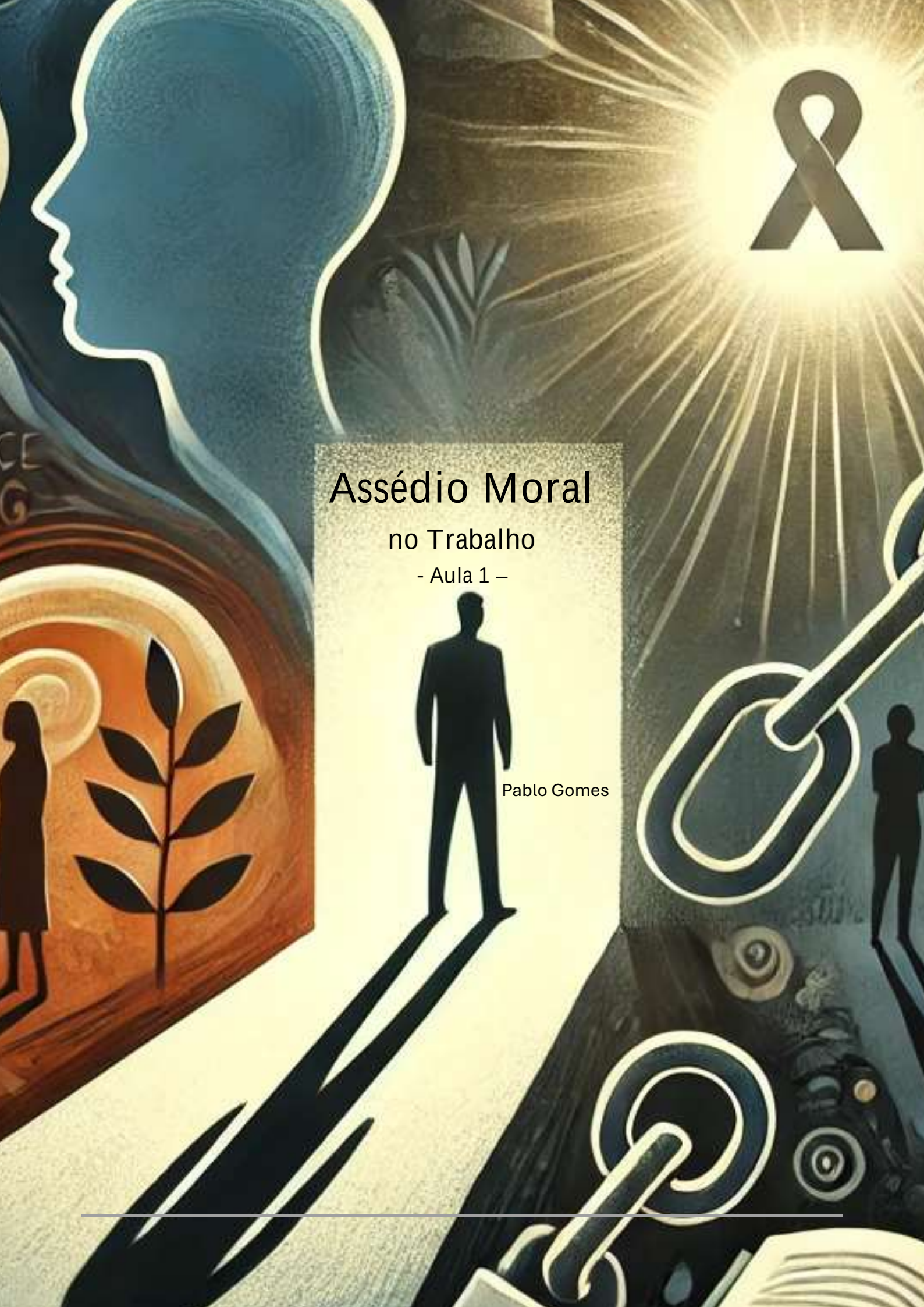




Assédio Moral

no Trabalho

- Aula 1 -

Pablo Gomes

Universidade Federal de Pernambuco
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida
Escola de Formação dos Servidores – FORMARE-UFPE

Assédio Moral no Trabalho

Por
Pablo Gomes

2024

Sumário

INTRODUÇÃO	4
O assédio moral	6
Histórico e nomes para o assédio moral	6
Conceitos de assédio moral	8
Caracterização	9
Distinções Importantes	10
Fases do assédio moral	18
O Evento Crítico	18
A Perseguição Sistemática	18
A Intervenção dos Superiores	18
A Expulsão do Assediado	19
BIBLIOGRAFIA	20

INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho tende a ser um ambiente de intensificação do convívio social. Com jornadas de trabalho regulares de 40 horas semanais, muitos trabalhadores convivem mais com seus colegas de trabalho do que com as próprias famílias. Este convívio que já foi mais tranquilo foi muito intensificado pelo surgimento do modo de produção Capitalista e suas pressões produtivas. Com a Revolução Industrial e o fortalecimento do capitalismo, acirraram-se ainda mais os conflitos, numa tendência de agravamento que permanece atual¹.

No ambiente de trabalho, os conflitos explícitos ou velados podem se traduzir em práticas violentas, entre elas o assédio moral. É consenso entre os estudiosos que o assédio moral é um mal que sempre existiu, talvez em todas as sociedades de todos os tempos². Mas, somente passou a ser estudado na década de 1980, por meio das pesquisas do psicólogo alemão Heinz Leymann, professor da Universidade de Umeå, Suécia.

Os muitos males provocados pelo assédio moral têm sido atestados e demonstrados. Essa violência não apenas afeta a saúde dos envolvidos, como também o ambiente de trabalho e o funcionamento da instituição onde ocorre. Também provoca perda de produtividade e de profissionais qualificados, aumento de licenças médicas, aposentadorias prematuras etc. Se considerarmos sua ocorrência em maiores escalas, podemos considerar que são prejudicadas, em última instância, a economia local, nacional e mundial³.

O assédio moral já é reconhecido como uma das principais causas de suicídio de adultos, afastamento por doença, benefícios previdenciários etc. Os danos causados à saúde do trabalhador são especialmente graves, podendo se tornar irreversíveis e causar a não empregabilidade da vítima. A perturbação de ordem social, no ambiente de trabalho da vítima prejudica sua saúde mental, o que contribui para o agravamento do conflito, alimentando um ciclo vicioso. Além de o comportamento social ser afetado, surgem sintomas psicológicos, psiquiátricos, psicossomáticos⁴.

Entre os efeitos sociais do assédio moral, estão o isolamento social, estigmatização, desemprego voluntário e desajuste social. Entre os efeitos psicológicos, destacam-se a perda de capacidade de se defender, sentimentos de desamparo, desespero, desânimo, de que não há solução, de injustiça, perda da vontade de viver e muita ansiedade. Dentre os sintomas psiquiátricos e psicossomáticos, são apontados hiperatividade, desenvolvimento de compulsões, suicídios, aparecimento de doenças psicossomáticas ou oportunistas. Há estudos que mencionam que o assédio moral está de alguma maneira associado ao desenvolvimento de câncer, em alguns pacientes⁵.

Embora tenha surgido como tema da Psicologia Social, tem sido abordado por inúmeras áreas do conhecimento, dentre as quais uma tem se destacado positivamente por seus avanços: o Direito, que possui particular interesse na proteção dos bens jurídicos ameaçados por esta forma peculiar de violência, tais como a integridade

¹ (Filho & Siqueira, 2008)

² (Battistelli, Amazarray, & Koller, 2011)

³ (Leymann, 1996)

⁴ (Leymann, 1990; 1996)

⁵ (Leymann, 1990; 1996; Revuelta, 2000; Barreto, 2013)

física, mental e psicológica, a dignidade da pessoa humana etc.

Também no Brasil, o assédio moral se tornou objeto de estudos do Direito, especialmente na seara Trabalhista, onde o tema tem crucial importância devido à grande incidência de casos.

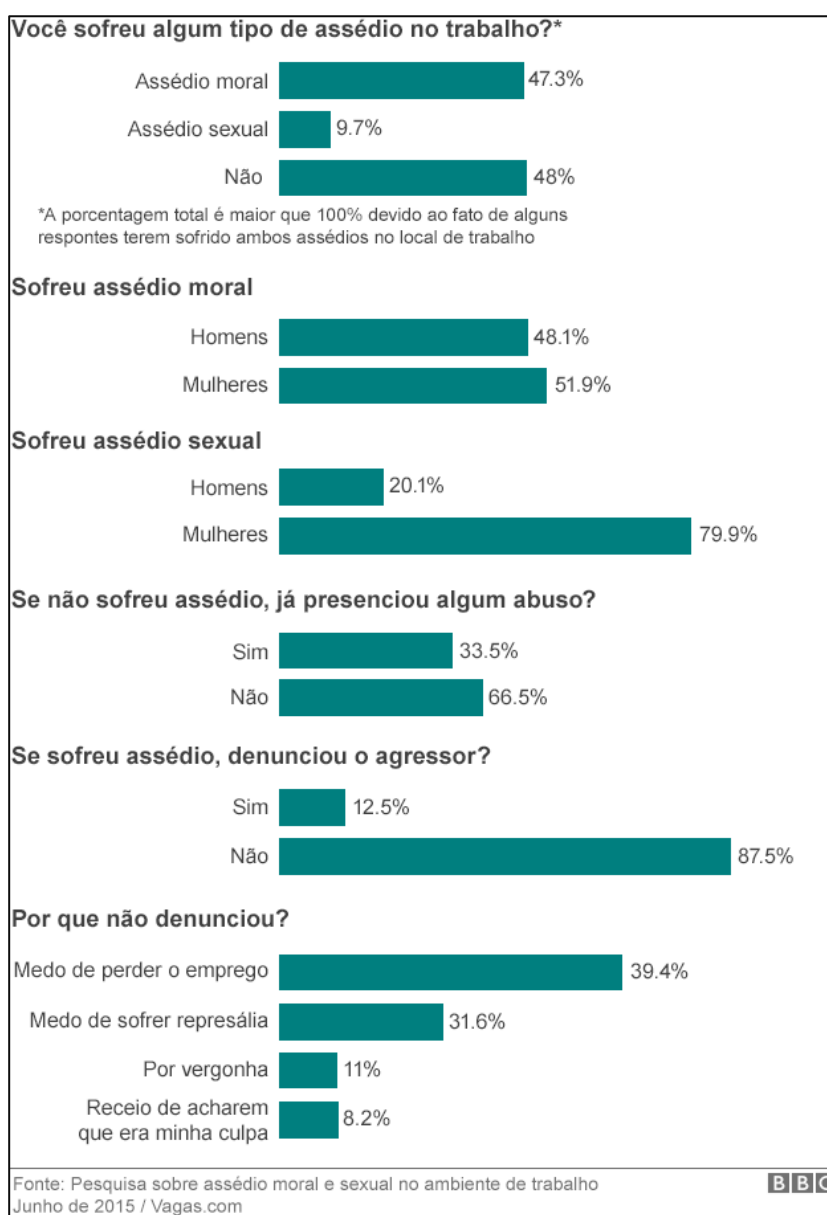
Em levantamento realizado pela BBC Brasil em parceria com o site Vagas.com, em junho de 2015 – quadro ao lado –⁶, 47,3% dos cerca de 4900 trabalhadores brasileiros entrevistados alega ter sofrido assédio moral. Destes, 48% são homens e 52% são mulheres, o que corrobora com a literatura em Psicologia, que conclui que o gênero não é determinante para a ocorrência do assédio moral, ainda que influa na forma de assediar, que os efeitos sobre vítimas de gêneros distintos diferam significativamente e que, eventualmente, seja apontado como a motivação para a agressão⁷.

Também foi identificado que, entre os que não sofreram assédio moral, um terço já presenciou alguma forma de assédio no ambiente de trabalho. Outro dado importante, é que apenas 12,5% dos trabalhadores que sofreram assédio denunciaram o agressor. A razão mais constante para a omissão, com 39,4% dos casos, foi o medo de perder o emprego, seguida pelo medo de sofrer represália, alegado por 31,6%. A vergonha foi a justificativa de 11% dos entrevistados,

para não denunciarem, e o receio de acharem que era sua culpa, 8,2%⁸.

No âmbito do serviço público o tema não possui o mesmo destaque por parte dos pesquisadores, apesar de ser mais comum na Administração Pública que em empresas privadas⁹.

Mas, antes de pensar na ocorrência de assédio moral na UFPE, precisamos começar com um entendimento muito negligenciado: *o que é o assédio moral?*



⁶ (Barifouse, 2015)

⁷ (Leymann, 2009; Hirigoyen, 2012a; Barreto, 2013; Fontes, Santana, Pelloso, & Carvalho, 2013)

⁸ (Barifouse, 2015)

⁹ (Revuelta, 2000)

O assédio moral

Histórico e nomes para o assédio moral

A compreensão do assédio moral, além de seus conceitos e nomes, fica mais clara se compreendemos como chegamos ao arcabouço teórico atual.

Em 1966, o etólogo¹⁰ austríaco Konrad Lorenz identificou o fenômeno pelo qual um número grande de animais ataca um indivíduo de outra espécie, normalmente um inimigo natural, como meio de defender o grupo. A este ataque, chamou *mobbing*, do inglês *to mob*, significando “atacar em bando”, por sua vez derivado de *mob*, que significa “horda perigosa”, ou mesmo “gangue de criminosos”. Posteriormente, o etólogo notou que também era possível observar este comportamento entre indivíduos da mesma espécie, de bandos diferentes ou mesmo contra o líder do próprio bando¹¹.

Posteriormente, em 1969, o psicólogo Peter-Paul Heinemann, “tomou emprestado” dos estudos de Lorenz o termo *mobbing*, para descrever conflitos entre crianças nas escolas. Não cabe neste trabalho aprofundar a discussão acerca dos estudos sobre o comportamento das crianças. Cumpre, no entanto, informar que, em 1973, o psicólogo Dan Olweus identificou que tal termo suscitava falsas expectativas sobre o fenômeno observado entre os infantes, e adotou o termo *bullying*, até hoje predominante no meio acadêmico e já popularizado nos ambientes escolares (Olweus, 2013).

Foi, no entanto, lendo os estudos de P.-P. Heinemann, que o psicólogo social alemão Heinz Leymann, professor da Universidade de Umeå, Suécia, encontrou o nome que entendeu ser ideal para o fenômeno social que analisava. Na década de 1980, Leymann deu início aos estudos sobre o assédio moral, e utilizou-se do termo *mobbing* para nomear o comportamento que observou em ambientes de trabalho, caracterizado por “*utilização de comunicação aética, hostil, duradoura e continuada, sistematicamente dirigida contra um indivíduo, com a intenção de prejudicar*”¹².

Nas pesquisas que realizou por meio de seu instituto e de parceiros na Noruega, Finlândia, Alemanha, Áustria, Hungria, Austrália, Holanda, Reino Unido, França e Itália, Leymann¹³ desenvolveu seus estudos e se tornou referência mundial sobre o tema.

Estudado em diversos países, o *mobbing* observado por Leymann recebeu outras denominações. Entre elas, algumas das mais populares são *bullying* (tiranizar), na Inglaterra; *murahachibu*, *ijime* (ostracismo social), no Japão¹⁴; *psicoterror laboral*, *acoso moral* (psicoterror laboral, assédio moral), na Espanha¹⁵; *acoso psicológico* (assédio psicológico), na Colômbia¹⁶. O nome *mobbing* ainda é usado nos Estados Unidos da América, na Alemanha, Itália e na Suécia¹⁷. O termo consagrado no Brasil é **assédio moral**, proveniente do termo francês *harcèlement moral* (assédio

¹⁰ Especialista em comportamento animal

¹¹ (Leymann, 1990; 1996; Revuelta, 2000; Flores, Almegua, & Mendoza, 2007; Soboll, 2008; Hirigoyen, 2012b)

¹² (Leymann, 1990; 1996; Revuelta, 2000; Flores, Almegua, & Mendoza, 2007; Soboll, 2008; Battistelli, Amazarray, & Koller, 2011; Hirigoyen, Assédio Moral: a violência perversa do cotidiano, 2012b)

¹³ (Leymann, 1990; 1996)

¹⁴ (Molon, 2005)

¹⁵ (Revuelta, 2000)

¹⁶ (Cardona & Ballesteros, 2005)

¹⁷ (Brito, 2011)

moral), cuja autoria é comumente atribuída à psicóloga francesa Marie-France Hirigoyen¹⁸.

O termo “assédio” é largamente criticado, principalmente pelos estudiosos que defendem termos como terror psicológico, *psicoterror*, intimidação, perseguição ou molestamento¹⁹. No entanto, “assédio” é definido em um dos mais consagrados dicionário como:

1. operação militar, ou mesmo conjunto de sinais ao redor ou em frente a um local determinado, estabelecendo um cerco com a finalidade de exercer o domínio. 2 *fig.* Insistência impertinente, perseguição, sugestão ou pretensão constantes em relação a alguém²⁰.

Tendo tal sentido como referência, é possível compreender que a denominação “assédio mo-

ral” é capaz, mesmo, de englobar os termos alternativos, propostos pelos críticos.

Também não será adotado neste curso o termo *mobbing*, haja vista não precisar, *necessariamente*, ser promovido por uma turba contra um só assediado, condição que dá significado à expressão. É possível que apenas um assediador venha a perseguir o assediado, como é comum em casos de *assédio moral vertical descendente*. E há autores, mesmo, que mencionam a possibilidade de os assediados serem um pequeno grupo, e não apenas um indivíduo²¹.

Pelas razões elencadas, para desenvolvimento deste curso, a opção realizada foi pela utilização do termo “assédio moral”.



¹⁸ (Cahú, et al., 2012)

¹⁹ (Cahú, et al., 2012)

²⁰ (Houaiss & Villar, 2001, p. 319)

²¹ (Revuelta, 2000)

Conceitos de assédio moral

Leymann foi quem primeiro conceituou o assédio moral, utilizando o termo *mobbing* para se referir a uma comunicação negativa, antiética e hostil que é dirigida de modo sistemático por uma pessoa ou grupo com grande frequência e por um período de tempo prolongado, especialmente contra um indivíduo, caracterizando esta relação entre os envolvidos²². Este conceito de Leymann já é a versão mais desenvolvida, posto que ele o aprimorou durante décadas de estudo. Por esta razão, ele seguiu sendo adotado por certo lapso temporal.

Tal conceito, no entanto, era bastante criticado por não abarcar muitas condutas que eram compreendidas como assédio moral. Isto motivou a psicóloga francesa Hirigoyen a desenvolver um conceito mais amplo²³. Segundo Hirigoyen, assédio moral é:

“qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando o seu emprego ou degradando o clima de trabalho”²⁴.



Este conceito, por sua vez, é criticado por estudiosos por ser demasiado amplo e genérico, correndo o risco de entender como assédio moral o que não o é. De fato, a própria Hirigoyen (2012a) destaca condutas abusivas que, *a despeito de poderem ser enquadradas em seu conceito*, não podem ser consideradas assédio moral, como é o caso da Gestão por Injúria. Outra crítica feita ao conceito de Hirigoyen é que, como ela mesma admite, ameaçar o emprego e degradar o clima de trabalho são efeitos do assédio moral, mas, não podem ser consideradas requisitos para seu reconhecimento, de modo que não podem compor a conceituação, por restringi-la indevidamente.

Ambas as conceituações deixam de levar em consideração elementos importantes, apontados pelos próprios teóricos, como se verá a seguir. No entanto, a literatura não apresenta outra conceituação, e se opta por fazer referência a essas duas. No Brasil, apesar das críticas, tem sido adotado o conceito de Hirigoyen, de onde, como já mencionado, advém o próprio termo assédio moral²⁵.

²² (Leymann, 1990; 1996; 2009)

²³ (Oliveira, 2011)

²⁴ (Hirigoyen, 2012a, p. 17)

²⁵ (Battistelli, Amazarray, & Koller, 2011; Hirigoyen, 2012a; 2012b; Minassa, 2012; Barreto, 2013; Fontes, Santana, Pelloso, & Carvalho, 2013; Wyzykowski, Barros, & Filho, 2014)

Caracterização

O assédio moral é caracterizado pelo emprego de um comportamento persistente e reiterado, materializado por meio de atitudes hostis, também conhecidas como condutas assediadoras. Pode ser realizado por uma pessoa ou coletividade, e contra um indivíduo ou grupo individualizável, contra quem há o objetivo de provocar qualquer mal.

Por reiterado, entende-se que não basta a ocorrência individual da conduta assediadora, ou acontecimentos isolados ou eventuais. Com persistente, quer-se dizer que o assédio moral somente se consubstancia após ocorrer por longo período. Leymann²⁶ alude que, **estatisticamente**, a reiteração é igual ou superior a três vezes por semana, e a persistência se configura a partir de seis meses. Hirigoyen²⁷ não impõe limites tão claros, reconhecendo casos em que o assédio moral pôde provocar danos com menos tempo e menor frequência.

O assédio moral pode se verificar entre colegas de trabalho de mesmo nível hierárquico (assédio moral horizontal ou colateral), de superiores hierárquicos contra subordinados (assédio moral vertical descendente), de subordinados contra superiores hierárquicos (assédio moral vertical ascendente), ou mesmo o misto destas modalidades.

Estudos indicam que quase metade dos casos de assédio moral é colateral, seguido de aproximadamente um terço dos casos sendo verticais descendentes, em torno de dez por cento para a combinação destes e, por fim, cerca de nove por cento dos casos de vertical ascendente²⁸.



Tais inferências contrariam o que se lê em inúmeros materiais avulsos, facilmente encontrados em uma busca simples na internet – sites, cartilhas de sindicatos, cartilhas de órgãos públicos, notícias da imprensa nacional etc. –, segundo os quais o assédio moral é realizado predominantemente por superiores hierárquicos.

Uma das características marcantes do assédio moral é que há sempre a intenção de atingir o assediado, seja apenas pretendendo causar constrangimento, seja objetivando provocar algum dano mais profundo. Normalmente, independente de qual seja a intenção específica do autor, se o assédio moral não é interrompido a tempo, pode ocasionar a perda da *capacidade de defesa* do assediado, ameaçar o seu emprego, a aptidão laborativa ou degradar o clima de trabalho, entre outros efeitos. O assediador é responsável tanto pelos danos intencionais quanto pelos que não tinha intenção de provocar (juridicamente falando, ele responde por culpa ou mesmo por dolo), mas, conforme a literatura majoritária, a ocorrência de danos não é requisito para o reconhecimento do assédio moral.

²⁶ (Leymann, 1990)

²⁷ (Hirigoyen, 2012a)

²⁸ (Leymann, 2009)

	Consciência	Vontade
DOLO direto ²⁹	PREVÊ	QUER causar o dano
DOLO eventual ³⁰	PREVÊ	ASSUME o risco (“foda-se”)
CULPA consciente ³¹	PREVÊ	Acredita poder evitar (“fodeu!”)
CULPA inconsciente ³²	NÃO PREVÊ	Não desejava / não previa o resultado

Teóricos enumeram, *exemplificativamente*, grande quantidade de condutas, que podem ser consideradas assediadoras. São algumas delas, listadas por Leymann³³ e Hirigoyen³⁴:

- Ataque à reputação e à dignidade da vítima
 - focos,
 - boataria,
 - difamação,
 - indiretas,
 - ridicularização,
 - descrédito,
 - imitações ou caricaturas,
 - implicância contra crenças religiosas ou convicções políticas
- violência verbal ou comunicação contra a vítima;
 - ataques verbais,
 - impedimento de defesa,
 - críticas constantes em voz alta,
 - comentários maldosos
- prejudicar a vida social da vítima;
 - não falar com a vítima,
 - isolá-la do grupo,
 - silenciá-la,
 - interrompê-la constantemente,
 - comunicar-se unicamente por escrito,
 - recusa de contato, inclusive visual,
 - a direção recusar qualquer pedido de entrevista

- periclitación das condições de trabalho
 - não lhe atribuir serviço ou atividade relevante,
 - imposição de trabalho excessivo,
 - atribuir atividades humilhantes, cruéis, abaixo ou acima de suas capacidades, perigosas ou maliciosas,
 - enviar sem necessidade a vítima para uma sede excessivamente distante,
 - retirar a autonomia da vítima,
 - não lhe transmitir informações úteis para a realização de tarefas,
 - contestar sistematicamente todas suas decisões,
 - privá-la do acesso aos instrumentos necessários ao trabalho,
 - induzir a vítima ao erro, etc
- violência (verbal ou física) ou ameaça de violência.

Para a ocorrência do assédio moral, não é preciso, necessariamente, a repetição específica de uma dessas condutas. As estratégias de assédio podem variar de caso a caso, e conforme a oportunidade vislumbrada pelo assediador.

A precária caracterização da violência prejudica sobremaneira o trabalho de prevenção e os esforços em atender os casos particulares e combater seus efeitos. Por acontecer em níveis intersubjetivos, a ocorrência do assédio moral é muito difícil de identificar³⁵.

Distinções Importantes

O rol de práticas que podem ser qualificadas como assédio moral é bastante vasto. Mas, nem todas serão de fato assédio moral ou nele resultarão, em todas as ocasiões. Poderá ser observado que muitos dos casos são problemas que merecem igualmente ser combatidos. Por que os distinguir, então?

²⁹ Diz-se doloso (com dolo direto) quando um indivíduo tem a intenção de causar um dano a outrem.

³⁰ O dolo eventual ocorre quando o indivíduo não tem intenção direta de causar um dano, mas, consciente do risco de causá-lo, realiza a conduta potencialmente danosa, assumindo o risco do resultado.

³¹ Culpa é a responsabilidade por dano ou mal, causado a outrem sem a intenção específica de tê-lo causado. É consciente, quando o agente não espera causar o dano, ou consciente, quando percebe o risco de dano, mas acha que não o causará.

³² Ocorre a culpa inconsciente, se, mesmo em uma situação em que o dano é previsível, o indivíduo não houver cogitado tal risco ao agir, seja por negligência, imprudência ou imperícia.

³³ (Leymann, 1990)

³⁴ (Hirigoyen, 2012a)

³⁵ (Leymann, 1990)

A diferenciação entre o assédio moral e outras condutas, violências e, mesmo, condições individuais é fundamental porque cada qual tem seu remédio próprio, e não os distinguir poderá causar repercussões graves às medidas adotadas, como no Direito. Diferenciá-los evitará equívocos que poderiam tornar irremediável a situação. Em alguns outros casos, também, algo que usualmente é confundido com o assédio moral pode ser algo lícito, válido e adequado, como é o caso do poder hierárquico e disciplinar, quando bem aplicado.

Sobre a complexidade do debate e a importância de se distinguir sobriamente o assédio moral, expõe com clareza Jorge Luiz de Oliveira da Silva:

As discussões que envolvem o assédio moral são personalizadas pela complexidade. O sistema jurídico pátrio [...] ainda não está totalmente preparado para desenvolver uma visualização perfeita em relação ao fenômeno. Apreciando as decisões sobre o tema, proferidas pelos Tribunais Regionais do Trabalho, percebemos que os magistrados confundem o assédio moral no ambiente de trabalho com ocorrências similares, mas que não se enquadrariam como tal. Exemplo típico é o reconhecimento de assédio moral nas hipóteses onde, na verdade, ocorre assédio ambiental ou institucional (políticas de gestão empresarial truculenta e afrontante à dignidade da pessoa humana, direcionadas ao grupo de trabalhadores em geral e não à determinada pessoa). Outro exemplo se refere às decisões que reconhecem o assédio moral quando na verdade ocorreu uma mera ofensa isolada. Ainda que tais comportamentos tenham o potencial de causar danos relevantes ao trabalhador, na ordem moral e material, não se constituem em assédio moral, por ser este um processo, composto por comportamentos ofensivos reiterados, direcionado à determinada pessoa ou a determinado grupo individualizável.³⁶

Assim, para delimitar mais claramente o que é assédio moral, lista-se, adiante, incidentes que

são comumente confundidos com assédio moral, mas, não o são.



Conflito Intersubjetivo no Trabalho

O conflito é fenômeno natural e, apesar de amiúde visto como algo negativo, pode fomentar acertos e desenvolvimento. Deste modo, um simples episódio de conflito não é necessariamente algo ruim, nem é suficiente para configurar a ocorrência de assédio moral³⁷.

Sendo assim, ainda que haja condutas assediadoras. O assédio moral será consubstanciado quando ao conflito se juntarem outros elementos que caracterizam o assédio moral, a exemplo da persistência, da reiteração e da perda, pelo assediado, da capacidade de se defender³⁸.

Ao passo que Leymann entende que, em ocorrendo assédio moral, este teve início com um conflito mal resolvido³⁹, Marie-France Hirigoyen, entende ser o assédio moral, na verdade, fruto da não ocorrência deste conflito, já que, quando um conflito é estabelecido, os atos são

³⁷ (Wyzykowski, Barros, & Filho, 2014; Zanetti, 2009)

³⁸ (Leymann, 1990; 1996; Zanetti, 2009)

³⁹ (Leymann, 1990; 1996)

³⁶ (Silva J. L., 2005)

praticados mais abertamente do que num caso de assédio moral⁴⁰.

Pela leitura das obras de ambos os autores, é possível compreender que há diferenciação no sentido da palavra “conflito”. A psicóloga francesa vê na palavra a contenda aberta e declarada entre os envolvidos, e o psicólogo social alemão usa um sentido mais abrangente, que abarca não apenas o choque, o enfrentamento, mas, também ataques indiretos, como fofocas, evitação, e outras expressões da discordância ou desentendimento que não prezem pela solução adulta e pacífica.

Conflito pode também ser a situação ou contexto em que uma parte percebe que outra frustra ou vai frustrar algum interesse seu⁴¹. Pruitt e Rubin definem conflito como “uma divergência de interesses percebida ou a crença de que as aspirações actuais das partes não podem ser alcançadas em simultâneo”⁴². Apesar da variação conceitual para o termo “conflito”, é consenso entre os teóricos que este se distingue claramente do assédio moral.

Agressões Pontuais

Não se discute que agressões pontuais tenham o condão de causar danos. E, não raro, causam. No entanto, a simples ocorrência de agressões pontuais não é suficiente para caracterizar o assédio moral. Mais uma vez, falta a reiteração e a persistência⁴³.



Gestão por Injúria

Gestão por injúria “é o tipo de comportamento despótico de certos administradores que submetem os empregados a uma pressão terrível ou os tratam com violência, injuriando-os e insultando-os, com total falta de respeito”⁴⁴.

Segundo o elemento subjetivo, há duas distinções que merecem destaque: o assédio moral pode ser praticado por qualquer funcionário, enquanto a gestão por injúria é própria do gestor; Ainda, esta é voltada a toda a coletividade dos funcionários, enquanto aquele é dirigido a um só funcionário, ou, no máximo, a um grupo distinto e claramente definido⁴⁵.

Diferentemente do assédio moral, que é predominantemente velado, a gestão por injúria é clara, notória e pública, pois é uma “política da empresa ou instituição”. Outra diferença significativa é a quase sempre ausência de dolo: normalmente, a gestão por injúria é fruto de despreparo do gestor, que busca de maneira equivocada uma melhora dos resultados⁴⁶.

A maior dificuldade de diferenciar a gestão por injúria do assédio moral é no uso de expedientes perversos, usualmente característicos do assédio moral. Mas, a finalidade de provocar algum mal ao assediado termina por diferenciar

⁴⁰ (Hirigoyen, 2012a)

⁴¹ (Thomas, 1976)

⁴² (Dimas, Lourenço, & Miguez, 2005)

⁴³ (Leymann, 1990; 1996; Wyzykowski, Barros, & Filho, 2014)

⁴⁴ (Hirigoyen, 2012a)

⁴⁵ (Hirigoyen, 2012a; Wyzykowski, Barros, & Filho, 2014; Zanetti, 2009)

⁴⁶ (Hirigoyen, 2012a; Wyzykowski, Barros, & Filho, 2014; Zanetti, 2009)

as duas formas de agressão, porque o objetivo da gestão por injúria, ainda que o meio utilizado seja no mínimo equivocados, é melhorar os resultados da empresa, e não causar danos⁴⁷.

De modo que, por mais que configure prática inadequada, prejudicial e, por vezes, vil, que provoque danos morais, materiais e à saúde do trabalhador, e que mereça igualmente ser combatida, dando ensejo inclusive à judicialização, a gestão por injúria não pode ser considerada assédio moral.

Más Condições de Trabalho

É dever do empregador disponibilizar condições de trabalho adequadas ao empregado. Condições inadequadas podem gerar as mais diversas consequências negativas, desde a desmotivação do empregado a grandes chances de lesão⁴⁸. É direito do empregado e dever do empregador que a condição de trabalho seja digna⁴⁹.

Determinadas atividades, no entanto, são insalubres por sua natureza, ou não há condições para sua realização da maneira ideal. *Más condições de trabalho* somente caracterizarão assédio moral caso, uma vez voltada para um determinado indivíduo ou grupo delimitado, busque intencionalmente prejudicá-los⁵⁰.

O Estresse

Estresse é uma palavra derivada do latim, que já foi utilizada no século XVII significando fadiga, cansaço, e, a partir dos séculos XVIII e XIX, passou a ser associada a força, tensão, esforço. Trata-se de um mecanismo bioquímico ancestral de defesa do homem. O dito “estado de estresse” reflete o conjunto de reações e respos-



tas do organismo, necessários à proteção e defesa do próprio indivíduo. Sentimentos de atenção, motivação, realização pessoal, desafio e até mesmo a facilidade de enfrentar desafios são frutos do nível ideal de estresse⁵¹.

Ocorre que, se exposto a níveis exacerbados de estresse ou a ele submetido por tempo acima do razoável, o estresse pode causar uma série de transtornos para o indivíduo, prejudicando sua vida pessoal, profissional e social⁵².

Entre as principais fontes do estresse no ambiente de trabalho estão os fatores ambientais, como ruído, iluminação, temperatura, ventilação em níveis ou limites inadequados e os fatores organizacionais, tais como organização do trabalho, monotonia ou sobrecarga de trabalho, ritmo de trabalho, natureza das tarefas e os suportes organizacionais – estilo de supervisão, apoio gerencial, esquemas organizacionais, planos de carreira⁵³.

Como consequências mais comuns do estresse ocupacional, pode-se identificar as somatizações, fadiga, distúrbios de sono, depressão, síndrome do pânico, síndrome de Burnout, síndrome residual pós-traumática, quadros neuróticos pós-traumáticos, síndromes paranoides, além de alguns distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho – DORT – ou lesões por esforços

⁴⁷ (Hirigoyen, 2012a)

⁴⁸ (Oliveira, 2011)

⁴⁹ (Wyzykowski, Barros, & Filho, 2014)

⁵⁰ (Wyzykowski, Barros, & Filho, 2014)

⁵¹ (Silva & Vieira, 2010)

⁵² (Wyzykowski, Barros, & Filho, 2014; Zanetti, 2009)

⁵³ (Silva & Vieira, 2010)

repetitivos – LER –, transtornos psicossomáticos, síndromes de insensibilidade, alcoolismo, uso de drogas ilícitas etc⁵⁴.

Assim como o assédio moral, o estresse tem crescido em incidência, e mantém este rumo, no contexto atual do capitalismo. Muitas vezes, até, o estresse é inerente à atividade laboral exercida, como ocorre aos militares em tempo de guerra, por exemplo. No entanto, embora se possa afirmar que o assédio moral é um dos fatores ambientais capazes de provocar o estresse, ou que o estresse é um fator de risco para a ocorrência de assédio moral, ambos não se confundem⁵⁵.



Síndrome de Burn Out

Também conhecida como Síndrome de Desgaste Pessoal ou Síndrome do Esgotamento Profissional, a Síndrome de Burn Out (ou Burnout) se caracteriza por um desgaste físico e mental intenso, causador de um verdadeiro esgotamento, decorrente de intenso estresse laboral. Dela decorre uma exaustão emocional, um distanciamento afetivo e baixa realização profissional, e até mesmo a perda da capacidade de trabalho⁵⁶.

Embora possa fazer parte do rol de consequências desencadeadas pelo assédio moral, a Síndrome de Burn Out pode surgir independente

da ocorrência do assédio moral. Inúmeros fatores ambientais organizacionais podem provocar a Síndrome de Burn Out, tais como burocracia (excessiva), falta de autonomia, excesso de rigidez normativa, falta de confiança, respeito e consideração entre os membros da equipe, comunicação ineficiente, plano de carreira desestimulante, ambiente de trabalho inadequado, sobrecarga e até mesmo convívio com outros colegas que já tenham sido afetados pela síndrome⁵⁷.

Notadamente, podemos observar que, como no estresse, a Síndrome de Burn Out é uma condição individual, e não uma conduta ou violência, no que difere do assédio moral.

Poder Disciplinar e Imposições Profissionais

O exercício regular da gestão – nisto incluso o poder hierárquico, do qual decorre a avaliação, realização de críticas, cobranças de produtividade, mudanças de função ou de sede, o poder disciplinar etc. – faz parte do exercício profissional.

Mesmo a destituição de função de confiança não é suficiente para se falar de assédio moral. São ações previsíveis, que podem ocorrer, e ocorrem a qualquer funcionário em qualquer empresa ou repartição. Em tempos de crise, dificuldades, ou mesmo diante de grandes oportunidades, a pressão é significativamente maior, e, se exercida de maneira arrazoada, sem abusos, ela é natural. O assédio moral é consubstanciado no abuso, no excesso, não prescindindo do dolo, persistência, reiteração e alvo definido⁵⁸.

Falsas Alegações de assédio moral

Algumas pessoas se acomodam na posição de vítimas, e vivem a atacar o agressor, em busca

⁵⁴ (Silva & Vieira, 2010)

⁵⁵ (Hirigoyen, 2012a; Wyzykowski, Barros, & Filho, 2014; Zanetti, 2009)

⁵⁶ (Wyzykowski, Barros, & Filho, 2014; Trigo, Teng, & Hallak, 2007)

⁵⁷ (Wyzykowski, Barros, & Filho, 2014; Trigo, Teng, & Hallak, 2007)

⁵⁸ (Hirigoyen, 2012a; Wyzykowski, Barros, & Filho, 2014)

de alguma vingança ou reparação. Sentindo-se injustiçadas e, por vezes, até mesmo após terem sido vítimas de algum conflito ou agressão real, surgem muitas alegações desprovidas de fundamento, que terminam por comprometer o instituto do assédio moral. Devido a situações como essa, as verdadeiras vítimas do assédio moral terminam caindo em descrédito⁵⁹.

As falsas alegações pode acontecer, eventualmente, até por desconhecimento do assunto, o que justifica a necessidade de se realizar formações sobre assédio moral em instituições com grandes números de trabalhadores.

Em geral, as verdadeiras vítimas de assédio costumam buscar soluções que os tirem da condição de assediados, e aceitam soluções amigáveis. Elas se sentem em dúvida, questionam-se em busca das próprias falhas, e buscam mudanças de postura que lhes permitam restabelecer a dignidade. Pessoas de comportamento paranoico costumam se aprofundar artificialmente até as últimas consequências no problema, e alguns indivíduos, com comportamento perverso, procuram atrair a simpatia do grupo para se vingar e destruir o outro⁶⁰.

Não menos graves são os casos em que, diante de uma demissão (pela cultura de pedir tudo em juízo e esperar o que o juiz conceda), demanda-se por indenizações sob a alegação assédio moral, sem terem de fato sofrido. Esses casos têm especial gravidade, posto que desacreditam o instituto também perante a justiça, e o desgasta dentro do universo jurídico⁶¹.

O preparo e a ética do advogado são elementos fundamentais e indispensáveis para a incidência ou não desse problema, em juízo.



Assédio sexual e importunação sexual:

Assédio moral não se confunde com assédio sexual. Este pode ser caracterizado com uma ocorrência isolada, enquanto aquele depende de reiteração e persistência. Também distingue, conforme a própria definição legal, como vemos no Código Penal (1940):

“Assédio sexual. Art. 216-A. Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função” (grifo nosso)⁶².

Deste modo, o intuito de se obter vantagem ou favorecimento sexual caracteriza o assédio sexual. Em sede de assédio moral, ainda que haja conteúdo sexual, o objetivo é provocar qualquer dano ao assediado, podendo ser apenas um constrangimento ou outro dano mais grave⁶³.

O tipo penal também ajuda a elucidar um outro elemento diferenciador: a hierarquia. Embora possa ser praticado por superior hierárquico contra seu subordinado (assédio moral vertical descendente), essa é apenas uma das formas possíveis de assédio moral, não constituindo requisito para sua caracterização, como ocorre no assédio sexual. No assédio sexual, o superior se prevale-

⁵⁹ (Wyzykowski, Barros, & Filho, 2014)

⁶⁰ (Hirigoyen, 2012a)

⁶¹ (Wyzykowski, Barros, & Filho, 2014)

⁶² (BRASIL, 1940)

⁶³ (Wyzykowski, Barros, & Filho, 2014; Zanetti, 2009)

ce de sua condição de superior hierárquico ou de alguma ascendência que possa ostentar, para alcançar seu objetivo⁶⁴.

Também não se deve confundir assédio sexual com o crime de importunação sexual, que pode acontecer independente da hierarquia:

“Importunação sexual. Art. 215-A. Praticar contra alguém e sem a sua anuência ato libidinoso com o objetivo de satisfazer a própria lascívia ou a de terceiro” (grifo nosso).⁶⁵

O crime de importunação sexual não implica uso de violência (física ou psicológica), nem qualquer relação de hierarquia. A importunação sexual pode ser, sem prejuízo de responsabilidade penal, utilizada como conduta assediadora, mas, por si só, não configura assédio moral sem as demais características do tema e nosso estudo.

Dano Moral

Por dano moral, pode ser entendido “uma lesão ao patrimônio de valores ideais de uma pessoa, tendo como pressuposto a dor, o sofrimento moral causado por ato ilícito.”⁶⁶

Em outras palavras, o dano moral é o é uma ofensa ou violação dos bens de ordem moral de uma pessoa, como à sua honra, à sua imagem, à sua liberdade, à sua saúde (mental ou física). Não se trata de mero dissabor: o dano moral é mais que um contratempo ou contrariedade, é caracterizado por um prejuízo real, de bens ou valores que não são mensuráveis pecuniariamente.

Como podemos perceber, o dano moral é o *resultado de um ilícito*, podendo ser decorrente, inclusive, de assédio moral. Não se confunde, no

entanto, com o assédio moral, que é uma *conduta ilícita*⁶⁷.



Desatenção ou Rejeição Social

Distingue-se, também, o assédio moral por não se tratar apenas de uma “desatenção social” ou de uma “rejeição social”, posto que há, na conduta de assédio moral, necessariamente, a intenção (dolo) de prejudicar⁶⁸.

Condutas Assediadoras

As condutas neste trabalho apresentadas como assediadoras, quando cumuladas a outros requisitos para configuração do assédio moral, o consubstanciarão. No entanto, prescindindo destes requisitos, ainda que reprováveis e merecedoras de combate, as condutas assediadoras não caracterizam assédio moral quando, por exemplo, não são repetitivas, quando não perduram no tempo ou quando concomitantes entre os envol-

⁶⁴ (Wyzykowski, Barros, & Filho, 2014)

⁶⁵ (BRASIL, 1940)

⁶⁶ (Saad & Branco, 2014)

⁶⁷ (Zanetti, 2009)

⁶⁸ (Hirigoyen, 2012a; 2012b; Leymann, *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces*, 1990; 1996; Revuelta, 2000)

vidos, confundindo-se a condição de “assediado” e “assediador”⁶⁹.

Leymann, por razões didáticas, divide as 45 condutas assediadoras que identificou em cinco grupos: 1. Ataques sobre as possibilidades de se expressar; 2. Ataques em relações sociais; 3. Ataques à prestígio social; 4. Ataques à qualidade do trabalho e condições de vida; 5. Ataques à saúde (tradução nossa)⁷⁰.

Outras Formas de Violência no Trabalho

Quaisquer outras formas de violência, se não acompanhada dos requisitos necessários para configuração do assédio moral, podem ocorrer sem que se confirme o assédio moral⁷¹. Deste modo, ocorrências isoladas, conflitos eventuais, pressão por resultados, fofocas, agressões e ameaças, por exemplo, não são suficiente para substanciar o assédio moral, ainda que, por serem formas de violência, mereçam ser combatidas.

⁶⁹ (Hirigoyen, 2012a; 2012b; Leymann, *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces*, 1990; 1996; Revuelta, 2000; Zanetti, 2009)

⁷⁰ “1. Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen; 2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen; 3. Angriffe auf das soziale Ansehen; 4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation; 5. Angriffe auf die Gesundheit.” (Leymann, 2009)

⁷¹ (Zanetti, 2009)



Fases do assédio moral

O assédio moral se perfaz em quatro fases: a ocorrência de um evento crítico, a perseguição sistemática, a intervenção dos superiores e a exclusão do assediado⁷². Essa sequência didaticamente partida em quatro fases é reconhecida pelos estudiosos do assédio moral como comum a todos os casos de assédio moral, sendo possível prevenir a ocorrência das etapas que não tenham ainda acontecido, por meio da adequada intervenção. Em estudos mais aprofundados, como algumas publicações de Leymann⁷³ e Revuelta⁷⁴, há maior detalhamento, sendo, no entanto, preservadas a estrutura e a cronologia aqui apresentada.

O Evento Crítico

O evento crítico é o surgimento de um conflito simples, como uma competição interna ou uma discordância, por exemplo. A rigor, se não passar dessa fase, ainda que dure o conflito, não há que se falar de assédio moral, sendo possível, mesmo, que haja conduta assediadora mútua⁷⁵.

A Perseguição Sistemática

A perseguição sistemática, por sua vez, é quando se pode dizer, efetivamente, que há assédio. *Estatisticamente*, tem-se verificado que, para caracterizar assédio, a frequência dos atos do assediador é igual ou superior a três vezes na semana, e a duração é igual ou superior a seis meses. Até a esta fase, um dos lados envolvidos no conflito perde o poder de se defender, de se contrapor, agregando o último requisito para a caracterização do assédio moral⁷⁶.

A Intervenção dos Superiores

A intervenção dos superiores marca uma nova fase do conflito. Quando os gestores adentram na questão, geralmente, há um agravamento da conduta assediadora, em razão da incorreta identificação do problema. É quando o caso se torna oficialmente um “caso”, nas palavras de Leymann⁷⁷.

São os superiores (chefes, supervisores etc.) os profissionais que têm o poder de encerrar o assédio desde o princípio, *mediando* a situação sem tomar partido. No entanto, nessa altura, é demasiado comum que a maioria dos colegas já tenha construído a imagem errada da vítima, culpando-a pelo conflito. Como o assediado é minoria, tende-se a compreender que ele – e não o grupo em que ele está inserido – é o problema. Os superiores interpretam a situação de maneira equivocada, e terminam, por vezes, assumindo a posição favorável aos assediadores, ou, no mínimo, não se opõem ao assédio. É a fase em que é mais intensa a sensação de injustiça que leva tantos dos assediados a pensamentos depressivos⁷⁸.

⁷² (Leymann, 1990; 1996; Revuelta, 2000)

⁷³ (Leymann, 2009)

⁷⁴ (Revuelta, 2000)

⁷⁵ (Leymann, 1990; 1996; Revuelta, 2000)

⁷⁶ (Leymann, 1990; 1996; Revuelta, 2000)

⁷⁷ (Leymann, 1990)

⁷⁸ (Leymann, 1990; 1996; Revuelta, 2000)



A Expulsão do Assediado

A fase subsequente, que perfaz o assédio moral, é a *expulsão* do assediado. O termo “expulsão” é o termo técnico em psicologia empregado por Leymann, significando que o assediado, por diversas razões, não consegue permanecer em seu ambiente de trabalho, empresa ou repartição, e chega a ser expulso até do mercado de trabalho. A expulsão, em si, não implica necessariamente ato volitivo do assediador em expulsar ou do assediado em sair, embora possa, sob a intensa pressão sofrida, ser a decisão desse ou ser essa a intenção daquele ao praticar sua conduta lesiva.⁷⁹

As principais causas da expulsão são em decorrência de demissão, de recomendação negativa aos futuros possíveis empregadores, ou de danos profundos à saúde física e mental do assediado, que terminam por incapacitá-lo para o trabalho.⁸⁰

Em se tratando de serviço público, no Brasil, em que o servidor assediado possui estabilidade, essa expulsão pode ocorrer por meio de devolução do servidor ao setor de Recursos Humanos, esvaziamento definitivo da função exercida, isolamento do servidor em atividade ou sede afastada, sem contato social, frequentes licenças médicas, aposentadorias prematuras e pedidos de exoneração, entre outros meios comumente empregados.

⁷⁹ (Leymann, 1990; 1996; 2009)

⁸⁰ (Leymann, 1990; 1996; Hirigoyen, Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral, 2012a)

BIBLIOGRAFIA

- Barifouse, R. (2015). *Metade dos brasileiros já sofreu assédio no trabalho, aponta pesquisa*. Acesso em 15 de Junho de 2015, disponível em BBC Brasil: http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/06/150610_assedio_trabalho_pesquisa_rb
- Barreto, M. M. (2013). *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações* (1ª ed.). São Paulo: EDUC.
- Battistelli, B. M., Amazarray, M. R., & Koller, S. H. (2011). O Assédio Moral no Trabalho na Visão de Operadores do Direito. *Psicologia & Sociedade*, pp. 35-45.
- BRASIL. (1940). *Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de Dezembro de 1940. Código Penal Brasileiro*. Acesso em 08 de 07 de 2015, disponível em Palácio do Planalto: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm
- Brito, M. P. (2011). O Assédio Moral e o Assédio Sexual no âmbito da Administração Pública - Competência Material da Justiça do Trabalho. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho - 3ª Região*, 54(84), pp. 219-236.
- Cahú, G. R., Leite, A. I., Nóbrega, M. M., Fernandes, M. D., Costa, K. N., & Costa, S. F. (2012). Bullying: concept analysis from rodgers' evolutionary perspective. *Acta Paulista de Enfermagem*, 25, pp. 555-559.
- Cardona, D., & Ballesteros, M. (Julho a Dezembro de 2005). El acoso psicológico: riesgo laboral más frecuente de lo reportado. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 23(2), págs. 99-106.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho – uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, pp. 103-119.
- Filho, A. M., & Siqueira, M. V. (2008). Assédio Moral e Gestão de Pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(5), pp. 11-34.
- Flores, M. M., Almegua, M. d., & Mendoza, R. H. (2007). Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, págs. 71-91.
- Fontes, K. B., Santana, R. G., Pelloso, S. M., & Carvalho, M. D. (Maio-Junho de 2013). Fatores Associados ao assédio moral no ambiente laboral do enfermeiro. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, pp. 1-7. Fonte: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v21n3/pt_0104-1169-rlae-21-03-0758.pdf
- Hirigoyen, M.-F. (2012a). *Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. (R. Janowitz, Trad.) Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

-
- Hirigoyen, M.-F. (2012b). *Assédio Moral: a violência perversa do cotidiano* (14ª ed.). (DFL, Ed., & M. H. Kühner, Trad.) Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil.
- Houaiss, A., & Villar, M. d. (2001). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), pp. 119-126.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 2, pp. 156-184.
- Leymann, H. (2009). *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Hamburg: rororo aktuell.
- Minassa, A. P. (2012). *Assédio Moral no Âmbito da Administração Pública Brasileira*. Leme: Habermann.
- Molon, R. C. (26 de Janeiro de 2005). *Assédio moral no ambiente de trabalho e a responsabilidade civil: empregado e empregador*. Acesso em 06 de Abril de 2014, disponível em Jus Navigandi: <http://jus.com.br/artigos/6173>
- Oliveira, S. G. (2011). *Proteção Jurídica à Saúde do Trabalhador* (6ª ed.). São Paulo: LTR.
- Olweus, D. (2013, Janeiro 3). School Bullying: Development and Some Important Challenges. *Annu. Rev. Clin. Psychol.*, pp. 751-780.
- Revuelta, J. L. (18 de Julho de 2000). El síndrome de acoso institucional. *Diario médico*, 18(07), págs. 14-18.
- Saad, E. G., & Branco, A. M. (2014). *Consolidação das Leis do Trabalho comentada*. São Paulo - SP: LTR.
- Silva, J. F., & Vieira, J. (2010). *Estresse Ocupacional e suas Principais Causas e Consequências*. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes.
- Silva, J. L. (03 de 08 de 2005). *Assédio Moral - A importância da Prova*. Acesso em 07 de 01 de 2015, disponível em DireitoNet: <http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/2202/Assedio-moral-A-importancia-da-prova>
- Soboll, L. A. (2008). *Assédio Moral Organizacional*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and Conflict Management. Em M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 889-935). Chicago: Rand-McNally.
- Trigo, T. R., Teng, C. T., & Hallak, J. E. (17 de 01 de 2007). Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. *Revista de Psiquiatria Clínica*, pp. 223-233.

Wyzykowski, A., Barros, R. D., & Filho, R. P. (2014). *Assédio Moral e Direitos Fundamentais*. São Paulo, SP, Brasil: LTR.

Zanetti, R. (2009). *Assédio Moral no Trabalho*. Curitiba: Robson Zanetti Advogados.