu posto de trabalho. E é nesse cenário que cresce o número de trabalhadores afastados por doenças mentais decorrentes do trabalho.

Nesse sentido, Gaulejac relaciona a cultura do alto desempenho ao sofrimento no trabalho:

A cultura do alto desempenho se impõe como modelo de eficiência. Ela põe o mundo sob pressão. O esgotamento profissional, o estresse, o sofrimento no trabalho se banalizam. A sociedade se torna um vasto mercado, no qual cada indivíduo está comprometido em uma luta para encontrar um lugar e conservá-lo (GAULEJAC, 2007, p. 32)

Em relação à produção da adesão e à mobilização psíquica do trabalhador presente na gestão gerencialista, é importante frisar os contrastes entre o “poder gerencialista”, que surge na ideologia da gestão gerencialista, e o “poder disciplinar” das empresas tayloristas.

Para Michel Foucault, em sua obra *Vigiar e Punir*, nas empresas tayloristas o “poder disciplinar” tinha como principal função “tornar os corpos úteis, dóceis e produtivos” através de dispositivos, regulamentos, arranjos e procedimentos, para que pudessem ser utilizados em organizações, tais como as casas de detenção, escolas e fábricas (*apud* GAULEJAC, 2007, p. 111–113). Em sentido contrário, o “poder gerencialista” não se preocupa com o controle dos corpos, mas sim com a transformação da energia libidinal em força de trabalho, de modo que “a repressão é substituída pela sedução, a imposição pela adesão, a obediência pelo reconhecimento” (GAULEJAC, 2007, p. 113).

Assim, as empresas não buscam mais o trabalhador que exerça apenas uma função específica, mas sim aquele trabalhador que considere o trabalho sua grande chance de crescimento pessoal, que deposite na sua atividade laboral seu tempo, seus desejos, suas angústias, seus traumas. Assim, o trabalho se torna muito mais que uma fonte de renda, mas sim um modo de realização pessoal e uma das principais formas de expressão da personalidade do trabalhador.

Para a mobilização psíquica dos trabalhadores na gestão gerencial, são utilizadas técnicas de engajamento, tais como programas de incentivos à criatividade e uma maior abertura aos empregados para sugestões para melhoria e aumento da produtividade, de modo a demonstrar que o trabalhador está inserido na empresa, possuindo conhecimento acerca do processo produtivo em sua totalidade.

Deste modo, nas palavras de Paulo Robert Lemgruber Ebert:

A empresa captura para si, em proveito próprio, através da utilização de discursos calcados na hipotética parceria entre os atores do processo produtivo, os desejos e os anseios pessoais de seus trabalhadores, agora alçados à condição de “colaboradores” nesse jogo de palavras destinado a descaracterizar a identidade coletiva daqueles que vivem da venda de sua força de trabalho (EBERT, 2017, p. 213).

Os sentimentos do trabalhador são transformados em motor para que se alcancem os objetivos empresariais, estes que, aos poucos, são absorvidos pelo empregado e considerados seus. Assim, nas palavras de Vincent de Gaulejac (2007, p. 41–42), “o poder gerencialista mobiliza a psique sobre objetivos de produção” e “encerra os indivíduos em um sistema paradoxal que os leva a uma submissão livremente consentida”.

Embora não seja este o objeto do presente estudo, não é possível tratar sobre o tema das novas formas de gestão sem abordar a perspectiva de gênero, tendo em vista que as relações de classe e de gênero são indissociáveis e que a gestão gerencialista impacta de diferentes formas as trabalhadoras e os trabalhadores.

Tendo em vista que a sociedade permanece vinculada a uma cultura machista e patriarcal, existem diversas desigualdades no âmbito do trabalho profissional e no trabalho doméstico que acarretam um impacto maior das novas formas de gestão às trabalhadoras.

Na divisão sexual do trabalho profissional, é característica a existência de uma segregação horizontal e uma segregação vertical, o que Danièle Kergoat (*apud* HIRATA, 2017, p. 148) denomina “princípio da separação”. A segregação horizontal ocorre na medida em que as mulheres não possuem acesso às mesmas profissões que os homens, existindo até hoje a divisão entre as atividades consideradas femininas e aquelas consideradas masculinas. Além disso, a segregação vertical relaciona-se às barreiras que dificultam o acesso de mulheres a posições hierárquicas superiores (fenômeno do *glass ceiling*) (HIRATA, 2017, p. 148).

Quanto à divisão sexual no trabalho doméstico, embora as mulheres estejam no mercado de trabalho há décadas, até hoje permanecem como as principais responsáveis pela administração da vida familiar. São as responsáveis pela limpeza da casa, pela realização das refeições, pelo cuidado com os filhos, atividades que geralmente não são compartilhadas com os parceiros, mas sim, dependendo da condição financeira da trabalhadora, são delegadas a outras mulheres em situação de precariedade: faxineiras, empregadas domésticas, babás (o denominado “modelo da delegação”)¹.

Assim, há um paradoxo em relação à divisão sexual e a nova organização do trabalho. Com as novas formas de gestão, as trabalhadoras precisam dedicar uma parcela cada vez maior do seu tempo de vida para que possam manter um bom desempenho e para crescer profissionalmente (sendo necessário um maior esforço, tendo em vista o fenômeno do *glass ceiling*), contudo os deveres domésticos permanecem sendo de sua responsabilidade. Essas circunstâncias resultam em trabalhadoras esgotadas física e psicologicamente, que se sentem insuficientes, seja como profissionais, seja como mães ou esposas, por não conseguirem se dedicar da forma desejada às diferentes áreas da sua vida, situação esta que não ocorre com a mesma frequência com os trabalhadores homens.

Por fim, verifica-se que, nesse contexto de “quantofrenia”², as empresas deixam de ter como força propulsora de suas atividades as finalidades sociais e econômicas, tais como geração de emprego, desenvolvimento tecnológico e diversificação de produtos, e passam a buscar o atingimento de metas quantitativas, de indicadores de desempenho. Assim, as metas tornam-se o fim em si mesmas, sendo o trabalho humano rebaixado ao status de mero meio para a consecução de objetivos quantofrênicos (EBERT, 2017, p. 212). E nesse cenário, o atingimento dos resultados acaba por tornar-se justificativa para a adoção, pelos gestores, de práticas abusivas e atentatórias aos direitos fundamentais dos trabalhadores, mesmo que tais práticas possam acarretar-lhes algum dano.

¹ Na Pesquisa Piloto de Uso do Tempo, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2009, concluiu-se que, enquanto os homens gastam 10,5 horas semanais realizando atividades domésticas, as mulheres despendem 26,6 horas, ou seja, mais que o dobro do tempo (*apud* HIRATA, 2017, p. 163).

² Termo criado pelo sociólogo americano Pitirin Sorokin (1889-1968), acerca da tendência atual de introduzir a quantificação em todas as áreas do conhecimento, inclusive nas ciências humanas.

Assim, quando a empresa, com a finalidade de alcançar seus objetivos empresariais/institucionais, tolera (ou institui) modos de gestão que prejudiquem a integridade psicológica (e, às vezes, física), a privacidade, a intimidade do trabalhador, não somente a empresa legitima a agressividade por parte de seus gestores, mas também institucionaliza tal violência como instrumento de gestão de pessoas. E é assim que está caracterizado o denominado “assédio moral organizacional”, objeto do presente estudo.

2.1 O ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Antes de tratar sobre o assédio moral organizacional, é importante tecer uma análise sobre o assédio moral no ambiente de trabalho e seus primeiros estudos, bem como identificar as maiores diferenças entre o conceito amplo de assédio moral e o assédio moral organizacional, que é o objeto deste trabalho.

O assédio moral é um fenômeno social que existe desde os primórdios das relações interpessoais, no ambiente familiar, acadêmico ou no ambiente de trabalho.

Conforme expõe Márcia Novaes Guedes:

Mobbing, assédio moral ou terror psicológico no trabalho [...] é uma espécie de violência cruel e degradante das relações sociais, mas que sobreviveu por séculos inteiramente ignorada de médicos e juristas, sem que as vítimas encontrassem amparo para seu sofrimento e sem punição adequada para a ação criminosa do perverso (GUEDES, 2004, p. 19).

Contudo, foi somente a partir da década de 1980 que o tema começou a ser objeto de discussão e de pesquisas na área da biologia, psicologia e no direito (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 47).

A primeira pesquisa em que se tratou sobre o tema do assédio moral foi realizada pelo biólogo Konrad Lorenz, na década de 1960, quando o pesquisador analisou o comportamento de um grupo de animais de pequeno porte diante da ameaça de um animal de grande porte e identificou uma série de atitudes agressivas e intimidadoras do grupo de animais pequenos, de modo a tornar presa o animal considerado ameaçador. Esse fenômeno foi denominado *mobbing* (perseguição).

Em 1972, o médico sueco Peter Paul Heinemann utilizou os estudos de Lorenz, bem como o conceito de *mobbing*, para descrever os comportamentos cruéis de um grupo de crianças contra colegas da mesma sala de aula, sendo esta a primeira abordagem do assédio moral no ambiente escolar.

Os primeiros estudos sobre o assédio moral no ambiente laboral foram publicados pelo psicólogo alemão radicado na Suécia Heinz Leymann, quando, em 1984, publicou seu ensaio científico *National Board of Occupation Safety and Health in Stockholm*. Neste estudo, foi formulado um conceito para o processo de hostilização (*mobbing*) e foram abordadas as fases de desenvolvimento, bem como as consequências neuropsíquicas em pessoas expostas a humilhações no ambiente de trabalho, seja por parte dos seus superiores hierárquicos, seja de seus colegas de trabalho (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 48).

Entre os resultados obtidos por Leymann em entrevistas realizadas em 1990, verificou-se a ocorrência de assédio moral em cerca de 3,5% da população ativa sueca, sendo 55% das vítimas do sexo feminino e 45% do sexo masculino (ARAÚJO, 2006, p. 79).

O pesquisador também elaborou um instrumento para identificação do assédio moral, denominado *Leymann Inventory of Psychological Terrorization* (LIPT), a partir de 45 comportamentos identificados como os mais frequentes em casos de *mobbing* (SOBOLL, 2008, p. 26). O questionário serviu de referência para diversos estudos posteriores, como o questionário LIPT Ege, formulado pelo psicólogo italiano Harald Ege, no qual houve ampliação e revisão do questionário de Leymann, sendo, ainda, elaborado o Método Ege 2002, com a finalidade de quantificação do dano causado pelo *mobbing*.

O autor também é o fundador e coordenador da *Associazione Italiana Contro Mobbing e Stress Psicosociale*, que tem como objetivo oferecer cursos, palestras e treinamentos para estudiosos do tema, bem como agir na prevenção, treinamento e reabilitação psicofísica, social e profissional das vítimas de *mobbing*.

No Brasil, os primeiros debates acerca do assédio moral desenvolveram-se a partir de 2000, com a tradução da obra *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*, da psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen. O impacto desta obra na França foi tão profundo que, depois de sua publicação, houve uma série de movimentos grevistas exigindo o respeito à dignidade dos trabalhadores contra o assédio moral (GUEDES, 2004, p. 28).

Além disso, a autora recebeu diversas cartas de leitores descrevendo as próprias experiências com o sofrimento no trabalho e, a partir desse material, foi editada a obra “Mal-estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral”. Nesta, há uma

análise mais meticulosa em relação ao assédio moral, bem como a redefinição do seu conceito e a diferenciação do fenômeno e de outras formas de sofrimento no trabalho.

Outro importante estudo foi a dissertação de mestrado da médica do trabalho Margarida Barreto, intitulada *Uma jornada de humilhações*, publicada em 2000. Este foi o primeiro estudo a tratar a violência moral no trabalho como causa agravante de problemas de saúde, através de uma extensa pesquisa de campo com trabalhadores dos setores químico, cosmético, farmacêutico e plástico da cidade de São Paulo (GUEDES, 2004, p. 29). Nesta pesquisa, a autora concluiu pela ocorrência de assédio moral em 42% dos trabalhadores dos referidos setores, sendo 51% das vítimas mulheres e 49% homens (ARAÚJO, 2006, p. 80-81).

A larga diferença entre os percentuais de incidência encontrados por Leymann e Barreto relaciona-se aos locais das pesquisas (Suécia e Brasil), os ramos dos profissionais entrevistados, bem como os critérios da periodicidade e conceituação de conduta abusiva. Na concepção de Leymann (conceito restritivo), somente estaria caracterizado o mobbing, caso as agressões tivessem frequência semanal por período mínimo de seis meses, sendo necessário, ainda, que a vítima desenvolvesse doenças psíquicas e/ou físicas, sendo desconsideradas as atitudes mais sutis do agressor. Por outro lado, na pesquisa de Barreto, o critério utilizado foi a descrição das vítimas de situação humilhante durante consultas médicas no sindicato (conceito mais amplo) (ARAÚJO, 2006, p. 81).

Além disso, a predominância de mulheres entre as vítimas pode ser justificada tanto pela cultura local quanto pelo fato de que as mulheres majoritariamente integram a força de trabalho mais precária. Ademais, também deve ser considerado que, tendo em vista os estereótipos acerca do papel do homem na sociedade, é comum que muitos trabalhadores tenham certa dificuldade em se reconhecerem na posição de vítima, tendo em vista a concepção (equivocada) de que o assediado seria uma pessoa frágil dentro do ambiente de trabalho.

Sob o enfoque jurídico, o assédio moral laboral foi objeto de análise pela Juíza do Trabalho Márcia Novaes Guedes, em 2003, na sua obra *Terror psicológico no trabalho*. Na obra, a autora não somente conceitua o fenômeno e aborda suas classificações, mas trata sobre os impactos do assédio moral e sobre as formas de enfrentamento, seja através da prevenção ou pela tutela do Estado.

Assim, verifica-se que o fenômeno do assédio moral é mundialmente difundido, sendo variada a sua denominação. Na língua portuguesa, recebe diversas

denominações, tais como: humilhação no trabalho, violência moral ou psicológica, assédio psicológico no trabalho, terror ou terrorismo psicológico no trabalho, psicoterror, tirania nas relações de trabalho, molestamento moral e manipulação perversa (ALKIMIN, 2005, p. 38). No direito estrangeiro, são de destaque as denominações de *mobbing*, *harcèlement moral au travail*, *harassment*, *acoso moral*, *ijime* e *bullying* (embora esta última seja mais conhecida por tratar do assédio moral no ambiente escolar).

Márcia Novaes Guedes define o assédio moral, ou terror psicológico, como:

[...] atitudes humilhantes, repetidas, aparentemente despropositadas, insignificantes, sem sentido, mas que ocorrem com uma frequência predeterminada, que vão desde o olhar carregado de ódio, o desprezo e a indiferença, passam pelo desprestígio profissional, por descomposturas desarrazoadas e injustas, tratamento vexatório, gestos obscenos, palavras indecorosas, culminando com o isolamento e daí descambando para a fase do terror total, com a destruição psíquica, emocional e existencial da vítima (GUEDES, 2004, p. 33).

Ainda, Maria Aparecida Alkimin define assédio moral, terrorismo psicológico ou psicoterror como:

[...] forma de violência psíquica praticada no local de trabalho, e que consiste na prática de atos, gestos, palavras e comportamentos vexatórios, humilhantes, degradantes e constrangedores, de forma sistemática e prolongada, cuja prática assediante pode ter como sujeito ativo o empregador ou superior hierárquico (assédio vertical), um colega de serviço (assédio horizontal), ou um subordinado (assédio ascendente), com clara intenção discriminatória e perseguidora, visando eliminar a vítima da organização do trabalho (ALKIMIN, 2005, p. 36-37).

Em que pese a importância dos primeiros estudos para tratar sobre o fenômeno do assédio moral e seus impactos no ambiente de trabalho, não é possível desconsiderar o fato de que tais análises foram parciais e tendenciosas, explorando apenas uma das diversas faces do assédio moral.

Analisando-se os conceitos expostos acima, do início dos anos 2000, de suma importância para a abordagem sobre o tema no Brasil, é possível identificar que a perspectiva principal trazida pelas autoras é de ordem psicológica. Assim, o fenômeno é tratado como uma perseguição intencional em que o assediador busca destruir psicologicamente a vítima, quase com um intuito sádico.

Embora de fato existam diversos modos de violência moral no ambiente de trabalho que beiram ao sadismo e à crueldade, a nossa crítica a estes estudos é que estes são bastante limitados. Isto porque há neles apenas a associação do assédio

moral à conduta abusiva e perversa do assediador, desconsiderando, ou meramente citando como parte do contexto em que o fenômeno ocorre, outros fatores, tais como os modos de gestão e organização do trabalho (VIEIRA; LIMA; LIMA, 2012, p. 258).

Essa desconsideração do contexto organizacional, assim como a pessoalização do assédio moral, também se verifica na concepção de assédio moral adotada por Hirigoyen, que sustenta que:

[...] não são as reestruturações em si que criam o processo destruidor, mas sempre existirão pessoas com sede de poder que se aproveitarão de qualquer modificação ou de qualquer reorganização para subir na empresa (HIRIGOYEN, 2002, p. 65).

Além disso, Maria Aparecida Alkimin, em sua obra, em diversos momentos cita a relevância do contexto organizacional para a ocorrência do assédio moral. Contudo, ele é citado tão somente como um pano de fundo para as agressões discriminatórias e perseguidoras, que caracterizam de fato o assédio moral para a autora.

Nesse sentido, a autora é clara ao destacar que, embora a reestruturação produtiva somada à má organização do trabalho possa acarretar o *stress* profissional, tal circunstância, por si só, não caracteriza o assédio moral, tendo em vista a ausência do requisito da intenção maldosa.

Conforme a autora:

Obviamente, se o empregado é visto como objeto ou meio para a produtividade e lucratividade, valendo-se o empregador ou superior hierárquico da gestão sob pressão, esta, por si só, não é suficiente para caracterizar o assédio, muito embora pelas exigências múltiplas e repetitivas possa levar o empregado ao esgotamento, stress e até depressão. Isto porque não há intenção maldosa, visa-se apenas a produtividade e a otimização dos resultados, sendo convergentes com os interesses econômicos do empregador (ALKIMIN, 2005, p. 55).

Ocorre que essa concepção predominantemente individualista e psicológica acaba por “transformar assediados em vítimas e assediadores em algozes”, não reconhecendo a importância das “condições sociais de produção que os colocam nessas relações antagônicas e instrumentais” (VIEIRA; LIMA; LIMA, 2012, p. 265).

Na nossa visão, essa concepção é insuficiente para tratar sobre o assédio moral quando utilizado como instrumento de gestão, o assédio moral organizacional. Isto porque, embora o fenômeno em si seja potencialmente destrutivo à saúde do trabalhador e da trabalhadora, bem como ao ambiente de trabalho, não há uma intenção destruidora por parte dos agressores, mas sim a finalidade de aumentar a produtividade e os lucros da empresa.

Inclusive, no assédio moral organizacional, são vitimizados trabalhadores de diversas posições hierárquicas. O gerente precisa cumprir suas metas, que dependem dos resultados dos demais empregados da empresa. Assim, num ambiente de trabalho degradado pelos modos de gestão, todo o sistema está estruturado com base em condutas assediadoras.

Assim, geralmente não se trata de uma conduta isolada e individual, mas sim de atitudes decorrentes das novas formas de organização do trabalho e das novas formas de gestão. É importante frisar que o tratamento individual do assédio moral retira a responsabilidade da organização, atribuindo toda a culpa ao agente assediador, e corrobora medidas internas superficiais, que não somente não resolvem o problema, mas acabam por reforçar o assédio moral coletivo.

A doutrina não é uníssona em relação à conceituação do assédio moral. Existem divergências em relação à obrigatoriedade ou não da repercussão abusiva na saúde física e psicológica da vítima, à periodicidade e durabilidade do ato, às espécies de condutas abusivas, à finalidade e, principalmente em relação à intencionalidade do agressor.

O que se observa são diferentes graus de especificidade nos conceitos formulados pelas estudiosas, de acordo com os elementos caracterizadores do assédio moral. É importante destacar que a definição de um conceito de assédio moral é muito importante não somente pela abordagem teórica, mas pelas suas repercussões na prática. De acordo com o grau de restrição do conceito, determinadas condutas assediadoras acabam sendo excluídas da conceituação, e, conseqüentemente, da tutela jurídica do trabalhador em face do assédio moral.

Neste ponto, inclusive, é importante salientar que sequer há um entendimento uniforme de que o assédio moral organizacional é uma modalidade do assédio moral. A psicóloga Lis Andréa Pereira Soboll, pesquisadora de destaque da área, adota um conceito restritivo de assédio moral, na mesma linha das autoras citadas anteriormente, vinculando o fenômeno à finalidade de destruição, prejuízo, anulação e exclusão de alvos definidos, bem como a uma natureza agressiva, pessoal e mal-intencionada (SOBOLL, 2008, p. 21).

Assim, com o objetivo de dar destaque à violência como política de gestão, a autora optou pelo conceito de “assédio organizacional”, tratando o fenômeno como uma figura distinta do assédio moral. Embora a abordagem da autora seja muito importante para a análise do tema, de modo que será resgatada durante o estudo,

neste trabalho optou-se pelo conceito de “assédio moral organizacional”, como modalidade do assédio moral, por entender-se que não é possível desassociar o assédio como instrumento de gestão da violência moral.

Neste sentido, considera-se apropriada, com algumas ressalvas, a proposta de conceituação formulada pelos autores Rodolfo Pamplona Filho e Claiz Gunça, em sua obra *Assédio moral organizacional: presencial e virtual*:

[...] assédio moral laboral é a **tortura psicológica** perpetrada por um **conjunto de ações ou omissões, abusivas** e intencionais, praticadas por meio de palavras, gestos e atitudes, **de forma reiterada e prolongada**, que atingem a dignidade, a integridade física e mental, além de outros **direitos fundamentais do trabalhador**, comprometendo o exercício do labor e, até mesmo, a convivência social e familiar (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 50, nossos grifos).

A partir do conceito, podem ser identificados os seguintes elementos caracterizadores do assédio moral: a abusividade da conduta, o ataque à dignidade e aos direitos fundamentais do trabalhador, a intencionalidade e a habitualidade, que serão analisados no capítulo a seguir.

2.1.1 Elementos caracterizadores do assédio moral

Primeiramente, o assédio moral é definido por um conjunto de condutas hostis (ações ou omissões), marcadas pela abusividade e que atingem os direitos fundamentais do trabalhador. No caso de assédio moral praticado por colegas de trabalho e por empregados de nível hierárquico inferior, a abusividade da conduta é medida conforme os limites da convivência harmônica e sadia no ambiente de trabalho, considerando o respeito aos direitos personalíssimos dos trabalhadores. Além disso, quando o assédio decorre de comportamentos de superior hierárquico, a abusividade ocorre na medida em que são extrapolados os limites do poder diretivo patronal (subdividido nos poderes de organização, fiscalização e poder disciplinar).

Assim, embora o poder diretivo seja uma prerrogativa do empregador para que possa determinar os comportamentos de seus empregados para atingir os fins empresariais, tal poder não é absoluto, sendo limitado pela legislação (normas constitucionais, infraconstitucionais, internacionais e normas coletivas) e pelo princípio da boa-fé. Ou seja, qualquer conduta que viole norma jurídica ou extrapole os limites da razoabilidade do poder de comando do empregador pode ensejar, conforme as

particularidades do caso concreto, uma conduta moralmente assediadora (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 54).

O assédio moral também é caracterizado por condutas que atinjam a dignidade humana, a integridade física e mental, bem como outros direitos fundamentais. Neste ponto, destacam-se os direitos fundamentais à imagem, honra, vida privada, direito ao meio ambiente de trabalho saudável e seguro, direito à igualdade, à saúde (física, psíquica e mental), ao lazer, à liberdade de manifestação de pensamento, liberdade religiosa e liberdade de associação profissional ou sindical (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 60).

Marie-France Hirigoyen separa os comportamentos considerados típicos no assédio moral em quatro espécies: 1) deterioração proposital das condições de trabalho; 2) isolamento e recusa de comunicação; 3) atentado contra a dignidade; e 4) violência verbal, física e sexual. Heinz Leymann, por outro lado, divide os comportamentos em cinco espécies: 1) ações para reduzir as possibilidades da vítima se comunicar adequadamente com outros, inclusive com o próprio assediador; 2) ações para evitar que a vítima tenha a possibilidade de manter contatos sociais; 3) ações dirigidas a desprestigiar ou impedir a vítima de manter sua reputação pessoal ou profissional; 4) ações através de descrédito profissional; 5) ações que afetam diretamente saúde física ou psíquica da vítima (*apud* SOBOLL, 2011, p. 166–167).

Outro elemento caracterizador do assédio moral exposto por Rodolfo Pamplona e Claiz Gunça é a intencionalidade, ou seja, a intenção do agressor em perpetrar a violência psicológica no trabalhador e/ou grupo de trabalhadores. Existem duas correntes doutrinárias que tratam sobre o elemento da intencionalidade: a corrente objetiva e a corrente subjetiva.

Na corrente subjetiva, posicionamento doutrinário majoritário, considera-se que a intenção do agente é um elemento constitutivo do assédio moral, sendo esta a concepção adotada por Pamplona e Gunça. Na corrente objetiva, minoritária, a intenção é considerada elemento acessório, dispensável para a configuração do assédio. Este é o posicionamento adotado por Francisco das Chagas Lima Filho, que defende que as intenções podem ser úteis para a determinação do grau de culpa do agressor, mas não para a conceituação do assédio moral (*apud* PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 57).

Neste estudo, é adotada a corrente objetiva, de modo que se entende que a intenção do autor do assédio moral não deve ser considerada um elemento

caracterizador do assédio. Condicionar a configuração do assédio moral à demonstração de que um ato foi intencional coloca muita ênfase nos anseios íntimos do assediador, e não nas próprias condutas por ele perpetradas, principalmente no que se refere ao assédio moral de natureza discriminatória. Ora, um assediador não ter a intenção de ser machista, homofóbico ou racista não deve ser um obstáculo para que o trabalhador tenha direito à reparação pelos danos morais e psicológicos a ele causados pelo assédio sofrido.

Além disso, é importante salientar que a averiguação da intenção do assediador é de difícil execução na prática, para não se dizer impossível, de modo que não é possível condicionar a caracterização do assédio moral a tal elemento. Contudo, é importante frisar que a análise da intenção do agressor pode ser útil para a averiguação de sua culpa, bem como para o arbitramento do valor a título de indenização por danos morais a ser pago ao trabalhador, principalmente quando há intenção clara de destruir o psicológico do empregado através de humilhações e isolamento.

Nesse sentido, embora se posicionem conforme a corrente subjetiva, Thereza Cristina Gosdal, Lis Andréa Soboll e outros (2009a, p. 31), ressaltam que o caráter subjetivo da intencionalidade dificulta a sua identificação, na medida em que a sua percepção por testemunhas ou pela vítima é independente da existência efetiva da premeditação. Assim, a intencionalidade somente pode ser identificada e descrita por aquele que executou determinada prática.

Além disso, as autoras fazem questionamento bastante relevante: a que área de conhecimento serve o esclarecimento sobre a intencionalidade como um aspecto definidor do assédio moral (GOSDAL *et al.*, 2009a, p. 31–32)?

Para as autoras, no âmbito jurídico, é irrelevante a demonstração de intenção deliberada de prejudicar o assediado, pois o empregador é responsável pela existência de um ambiente laboral saudável e isento de assédio independente da intenção do assediador, sendo tal definição útil meramente para fins de fixação da indenização devida, conforme já exposto.

Contudo, para as autoras, na avaliação de casos na área da saúde, é importante a análise da percepção da intenção do assédio pela vítima, tendo em vista que tal percepção é um dos fatores que gera o dano psíquico. Assim, o que importa não é a intenção em si, mas sim a percepção sobre a mesma que tem o assediado.

Ademais, em intervenções na área de gestão organizacional, a averiguação da intencionalidade é relevante, pois determina o modo e o foco de atuação. Por exemplo, se o foco da intervenção deve estar na relação entre os envolvidos ou, no caso de assédio organizacional, nas políticas de gestão.

Também caracteriza as condutas moralmente assediadoras o elemento da habitualidade. Para a configuração de assédio moral, é necessário que a violência psicológica seja regular, reiterada, perdurando no tempo.

Em sua primeira obra, *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*, Marie-France Hirigoyen conceitua o fenômeno do assédio moral nos seguintes termos:

Por assédio moral em um local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, 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, 2014, p. 65).

Assim, no conceito formulado em primeiro momento, a psicóloga omitiu o aspecto da reiteração da conduta e a sua duração, elemento este reconhecido em sua obra posterior, *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Neste, a autora entende que o fenômeno somente adquire o significado na medida em que é repetido sistematicamente, formulando 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 (HIRIGOYEN, 2002, p. 17, nossos grifos).

Contudo, foi objeto de questionamento na doutrina a frequência necessária das condutas hostis para que fosse caracterizado o assédio moral. Conforme exposto anteriormente, Heinz Leymann adota uma definição mais restritiva do *mobbing*, entendendo que, para que seja configurado, é necessário que as agressões tenham a frequência mínima de uma vez por semana, durante período mínimo de seis meses (*apud* ARAÚJO, 2006, p. 87; *apud* PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 58).

Hirigoyen critica veemente tal limite temporal, pois entende que não há qualquer dado que possa determinar de forma exata qual seria o tempo necessário para que o assédio moral atinja a vítima, tendo em vista as particularidades do assédio perpetrado, principalmente no que se refere à gravidade das palavras, gestos e atitudes (*apud* PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 59).

O posicionamento adotado por esta autora é no mesmo sentido da doutrina majoritária, de que é necessário, para que seja configurado o assédio moral, que o conjunto de atos abusivos ocorra de modo reiterado, contínuo, prolongado no tempo. Isto porque “deve se manifestar como uma perseguição, um cerco às vítimas, enfraquecendo-lhes e não lhes deixando escapatória por meio da regularidade do ataque” (ARAÚJO, 2006, p. 89).

Não se pode comparar uma agressão moral pontual, ocorrida em um único dia, a uma violência moral reiterada, que se prolonga no tempo. Esta última, por sua habitualidade, é muito mais lesiva à saúde psicológica do trabalhador e impacta muito mais do que o seu ambiente de trabalho, mas também a sua vida privada, na medida em que atinge sua honra, sua autoestima e faz com que ele questione a sua capacidade, sua inteligência e sua sociabilidade junto aos demais colegas de trabalho. Assim, o conjunto de atos abusivos e reiterados pode atingir a saúde psicológica do trabalhador, bem como a saúde física.

Neste ponto, é importante frisar que as agressões pontuais são sim espécies de violência moral e atingem a psique do empregado, embora não sejam enquadradas na figura do assédio moral. Assim, elas devem ser tuteladas pelo Estado, de modo que, no caso de agressão moral pontual, o trabalhador faz jus à indenização pelos danos morais sofridos.

Além disso, entende-se que não é possível fixar um limite temporal de frequência e duração para a caracterização do fenômeno, tendo em vista que, dependendo da gravidade do assédio, até mesmo a violência psicológica reiterada em um lapso temporal menor pode gerar um grande sofrimento às vítimas.

Também é importante tecer algumas considerações sobre a repercussão da conduta assediadora na saúde física e psicológica da vítima. Há corrente doutrinária que entende que somente há assédio quando a vítima desenvolve algum sintoma de natureza psicossomática ou mental em face da agressão a que foi submetida. Esta é a linha adotada por Heinz Leymann, que estabelece a diferença entre estresse e *mobbing* sustentando que este ocorre apenas quando o conflito resulta em prejuízo físico ou psicológico para a vítima.

Conforme Leymann:

[...] *mobbing* é visto como um fenômeno social extremo, desencadeado por estressores sociais extremos, causando vários efeitos negativos, como reações biológicas e físicas estressantes. [...] A reação sempre é vista como

de natureza biológica com efeitos psíquicos que podem ser responsáveis por mudanças de comportamento (*apud* ARAÚJO, 2006, p. 85).

Uma segunda corrente entende que, para que esteja caracterizado o assédio moral, basta que exista uma violência psíquica que atente contra a dignidade do trabalhador, sendo este o posicionamento adotado por Rodolfo Pamplona Filho, Adriana Wyzykowski e Renato Barros. Ademais, Candy Florencio defende que os atos devem causar uma degradação das condições de trabalho, não sendo necessária a comprovação do dano psíquico (*apud* PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 61).

A autora Adriane Reis de Araújo também segue essa segunda corrente doutrinária, entendendo ser prescindível a comprovação de dano físico ou psíquico ou até mesmo situação de estresse.

Para a jurista:

A exigência de que a vítima apresente um quadro de doenças mentais ou físicas condiciona o reconhecimento do assédio moral à sua subjetividade e ignora os casos em que ela seja mais resistente à agressão ou quando os seus problemas físicos ou psíquicos transpareçam apenas após o término da violência. Além do mais, o enfoque biológico ou mental permite o questionamento de aspectos privados da vida do empregado como motores dos distúrbios explicitados, afastando ou minimizando os efeitos da agressão (ARAÚJO, 2006, p. 85-86).

Neste trabalho, também se adota o posicionamento da segunda corrente doutrinária, de modo que, para a configuração do assédio moral, basta a prova da abusividade das ações ou omissões perpetradas, bem como a sua reiteração e prolongamento durante determinado lapso temporal. Assim, trata-se de *dano in re ipsa*, isto é, o dano deriva do próprio fato ofensivo. Ou seja, comprovada a perpetuação das condutas do modo exposto, o dano resta configurado.

Deste modo, entende-se que a repercussão da conduta abusiva na saúde física e psicológica da vítima será considerada para fins de arbitramento da indenização por danos morais quando o assédio moral for analisado judicialmente. O assédio moral que causar maiores danos à saúde física e psicológica do trabalhador assediado, com o desenvolvimento de doenças físicas ou psíquicas, por exemplo, ensejará o pagamento de uma maior indenização ao empregado lesado.

Assim, entende-se que o assédio moral no ambiente de trabalho é a tortura psicológica perpetrada por um conjunto de ações ou omissões, abusivas, praticadas por meio de palavras, gestos e atitudes, de forma reiterada e prolongada, que atingem a dignidade, a integridade física e mental, além de outros direitos fundamentais do

trabalhador, comprometendo o exercício do labor e, até mesmo, a convivência social e familiar.

2.1.2 Tipologia do assédio moral

Ao tratar sobre a tipologia do assédio moral, Rodolfo Pamplona Filho e Claiz Gunça (2020, p. 62) dividem o fenômeno em assédio moral vertical (subdividido em descendente e ascendente), assédio moral horizontal e assédio moral misto.

O assédio moral vertical descendente ocorre quando as condutas abusivas são praticadas por agressor de grau hierárquico superior ao da vítima. Trata-se do tipo de assédio mais comum na sociedade, geralmente praticado pelo chefe, que sequer precisa associar-se a outros agressores, tendo em vista seu poder na relação de emprego. Neste tipo de assédio, há uma assimetria de poder entre o agressor e a vítima e o assediador se utiliza de sua posição de superioridade hierárquica para praticar condutas assediadoras contra o assediado. Este, em uma posição de subordinação e dependência, temendo perder seu emprego, dificilmente consegue opor-se a tal violência moral.

Marie-France Hirigoyen (2020, p. 62) aponta diferentes subdivisões dentro do assédio moral decorrente da hierarquia: o *assédio perverso*, quando tem como fim a eliminação da vítima; o *assédio estratégico*, quando o objetivo é motivar um pedido de demissão por parte do assediado; e *assédio institucional*, quando o assédio se dá como forma de instrumento de gestão. Assim, verifica-se que, embora a autora não trate de forma minuciosa o tema do assédio moral organizacional, vinculando o assédio a uma perspectiva mais psicológica, o assédio institucional é reconhecido em sua obra.

O assédio moral vertical ascendente é quando a violência moral é exercida por um ou vários subordinados contra um superior hierárquico, não sendo muito frequente no mundo do trabalho. Geralmente ocorre quando um trabalhador é contratado para exercer uma posição de chefia e os empregados a ele subordinados entendem que ele não possui condições de desempenhar tal função ou, ainda, quando não aceitam os seus métodos e realizam uma espécie de boicote. Nesse tipo de assédio, a vítima geralmente evita trazer o problema para os seus superiores hierárquicos ou ao dono da empresa por temer ser considerada inapta a exercer a função de chefia e perder seu posto de trabalho.

O assédio moral horizontal ocorre quando as condutas abusivas são praticadas entre colegas do mesmo nível hierárquico. Para Maria Aparecida Alkimin, esse tipo de assédio moral pode ter como motivação conflitos interpessoais de cunho pessoal ou competitividade e/ou rivalidade dentro da empresa. Além disso, para Candy Florencio Thome, um exemplo de conduta que pode desencadear o assédio moral horizontal é quando o pagamento de salário se dá em razão de produtividade coletiva. Em razão disso, o empregado acaba sendo estimulado a vigiar o trabalho de seu colega tendo em vista que sua remuneração dependerá do desempenho da sua equipe e não somente de seus próprios resultados. Nesse caso, os empregados mais lentos, improdutivos ou inexperientes podem ser discriminados pelos demais empregados (*apud* PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 64).

O assédio moral misto ocorre quando há a coexistência de condutas assediadoras por parte de colegas do mesmo nível hierárquico e colegas de nível hierárquico distinto. Neste caso, pode ocorrer de o empregador participar ativamente ou tornar-se parte do assédio através da sua omissão, tornando-se cúmplice. Na medida em que o trabalhador sofre atos de violência de diferentes pessoas, de distintas posições dentro da empresa, esse tipo de assédio geralmente torna o ambiente de trabalho extremamente degradante, de modo que o assediado acaba não suportando tal sofrimento psicológico e pede demissão.

2.1.3 Modalidades de assédio moral

Por fim, é importante tratar sobre as modalidades de assédio moral destacadas por Rodolfo Pamplona Filho e Claiz Gunça: o assédio moral discriminatório; assédio moral individual e assédio moral coletivo; assédio moral estratégico e assédio moral perverso; bem como assédio moral interpessoal e assédio moral organizacional.

O assédio moral discriminatório é quando há uma série de condutas abusivas, repetidas e prolongadas motivadas por circunstâncias relacionadas a características ou particularidades da vítima, tais como raça ou etnia, idade, religião, orientação sexual, gênero, estética, entre outros. Destacam-se, nesta modalidade, o assédio moral por racismo, assédio moral em face da pessoa com deficiência, assédio moral em função de doença e assédio moral em razão do gênero.

O assédio moral por racismo é o conjunto de condutas abusivas contra trabalhadores que apresentam características fisionômicas relativas à determinada

raça ou etnia. Trata-se de uma forma de discriminação racial, que, conforme o artigo 1º, parágrafo único, I, da Lei nº 12.288/2010, “consiste em toda distinção, exclusão, restrição ou preferência baseada em raça, cor, descendência ou origem nacional ou étnica que tenha por objeto anular ou restringir o reconhecimento, gozo ou exercício, em igualdade de condições, de direitos humanos e liberdades fundamentais”.

É importante destacar que, embora mais da metade da população brasileira seja negra, é a população negra que ocupa as funções de menor qualificação profissional, desenvolve as atividades mais insalubres, em situação de precariedade, recebe os menores salários e é a mais atingida pelo desemprego, sendo vítimas em potencial do assédio moral. Destaca-se, ainda, que as mulheres negras podem sofrer assédio moral no ambiente de trabalho mediante dupla discriminação: por motivação racial e de gênero. Contudo, analisando-se as últimas pesquisas publicadas sobre o tema, verifica-se que ainda há uma carência de estudos que tratem sobre o assédio moral tendo a raça como perspectiva central (ANDRADE; ASSIS, 2018, p. 11).

O assédio moral em face da pessoa com deficiência é aquele perpetrado contra o trabalhador ou trabalhadora “que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas”, conforme conceito previsto no Estatuto da Pessoa com Deficiência.

Conforme prevê o Estatuto, em seu artigo 34, a pessoa com deficiência tem direito ao trabalho de sua livre escolha e aceitação, em ambiente acessível, com igualdade de oportunidades. Assim, o meio ambiente de trabalho deve garantir a acessibilidade, permitindo a inclusão de trabalhadores com deficiência, em relação aos equipamentos utilizados, ao transporte, ao espaço físico do local de trabalho, entre outros, e, ainda, em relação às atitudes e comportamentos dos demais colegas de trabalho perante o trabalhador.

Além disso, a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, em seu artigo 27, trata sobre o dever de os Estados Membros adotarem as medidas apropriadas para a proteção das pessoas com deficiência contra atos de assédio. Assim, tendo em vista que a referida Convenção foi incorporada ao ordenamento jurídico brasileiro através do Decreto nº 6.949/2009, no procedimento previsto no artigo 5º, § 3º, da Constituição Federal de 1988 (CF/1988), o dever de proteção do trabalhador com deficiência face ao assédio moral é norma constitucional.

O assédio moral em função de doença é quando as condutas abusivas são direcionadas a empregado que faz uso constante de licenças para tratamento médico ou a empregado que possui determinada doença, sendo alvo de discriminação no ambiente de trabalho. Conforme pontua Candy Florencio Thome, o assédio moral pode ser consequência de doença ocupacional, ou seja, após o seu retorno do benefício previdenciário, o empregado é perseguido no ambiente de trabalho e, embora detenha estabilidade provisória, acaba não suportando tal situação e pede demissão (*apud* PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 84).

Essa modalidade de assédio é comum em casos de trabalhadores portadores do vírus da imunodeficiência humana (HIV), que são geralmente isolados ou excluídos do convívio com os colegas de trabalho, tendo em vista que ainda existe muito preconceito e desinformação em relação ao vírus. Tal situação, inclusive, motivou a edição da Súmula nº 443 do Tribunal Superior do Trabalho, que prevê que, caso seja dispensado empregado portador do vírus da HIV ou de outra doença grave que suscite estigma ou preconceito, haverá a presunção de dispensa discriminatória, tendo o empregado direito à reintegração no emprego. Ou seja, será ônus do empregador comprovar que a dispensa não se deu por razões discriminatórias.

O assédio moral em razão do gênero é a prática de comportamentos abusivos contra mulheres, seja em virtude do ataque à competência da trabalhadora, seja como forma de desqualificação de suas características como mulher. Ademais, tendo em vista que a identidade de gênero corresponde à “experiência interna, individual e profundamente sentida que cada pessoa tem em relação ao gênero, que pode, ou não, corresponder ao sexo atribuído no nascimento”, esta modalidade de assédio moral engloba não somente as mulheres cisgênero, mas também as pessoas transgênero, as que possuem orientação afetivo-sexual divergente do padrão heteronormativo, bem como as pessoas que não se enquadram no contexto binário de gênero (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 79).

Alguns exemplos de condutas assediadoras contra a mulher no ambiente laboral são a prática do *manterrupting*, quando empregados homens interrompem a trabalhadora reiteradamente durante a sua exposição de ideias; *bropropriating*, quando o colega ou superior hierárquico homem se apropria da ideia apresentada pela mulher, levando o crédito em seu lugar; *mansplaining*, quando os funcionários homens explicam um fato ou uma teoria à trabalhadora de modo condescendente presumindo, sem fundamento, que ela não tem conhecimento sobre o assunto; *gaslighting*, forma

de abuso psicológico em que o abusador distorce, omite ou inventa fatos para que a trabalhadora duvide de si mesma, bem como de sua capacidade profissional, desqualificando a mulher no local de trabalho; e *distracting*, quando se busca desviar a atenção do discurso de uma trabalhadora mediante distrações e informações insignificantes, como sua vestimenta ou sua aparência.

No que tange ao assédio moral às pessoas transgênero, há duas condutas assediadoras bastante comuns: a recusa em utilizar o nome social do trabalhador e da trabalhadora e a exigência de uso de banheiro de acordo com o sexo biológico, independente da identidade de gênero, acarretando grande constrangimento.

Outras modalidades de assédio moral são o assédio moral individual e o coletivo. O assédio moral individual ocorre na medida em que os atos abusivos são contra trabalhador individualmente considerado, de modo que facilmente é identificada a vítima. O assédio moral coletivo lato sensu subdivide-se em assédio moral individual homogêneo, assédio moral coletivo em sentido estrito e assédio moral difuso e pode ser tutelado mediante ação civil pública.

O assédio moral individual homogêneo é quando a violência psicológica atinge simultaneamente os direitos fundamentais de mais de uma pessoa, direitos estes que, em sua essência, são individuais. Renato Muçouçah (2009, p. 204) exemplifica tal modalidade apresentando cenário em que há um número considerável de empregados prestes a se aposentar e o empregador passa a perpetrar atos assediadores contra eles objetivando seu pedido de demissão. Essa modalidade de assédio moral também pode ser tutelada mediante ajuizamento de ações coletivas e ações plúrimas.

O assédio moral coletivo em sentido estrito é quando há perpetração de atos abusivos contra pessoas pertencentes a um grupo, categoria ou classe de pessoas ligadas através de uma relação jurídica base, caso em que o bem lesado é indivisível.

Muçouçah cita como exemplo desta modalidade o assédio moral decorrente da terceirização. Para o autor:

O mal-estar causado entre empregados efetivos da empresa e trabalhadores terceirizados é, sim, um fenômeno que pode ser classificado como assédio moral coletivo, pois há o chamado denegrir profissionalmente seres humanos [...] Num mesmo espaço, e por vezes executando tarefas bastante similares, o desnível salarial, a insegurança, a separação física entre o empregado e o trabalhador terceirizado pode causar constrangimentos a ambos, que perdem-se na confusão instaurada nessa relação jurídica-base, que é o fato de prestar serviços a um mesmo empregador (MUÇOUÇA, 2009, p. 207).

O assédio moral difuso é a lesão reiterada à saúde psicofísica e ao próprio meio ambiente de trabalho, na medida em que, quando o trabalhador sofre assédio moral e tal circunstância afeta a sua saúde, são atingidas pessoas indeterminadas, como familiares, amigos e vizinhos de cada trabalhador assediado (MUÇOUÇA, 2009, p. 208). Assim, um trabalhador que, em razão do assédio moral, desenvolveu uma doença psíquica, terá toda a sua vida comprometida e, junto a ele, serão impactados todos que com ele convivem, de modo que há uma rede de danos decorrente do assédio.

Outras modalidades citadas pelos autores são o assédio moral perverso e o assédio moral estratégico, com base na classificação elaborada por Marie-France Hirigoyen. O assédio moral estratégico ou motivado é aquele que tem finalidade específica, como motivar o pedido de demissão do trabalhador ou impedir que ele seja promovido. O assédio moral perverso ou imotivado, por outro lado, não possui uma razão específica e pré-estabelecida. Assim, para Hirigoyen, este é praticado com o fim de degradar o meio ambiente de trabalho e destruir o trabalhador através de condutas assediadoras (*apud* PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 88).

Conforme exposto anteriormente, a intenção do assediador não é elemento caracterizador do assédio moral. Assim, citamos esta classificação para fins de ilustração do posicionamento dos autores. Contudo, trata-se de divisão bastante limitada e tal classificação tem efeito, no máximo, para fins de arbitramento do valor da indenização a ser paga ao trabalhador.

Por fim, as últimas modalidades expostas pelos autores são o assédio moral interpessoal e assédio moral organizacional, que serão abordadas no capítulo seguinte.

2.2 O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

Com as formas de gestão presentes na nova organização do trabalho, caracterizadas pela competitividade, pressão por metas, sobrecarga e redução do número de empregados, verifica-se que o local de trabalho se torna um ambiente propício para a perpetração de condutas assediadoras, sejam elas causadas pela própria organização ou toleradas através de omissão e conivência por parte da empresa.

É neste sentido o que sustentam Margarida Barreto, Maria de Ester Freitas e Roberto Heloani, em sua obra “Assédio Moral no Trabalho”, quando vinculam a nova organização do trabalho ao desencadeamento da violência no ambiente laboral:

[...] a nova organização do trabalho, na medida em que se fundamenta exclusivamente no aspecto econômico, quebra as relações e os contratos de trabalho, legitima a competição acirrada em todos os níveis, individualiza as culpas e os prejuízos pelo não atendimento de metas descabidas, torna facilmente a empresa em uma pessoa jurídica nômade sem responsabilidades locais, eleva o ritmo e a flexibilidade do trabalho, coloca a guerra econômica como o alibi para justificar a sobrevivência da empresa a qualquer custo e gera um ambiente de trabalho em que a violência começa a fazer morada permanente (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2012, p. 35).

Este viés organizacional do assédio moral diferencia-se da visão clássica do fenômeno, que o vincula a uma relação agressor-vítima, marcada pela individualização do assédio, colocando-a numa perspectiva psicopatológica. Assim, com o objetivo de dar destaque à violência psicológica como política de gestão, foram formuladas na doutrina diferentes propostas de conceituação para o fenômeno do assédio moral organizacional, também denominado assédio moral institucional, assédio moral estrutural ou *straining*, que analisaremos a seguir.

Um dos primeiros trabalhos acadêmicos brasileiros que propuseram conceituar o assédio moral organizacional foi a dissertação de Mestrado de Adriane Reis de Araújo, no qual a autora definiu “assédio moral organizacional” como:

[...] o conjunto de condutas abusivas, de qualquer natureza, exercido de forma sistemática durante certo tempo, em decorrência de uma relação de trabalho, e que resulte no vexame, humilhação ou constrangimento de uma ou mais vítimas com a finalidade de se obter o engajamento subjetivo de todo o grupo às políticas e metas da administração, por meio da ofensa a seus direitos fundamentais, podendo resultar em danos morais, físicos e psíquicos (ARAÚJO, 2006, p. 107).

Embora o conceito formulado pela autora tenha o mérito de inovar vinculando o assédio moral às políticas e metas da administração, retirando o aspecto individual concebido pela doutrina clássica, a autora equivoca-se em alguns pontos. Primeiramente, em seu conceito, a jurista se refere apenas às condutas que resultem no “vexame, humilhação e constrangimento”, contudo, conforme vimos anteriormente, o assédio moral não se limita a tais espécies de condutas, de modo que basta que as condutas sejam abusivas e atinjam os direitos fundamentais dos trabalhadores para que esteja caracterizado o assédio moral organizacional. Além disso, a autora centra-se apenas na finalidade de mobilização subjetiva do trabalhador, quando, na

realidade, o engajamento subjetivo não é um fim em si mesmo, mas sim um meio utilizado para fins de aumento da produtividade (CERQUEIRA, 2012, p. 35).

A pesquisadora Lis Andréa Pereira Soboll (2008, p. 12–13), em sua obra *Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho*, discorreu sobre o assédio moral e o assédio organizacional, optando por dividir os fenômenos em duas figuras distintas, com o fim de reconhecer que se trata de formas diferentes de violência no trabalho e dar destaque a violência como política de gestão.

Assim, a autora conceituou “assédio organizacional” da seguinte forma:

O assédio organizacional [...] é um processo no qual a violência está inserida nos aparatos, nas estruturas e nas políticas organizacionais ou gerenciais, que são abusivas e inadequadas. O propósito é exercer o gerenciamento do trabalho e do grupo, visando produtividade e controle organizacional. O assédio organizacional é também processual e agressivo - como no assédio moral - mas não é pessoalizado e nem mal-intencionado (no sentido de querer prejudicar ou destruir). O objetivo do assédio organizacional não é atingir uma pessoa em especial, mas sim controlar todo o grupo indiscriminadamente (SOBOLL, 2008, p. 21–22).

O conceito formulado pela autora é muito importante para identificarmos o viés organizacional desta modalidade de assédio, sua finalidade de gerenciamento, visando produtividade e controle organizacional, bem como seu caráter de assédio coletivo. Assim, a definição da autora é mais ampla do que a formulada por Adriane Reis de Araújo ao estabelecer que o assédio organizacional está vinculado às formas de gestão, e não somente ao engajamento subjetivo do trabalhador.

Conforme exposto anteriormente, embora considere-se muito importante o conceito trazido pela autora, bem como a riqueza de sua obra, optou-se por utilizar o termo “assédio moral organizacional”, como modalidade de assédio moral, por entender-se que não é possível desassociar o assédio como instrumento de gestão da violência moral.

Por fim, o conceito formulado por Rodolfo Pamplona Filho e Claiz Gunça é:

[...] o assédio moral organizacional consiste na **tortura psicológica** perpetrada por um **conjunto de condutas abusivas e reiteradas**, que estão **inseridas na política gerencial** da empresa, **dirigidas a todos os trabalhadores** indistintamente ou a **determinado setor ou perfil** de trabalhadores, cuja finalidade é **exercer o controle** sobre a coletividade e garantir o alcance dos **objetivos institucionais**, que atinge a dignidade, a integridade física e mental, além de **outros direitos fundamentais** do trabalhador (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 92, nossos grifos).

O conceito formulado pelos autores utiliza os elementos trazidos por Lis Andréa Soboll. Além disso, é mais completo, pois aborda a abusividade e reiteração das

condutas, a forma como as condutas abusivas podem ser direcionadas a todos os trabalhadores ou a determinado setor ou perfil, bem como o elemento da ofensa aos direitos fundamentais do trabalhador. Assim, para a análise dos elementos caracterizadores do assédio moral organizacional serão utilizados os elementos elencados pelos autores.

2.2.1 Elementos caracterizadores

A partir do conceito proposto por Rodolfo Pamplona e Claiz Gunça, podem ser extraídos seis elementos caracterizadores do assédio moral organizacional: abusividade da conduta, habitualidade, contexto organizacional ou gerencial, natureza coletiva do público-alvo, finalidade institucional e ataque à dignidade e aos direitos fundamentais do trabalhador.

A abusividade consiste na extrapolação dos limites do poder diretivo patronal e na forma agressiva com que as condutas são praticadas. A título exemplificativo, Lis Andréa Soboll e Thereza Gosdal (*apud* PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 93) identificam as seguintes condutas abusivas: 1) cumprimento de metas exageradas; 2) tempo de banheiro controlado; 3) imposição e controle do que deve ser dito ao cliente; 4) impossibilidade de apresentação de atestados médicos; 5) desqualificação do trabalhador, do seu discurso e das suas ações; 6) utilização de técnicas de humilhação e perseguição como estratégia para estimular as vendas, em especial por meio da ridicularização pública dos empregados ou equipes que vendem menos ou não alcançam as metas.

Conforme Adriane Reis de Araújo:

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 (ARAÚJO, 2007, p. 214).

Ainda, Margarida Barreto e Roberto Heloani sustentam que o assédio laboral, através de manipulação do medo e orgulho ferido, é utilizado como instrumento de docilização e disciplinamento dos corpos produtivos, citando os seguintes exemplos de formas de controle do trabalhador:

As mudanças de função, de turno ou cidade sem avisar antecipadamente; demitir por telefone, fax ou telegrama quando em férias; impedir o uso de telefone da empresa, mesmo em casos de urgência; questionar quando do retorno à consulta médica externa; controlar o tempo de permanência nos banheiros; espionar quando saem a trabalho (BARRETO; HELOANI, 2014, p. 59).

Cumpra salientar que o mecanismo do assédio moral organizacional sempre destacado pela doutrina é a imposição de metas exageradas ao trabalhador, bem como a distribuição de prêmios para os “vencedores”, que atingiram as metas, e prendas para os “perdedores”. Contudo, são diversas as condutas abusivas no assédio moral organizacional. Destaca-se, ainda, que tais condutas devem ser reiteradas e prolongadas no tempo para que seja configurado o assédio, conforme o elemento caracterizador da habitualidade.

O contexto organizacional ou gerencial refere-se ao fato de que as condutas abusivas devem estar inseridas nas estratégias e nos métodos de gestão, ou seja, na política organizacional da empresa, para que esteja caracterizado o assédio moral organizacional. Assim, geralmente, o assédio moral organizacional é vertical descendente, tendo como assediadores os superiores hierárquicos, os prepostos ou os gestores da empresa que, com base nos métodos de gestão, perpetram as condutas abusivas, de modo que a empresa participa ativamente do assédio moral, promovendo e estimulando as práticas abusivas.

Embora seja mais comum a tipologia vertical descendente no assédio moral organizacional, é importante frisar que essa modalidade de assédio também pode se apresentar de modo horizontal ou, ainda, vertical ascendente. Os trabalhadores, pressionados para atingirem suas metas, podem adotar práticas abusivas para pressionar colegas de trabalho com baixa produtividade para que alcancem seus resultados ou, ainda, para que peçam demissão.

É neste sentido o que assevera Adriane Reis:

Essa situação decorre da pulverização do exercício do poder em todos os níveis da empresa. [...] Esse é o grande êxito dos Círculos de Qualidade Total e da divisão do trabalho em equipes. O grupo de trabalhadores é levado a se colocar na posição do verdadeiro empreendedor, crendo-se realmente participante das decisões da empresa (ARAÚJO, 2006, p. 119-120).

Ainda, o assédio moral organizacional pode ser perpetrado na tipologia vertical ascendente quando a empresa estimula os subordinados a pressionarem seus chefes imediatos para que demonstrem liderança e alcancem as metas determinadas pela empresa.

A natureza coletiva do público-alvo refere-se ao fato de que o assédio moral organizacional é um assédio moral coletivo *lato sensu*, ou seja, os trabalhadores são atingidos na perspectiva individual homogênea, coletiva em sentido estrito ou difusa, nos termos do artigo 81, parágrafo único, do Código de Defesa do Consumidor (CDC).

Os direitos e interesses individuais homogêneos são aqueles decorrentes de origem comum que, em sua essência, são direitos individuais. Assim, verifica-se a dimensão individual homogênea do assédio moral organizacional quando o assédio praticado como instrumento de gestão é realizado contra alguns trabalhadores individualizados por suas características comuns, ou seja, quando os alvos do assédio são trabalhadores determinados a partir de certo perfil. É o que ocorre, por exemplo, quando a empresa deseja dispensar gestantes, reintegrados ou outros empregados que possuem estabilidade no emprego, mas não pode, de modo que pratica condutas assediadoras para que os próprios empregados peçam demissão.

Quando todos os trabalhadores são atingidos indistintamente pelas condutas abusivas ligadas aos métodos e políticas de gestão, resta configurada a dimensão coletiva em sentido estrito do assédio moral organizacional. O mesmo ocorre quando determinados grupos ou setores são alvo de assédio pela organização, como ocorre frequentemente em relação aos setores responsáveis pelas vendas, com a imposição exagerada de metas.

Por fim, a dimensão difusa do assédio moral organizacional é quando, além dos trabalhadores indistintamente atingidos pelas práticas assediadoras, são também atingidos os seus amigos, vizinhos e familiares, bem como os futuros empregados a serem contratados pela empresa. Neste ponto, entende-se que os impactos do assédio no convívio social e familiar do trabalhador, bem como o impacto social, tem relação com a dimensão difusa do fenômeno.

A importância prática da natureza coletiva do público-alvo do assédio moral organizacional é que, em razão disso, esta modalidade de assédio pode ser tutelada mediante ação civil pública, nos termos do artigo 1º, IV, da Lei nº 7.347/1985. Além disso, nas hipóteses em que o assédio moral organizacional viola direitos que, embora tenham origem comum, são essencialmente individuais, também podem ser ajuizadas ações coletivas e ações plúrimas.

Um dos principais elementos caracterizadores do assédio moral organizacional é a finalidade institucional do assédio. Isto porque as condutas abusivas que, reiteradas, caracterizam o assédio moral organizacional são perpetradas pela

organização com fins institucionais. Ou seja, com a ideia equivocada de que “os fins justificam os meios”, a empresa cria sistemas desumanos com a finalidade de atingir os objetivos empresariais, acreditando ser válida qualquer estratégia em nome do lucro e da eficiência, mesmo que, conseqüentemente, haja a violação dos direitos fundamentais dos trabalhadores (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 98).

Neste sentido, Lis Soboll destaca os objetivos do assédio organizacional, bem como o papel da empresa na perpetuação das condutas abusivas:

No assédio organizacional, o objetivo é exercer o controle sobre a coletividade e garantir o alcance dos objetivos organizacionais e gerenciais. O papel da empresa no assédio organizacional é de roteirista das ações de violência; os superiores hierárquicos ou os colegas cumprem o papel de atores, os quais têm espaços limitados de ação dentro de um script preestabelecido pela empresa (SOBOLL, 2008, p. 23).

Podem ser apontados como exemplos de finalidades institucionais: 1) o aumento da produtividade; 2) a diminuição ou redução dos custos; 3) controle dos empregados; 4) exclusão de trabalhadores indesejados, pressionando pedidos de demissão e desoneração de verbas rescisórias; 5) repressão à formação de demandas individuais e coletivas; 6) controle do tempo e dos métodos de trabalho (GOSDAL *et al.*, 2009b, p. 37).

Além disso, as estratégias de gestão acabam se tornando uma espécie de “seleção natural” dos menos resistentes ou resilientes, na medida em que aqueles que não suportam a pressão excessiva pedem demissão ou, ainda, são afastados pelo desenvolvimento de doenças relacionadas ao trabalho.

É neste sentido o que sustenta Lis Soboll, quando afirma que:

Além de visar à melhoria da produtividade, o assédio organizacional pode instituir um verdadeiro “darwinismo organizacional”, isto é, um método que promove, de maneira indiscriminada, a exclusão dos menos adaptáveis às exigências da empresa (SOBOLL, 2008, p. 22).

É importante destacar que, embora o assédio moral organizacional seja caracterizado pela finalidade institucional, isso não significa que, para a sua caracterização, seja necessário comprovar que a empresa procure intencionalmente assediar seus empregados. Basta que seja comprovada a reiteração dos atos assediadores dentro da política organizacional da empresa.

Inclusive, é importante salientar que, dentro do contexto histórico, social e econômico da nova organização do trabalho, ainda se compreende que determinadas práticas são comuns, de modo que a organização muitas vezes sequer identifica as

condutas abusivas como assediadoras, simplesmente as adota entendendo ser necessárias para o atingimento dos objetivos da empresa.

Além disso, ainda que a empresa reconheça que tais condutas podem ser lesivas aos trabalhadores (o que se comprova cada vez que um empregado é afastado por doença psicológica relacionada ao trabalho), coloca como prioridade o atingimento dos resultados. Assim, a saúde mental dos trabalhadores é colocada de lado diante dos números da empresa, como se fosse apenas mais uma “fatalidade” diante da necessidade empresarial, o que não é admissível.

Além disso, muitas vezes o próprio custo do assédio moral organizacional para a empresa, decorrente de multas administrativas ou processos judiciais, acaba sendo ínfimo comparado com o lucro da instituição com as práticas assediadoras. Assim, diante desta perspectiva, muitas empresas entendem ser mais lucrativo o assédio moral organizacional.

Por fim, o último elemento caracterizador do assédio moral organizacional é o ataque à dignidade e aos direitos fundamentais do trabalhador, elemento também presente no assédio moral interpessoal. Diante de sua gravidade e abusividade das condutas perpetradas, o assédio possui caráter pluriofensivo, atingindo diversos direitos fundamentais do trabalhador (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 99).

2.2.1.1 Assédio moral interpessoal e assédio moral organizacional

Lis Soboll, Thereza Gosdal, Mariana Shatzmam e André Eberle conceituam assédio moral interpessoal como:

[...] 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 (GOSDAL *et al.*, 2009a).

Identificado o conceito e os elementos caracterizadores do assédio moral organizacional, bem como o conceito de assédio moral interpessoal, verifica-se que os elementos que o distinguem do assédio moral interpessoal são: o sujeito ativo, o alvo, a finalidade e a forma de participação da empresa no assédio.

Primeiramente, as duas figuras se diferenciam na medida em que, no assédio moral interpessoal, o assédio pode ocorrer entre colegas de mesma hierarquia ou

entre colegas de posições hierárquicas diferentes. No assédio moral organizacional, via de regra, o assédio ocorre de forma vertical descendente, e quem pratica o assédio é o empregador, seus prepostos ou pessoas com poderes hierárquicos e de organização na empresa. Contudo, há situações específicas em que é possível verificar assédio organizacional de tipo horizontal ou vertical ascendente.

No assédio moral interpessoal, o alvo das práticas assediadoras é o trabalhador ou um pequeno grupo de trabalhadores, seja em razão de perseguição pessoal de colegas ou gerentes ou discriminação. Ou seja, o assédio interpessoal envolve personalidade, de modo que, ainda que duas ou mais pessoas sejam alvo de perseguição simultaneamente, o processo é direcionado e pessoal (SOBOLL, 2011, p. 168). No assédio moral organizacional, as práticas podem atingir a coletividade dos trabalhadores ou setores específicos.

Conforme exposto anteriormente, esta autora posiciona-se no sentido de que a intencionalidade do assediador não deve ser considerada elemento caracterizador do assédio moral, pelas razões já expostas. Contudo, caso as condutas abusivas sejam intencionalmente perpetradas pelo agressor, no assédio moral interpessoal, a finalidade presente é a de prejudicar, isolar ou humilhar o trabalhador. No assédio moral organizacional, por outro lado, pretende-se, com as condutas assediadoras, atingir determinados objetivos empresariais ou institucionais, tais como aumento de produtividade, atingimento de metas, controle dos trabalhadores e redução de custos do trabalho. Ainda, também pode ser buscada, como forma de gestão, a exclusão daqueles trabalhadores que a empresa não deseja manter em seus quadros, como aqueles considerados improdutivos.

No assédio moral interpessoal, a empresa participa do assédio através da omissão, permitindo as condutas abusivas dos demais empregados. No assédio moral organizacional, a empresa participa do assédio de forma ativa, promovendo e estimulando as práticas assediadoras.

Neste ponto, é importante frisar que, no assédio moral, seja interpessoal ou organizacional, sempre há participação da empresa nas condutas perpetradas. Agressões pontuais podem ocorrer em qualquer relação de trabalho, mesmo sem o conhecimento da organização, mas as condutas reiteradas e prolongadas no tempo só acontecem se a empresa se apresentar como promotora, cúmplice ou negligente diante da violência inicial. Assim, em todos os casos há, no mínimo, a conivência ou omissão da empresa (SOBOLL, 2008, p. 79).

Por fim, é importante advertir que há uma linha tênue entre uma e a outra forma de assédio, tendo em vista que se trata de modalidades distintas do mesmo processo. Assim, em certas situações concretas, é difícil o enquadramento como assédio moral interpessoal ou assédio moral organizacional. Contudo, ainda assim é muito importante a distinção para que se evidencie a dimensão coletiva do assédio inserido nas estratégias de gestão da empresa, que impacta um número maior de trabalhadores e exige ações preventivas de maior complexidade.

2.2.2 Estratégias abusivas de gestão: gestão por injúria, gestão por estresse e gestão por medo

Lis Andréa Soboll destaca como as principais formas de expressão das estratégias abusivas de gestão que, caso reiteradas e prolongadas no tempo, configuram o assédio organizacional a gestão por injúria, a gestão por estresse e a gestão por medo.

Para Adriane Reis, tais estratégias de gestão decorrem da naturalização da humilhação e do constrangimento no ambiente laboral, que possui origem nas sociedades disciplinares e deriva da desigualdade de poder entre as partes na relação de emprego.

Segundo a autora:

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 (*apud GOSDAL et al.*, 2009b, p. 33, grifos dos autores).

A “gestão por injúria”, conforme Antônio Rebouças, é caracterizada por:

[...] práticas sistemáticas de administração que, abusiva e persistentemente, oprimem os trabalhadores, em determinadas empresas, **ofendendo-lhes a dignidade pessoal, a honra e até a imagem**, com isso atentando contra os Fundamentos Constitucionais da República Federativa do Brasil [...] contra a Ordem Econômica e Financeira [...] e contra a Ordem Social [...] destacadamente a Seguridade Social (REBOUÇAS, 2006, p. 183, nossos grifos).

Nesta estratégia abusiva de gestão, de forma autoritária e desrespeitosa, utiliza-se humilhações e constrangimentos com o fim de obter obediência e submissão dos empregados. Os trabalhadores são expostos de forma depreciativa, seja pelo conteúdo da exposição, seja pela forma de tratamento. São exemplos da gestão por injúria o uso de palavras que rebaixam os trabalhadores ou, ainda, os e-mails enviados a todos os empregados em que são sinalizados os resultados de cada funcionário, expondo, de modo constrangedor, aqueles que não obtiveram bom desempenho.

É importante ressaltar que, diferentemente do assédio moral interpessoal, os alvos da gestão por injúria não são definidos, na medida em que todos os trabalhadores são maltratados. Contudo, embora não definido, o alvo pode ser identificável, como, por exemplo, todo trabalhador que não atinge as metas ou que questiona os procedimentos da empresa (SOBOLL, 2011, p. 169).

A “gestão por estresse” tem como objetivo a melhora do desempenho, eficiência ou rapidez na execução do trabalho, não tendo como finalidade a destruição do trabalhador, contudo, as consequências na saúde do empregado podem ser desastrosas, tendo em vista a pressão excessiva imposta (SOBOLL, 2008, p. 82).

São exemplos da gestão por estresse as cobranças constantes, a supervisão exagerada, as comparações constantes entre os desempenhos dos empregados, a divulgação de *ranking* de produtividade, metas muito exigentes, bem como prazos inadequados às exigências das tarefas. Tais formas de gestão são bastante comuns no trabalho bancário, tendo em vista o padrão de produtividade estabelecido pelas organizações bancárias, conforme será visto a seguir.

A “gestão por medo” utiliza como estímulo principal para a adesão do trabalhador aos objetivos empresariais a ameaça, implícita ou explícita. As ameaças constantes de perder o cargo, o emprego ou de ser exposto a constrangimentos favorecem a obediência e submissão por parte dos empregados.

Inclusive, tal estratégia de gestão propicia a violência psicológica no ambiente de trabalho. Um gerente, por medo de ser incompetente e de perder seu cargo, tornando-se menos importante diante dos padrões da sociedade, pode adotar comportamentos hostis e antiéticos perante seus subordinados.

Ou seja, no assédio moral organizacional caracterizado pela utilização de estratégias de gestão abusivas, o assédio perpetrado pelo superior hierárquico ocorre não como uma forma deliberada de perseguição por um gestor tirano, mas sim como

consequência direta do uso da violência psicológica como instrumento de gestão, que impacta todos os empregados na cadeia produtiva.

2.2.3 Assédio moral organizacional como instrumento de gestão

Na obra *Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque disciplinar*, os autores destacam os principais contextos em que ocorre o assédio moral organizacional, que correspondem à maior parte das denúncias investigadas pelo Ministério Público: 1) empresas de teleatendimento ou telemarketing; 2) empresas que sofrem processo de fusão ou incorporação e desejam excluir determinados empregados; 3) empresas que adotam o assédio moral em substituição à dispensa sem justa causa para reduzir despesas; 4) empresas que trabalham com vendas (GOSDAL *et al.*, 2009b, p. 37–38).

Assim, tendo em vista a multiplicidade de estudos que analisam o assédio moral organizacional nestes setores e, principalmente, a recorrência de denúncias ao Ministério Público do Trabalho (MPT) e ajuizamento de ações judiciais buscando a indenização pelos danos causados, parte-se à análise do assédio moral organizacional no telemarketing e no trabalho bancário.

2.2.3.1 O assédio moral organizacional no telemarketing

O telemarketing é um dos segmentos que mais emprega no Brasil, tendo crescido exponencialmente nas últimas décadas. Conforme pesquisa realizada em 2012 pelo Sindicato Paulista das Empresas de Telemarketing, Marketing Direto e Conexos, noticiada pelo *site* G1 (CAVALLINI, 2012), o setor emprega cerca de 1,4 milhão de trabalhadores no Brasil, sendo que cerca de 550 mil operadores trabalham em empresas terceirizadas.

Sobre o perfil do trabalhador do telemarketing, a pesquisa indica que 71% dos trabalhadores possuem ensino médio completo, 19% possuem nível superior incompleto e 10%, concluíram a faculdade, sendo que 45% dos trabalhadores estão no primeiro emprego. Ainda, 55% dos trabalhadores são jovens entre 18 e 25 anos, sendo 69% mulheres. Assim, verifica-se no setor do telemarketing um perfil de trabalhadores jovens, com baixa qualificação profissional, majoritariamente feminino.

A rotina de trabalho dos operadores de telemarketing é exaustiva, com rigoroso controle por parte da empresa. Há diversos fatores de risco para o adoecimento físico dos trabalhadores. Tendo em vista a realização de movimentos repetitivos e inadequação do mobiliário e equipamentos utilizados e o uso constante de fone de ouvido, muitas vezes descalibrado, são recorrentes as lesões por esforço repetitivo (LER-Dort) e problemas auditivos. Além disso, há diversos fatores de risco à saúde mental dos trabalhadores, tais como o ritmo intenso de trabalho, a ausência de pausas para recuperação do organismo, pressão constante de supervisores com controle rígido do trabalho e metas de produtividade desgastantes (NOGUEIRA, 2010, p. 163).

O ambiente de trabalho dos operadores de telemarketing é caracterizado pelo controle rigoroso no local de trabalho, na medida em que a empresa controla o tempo do atendimento, o conteúdo (sendo que qualquer fala fora do *script* pode gerar uma advertência ao empregado), o comportamento, bem como os resultados do serviço prestado. Assim, os operadores de telemarketing devem concretizar a interação com o cliente, de forma satisfativa, sem, contudo, ultrapassar o tempo médio de atendimento estipulado pelas metas comerciais.

Neste sentido, Valdete Souto Severo associa o ambiente de trabalho do operador de telemarketing ao controle panóptico de Foucault, identificando a presença do assédio estrutural na atividade:

O assédio estrutural também está presente no controle panóptico da atividade do operador de telemarketing, em que temos um quadro de vigilância assediadora constante. Há controle das idas ao banheiro, do tempo das ligações, do conteúdo dos diálogos. Os ambientes de trabalho são divididos em “baías” ou “PA’s”, pontos de atendimento divididos por biombos para que os trabalhadores não conversem entre si (SEVERO, 2019).

Destaca-se que, embora trate-se de trabalho exaustivo, com movimentos repetitivos, o tempo de intervalo é cronometrado, bem como as pausas para ida ao banheiro. A jornada de trabalho dos trabalhadores em atividades de teleatendimento é de 6 horas e 20 minutos, havendo intervalo de refeição e descanso de apenas 20 minutos e dois períodos de 10 minutos de pausa, conforme o Anexo II da Norma Regulamentadora 17 (NR 17), aprovado pela Portaria nº 9/2007 da Secretaria de Inspeção do Trabalho.

Embora as idas ao banheiro, em teoria, sejam livres, há diversos relatos de empresas que limitam as pausas para as necessidades fisiológicas em apenas 5 minutos. Conforme a reportagem da BBC News Brasil (MENDONÇA, 2018), diversos

trabalhadores relatam que, antes de irem ao banheiro, precisam pressionar um botão para solicitar pausa do atendimento, pelo qual é cronometrado o tempo “desperdiçado” pelo empregado. Além disso, quanto menos tempo conectado recebendo ligações, menor é a avaliação do funcionário e menor a possibilidade de ascensão no emprego.

O próprio intervalo de refeição de 20 minutos é evidentemente lesivo ao trabalhador. O empregado trabalha em atividade de grande tensão, sob controle absoluto, e, mesmo no seu intervalo para refeição deve alimentar-se apressadamente, estando ciente que, qualquer minuto de atraso pode ocasionar uma advertência. Este tipo de controle do trabalhador trata o empregado como uma máquina, não sendo sequer respeitado um tempo razoável para a alimentação e para as necessidades fisiológicas. Em vez de contratar mais empregados para propiciar condições mais humanas aos trabalhadores, as empresas de telemarketing exploram a força de trabalho de forma incessante até o momento em que o empregado não consegue mais aguentar o estresse ou, ainda, adoecer.

A forma de organização do trabalho acarreta o adoecimento, ainda, na medida em que, através de *script* inflexível da comunicação com o cliente, a organização afasta da trabalhadora o poder de decisão para que esta possa adaptar o trabalho desenvolvido à sua realidade, o que gera sentimentos de insatisfação e inutilidade e interfere na motivação e nos desejos, inclusive reduzindo o seu desempenho. A rigidez do trabalho também pode gerar perturbações na relação do trabalhador com a tarefa realizada, alterando o uso pleno de suas capacidades e “automatizando” o pensamento (NOGUEIRA, 2010, p. 165).

Destaca-se que os resultados dos estudos atuais acerca dos operadores de telemarketing assemelham-se bastante àqueles registrados em 1956 pelo psiquiatra francês Le Guillant, que apontou a Neurose das Telefonistas, quadro de adoecimento polimorfo entre telefonistas com sintomas de alteração de humor, fadiga nervosa, alterações do sono e manifestações somáticas variáveis que influenciavam a vida das trabalhadoras (*apud* NOGUEIRA, 2010, p. 165–166).

Outra característica do trabalho desempenhado pelos operadores de telemarketing que causa o adoecimento psíquico origina-se da tensão decorrente do atendimento ao cliente. O trabalhador é responsável por responder ao cliente, geralmente irritado pelos problemas de empresa da qual frequentemente o operador sequer é empregado, sobre a qual não possui qualquer responsabilidade (sequer

tendo autonomia para resolver determinados problemas). Mesmo assim, nesta ligação, o empregado torna-se a figura da empresa, sendo alvo da ira dos consumidores insatisfeitos através de xingamentos e humilhações. Isto tendo em vista uma média de cerca de 300 ligações diárias, na qual o trabalhador não pode se deixar abalar pelas reclamações ouvidas (MENDONÇA, 2018).

Conforme exposto, a organização do trabalho no setor de telemarketing é marcada pela presença do assédio moral organizacional, principalmente através de estratégias de gestão por estresse. Em razão disso, são recorrentes os diagnósticos de transtornos relacionados com a atividade, tais como alcoolismo, depressão, estresse, neurastenia, fadiga, neurose profissional, entre outros (NOGUEIRA, 2010, p. 164), o que se verifica, inclusive, nos dados do Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing, que apontam que 30% dos trabalhadores sofrem de transtornos psíquicos (MENDONÇA, 2018).

Por fim, é importante destacar que, tendo em vista as condições de trabalho exaustivas dos trabalhadores em atividades de telemarketing, o Anexo II da NR 17 prevê os parâmetros mínimos para o trabalho deste setor, buscando proporcionar maior conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente.

Na NR 17, é prevista a garantia ao trabalhador de pausas imediatamente após atendimento onde haja ocorrido ameaças, abuso verbal, agressões ou que tenha sido especialmente desgastante, de modo a permitir que o operador se recupere, podendo socializar conflitos e dificuldades com colegas, supervisores ou profissionais de saúde ocupacional especialmente capacitados para tal acolhimento. (item 5.4.5). Ainda, há vedação expressa ao empregador de exigir a observância estrita do *script* ou roteiro de atendimento ou imputar ao operador os períodos ou interrupções no trabalho não dependentes de sua conduta (item 5.11).

Ademais, são previstas diversas formas de prevenção ao assédio moral no local de trabalho. Por exemplo, veda-se a utilização de métodos que causem assédio moral, medo ou constrangimento, tais como o estímulo abusivo à competição entre trabalhadores; exigência de uso, permanente ou temporário, de adereços, acessórios, fantasias e vestimentas com o objetivo de punição, promoção e propaganda; exposição pública das avaliações de desempenho dos operadores (item 5.13).

2.2.3.2 O assédio moral organizacional no trabalho bancário

As instituições bancárias são marcadas por práticas de assédio moral organizacional. Em nome dos resultados e do lucro, ao bancário é imposto trabalhar em ritmo excessivo, mediante cumprimento de metas exageradas, sob pena das mais diversificadas formas de constrangimento, humilhação e ridicularização, o que impacta na saúde física e psíquica do trabalhador, comprometendo suas relações laborais, sociais e familiares (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 104).

O trabalho bancário é caracterizado por ser atividade desenvolvida entre as demandas dos clientes, as cobranças dos supervisores e as metas impostas pela empresa. Assim, o trabalhador deve exercer sua atividade em contexto marcado pela contradição entre as exigências de atendimento em tempo reduzido, as demandas reais dos clientes e a necessidade de efetivar venda de produtos, situação que intensifica o ritmo de trabalho e exige habilidades de tomada de decisões, priorização das atividades e agilidade no atendimento sem queda de qualidade (SOBOLL, 2008, p. 46).

Contudo, há uma supervalorização da atividade de venda de produtos. Embora sejam exercidas diversas funções, as atividades intermediárias não são consideradas merecedoras de destaque, acompanhamento ou reconhecimento e muitas vezes somente a atividade de vendas repercute na avaliação de desempenho do empregado e na possibilidade de futuras promoções. Deste modo, o atendimento aos clientes, a resolução de problemas rotineiros e tarefas operacionais são deixadas de lado, ofuscadas pela supervalorização dos resultados em detrimento dos processos (SOBOLL, 2008, p. 94).

Ocorre que a venda de produtos é determinada conforme metas abusivas, crescentes e irreais em relação ao mercado, a curto prazo, sem a participação dos trabalhadores, o que impõe dedicação extrema para que se alcancem os resultados esperados pela organização, dentro de sistema de punições e recompensas. Nesse contexto gerencial, está presente a concepção de que o sucesso e o fracasso são de responsabilidade exclusiva do trabalhador, que deve superar a si mesmo constantemente para alcançar os resultados considerados desejados pela organização.

Assim, embora o sistema de metas seja considerado um mecanismo legítimo do *jus variandi* do empregador, é um procedimento bastante questionável, na medida

em que transfere ao empregado a responsabilidade pelos riscos da atividade econômica, que se trata de responsabilidade da empresa, nos termos do artigo 2º da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Com base no sistema de metas, o salário do empregado está diretamente vinculado às suas vendas, ou seja, independente do contexto econômico, do poder de compra dos consumidores, este funcionário deve alcançar número de vendas determinado pela organização para que possa receber a remuneração esperada, que, geralmente, guia todo o planejamento financeiro da vida familiar.

Além disso, na sociedade atual, a competência profissional é diretamente vinculada ao valor do indivíduo. Assim, tendo em vista que a competência do trabalhador é balizada conforme o atingimento de metas, o empregado vive em constante pressão para atingir os resultados e “ser alguém” dentro do contexto organizacional.

É neste sentido o que expõe Lis Andréa Soboll:

O valor da pessoa é reduzido à sua competência profissional, com um código único, dentro de um sistema de sinais que simboliza o sucesso em uma determinada estrutura organizacional. Ser competente como bancário não é um atributo relativo ao processo de trabalho em sua totalidade, mas refere-se apenas aos resultados de algumas das atividades balizadas por metas (SOBOLL, 2008, p. 121).

Além disso, a agressividade gerencial é recurso frequentemente utilizado nas instituições bancárias. Isto porque a ascensão na carreira possui relação direta com os resultados nas vendas. Assim, bons vendedores tornam-se supervisores focados em resultados, muitas vezes sem o treinamento ou perfil para a função de gerência, utilizando a gestão por injúria como modo de alcançar os objetivos empresariais, através de xingamentos e humilhações.

A violência como forma de gestão é intensificada na medida em que o próprio supervisor também possui metas para atingir. A pressão se transmite em cascata, sendo disseminada por todos os níveis hierárquicos e entre os colegas de trabalho. O superior hierárquico recebe uma meta para sua estrutura de comando e a distribui nas diversas unidades, que, por sua vez, repartem entre seus participantes, individualizando as exigências de produção.

Assim, verifica-se que o assédio moral organizacional é muito mais lesivo na medida em que o assédio como instrumento de gestão impacta toda a coletividade de trabalhadores e, ainda, possibilita o uso do assédio por gestores que, não somente

não possuem o perfil ideal para a gestão, mas, pressionados, disseminam a violência no local de trabalho através da gestão por injúria.

Atrelado ao cumprimento de metas, é comum a utilização do sistema de “prendas” em setores que trabalham com vendas. Trata-se de mecanismo punitivo, pautado na ridicularização pública do trabalhador que não alcançou as metas estabelecidas, pelas quais o trabalhador é desqualificado por meio de gestos, palavras, gritos, olhares ou atitudes, sendo forçado a “pagar prendas” perante colegas de trabalho, gerentes ou, até mesmo, clientes, como forma de compeli-lo a aumentar a produtividade, atingir as metas ou pedir o desligamento do quadro funcional (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 109).

Outra característica do trabalho bancário é a comparação constante entre os colegas de trabalho, pelo uso de *rankings* de produtividade, que rompe com a solidariedade, colocando os pares contra concorrentes. O trabalhador é exposto constantemente perante os demais colegas, sendo diminuído caso não obtenha os resultados esperados pela organização. E ainda que tais resultados sejam alcançados, sempre haverá um último colocado no *ranking*, inserido na dicotomia entre vencedores e perdedores. Essa individualização dos resultados do bancário gera um ambiente de trabalho hostil, permeado por concorrência, falta de solidariedade e isolamento (SOBOLL, 2008, p. 111).

Outro elemento que propicia o assédio moral organizacional no trabalho bancário é o conflito ético cotidiano no qual é sujeitado o trabalhador, pressionado entre as exigências da organização, seus valores pessoais e a necessidade dos clientes. A supervalorização dos resultados abre espaço para o que Christophe Dejours denominou “pressão para trabalhar mal”, que, juntamente com o medo da incompetência e a falta de esperança de ser reconhecido constituem os principais fatores de sofrimento no trabalho (*apud* SOBOLL, 2008, p. 114).

O profissional, para atingir as metas, precisa executar mal o seu trabalho, não atendendo os reais interesses dos clientes ou, ainda, agindo de forma ilícita para “fabricação de números”. É o caso de bancários que fazem venda casada ou, ainda, adquirem produtos bancários sem a autorização de seu cliente, fazendo o “trabalho sujo” para atingir os resultados esperados pelo banco. Além disso, muitos bancários narram o sentimento de humilhação ao fazerem uso da “mendicância” como estratégia para efetivar as vendas e cumprir as metas.

Mesmo realizando um trabalho estruturado sobre diversas estratégias de gestão abusivas, seja através de xingamentos e constrangimentos (gestão por injúria), cobrança de metas excessivas, comparações constantes entre colegas de trabalho por *rankings* (gestão por estresse) ou por ameaças implícitas a perda do emprego (gestão por medo), muitos trabalhadores mantêm-se em seus postos de trabalho.

Este é o mecanismo descrito por Dejours como a “disciplina da fome”. Contudo, na sociedade de consumo, a disciplina da fome não se limita à concepção de fome no sentido estrito, mas sim se amplia como “disciplina da inserção social, pois é pelo trabalho que se tem acesso ao consumo e que se estabelece a rede de relações sociais” (*apud* SOBOLL, 2008, p. 124).

Conforme Lis Andréa Soboll:

Os trabalhadores suportam pressões, exigências exageradas e humilhações em troca das vantagens econômicas e financeiras ou da possibilidade de realização de ideais e de recompensas simbólicas, resultantes da disciplina do sucesso e da fome. Somadas a esses mecanismos, encontramos a disciplina do medo e a disciplina da vergonha que apresenta a produtividade como forma de evitar a demissão e a humilhação (SOBOLL, 2008, p. 124).

Outro elemento que propicia o assédio moral organizacional no trabalho bancário é a terceirização de atividades consideradas essenciais para a instituição bancária. A terceirização não somente ocasiona a precarização das condições de trabalho, na medida em que os terceirizados são inseridos na organização sem serem reconhecidos como bancários e sem a possibilidade de carreira dentro da instituição, mas também gera uma ameaça constante de perda do emprego àqueles que exercem a função de bancários. Assim, a um ambiente de trabalho que já é caracterizado por estratégias abusivas de gestão, soma-se o medo de ter seu cargo terceirizado, o que faz com que o trabalhador se sujeite às condutas assediadoras sem qualquer resistência, sofrendo em silêncio.

Assim, a violência no trabalho bancário está na forma de organização do trabalho, que impõe a lógica financeira e econômica como único código válido, desrespeitando os limites do próprio trabalho, as necessidades e os valores humanos e sociais. As estratégias de gestão ofendem, amedrontam, geram dependência psíquica, pressionam, visam ao controle dos trabalhadores, de forma individual e no coletivo.

2.2.3.3 Assédio moral organizacional virtual na era da Tecnologia da Informação

Embora as inovações tecnológicas e informacionais, como a robótica e a informática, tenham transformado a sociedade e a organização do trabalho, possibilitando o aumento da produção e a melhoria da qualidade de produtos e serviços, surgiram outros problemas para o mundo do trabalho.

A busca pela lucratividade, a exigência de metas abusivas e ritmos acelerados é intensificada por mecanismos que, não somente facilitam o controle do trabalhador, mas também possibilitam uma disposição quase ilimitada ao trabalho. Isto na medida em que, através de programas e aplicativos, é possível demandar o empregado fora do horário de trabalho, impossibilitando que o trabalhador aproveite seu tempo em família e seu tempo de lazer, acarretando a violação do seu direito à desconexão do trabalho.

Nesse contexto, surge o “assédio moral organizacional virtual”, também chamado de teleassédio organizacional, que, conforme Pamplona Filho e Claiz Gunça:

[...] consiste na tortura psicológica perpetrada por um conjunto de condutas abusivas e reiteradas, praticadas por meios de comunicação escritos, orais e visuais, **por intermédio de plataformas eletrônicas, aplicativos de mensagens instantâneas, correio eletrônico ou sistemas informatizados**, que estão inseridas na política organizacional e gerencial da empresa, dirigidas a todos os trabalhadores indistintamente ou a determinado setor ou perfil de trabalhadores, cuja finalidade é exercer o controle sobre a coletividade e garantir o alcance dos objetivos institucionais (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 143, nossos grifos).

Assim, quando o assédio moral for praticado predominantemente por mecanismos telemáticos e informatizados de comunicação, inserido na política organizacional da empresa, restará configurada a modalidade organizacional virtual. Presente em diversas organizações laborais, como instituições bancárias e empresas de teleatendimento, em especial por intermédio das plataformas eletrônicas que controlam, monitoram e fiscalizam o trabalhador, o assédio moral organizacional virtual torna-se ainda mais presente no teletrabalho.

Neste ponto, é importante salientar que o assédio moral virtual pode ser analisado em dois aspectos distintos. No primeiro aspecto, é quando o assédio moral virtual engloba as práticas ligadas a ambientes virtuais empresariais, como ocorre com o teletrabalho. No segundo aspecto, é quando o assédio moral não necessita da configuração de trabalho em ambiente virtual, ocorrendo da mesma forma que o

assédio moral físico, só que por meio da utilização de instrumentos eletrônicos para a prática (WYZYKOWSKI, 2020, p. 173).

No contexto de inovações tecnológicas e informacionais, surge o fenômeno chamado “telepressão”, que possui origem no relatório *Workplace Telepressure and Employee Recovery*, elaborado pelas pesquisadoras do Departamento de Psicologia da Universidade do Norte de Illinois, nos Estados Unidos, Larissa Barber e Alecia Santuzzi. Conforme as autoras, a telepressão consiste no envio de mensagens de trabalho por meios tecnológicos acompanhadas de uma esmagadora urgência de resposta (*apud* PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 140). Em sua pesquisa, as autoras concluíram que o fato de os trabalhadores estarem constantemente conectados fora do horário de trabalho pode diminuir a produtividade e aumentar as chances de desenvolver patologias, tais como a Síndrome de Burnout, na medida em que a hiperconectividade impede a recuperação do trabalhador das atividades profissionais do dia a dia (*apud* CARDIM, 2020, p. 98).

Assim, a exigência de respostas imediatas do trabalhador, independentemente de dia, lugar e horário, inserida na política gerencial da empresa, é um dos exemplos do assédio moral organizacional virtual, na medida em que sujeita o trabalhador a uma constante pressão para realizar as atividades, comprometendo seu descanso, lazer e convívio familiar, violando, ainda, seu direito fundamental à desconexão.

Outro exemplo de conduta abusiva praticada de forma organizacional e telemática é a cobrança de metas desarrazoadas, geradas pelos próprios sistemas eletrônicos, cujo descumprimento acarreta punições ao trabalhador, inclusive com a exposição do seu “fracasso” perante supervisores e demais colegas de trabalho em e-mails, em grupos de aplicativos de mensagens instantâneas ou nos sistemas informatizados da própria empresa.

Além disso, as condutas assediadoras também podem estar presentes nos mecanismos informatizados de fiscalização do teletrabalhador, que objetivam controlar a jornada e o modo de execução das atividades.

Nos termos do artigo 75-B, *caput*, da CLT, o teletrabalho consiste na “prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”. Ainda, a Lei nº 13.467/2017 excluiu o teletrabalhador da limitação da jornada, nos termos do artigo 62, III, da CLT, o que

potencializa a hiperconexão e a realização de jornadas extenuantes, sem sequer pagamento de horas extras.

Verifica-se que a legislação está em claro descompasso com a realidade tecnológica, tendo em vista que os meios informatizados, ainda que possam potencialmente estabelecer maior flexibilidade na rotina do trabalhador, ampliam a possibilidade de fiscalização do trabalho diário do mesmo (MELO, 2019, p. 74). Assim, o disposto no artigo 62, III, da CLT deve ser interpretado como uma presunção relativa, vinculada ao exame dos elementos fático-jurídicos do caso concreto. Constatada a possibilidade de controle da jornada, resta configurada a submissão do teletrabalhador ao regime geral de duração do trabalho, cabendo o ônus probatório ao empregador, nos moldes do artigo 373, II, do CPC e artigo 818, II, da CLT (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 148).

Isto exposto, cita-se como exemplos de instrumentos de monitoramento do teletrabalhador: câmeras nos computadores que transmitem a imagem do empregado; programas que espelham a tela ou captam a digitação do teclado; monitoramento do período de cada atividade realizada através de sistema de *login e logout*; exigência de envio imediato de cada tarefa realizada.

Assim, se a utilização de sistemas telemáticos for feita de modo desarrazoado, submetendo o empregado a uma vigilância ostensiva, geralmente seguida por mensagens de cobrança ou de desqualificação, restará também caracterizado o assédio moral organizacional virtual.

Ademais, com as novas tecnologias, dissolvem-se as fronteiras entre a vida pessoal e a vida profissional, permitindo um elastecimento exagerado da jornada de trabalho, inclusive aos fins de semana e nas férias, atingindo o direito à desconexão do trabalhador.

O “direito à desconexão”, ou direito ao não trabalho, conforme Almiro Eduardo de Almeida e Valdete Souto Severo consiste:

[...] no direito de trabalhar e de, também, desconectar-se do trabalho ao encerrar sua jornada, fruindo verdadeiramente suas horas de lazer. Abarca o direito à limitação da jornada e ao efetivo gozo dos períodos de descanso, que lhe permitem, justamente, a vida fora do ambiente laboral (ALMEIDA; SEVERO, 2016, p. 10).

Embora o direito à desconexão não se encontre previsto explicitamente na Constituição Federal de 1988, trata-se de direito fundamental implícito, que, nos termos do artigo 5º, § 2º, da CF/1988, decorre do regime e dos princípios

constitucionais. Assim, o direito à desconexão tem origem a partir do direito à saúde (artigos 6º, 7º, XXII, e 196), direito à vida privada (artigo 5º, X), direito ao lazer (artigo 6º), direito à limitação da jornada (artigo 7º, XIII), direito ao repouso semanal remunerado (artigo 7º, XV), direito às férias (artigo 7º, XVII), direito à redução dos riscos inerentes ao trabalho (artigo 7º, XXII). Ademais, também é extraído do direito fundamental à dignidade da pessoa humana e do valor social do trabalho (artigo 1º, III e IV), bem como do meio ambiente ecologicamente equilibrado (artigo 225), nele incluído o meio ambiente do trabalho (artigo 200, VIII) (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 145).

Além disso, a importância do tema é igualmente reconhecida em nível internacional, tendo em vista que a Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas prevê o direito ao repouso e ao lazer, inclusive à limitação razoável das horas de trabalho e as férias remuneradas periódicas (artigo XXIV). Ainda, o próprio preâmbulo da Constituição da OIT destaca a necessidade de regulamentação das horas de trabalho e fixação de uma duração máxima no dia e na semana de trabalho. Ademais, o direito à desconexão está previsto nas Convenções nº 14 e nº 106 da OIT, que tratam sobre o repouso semanal na indústria, no comércio e nos escritórios, ambas ratificadas pelo Brasil.

Convém citar também os casos das empresas Volkswagen e Michelin, na Alemanha, que, desde o ano de 2011, mediante acordo coletivo, garante aos empregados o bloqueio de acesso ao seu e-mail no celular entre às 18h15min às 7h e aos finais de semana (CARDIM, 2020, p. 101).

A violação ao direito à desconexão retira o direito à convivência familiar, estudos, projetos de vida, entre outros. Este fenômeno, assim como a telepressão e o monitoramento constante, inseridos na prática gerencial da empresa, caracterizam assédio moral organizacional virtual. Deste processo, decorre o adoecimento físico e mental do empregado, que, inclusive, pode levá-lo à morte. Além do suicídio, há diversos casos do fenômeno denominado *karoshi*, termo de origem japonesa que significa “morte súbita por excesso de trabalho” (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 147).

Valdete Souto Severo e Almiro Eduardo de Almeida ressaltam a importância do respeito ao direito à desconexão não somente para o empregado, mas também para a empresa e para a sociedade como um todo:

A limitação do tempo de trabalho e, portanto, sob a perspectiva inversa, o respeito ao direito à desconexão, é garantia tanto para quem trabalha, quanto para quem emprega a força de trabalho, ou mesmo para a própria sociedade. Uma sociedade de homens que trabalham em tempo integral e não conseguem ler, passear, brincar, amar, é uma sociedade doente (ALMEIDA; SEVERO, 2016, p. 14).

Para o trabalhador, a limitação da duração do trabalho constitui proteção indispensável para a preservação da sua saúde física e mental. Isto porque jornadas extensas acarretam o esgotamento, a perda do convívio social, propiciando o desenvolvimento de doenças. Para a empresa, a limitação da jornada e o respeito ao direito à desconexão tem relevância econômica na medida em que, o trabalhador, com mais tempo livre, é potencialmente consumidor do produto que fabrica. Para a sociedade, o respeito ao direito à desconexão é necessário para que haja uma coletividade de indivíduos saudáveis, que tenham tempo de interagir e intervir na construção de uma sociedade melhor. Além disso, a sociedade paga o preço do desgaste físico e psíquico dos trabalhadores através dos custos previdenciários daqueles que não conseguem mais trabalhar (ALMEIDA; SEVERO, 2016, p. 14-15).

Por fim, também é pertinente tratar sobre o direito à desconexão dos considerados “altos trabalhadores”, os gerentes e diretores do artigo 62, II, da CLT. Embora também sejam empregados, os gerentes e diretores não possuem direito à limitação da jornada de trabalho, desde que preenchidos os requisitos previstos no dispositivo.

Ocorre que tais empregados estão sujeitos a jornadas extenuantes, 24 horas por dia, 7 dias por semana, sem conseguirem se desconectar de fato do trabalho, sequer no período de férias. Além disso, em função da constante ameaça do desemprego, são obrigados a lutar contra a “desprofissionalização”, o que lhes exige constante preparação e qualificação. Isto porque, para estes trabalhadores, o desemprego representa muito mais que uma desocupação temporária, mas sim a interrupção de uma trajetória de carreira, vista como um plano de vida, implicando crise de identidade, humilhação, sentimento de culpa e deslocamento social. Assim, muitas vezes estar desligado do trabalho representa um risco ao seu próprio emprego (MAIOR, 2003, p. 301).

2.2.4 Os efeitos do assédio moral organizacional

Conceituado o fenômeno do assédio moral organizacional, apontados seus elementos caracterizadores, principalmente aqueles que o distinguem do assédio moral interpessoal, e identificados exemplos de condutas abusivas utilizadas como instrumentos de gestão no telemarketing, no trabalho bancário e vinculadas à era da Tecnologia da Informação, parte-se à análise dos impactos do assédio moral organizacional para a saúde mental e física do trabalhador, para o seu convívio social e familiar, bem como os efeitos do fenômeno para a sociedade.

2.2.4.1 Impactos sobre a saúde mental e física

O trabalho possui uma grande importância na vida das pessoas, não se tratando meramente de fonte de renda do indivíduo e de sua família. Primeiramente porque, mesmo que observado o limite constitucional de horas diárias de labor, o trabalhador passa 1/3 do seu dia em função do seu trabalho, tempo maior ainda se considerado o deslocamento até o local do trabalho, tendo o restante do dia para se alimentar, se exercitar, conviver com a família e com os amigos, se divertir e dormir. Assim, é evidente que qualquer sofrimento no trabalho impacta na vida privada do trabalhador, na medida em que o trabalho não se desassocia do indivíduo que o presta.

Além disso, o impacto na vida privada é ainda maior tendo em vista a importância que o trabalho possui para a formação da identidade do indivíduo, bem como para a sua inserção na sociedade. A função que o trabalhador desempenha geralmente é a forma como ele se identifica em sociedade, bem como seus desejos, suas realizações, o que foi intensificado mais ainda com a nova organização do trabalho, conforme foi analisado.

Neste sentido, Leonardo Vieira Wandelli trata sobre a tese da centralidade antropológica do trabalho, conforme a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho, fundada por Christophe Dejours, afirmando que:

Conforme reitera Dejours, o trabalho não só pode gerar o pior, em termos de degradação da saúde, de alienação, de reprodução de práticas sociais de violência, de degradação do ambiente, mas também pode gerar o melhor, como mediador privilegiado do desenvolvimento da personalidade, da construção da identidade, da conquista da saúde psíquica, do aprendizado ético e político (WANDELLI, 2015, p. 198).

Assim, o assédio moral, seja na modalidade organizacional ou interpessoal, impacta na vida privada do trabalhador, sendo importante fator de adoecimento no trabalho, na saúde mental e física do empregado.

Conforme o Defensor Público Floriano Barbosa Júnior, o terror psicológico provoca transtornos psíquicos e doenças psicossomáticas, como alteração do sono, distúrbios alimentares, diminuição da libido, aumento da pressão arterial, desânimo, insegurança, entre outros, podendo acarretar, ainda, quadros de pânico e de depressão ou, em casos extremos, podem levar à morte ou ao suicídio (*apud* ALVARENGA, 2018, p. 137).

Sônia Nascimento cita sintomas relatados por vítimas de assédio, tais como:

[...] obsessão; atitude hostil, cínica e de suspeita em relação ao entorno; sentimento crônico de nervosismo, de que se está em perigo constante; isolamento e solidão: a pessoa não se sente parte da sociedade (efeito alienante); hipersensibilidade com as injustiças e uma constante identificação com o sofrimento dos outros de forma obsessiva e patológica; depressão e sensação de vazio, de resignação e desesperança; incapacidade para experimentar alegria nos acontecimentos cotidianos; e risco constante de abuso de psicofármacos (*apud* ALVARENGA, 2018, p. 137).

Ademais, Gustavo Filipe Barbosa Garcia (*apud* ALVARENGA, 2018, p. 138) destaca a lesividade do assédio ao afirmar que, mesmo após a saída do emprego, o indivíduo carrega traumas emocionais, que podem acompanhá-lo durante vários anos, incapacitando-a para outras atividades em razão do medo de sofrer novamente experiências semelhantes, acarretando fobias, transtornos e incapacidade até mesmo para tarefas do dia a dia.

Uma doença bastante recorrente em casos de assédio moral é a “Síndrome de Burnout”, também chamada de “Síndrome do Esgotamento Profissional”, principalmente em casos envolvendo o meio digital e a telepressão. Trata-se de distúrbio psíquico de caráter depressivo, precedido de esgotamento físico e mental intenso, definido por Herbert Freudenberger como um estado de esgotamento físico e mental cuja causa está intimamente ligada à vida profissional (*apud* CARDIM, 2020, p. 98).

Para Klayne Leite de Abreu, a Síndrome de Burnout apresenta três dimensões. Primeiramente, acarreta exaustão emocional, na qual o empregado sente esgotamento, falta de energia e de recursos emocionais próprios para lidar com as rotinas da prática profissional. Na segunda (dimensão interpessoal), ocorre a despersonalização do trabalhador, na medida em que tende a se afastar das

ocupações profissionais (manifestando absenteísmo, diminuição do ritmo, desleixo), dos colegas de trabalho e das pessoas em geral (adotando comportamentos que estimulam o afastamento, tais como frieza e impessoalidade), podendo representar um risco de desumanização. Por último, na terceira dimensão, há a falta de realização pessoal no trabalho. O profissional passa a ter percepção de ineficácia, perde o sentido a sua relação com o trabalho, as coisas não mais lhe importam e qualquer esforço lhe parece inútil (*apud* ALVARENGA; MARCHIORI, 2014, p. 32).

A Síndrome de Burnout é prevista no Anexo II do Decreto nº 3.048/1999, Regulamento da Previdência Social, no quadro de transtornos mentais e do comportamento relacionados com o trabalho (Grupo V da Classificação Internacional de Doenças (CID) 10), no item XII (código Z73.0), sendo associada aos seguintes fatores de risco: ritmo de trabalho penoso (Z56.3) e outras dificuldades físicas e mentais relacionadas com o trabalho (Z56.6). Destaca-se que a Organização Mundial da Saúde (OMS) incluiu recentemente a Síndrome de Burnout na 11ª revisão da Classificação Internacional de Doenças (CID-11), que entrará em vigor em janeiro de 2022, como “síndrome resultante do estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso”, com o código QD85-7 (CARDIM, 2020, p. 98-99).

Tendo em vista que a Síndrome de Burnout não exige notificação ao Ministério da Saúde, o órgão não possui dados suficientes para apurar a real quantidade de trabalhadores diagnosticados com a doença. Contudo, conforme pesquisa realizada pela *International Stress Management Association*, em média 32% dos trabalhadores no território brasileiro sofrem desta doença laboral (*apud* CARDIM, 2020, p. 99);

Destacam-se também, no Anexo II do Decreto nº 3.048/1999, outras doenças relacionadas ao trabalho. No Grupo V da CID-10 (transtornos mentais e do comportamento), além da Síndrome de Burnout, estão previstos o Alcoolismo Crônico relacionado com o trabalho (item VI – código F10.2), o Estado de “Stress” Pós-Traumático (item VIII – código F43.1), a Neurose Profissional (item X – código F48.8) e o Transtorno do Ciclo Vigília-Sono Devido a Fatores Não-Orgânicos (item XI – código F51.2).

Na medida em que a enfermidade do trabalhador decorre da prática do assédio moral no ambiente laboral, trata-se de acidente do trabalho, nos termos dos artigos 19 e 20 da Lei nº 8.213/1991. Portanto, o trabalhador faz jus ao benefício previdenciário acidentário, bem como à estabilidade provisória prevista no artigo 118 da Lei nº 8.213/1991 e da Súmula nº 378 do TST.

Por fim, é importante frisar que, quando tratamos sobre a proteção à saúde do trabalhador, deve se ter em vista, não somente a ausência de doenças, mas a saúde em um sentido mais amplo, envolvendo seu bem-estar geral, ou seja, pessoal, social e profissional (ALKIMIN, 2005, p. 31).

É neste sentido o conceito de saúde previsto na Constituição da OMS, de 1946: “a saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não consiste apenas na ausência de doença ou de enfermidade”. Inclusive, a Convenção nº 155 da OIT (acerca da segurança e saúde dos trabalhadores), seguindo a mesma orientação, não vinculou a saúde apenas ao aspecto físico, dispondo em seu artigo 3º, “e”, que “a saúde, em relação ao trabalho, abrange não só a ausência de afecções ou de doença, mas também os elementos físicos e mentais que afetam a saúde estão diretamente relacionados com a segurança e higiene do trabalho”.

Assim, com a prevenção e responsabilização do assédio moral, interpessoal ou organizacional, visa-se à saúde do trabalhador em um sentido amplo, não somente pela ausência de doenças físicas e mentais, mas sim pela integração do trabalhador como indivíduo, ser humano dignificado pelo trabalho, com qualidade de vida.

2.2.4.2 Impactos sobre o convívio social e familiar

O assédio moral reflete, ainda, nos relacionamentos sociais do trabalhador, impactando sua convivência familiar e produzindo danos reflexos à sua família, seja pelas alterações de seu comportamento, pelos danos físicos sofridos, consequências financeiras ou, em casos extremos, pelo suicídio.

Conforme Leandro Queiroz Soares, as vítimas do assédio moral sofrem danos afetivos, tais como melancolia, apatia, hostilidade, sociofobia, irritabilidade, hipersensibilidade, depressão, isolamento, ataques de pânico; bem como cognitivos, como dificuldade de concentração, perda de memória (*apud* FERREIRA; SILVA; SCHEFFER, 2012, p. 120). Assim, com o assédio, o trabalhador desenvolve sintomas que dificultam a convivência com os membros de sua família, amigos e outros.

Além disso, tendo em vista a importância do trabalho para a formação da identidade do indivíduo e para sua inserção na sociedade, o trabalhador assediado sofre impactos em sua autoestima na medida em que entende que não é bom ou resiliente o suficiente. Ademais, tendo em vista que grande parte dos trabalhadores não compartilha seu sofrimento diante do assédio com os colegas de trabalho, para

não demonstrar fraqueza, entende que o problema está consigo: “Se todos conseguem trabalhar, conseguem inclusive ultrapassar as metas do mês, por que eu não consigo? Será que é porque não sou bom no que faço?”. Esse trabalhador, que se sente um perdedor (na dicotomia entre vencedores/perdedores, premiados/humilhados), sente dificuldade para conviver com seus amigos, falar sobre seu dia a dia, sobre seu trabalho. E em casa, com sua família, sente-se insuficiente por não ter os resultados que deseja, sente como se estivesse falhando com os seus familiares.

Além disso, o medo da perda do emprego, a necessidade de “bater metas”, faz com que o trabalhador dedique mais tempo de sua vida para o trabalho, o que resulta em menos tempo para a família e amigos. É o caso do trabalhador que sofre o fenômeno da telepressão, que está sempre conectado ao trabalho. Este empregado está sempre trabalhando, de modo que não consegue dar atenção a seus filhos, à sua esposa ou esposo, o que muitas vezes é a origem de brigas ou, ainda, de separações, impactando toda a estrutura da família como instituição social.

Em razão dos danos físicos ou morais sofridos pelo trabalhador, há consequências financeiras para toda a família. O afastamento por problema de saúde geralmente traz redução dos ganhos, pelo não atingimento de metas, pelas horas extras não realizadas ou outros valores complementares do seu salário. Além disso, com o acompanhamento médico e/ou psicológico e tratamento, com uso de medicação psiquiátrica, há mais despesas, muitas vezes não contempladas pelo plano de saúde da empresa, que trazem impactos de ordem econômica para a família (SOBOLL, 2008, p. 56).

Assim, resta evidente que o assédio moral não impacta somente ao trabalhador, mas a todos que com ele convivem: sua família, seus amigos, vizinhos. Trata-se, portanto, da dimensão difusa do assédio moral organizacional, nos termos do artigo 81, I, do CDC.

2.2.4.3 Efeitos sociais do assédio moral organizacional

Os efeitos do assédio moral organizacional impactam não somente o trabalhador, os seus vínculos sociais e familiares, mas também a sociedade como um todo. O assédio moral leva à quebra dos laços de companheirismo entre os trabalhadores e prejudica a cooperação e comunicação entre escalões hierárquicos e colegas de trabalho. Além disso, o adoecimento mental decorrente do assédio pode

acarretar aumento da taxa de erros em procedimentos na produção. Assim, aumenta-se o risco de acidentes de trabalho ou, ainda, de catástrofes, por falhas nos serviços (ALVARENGA; MARCHIORI, 2014, p. 30).

Lis Soboll elenca as seguintes consequências na violência psicológica no ambiente de trabalho para as empresas e, conseqüentemente, para a sociedade:

[...] redução da capacidade produtiva e da eficácia dos grupos; redução da qualidade e da quantidade de trabalho; desintegração do clima de trabalho; acentuada crítica à empresa ou aos empregadores; aumento do absenteísmo e da rotatividade; desmotivação no trabalho; custos com processos judiciais; custos com substituições e falta de pessoal; custos com tempo de trabalho perdido; deterioração da imagem da empresa; diminuição da qualidade do produto ou do atendimento (SOBOLL, 2008, p. 147).

Além disso, a ausência de uma política pública de reabilitação profissional e de reinserção no mercado de trabalho é o ingrediente final para a exclusão profissional e social deste trabalhador, que pode não estar mais apto a retornar ao mercado de trabalho (SELIGMANN-SILVA *et al.*, 2010, p. 188). Conforme exposto, mesmo após a saída da empresa, muitos trabalhadores permanecem com traumas, fobias ou transtornos como Síndrome do Pânico. Assim, não havendo o devido diagnóstico e o tratamento, os trabalhadores não retornam ao mercado de trabalho, trazendo diversos custos para a sociedade.

Primeiramente, em larga escala, o assédio moral traz problemas de saúde pública, não somente pelos transtornos mentais decorrentes do assédio, mas também porque muitas vezes o assédio leva as vítimas ao consumo de álcool ou drogas ilícitas.

Além disso, a não reinserção da população adoecida ao mercado de trabalho traz consequências de ordem econômica. Não somente diminui-se a população economicamente ativa, mas, em razão de aposentadorias precoces e licenças prolongadas, também aumentam os custos previdenciários, de modo que o adoecimento recorrente da população gera um déficit no orçamento da Previdência Social.

Por fim, é importante frisar que o assédio impacta a coletividade na medida em que uma sociedade esgotada não possui tempo ou disposição para evoluir. Trabalhadores cansados, doentes, não conseguem lutar pelos seus direitos ou exercer sua cidadania de modo eficaz. Além disso, trabalhadores esgotados não conseguem agir de modo criativo, desenvolver novas tecnologias, novos medicamentos ou, ainda, novas vacinas. Ou seja, o adoecimento mental dos trabalhadores acarreta impactos até mesmo na inovação científica.

3 A TUTELA DO ESTADO SOBRE O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

No ordenamento jurídico brasileiro, não existe legislação específica de âmbito nacional que conceitue o fenômeno do assédio moral, interpessoal ou organizacional, e disponha sobre suas consequências jurídicas. Contudo, existem leis municipais e estaduais pontuais que protegem o servidor público, como a Lei Municipal nº 13.288/2002, de São Paulo, que “dispõe sobre a aplicação de penalidades à prática de "assédio moral" nas dependências da administração pública municipal direta e indireta por servidores públicos municipais”.

Embora não exista previsão legal específica, a tutela do Poder Judiciário em face do assédio moral ocorre, principalmente, através da aplicação da Constituição Federal, CLT e Código Civil (CC).

Primeiramente, caso o trabalhador seja vítima de assédio moral, faz jus à resolução do contrato de trabalho, através de rescisão indireta, por exigência de serviços além da força do trabalhador, rigor excessivo, descumprimento de deveres legais e contratuais ou pela prática, pelo empregador ou seus prepostos, de ato lesivo à honra e boa fama do empregado, nos termos do artigo 483, “a”, “b”, “d” e “e”, da CLT. Ademais, no caso de assédio moral em que o empregador, perseguindo o empregado, reduz seu trabalho de modo a afetar sensivelmente a importância de seus salários, calculado com base em tarefas, também é cabível a rescisão indireta, nos termos do artigo 483, “g”, da CLT.

Além disso, o assédio moral também autoriza a dispensa por justa causa dos autores do assédio moral, por mau procedimento, por ato lesivo da honra ou da boa fama praticado contra colegas de trabalho ou superiores hierárquicos, ou, caso as normas internas da empresa proíbam condutas assediadoras, por ato de insubordinação, nos termos do artigo 482, “b”, “j”, “k” e “h”, da CLT. Destaca-se, ainda, que, no caso de assédio sexual, também é cabível a dispensa por justa causa do empregado por incontinência de conduta, nos termos do artigo 482, “b”, da CLT.

Outro efeito jurídico do assédio moral é o direito à indenização pelos danos materiais e pelos danos morais causados ao trabalhador, conforme previsto no artigo 5º, V e X, da CF/1998. Danos materiais são aqueles que atingem bens materiais ou de mensuração pecuniária, passíveis de avaliação econômica, o patrimônio da vítima (CASSAR, 2017, p. 911), como as despesas com consultas médicas e medicamentos psiquiátricos. Por outro lado, danos morais são aqueles que causam lesão a bens ou

direitos da pessoa, ligados à esfera jurídica do sujeito de direito (CASSAR, 2017, p. 914), atingindo a esfera personalíssima do trabalhador (direito à intimidade, à vida privada, à honra e à imagem), como o abalo psíquico causado ao empregado pela perpetração do assédio moral.

É importante destacar que a Lei nº 13.467/2017 acrescentou à CLT dispositivos próprios acerca da indenização por dano extrapatrimonial (ou moral) no direito do trabalho. O artigo 223-G, *caput*, da CLT dispõe sobre os elementos que devem ser observados pelo magistrado na análise do pedido de reparação por danos morais, tais como a natureza do bem jurídico tutelado, a intensidade do sofrimento ou humilhação, a possibilidade de superação física ou psicológica, os reflexos pessoais e sociais da conduta, o grau de dolo ou culpa, entre outros.

Ademais, o § 1º indica parâmetros para a fixação da indenização a ser paga, relacionando a natureza da ofensa (leve, média, grave ou gravíssima) com o último salário do ofendido. Sob tais parâmetros, dois trabalhadores que sofreram as mesmas condutas assediadoras receberiam indenização diferentes, conforme o seu salário, de modo que houve uma espécie de tarifação do dano extrapatrimonial. Por essa razão, o artigo 223-G, *caput* e § 1º, da CLT encontra-se sob análise do Supremo Tribunal Federal quanto à sua constitucionalidade, na Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 6050.

Ainda, a responsabilidade civil do empregador em caso de assédio também é regida pelo Código Civil, na medida em que o artigo 186 do CC prevê a existência de ato ilícito quando, através de ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, houver violação de direito e ocorrência de dano e o artigo 927, *caput*, do CC prevê que aquele que cometeu o ato ilícito e causou o dano tem o dever de reparação.

Ademais, trata-se de responsabilidade objetiva, pois, nos termos do artigo 932, III, do CC, é responsável pela reparação civil o empregador, por seus empregados, serviçais e prepostos, no exercício do trabalho que lhes competir ou em razão dele. Contudo, embora se trate de responsabilidade objetiva, é importante salientar que, em caso de assédio moral, sempre estará presente a responsabilidade subjetiva da empresa, na medida em que o assédio moral ocorre com, no mínimo, a sua omissão ou tolerância. Isto porque as condutas assediadoras são reiteradas e prolongadas no tempo, de modo que não é possível que ocorram sem o conhecimento do empregador.

3.1 ANÁLISE DE DECISÕES

Identificadas as consequências jurídicas do assédio moral, com base na Constituição Federal, CLT e Código Civil, parte-se à análise qualitativa de decisões selecionadas a título exemplificativo que tratam sobre o tema do assédio moral organizacional. Na análise, serão abordados o contexto fático dos autos, a decisão proferida e seus fundamentos jurídicos, e, ainda, a eficácia da decisão para a resolução do problema em questão.

3.1.1 Reclamatória Trabalhista nº 0001260-82.2011.5.03.0143

A reclamatória trabalhista nº 0001260-82.2011.5.03.0143 trata-se de ação ajuizada perante a 5ª Vara do Trabalho de Juiz de Fora/MG, por empregada que exercia função de “representante de atendimento” em face de empresa de *Call Center*, na qual a autora narra que sofria diversas situações no local de trabalho que violavam sua honra, dignidade e integridade física e psíquica, razão pela qual postula o pagamento de indenização por danos morais.

No caso em análise, a reclamante relata que, em reuniões com seu supervisor, os seus colegas de trabalho eram questionados acerca de sua produtividade. Quando não atingia as metas estabelecidas, era humilhada, chamada de “perdedora” e “burra” diante dos demais empregados; sofria constantes ameaças de demissão quando não batia metas, presenciando a mesma situação com os colegas de trabalho. Ademais, a reclamante narra que havia um programa de computador chamado “ilha sem papel”, criado pela empresa, no qual, de hora em hora, eram enviadas mensagens acerca da produtividade de todos os empregados e aqueles que não atingiam as metas recebiam mensagens injuriosas chamando-os de “perdedor”, “fracassado”, entre outros.

No acórdão proferido pela 11ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (TRT3) foi mantida a sentença de parcial procedência, sendo reduzida, contudo, a quantia arbitrada a título de indenização por danos morais.

A decisão define o assédio moral como “a situação em que uma pessoa ou um grupo de pessoas exerce uma violência psicológica extrema, de forma sistemática e frequente, durante tempo prolongado sobre outra pessoa”. Ainda, conforme o colegiado, “o assédio moral pressupõe o comportamento (ação ou omissão) premeditado, que desestabiliza psicologicamente a vítima”.

Ainda, conforme o acórdão:

[...] apenas a demonstração efetiva da ocorrência de tratamento humilhante com cobranças excessivas pelo empregador, voluntariamente destinadas à desestabilização emocional do empregado, é que vêm a representar abuso no exercício desse poder diretivo, transbordando para o campo da ilicitude e ensejando a reparação à esfera moral do obreiro (BRASIL, Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, 2012).

Conforme a decisão, a cobrança de metas por produtividade deve ser realizada de forma harmoniosa com o princípio da dignidade da pessoa humana e sem ofensa à integridade psicológica do trabalhador, o que não ocorreu no caso em tela, na medida em que os procedimentos utilizados eram aptos à desestabilização emocional da empregada e ao enfraquecimento de sua integridade psicológica.

Os fundamentos jurídicos utilizados no acórdão para o direito à indenização por danos morais foram os artigos 5º, V e X, da CF/1988 (direito à indenização por danos morais), artigo 7º, XXVIII, da CF/1988 (responsabilidade do empregador em relação a acidentes de trabalho), artigos 186, 187, 927 (responsabilidade civil), 932, III (responsabilidade objetiva do empregador), 944, 949 e 950 do CC (arbitramento da indenização).

A decisão em análise ganhou grande destaque nacional em 2012, sendo bastante citada pela doutrina (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 144; WYZYKOWSKI, 2020, p. 175). Conforme o contexto fático exposto, as condutas abusivas praticadas no ambiente de trabalho da reclamante eram direcionadas a todos os trabalhadores indistintamente, de modo reiterado e prolongado no tempo, sendo utilizadas como instrumento de gestão para que houvesse aumento de produtividade. Assim, está caracterizada a figura do assédio moral organizacional, embora tal expressão não seja utilizada nos autos (e a petição inicial sequer mencione o fenômeno do assédio moral).

Os relatos da empregada, trabalhadora do setor de telemarketing, demonstram que eram utilizadas diversas estratégias abusivas de gestão no ambiente de trabalho: gestão por injúria, pelos xingamentos utilizados contra a trabalhadora; gestão por estresse, pela cobrança abusiva de metas; gestão por medo, pelas constantes ameaças de demissão. Além disso, o uso da ferramenta “ilha de papel” como instrumento de gestão configura assédio moral organizacional virtual, na medida em que o assédio decorrente da cobrança abusiva de metas, exposição dos trabalhadores

e mensagens constrangedoras e humilhantes era praticado através de mecanismos telemáticos e informatizados.

Analisando-se a decisão do TRT3, verifica-se que, embora corretamente identificado o fenômeno do assédio moral e mantida a condenação da reclamada ao pagamento de indenização por danos morais, há alguns pontos objeto de divergência. Primeiramente, a decisão vinculou a configuração do assédio a comportamento premeditado, com objetivo claro de desestabilização psíquica da vítima, visão esta que limita bastante a identificação do assédio pelos tribunais e desconsidera o assédio como instrumento de gestão. Além disso, o Tribunal reduziu o valor arbitrado a título de indenização de R\$ 15.000,00 para R\$ 5.000,00, valor este que não condiz com a gravidade dos atos praticados pela empresa.

Assim, o *quantum* indenizatório não obedece aos critérios compensatório, pelo qual a indenização deve visar a reparação pelos danos causados (mesmo que não seja possível estimar o valor monetário do sofrimento psicológico), e pedagógico, pelo qual a indenização deve dissuadir os comportamentos assediadores por parte da empresa, bem como incitá-la a impedir a prática da conduta por seus empregados (GAURIAU, 2017, p. 254–255).

Assim, tendo em vista que foi determinado somente o pagamento de indenização em valor abaixo do considerado proporcional à gravidade da conduta, tal decisão não foi eficaz para a resolução do problema. Isto principalmente tendo em vista que o lucro decorrente da prática assediadora é muito superior ao valor ao qual a empresa foi condenada. Portanto, tal punição, bem como outras sob o mesmo entendimento, não são suficientes para que a empresa cesse o uso do assédio moral como instrumento de gestão.

3.1.2 Ação Civil Pública nº 0020284-76.2013.5.04.0021

A Ação Civil Pública nº 0020284-76.2013.5.04.0021 trata-se de ação ajuizada perante a 21ª Vara do Trabalho de Porto Alegre/RS pelo Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região em razão de assédio moral organizacional praticado pelo banco reclamado, que submetia os empregados ao preenchimento de formulário sobre questões relativas às principais demandas judiciais ajuizadas contra a instituição. No formulário, eram requeridas informações sobre o trabalho do trabalhador, bem como de trabalhadores que tivessem ajuizado ação contra o banco, em uma espécie de

interrogatório, com perguntas como “Qual o horário realmente trabalhado pelo reclamante?” e “Havia na unidade colaborador que desempenhava idêntica função do reclamante?”, como forma de cooptação de testemunhas.

Não somente havia um constrangimento dos trabalhadores, que precisavam prestar informações sobre um ex-colega de trabalho e sobre si mesmos, mas também suas respostas poderiam ser utilizadas como prova caso o próprio trabalhador quisesse litigar em juízo. Além disso, caso o banco não concordasse com as respostas do trabalhador, poderia haver punições.

Assim, o Sindicato postula a declaração da ilegalidade da conduta adotada pelo banco, a condenação de obrigação de não fazer consistente no não encaminhamento dos formulários, fixação de multa no caso de descumprimento da obrigação e, ainda, indenização por assédio moral coletivo/assédio moral organizacional.

Na sentença proferida pela 21ª Vara do Trabalho de Porto Alegre entendeu-se que o formulário em análise não busca informações acerca da rotina de trabalho dos empregados e ex-empregados do banco para a realização de ações preventivas e/ou corretivas em procedimentos internos, conforme sustentado pela defesa. Trata-se de uma série de questionamentos acerca das principais demandas judiciais movidas contra o banco, o que é evidenciado pela presença de campo específico para indicação do nome do reclamante. Conforme o Juízo, o empregado tem no seu trabalho a sua fonte de subsistência, bem como da sua família, de modo que pode se sentir compelido a não prestar informações contrárias aos interesses do empregador, por medo de perder seu emprego.

A prática é considerada abusiva, excedendo os limites do poder diretivo do empregador. Assim, a obrigação de responder ao formulário viola o Princípio da Legalidade, nos termos do artigo 5º, II, da CF/1988, segundo o qual ninguém será obrigado a fazer nada senão em virtude da lei.

Ainda, conforme a sentença, tal prática acaba por distorcer a finalidade da prova testemunhal, na medida em que:

Exigir de seus empregados informações capazes de prejudicar um empregado que reclama direitos sonegados, através de um formulário que identifica o colaborador que o preenche e obrigando-o a atestar a veracidade das informações prestadas, como já dito, provavelmente conduzirá ao preenchimento de informações sem a necessária isenção de ânimo, a fim de não contrariar o empregador, resguardando o empregado sua fonte de subsistência.

Caso eventualmente este colaborador seja chamado como testemunha, certamente estará premido da necessidade de ratificar as informações

anteriormente prestadas, cuja veracidade atestou no formulário preenchido, o que prejudicaria a busca da verdade real sobre os fatos dos quais deveria depor (PORTO ALEGRE, 21ª Vara do Trabalho de Porto Alegre, 2015).

Ainda, é reconhecido o assédio moral organizacional, na medida em que o banco expõe trabalhadores a situações constrangedoras com o objetivo de lucratividade abusiva ao utilizar-se do formulário visando o sucesso processual na esfera trabalhista, em detrimento dos empregados e ex-empregados.

Assim, a ação é julgada parcialmente procedente, condenando o banco a obrigação de não-fazer em relação a formulário que vise instruir o empregador acerca da realidade fática de trabalho de trabalhadores específicos, sendo determinada multa de R\$ 50.000,00 para cada formulário comprovadamente enviado aos empregados. Além disso, o banco é condenado ao pagamento de indenização por assédio moral organizacional no valor de R\$ 100.000,00, sendo a sentença mantida pela 5ª Turma do Tribunal Regional da 4ª Região.

Analisando-se a decisão da 21ª Vara do Trabalho de Porto Alegre, verifica-se que foi corretamente reconhecido o fenômeno do assédio moral organizacional, uma vez que se trata de conduta abusiva violadora dos direitos fundamentais dos trabalhadores, destinadas à toda a coletividade dos trabalhadores do banco, buscando a cooptação de testemunhas para os processos ajuizados contra o banco, com o fim de redução de despesas judiciais, ou seja, com finalidade institucional.

Verifica-se, ainda, que a decisão foi eficaz na resolução do problema, na medida em que condenou o banco ao cumprimento de obrigação de não-fazer e estipulação de multa por cada formulário encaminhado, bem como condenou o banco ao pagamento de indenização por danos morais em valor considerado razoável e proporcional, observando o caráter compensatório e pedagógico.

Por fim, é relevante destacar que, embora a sentença tenha sido proferida em 2015, ainda não houve o trânsito em julgado da ação, tendo em vista os diversos recursos protelatórios do banco, sendo interposto, inclusive, Recurso Extraordinário em outubro de 2021. Ou seja, ainda que a decisão tenha sido eficaz, a conduta processual protelatória do banco impede a satisfação dos direitos reconhecidos pelo Poder Judiciário.

3.1.3 Ação Civil Pública nº 0024762-70.2020.5.24.0007

A Ação Civil Pública nº 0024762-70.2020.5.24.0007 trata-se de ação ajuizada perante a 7ª Vara do Trabalho de Campo Grande/MS pelo Ministério Público do Trabalho em face de empresa de *Call Center*, em razão de condutas assediadoras constatadas no Inquérito Civil 000839.2013.24.000/5.

Entre as condutas relatadas pelos trabalhadores estão: exigência de trabalho a empregados com atestado médico; cobrança excessiva de atingimento de metas, com a consequência de adoecimento dos empregados; pressão intensa no local de trabalho; ameaças de advertência a trabalhadores que não cumprem as metas; transferência de trabalhadores que apresentam muitos atestados médicos a outros horários de trabalho; humilhação por seus supervisores perante os demais colegas; ameaças constantes de demissão; descontos salariais a trabalhadores que apresentam muitos atestados; ameaça com o intuito de forçar pedido de demissão; impedimento da saída de operadores para satisfação de necessidades fisiológicas. Assim, postula-se a condenação da empresa a diversas obrigações de fazer e não fazer com o objetivo de cessar a perpetração do assédio moral organizacional contra os empregados.

A sentença proferida pela 7ª Vara do Trabalho de Campo Grande reconhece a prática de assédio moral como:

[...] conduta abusiva, manifestada sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos e escritos que podem causar dano a personalidade, a dignidade ou a integridade física ou psíquica do trabalhador colocando em perigo não apenas a saúde do trabalhador (física e psíquica), mas colocando em perigo o emprego e/ou degradando o meio ambiente de trabalho (CAMPO GRANDE, 7ª Vara do Trabalho de Campo Grande, 2021).

Assim, conforme a sentença, na medida em que o empregador exerce o seu poder diretivo de forma excessiva, mediante procedimentos antiéticos e abusivos, que se repetem ao longo do tempo, causando aos empregados humilhações e/ou constrangimentos, está caracterizada a prática de assédio moral e cometimento de ato ilícito, do qual decorre o dever de indenização por dano moral coletivo. Assim, a indenização é fixada nos termos do artigo 944 do CC, considerando a situação econômica da empresa, o seu elevado número de empregados, a gravidade das ofensas resultantes dos atos da reclamada e a reiteração das condutas (desde 2013 até os dias atuais).

Isto posto, a ação é julgada parcialmente procedente, sendo a empresa condenada às seguintes obrigações: 1) não adotar/permitir a adoção de métodos, técnicas e/ou práticas destinadas a estimular/exigir o cumprimento de metas de desempenho, por meio de ameaças, pressões, humilhações, ofensas, ou quaisquer outros atos, gestos, palavras, e omissões que possam gerar constrangimento aos trabalhadores, afetem sua dignidade, sua honra objetiva e subjetiva, ou sua imagem, sob pena de pagamento de multa de R\$ 10.000,00 por trabalhador e por infração verificada; 2) não tolerar atos praticados por prepostos e trabalhadores que manifestem preconceito ou assédio, de qualquer espécie, aplicando punições condizentes com a gravidade da conduta do trabalhador após o término de investigação do fato, sob pena de pagamento de multa de R\$ 10.000,00 por trabalhador e por infração verificada; 3) coibir qualquer tentativa de assédio comunicada e comprovada, devendo haver a apuração dos fatos e adoção das medidas pertinentes com procedimentos adequados e escritos, sempre mantendo cópia dos procedimentos para fins de comprovação, sob pena de pagamento de multa de R\$ 10.000,00 por trabalhador e por infração verificada; 4) promover, com profissionais da área, diagnóstico do meio ambiente psicossocial do trabalho, tendo como objetivo a identificação de qualquer forma de assédio moral ou psíquico aos trabalhadores, sob pena de pagamento de multa de R\$ 10.000,00 por trabalhador e por infração verificada; 5) adotar estratégias eficientes de intervenção precoce, indicadas pelo profissional, visando a preservação da higidez do meio ambiente do trabalho e do clima de recíproco respeito na empresa, sob pena de pagamento de multa de R\$ 10.000,00, por trabalhador e por infração verificada. Ainda, com o intuito de coibir de forma efetiva a prática grave e antijurídica da ré, a empresa é condenada ao pagamento de indenização por danos morais no valor de R\$ 300.000,00.

Analisando-se a sentença proferida pela 7ª Vara do Trabalho de Campo Grande, verifica-se que se trata de decisão bastante objetiva, que não aborda muito o fenômeno do assédio moral organizacional, sequer reconhecendo-o nesta modalidade. Contudo, é importante ressaltar que a decisão foi bastante eficaz na resolução dos problemas expostos, tendo em vista que não somente houve a condenação da empresa ao pagamento de indenização pelos danos morais causados, como forma de reparação, mas também foi determinado o cumprimento de medidas de prevenção ao assédio moral organizacional, bem como penalidades em caso de prática de condutas assediadoras, sob pena de multa.

Conforme amplamente exposto, o assédio moral organizacional é caracterizado pela finalidade institucional, de modo que o assédio está inserido nas estratégias de gestão da empresa, atingindo todos os empregados indistintamente (bem como os futuros empregados), o que caracteriza a natureza coletiva do público-alvo desta modalidade de assédio.

Tendo em vista tais características do assédio organizacional, embora o trabalhador seja parte legítima de ação individual em que pleiteie reparação pelo assédio moral organizacional decorrente de violação de direitos individuais homogêneos, o ajuizamento de ações individuais se revela pouco eficaz para a coibição de práticas futuras de assédio moral organizacional, na medida em que se limita à indenização o dano já causado.

É neste sentido o que sustentam Ricardo da Fonseca e Thereza Gosdal:

No assédio moral organizacional, 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 (FONSECA; GOSDAL, 2009, p. 89).

Assim, é fundamental para o enfrentamento do assédio moral organizacional a intervenção do MPT, seja através de inquérito civil, em que há a investigação e apuração dos fatos que possam representar lesão a direitos coletivos em sentido amplo; através de Termo de Ajuste de Conduta, no qual a empresa se compromete a regularizar e adequar a sua conduta; ou através do ajuizamento de ação civil pública, nos termos do artigo 129, III, da CF/1998 e artigo 5º, I, da Lei nº 7.347/1985 (pelo qual também são parte legítima as entidades representativas, conforme a decisão anterior).

Ou seja, para o enfrentamento eficaz do assédio moral organizacional pelo Poder Judiciário, não basta a condenação da empresa assediadora ao pagamento de indenização, é necessária a imposição de medidas com fins de prevenção e punição de atos assediadores, com especial atenção àquelas profissões e/ou setores em que os trabalhadores estejam mais expostos ao assédio, conforme a organização do trabalho.

3.2 CONVENÇÃO Nº 190 DA OIT

Após alguns anos de debate sobre o tema, em 10/06/2019, na 108ª Sessão da Conferência Internacional do Trabalho, Centenário da OIT, em Genebra, foi aprovada a Convenção nº 190 da OIT que, juntamente com a Recomendação nº 206 da OIT, versa sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho.

A Convenção, em seu artigo 1º, conceitua violência e assédio no mundo do trabalho como:

[...] conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou de suas ameaças, de ocorrência única ou repetida, que visem, causem, ou sejam susceptíveis de causar dano físico, psicológico, sexual ou económico, e inclui a violência e o assédio com base no género (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2019).

Entre os diversos aspectos da Convenção, estão a abordagem conjunta de violência e assédio, que alarga a sua incidência (embora não se trate do mesmo fenômeno); a utilização da expressão “mundo do trabalho” em vez de “local de trabalho” (artigo 3º), possibilitando maior alcance das disposições convencionais, reconhecendo, por exemplo, o assédio moral virtual pela menção às comunicações facilitadas pelas tecnologias da informação; a abrangência de atos assediadores perpetrados durante o trabalho, bem como aqueles que tenham relação ou resultem do labor (fases pré-contratual, contratual e pós-contratual). Ainda, há alargamento da aplicação da convenção, sendo incluídos todos os trabalhadores envolvidos no mundo laboral, tais como trabalhadores autônomos, estagiários, aprendizes, voluntários, nos setores públicos e privados, na economia formal e informal e em áreas urbanas e rurais.

Outra característica é que é conferido um destaque à violência e ao assédio com base no gênero, que compreende a violência física, sexual ou psicológica perpetrada especialmente contra as mulheres, em virtude das relações de poder entre homens e mulheres, como também contra pessoas que não se encaixam nos papéis de gênero socialmente aceitos. Ainda, o artigo 6º prevê que cada Estado Membro deve adotar leis, regulamentos e políticas que garantam o direito à igualdade e à não discriminação no trabalho às mulheres trabalhadoras, bem como aos trabalhadores e a outras pessoas pertencentes a um ou mais grupos vulneráveis.

Ainda, no artigo 4º, a Convenção prevê que os Estados Membros deverão adotar, conforme a sua legislação e organizações representativas de empregadores

e trabalhadores, uma abordagem inclusiva, integrada e sensível ao gênero para a prevenção e eliminação da violência e assédio no mundo do trabalho, incluindo proibição por lei, estabelecimento ou reforço de mecanismos de aplicação e acompanhamento, garantia de acesso às vias de reparação e apoio às vítimas, previsão de sanções, desenvolvimento de ferramentas, orientação, educação e formação acerca do tema e garantia de meios eficazes de inspeção e investigação de casos de violência e assédio.

A Convenção prevê, ainda, formas de proteção e prevenção, nos termos do artigo 8º e 9º, prevendo medidas como identificar os setores ou profissões em que os trabalhadores estejam mais expostos à violência e ao assédio e identificar os perigos e avaliar os riscos de violência e assédio, com a participação dos trabalhadores e seus representantes, e tomar medidas para preveni-los e controlá-los.

São previstas medidas de aplicação no artigo 10º, devendo os Estados Membros acompanhar e aplicar a legislação e regulamentos nacionais acerca do tema; garantir o fácil acesso às vias de recurso adequadas e eficazes e a mecanismos e procedimentos seguros, justos e eficazes de resolução de conflitos em casos de violência e assédio no mundo do trabalho (como procedimentos de apresentação de queixa e investigação, proteção contra a vitimização ou retaliação contra os queixosos e vítimas e medidas de apoio jurídico, social, médico e administrativo para os queixosos e vítimas); proteger a privacidade e a confidencialidade dos indivíduos envolvidos; prever sanções; entre outros. Ainda, conforme o artigo 12º, as disposições da convenção devem ser aplicadas também através de acordos coletivos ou outras medidas coerentes à prática nacional.

Ainda, conforme o artigo 11º, os Estados Membros devem garantir que a questão da violência e assédio seja abordada nas políticas nacionais relevantes, como relativas à saúde e segurança no trabalho, à igualdade e não discriminação, e à migração; que os empregadores, trabalhadores, organizações e autoridades relevante recebam orientação, recursos, formação ou outras ferramentas, em formatos acessíveis e adequados, sobre a violência e o assédio no mundo do trabalho, inclusive sobre a violência e o assédio com base no gênero; que sejam empreendidas iniciativas, incluindo campanhas de sensibilização.

A Convenção nº 190 da OIT entrou em vigor em 25/06/2021, contudo até o momento foi ratificada apenas por nove países: Argentina, Equador, Fiji, Grécia, Itália, Ilhas Maurício, Namíbia, Somália e Uruguai. Embora a convenção não tenha sido

ratificada pelo Brasil, o que se espera que ocorra em breve, traz diversas disposições fundamentais para o enfrentamento do assédio moral organizacional para o mundo do trabalho, de modo que é importante a ratificação da convenção e a adoção das medidas previstas no diploma normativo.

Para o real combate ao assédio moral organizacional, não se pode aguardar a atuação do Poder Judiciário em relação a condutas abusivas já praticadas e a danos já causados à coletividade de trabalhadores. É necessário o reconhecimento pelo Estado da gravidade do assédio moral organizacional dentro das novas formas de organização do trabalho, bem como os seus impactos para os trabalhadores e seus efeitos sociais.

Deste modo, é necessária a criação de leis, regulamentos e políticas públicas que busquem a informação e orientação da população acerca do fenômeno, bem como em relação aos canais de proteção e denúncia, a prevenção de condutas assediadoras, a investigação de casos de assédio, a sua eliminação do local de trabalho e a punição dos responsáveis, bem como o investimento no acompanhamento, apoio e tratamento médico e psicológico das vítimas de assédio.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As novas formas de organização do trabalho do final do século XX trouxeram novos dilemas ao direito do trabalho, principalmente no que se refere à saúde dos trabalhadores e das trabalhadoras. Diante de um contexto de primazia dos objetivos financeiros, culto ao desempenho, concorrência permanente, produção da adesão e mobilização psíquica dos empregados, muitas empresas instituem métodos de gestão que prejudicam a saúde física e psicológica de seus trabalhadores, bem como atingem seus direitos fundamentais.

É neste cenário que surge o assédio moral organizacional, quando o assédio moral é internalizado pela empresa como um instrumento de gestão, para o atingimento de objetivos empresariais, atingindo todos seus trabalhadores indistintamente através de estratégias de gestão abusivas, reiteradas e prolongadas, através da gestão por pressão, por estresse ou por medo.

Devido ao seu caráter coletivo, o assédio organizacional torna-se mais lesivo do que o assédio moral interpessoal, causando impactos à saúde do trabalhador e à sua convivência social e familiar. Ainda, há diversos efeitos sociais, na medida em que o assédio moral organizacional gera o adoecimento mental da população, ocasionando um problema de saúde pública, gerando despesas previdenciárias e impedindo o desenvolvimento qualitativo da sociedade.

Assim, tendo em vista as suas particularidades e seus impactos, a atuação do Estado não pode se limitar à tutela do Poder Judiciário, sendo necessária uma ampla discussão e articulação de vários setores governamentais e instituições da sociedade civil com o fim de enfrentamento do assédio moral, através da coibição do assédio, punição dos agressores e assistência e reabilitação das vítimas.

Primeiramente, o Poder Judiciário não pode restringir-se à sua função de tutela da reparação pelos danos já causados às vítimas. É necessário um papel ativo, impondo a empresas a prevenção das condutas assediadoras, punição de agressores e assistência às vítimas, na medida em que não é possível aguardar por mudanças espontâneas nas políticas internas de gestão empresarial. Neste ponto, ainda, é muito importante o papel do Ministério Público do Trabalho e dos sindicatos, que devem ser fortalecidos para que possam atuar em proteção aos trabalhadores, tornando-se um espaço seguro para denúncias e apoio às vítimas.

Ademais, é essencial que o Estado atue no combate ao assédio moral organizacional através de leis, regulamentos e políticas públicas. É necessária uma regulamentação específica do assédio moral em âmbito nacional que abranja o setor privado, na medida em que a ausência de tal regulamentação é obstáculo ao enfrentamento eficaz do assédio moral. Assim, é necessário que a sociedade civil pressione os seus representantes para que ratifiquem a Convenção nº 190 da OIT e para que sejam implantadas medidas estatais de prevenção, punição e assistência às vítimas do assédio.

Cumprir destacar que o enfrentamento do assédio se dá através de diversas frentes. São necessárias medidas de caráter informativo, com o esclarecimento de direitos, deveres e dos comportamentos que caracterizam o assédio moral para gestores e empregados, bem como através da elaboração de campanhas educacionais sobre o tema “assédio moral”. São necessárias medidas de caráter investigativo e punitivo, a partir da elaboração de políticas de gestão com fim de apuração de denúncias de assédio moral e aplicação de punição para os assediadores, sendo necessária, ainda, a adoção de canais de denúncia abertos, com garantia de sigilo e segurança, exercidos por profissionais imparciais e confiáveis aos olhos da organização. Também são necessárias medidas de caráter democrático, a partir de uma maior atuação dos trabalhadores, através de uma gestão colegiada e participativa para combater o assédio moral no ambiente de trabalho, com a criação de comissões compostas por advogados, psicólogos, administradores e representantes dos funcionários. Por fim, são necessárias medidas de caráter assistencial, devendo haver um diagnóstico correto das vítimas, com um tratamento eficaz, havendo, ainda, auxílio financeiro da empresa, bem como reabilitação profissional para que o trabalhador possa retornar às suas atividades profissionais.

Assim, resta evidente que o enfrentamento do assédio moral organizacional não é uma tarefa simples e exige bastante dedicação por parte dos setores governamentais, pelas empresas e pela sociedade civil. Embora trate-se de uma missão árdua, é possível. O enfrentamento do assédio moral organizacional somente ocorrerá de modo eficaz a partir do momento em que percebermos que todos perdem com o assédio moral e que for reconhecida a necessidade de uma reestruturação dos modos de organização para que se entenda que é necessário conciliar o crescimento das empresas e desenvolvimento econômico com a valorização da vida e a proteção da saúde mental da classe trabalhadora.

REFERÊNCIAS

- ALKIMIN, Maria Aparecida. **A violência na relação de trabalho e a proteção à personalidade do trabalhador**. 2007. 284 f. Dissertação (Doutorado em Direito do Trabalho) – Faculdade de Direito, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.
- ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2005.
- ALMEIDA, Almiro Eduardo de; SEVERO, Valdete Souto. **Direito à desconexão nas relações sociais de trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2016.
- ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de. O assédio moral laboral como fator de adoecimento no trabalho. **Revista Fórum Trabalhista - RFT**, Belo Horizonte, ano 7, n. 28, p. 125–146, 2018. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/194583>. Acesso em: 28 out. 2021.
- ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de; MARCHIORI, Flávia Moreira. Saúde mental e qualidade de vida no trabalho. **Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, v. 3, n. 28, p. 23-36, mar. 2014. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/94956>. Acesso em: 28 out. 2021.
- ANDRADE, Cristiane Batista; ASSIS, Simone Gonçalves. Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: revisão de literatura. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 11, p. 1–13, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000012917>. Acesso em: 18 out. 2021.
- ANTUNES, Ricardo Luis Contro. **Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2000.
- ARAÚJO, Adriane Reis de. Assédio moral organizacional. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, Porto Alegre, v. 73, n. 2, p. 203-214, abr./jun. 2007. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/2307>. Acesso em: 19 out. 2021.
- ARAÚJO, Adriane Reis de. **O assédio moral organizacional**. 2006. 238 f. Dissertação (Mestrado em Direito das Relações Sociais) – Faculdade de Direito, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.
- BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. O assédio moral como instrumento de gerenciamento. *In*: MERLO, Álvaro Roberto Crespo; BOTTEGA, Carla Garcia; PEREZ, Karine Vanessa (org.). **Atenção à saúde mental do trabalhador: sofrimento e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho**. Porto Alegre: Evangraf, 2014. p. 52–74.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 18 out. 2021.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 8 nov. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 3.048, de 6 de maio de 1999**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3048.htm. Acesso em: 28 out. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm. Acesso em: 18 out. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 12.288, de 20 de julho de 2010**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm. Acesso em: 18 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 8 nov. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 18 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 10 set. 2021.

BRASIL. **Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7347orig.htm. Acesso em: 22 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm. Acesso em: 22 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 27 out. 2021.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade 6050/DF. Relator: Ministro Gilmar Mendes. Disponível em: <http://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=5612680>. Acesso em: 8 nov. 2021.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Recurso Ordinário nº 0001260-82.2011.5.03.0143. Recorrentes: Brasilcenter Comunicações Ltda. e Mara Lúcia Alvim do Valle. Recorridos: Brasilcenter Comunicações Ltda. e Mara Lúcia Alvim do Valle. Relator: Des. Heriberto de Castro. Juiz de Fora, 24 out. 2012. Disponível em: https://consulta.trt3.jus.br/detalheProcesso1_0.htm?dswid=9862. Acesso em: 1 nov. 2021.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Súmula nº 378. Brasília: Tribunal Superior do Trabalho, [2012]. Disponível em: https://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_351_400.html#SUM-378. Acesso em: 18 out. 2021.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Súmula nº 443. Brasília: Tribunal Superior do Trabalho, [2012]. Disponível em: https://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_401_450.html. Acesso em: 18 out. 2021.

CAMPO GRANDE. 7ª Vara do Trabalho de Campo Grande. Ação Civil Pública nº 0024762-70.2020.5.24.0007. Autor: Ministério Público do Trabalho. Réu: Brasil Telecom Call Center S/A. Julgadora: Lilian Carla Issa. Campo Grande, 2 ago. 2021. Disponível em: <https://pje.trt24.jus.br/consultaprocessual/detalhe-processo/0024762-70.2020.5.24.0007/2>. Acesso em: 1 nov. 2021.

CARDIM, Talita Corrêa Gomes. Impactos da revolução tecnológica na saúde do trabalhador, telepressão e o direito à desconexão digital. *In: GONZÁLEZ, Javier García et al. (org.). El derecho público y privado ante las nuevas tecnologías*. [S. l.]: Dykinson, 2020. p. 95–104. *E-book*. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/j.ctv153k4rn.11>

CASSAR, Vólia Bomfim. **Direito do trabalho**. 13. ed. São Paulo: Método, 2017.

CAVALLINI, Marta. Telemarketing emprega 1,4 milhão no país; veja como é o trabalho no setor. **G1**, São Paulo, 6 out. 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012/10/telemarketing-emprega-14-milhao-no-pais-veja-como-e-o-trabalho-no-setor.html>. Acesso em: 25 out. 2021.

CERQUEIRA, Vinicius da Silva. **Assédio moral organizacional nos bancos**. 2012. 270 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

EBERT, Paulo Roberto Lemgruber. Assédio moral organizacional: a gestão degradante como poluição do meio ambiente do trabalho. **Revista Ltr: legislação do trabalho**, São Paulo, v. 81–2, p. 212–227, fev. 2017. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/125893>. Acesso em: 2 set. 2021.

FERREIRA, Simara Segabinazzi; SILVA, Flávia Pereira da; SCHEFFER, Ângela Beatriz Busato. Assédio moral nas relações de trabalho em uma agência em uma instituição financeira. **Revista Acadêmica São Marcos**, Alvorada, ano 2, n. 2, p. 111–134, jan./jun. 2012. Disponível em: https://www.academia.edu/4021673/Assedio_Moral_nas_Relacoes_de_Trabalho_de_uma_Agencia_em_uma_Instituicao_Financeira. Acesso em: 27 out. 2021.

FONSECA, Ricardo Tadeu Marques da; GOSDAL, Thereza Cristina. Ministério Público do Trabalho e o assédio moral. *In: GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andréa Pereira (org.). Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar*. São Paulo: LTr, 2009. p. 82–93.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, José Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio moral no trabalho - Coleção Debates em Administração**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522108640/>. Acesso em: 26 set. 2021.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Tradução: Ivo Storniolo. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.

GAURIAU, Rosane Martins Padilha. Contribuição ao estudo do assédio moral: estudo comparado franco-brasileiro. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, São Paulo, v. 83, n. 2, p. 223–258, 2017. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/109942>. Acesso em: 2 nov. 2021.

GOSDAL, Thereza Cristina *et al.* Aspectos definidores do assédio moral. *In*: GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andréa Pereira (org.). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009a. p. 17–32.

GOSDAL, Thereza Cristina *et al.* Assédio moral organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões. *In*: GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andréa Pereira (org.). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009b. p. 33–41.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2004.

HIRATA, Helena. O que mudou e o que permanece no panorama da desigualdade entre homens e mulheres? Divisão sexual do trabalho e relações de gênero numa perspectiva comparativa. *In*: LEONE, Eugenia Troncoso; KREIN, José Dari; TEIXEIRA, Marilane Oliveira (org.). **Mundo do trabalho das mulheres: ampliar direitos e promover a igualdade**. São Paulo: Secretaria de Políticas do Trabalho e Autonomia Econômica das Mulheres, 2017. p. 143–173.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução: Maria Helena Kühner. 15. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Tradução: Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

MAIOR, Jorge Luiz Souto. Do direito à desconexão do trabalho. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, Campinas, n. 23, p. 296–313, 2003. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/108056>. Acesso em: 27 out. 2021.

MELO, Sandro Nahmias. Teletrabalho, controle de jornada e direito à desconexão. **Revista eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, v. 8, n. 75, p. 73–83, 2019. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/123429>. Acesso em: 27 out. 2021.

MENDONÇA, Renata. “Você não presta para nada”: a rotina de estresse, xingamentos e pressão dos atendentes de telemarketing. **BBC News Brasil**, São Paulo, 14 jul. 2018. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-44325034>. Acesso em: 25 out. 2021.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA. **Portaria nº 9, 30 de março de 2007**. Aprova o Anexo II da NR-17 – Trabalho em Teleatendimento/Telemarketing. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/orgaos-especificos/secretaria-de-trabalho/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/2007/portaria_09_teleatendimento_telemarketing.pdf. Acesso em: 8 nov. 2021.

MUÇOUÇA, Renato de Almeida Oliveira. **Assédio Moral Coletivo nas Relações de Trabalho: uma análise sob a perspectiva dos direitos humanos fundamentais dos trabalhadores**. 2009. 232 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e da Seguridade Social) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

NOGUEIRA, Claudia Mazzei. Telemarketing: a saúde das teleoperadoras. *In*: LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza *et al.* (org.). **O avesso do trabalho II: trabalho, precarização e saúde do trabalhador**. São Paulo: Expressão Popular, 2010. p. 159–178.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**, 1948. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>. Acesso em: 8 nov. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Constituição da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e seu anexo (Declaração de Filadélfia)**. 1944. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasil/document/genericdocument/wcms_336957.pdf. Acesso em: 8 nov. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção nº 106 - Repouso Semanal no Comércio e nos Escritórios**. 1957. Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_235196/lang--pt/index.htm. Acesso em: 2 nov. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção nº 14 - Repouso Semanal na Indústria**. 1921. Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_235015/lang--pt/index.htm. Acesso em: 2 nov. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção nº 155 - Repouso Semanal na Indústria**. 1921. Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_235015/lang--pt/index.htm. Acesso em: 2 nov. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção nº 190 - Segurança e Saúde dos Trabalhadores**. 1981. Disponível em:

https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_236163/lang--pt/index.htm. Acesso em: 2 nov. 2021.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo; SANTOS, Claiz Maria Pereira Gunça dos. **Assédio Moral Organizacional: presencial e virtual**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555590913/>. Acesso em: 28 set. 2021.

PORTO ALEGRE. 21ª Vara do Trabalho de Porto Alegre. Ação Civil Pública nº 0020284-76.2013.5.04.0021. Autor: Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região. Réu: HSBC Bank Brasil S/A. Julgadora: Rita Volpato Bischoff. Porto Alegre, 31 jan. 2015. Disponível em: <https://pje.trt4.jus.br/consultaprocessual/detalhe-processo/0020284-76.2013.5.04.0021/2>. Acesso em: 1 nov. 2021.

REBOUÇAS, Antônio José de Arruda. Gestão injuriosa. **Boletim da Saúde**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 181–185, 2006. Disponível em: <http://www.boletimdasaude.rs.gov.br/conteudo/1365/gestao-injuriosa>. Acesso em: 25 out. 2021.

SÃO PAULO. **Lei nº 13.288, 10 de janeiro de 2002** 2002. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sp/s/sao-paulo/lei-ordinaria/2002/1329/13288/lei-ordinaria-n-13288-2002-dispoe-sobre-a-aplicacao-de-penalidades-a-pratica-de-assedio-moral-nas-dependencias-da-administracao-publica-municipal-direta-e-indireta-por-servidores>. Acesso em: 2 nov. 2021.

SELIGMANN-SILVA, Edith *et al.* O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 187–191, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0303-76572010000200002>. Acesso em: 27 out. 2021.

SEVERO, Valdete Souto. A perversão normalizada: assédio moral no ambiente de trabalho. **Carta Capital**, [s. l.], 16 abr. 2019. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/opiniao/a-perversao-normalizada-assedio-moral-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em: 17 out. 2021.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. Especificidades do Assédio Moral no cotidiano organizacional. *In*: REGO, Vitor Barros (org.). **Adoecimento psíquico no trabalho bancário: da prestação de serviços à (de)pressão por vendas**. Brasília: Ex Libris, 2011. p. 161–178.

VIEIRA, Carlos Eduardo Carrusca; LIMA, Francisco de Paula Antunes; LIMA, Maria Elizabeth Antunes. E se o assédio não fosse moral? Perspectivas de análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 37, n. 126, p. 256–268, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/7rtmSxNMdnBfWzWzGfH6tsy/?lang=pt#>. Acesso em: 3 set. 2021.

WANDELLI, Leonardo Vieira. Da Psicodinâmica do Trabalho ao direito fundamental ao conteúdo do próprio trabalho e ao meio ambiente organizacional saudável.

Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM, [s. /], v. 10, n. 1, p. 193–217, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1981369419239>. Acesso em: 26 set. 2021.

WYZYKOWSKI, Adriana. Revolução tecnológica, indústria 4.0 e o teleassédio moral organizacional. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, São Paulo, v. 86, n. 3, p. 163–179, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/2495/1/>. Acesso em: 28 out. 2021.