
Assédio Moral no Trabalho: uma abordagem interdisciplinar

Moral Harassment in the Workplace: an interdisciplinary approach

*Ricardo Lebbos Favoreto*¹

*Cristiane Vercesi*²

RESUMO

Clamor constante, embora muitas vezes isolado, a humanização do ambiente de trabalho é na sociedade pós-industrial meta genuína, e passa, necessariamente, pela discussão de pontos anômalos que afetam as relações sociais nele havidas. Como vício muitas vezes intrínseco aos próprios métodos administrativos pelos quais a organização se constitui, o assédio moral assola as instituições de trabalho contemporâneas: expropria a dignidade do trabalhador e gera como consequência um ônus social a ser suportado por um conjunto muito maior de agentes. Abordando o fenômeno do assédio sob pontos de vista variados – utilizando-se elementos de filosofia, administração, psicologia e direito –, busca-se aqui agregar entendimentos, propondo-se reflexões complementares. A título ilustrativo, resgata-se, no fim do artigo, um caso de grande repercussão ocorrido há alguns anos em uma grande organização nacional. O relato direto da fonte, exposto na sequência, demonstra realisticamente a perspectiva da vítima. Intenta-se, com as reflexões procedidas, reforçar os debates sobre assédio, acrescentando-os de abordagens ecléticas, bem como reforçar a necessidade de um engajamento científico sobre a temática em questão, já que o primeiro passo para expurgar conscientemente um vício social é conhecê-lo bem.

Palavras-Chave: Assédio moral no trabalho. Abordagem interdisciplinar. Ambiente de trabalho.

ABSTRACT

The humanization of work environment is a genuine goal in the post-industrial society and it requires the discussion of the anomalous points that affect the social relationships that occur therein. As a fault quite often intrinsic to the administrative methods by which the organization constitutes itself, moral harassment devastates the contemporary work institutions: it expropriate worker's dignity and generates as consequence a social onus that has to endured by a much larger set of social agents. In this paper, we broach the moral harassment phenomenon in the light of different points of view, using elements of philosophy, psychology, administration and law. We seek to aggregate varied understandings and propose further reflections. As an illustration, it is exposed and discussed in the final section a case of great impact

¹ Graduado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Graduado em Direito pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Mestre em Administração pela UEL. Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE) - e-mail: Ricardo.lfavoreto@gmail.com.

² Graduada em Formação de Psicólogo pelo Centro de Estudos Superiores de Londrina (1984), Pós-Graduada em Psicodrama Pedagógico (1986); Mestre em Psicologia (Psicologia Social) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1997) e Doutora em Educação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2002). Docente efetiva da Universidade Estadual de Londrina – e-mail: Cristiane_vercesi@hotmail.com

occurred a few years ago in a large national organization. In a direct way, the victim's perspective is realistically demonstrated. We intend with the reflections to enhance debates on moral harassment, joining eclectic approaches, as well as reinforce the need for a scientific engagement on the theme. To delete a moral fault we previously have to know it well.

Keywords: Moral harassment in the workplace. Interdisciplinary approach. Workplace.

1 Introdução

Por certo, o assédio moral no trabalho não é um fenômeno recente. Desde que haja trabalho e a perversidade de um trabalhador, está potencializado o campo para a ocorrência do assédio. Tomando em consideração que tanto um quanto outro ingrediente provavelmente acontecem há muito tempo, poder-se-ia arriscar, especulativamente, a afirmação de que o assédio deve ter surgido com as organizações mais primitivas de trabalho. A atenção meritória despendida ultimamente deve-se talvez às formas marcantes como vêm ocorrendo os acontecimentos. A novidade que tem chamado a atenção nos últimos anos parece residir na intensificação, gravidade, amplitude e banalização do fenômeno (BARRETO, 2000).

As ocorrências começaram então a incomodar acadêmicos e gestores que relegaram, por tempos, o tema a segundo plano. O assédio toma conta de muitas organizações e afeta uma classe que cresce cada dia mais em importância, embora talvez não o faça na mesma medida em associação: o trabalhador de organização, sujeito esse tomado não em sentido estrito, como empregado de uma empresa, mas o trabalhador que faz emergir como identidade sua seu trabalho e como espaço prioritário, seja em tempo, em dedicação ou em afiliação, a organização na qual trabalha. É esse o indivíduo que, como superior ou subordinado, sofre as conseqüências de um sistema produtivo competitivo e individualista, aqui consideradas em um só aspecto: o do assédio moral.

Largamente presente, o tema tem demandado engajamento científico e político no campo das relações humanas. Aos estudos nacionais muito contribuíram estudos estrangeiros, oriundos de países com tradição social mais sólida que a nossa. Nesse ponto, merece destaque a publicação "Assédio moral: a violência perversa do cotidiano", da autora Marie France Hirigoyen, uma obra que destrincha as várias nuances básicas do fenômeno.

O tema ganha em importância quando se firma, realisticamente, que o fenômeno não tem ocorrência restrita a um ou a outro ponto do globo, mas é um problema praticamente mundial nas organizações. Muito disso se deve ao fato de que muitas organizações são multinacionais, com tentáculos espalhados pelos quatro cantos do mundo, às vezes “maiores e mais poderosas que muitas nações” (MORGAN, 1996, p. 309). Com isso semelhanças culturais são constatadas em vários países, em seus aspectos bons e maus.

Os exemplos trazidos no corpo deste trabalho servem à finalidade simples de ilustrar casos de assédio e observar a metodologia proposta, mas em hipótese alguma subestima-se a amplitude mundial do fenômeno: a violência moral no trabalho é segundo levantamento da Organização Internacional do Trabalho (OIT) fenômeno mundial (BARRETO, 2000). Já em um informe de outubro de 2000, divulgado em comunicado de imprensa (ILO, 2007), a OIT (ILO – *international labour organization*) divulgou os resultados lastimáveis de um estudo sobre políticas e programas de saúde mental concernentes aos trabalhadores da Alemanha, Estados Unidos, Finlândia, Polônia e Reino Unido.

Segundo a pesquisa, a incidência de problemas de saúde mental aumentava, ao ponto de, à época, um em cada dez trabalhadores sofrerem de depressão, ansiedade, estresse ou cansaço, que em alguns casos levam ao desemprego e à hospitalização. Os resultados mostraram que, nos países da União Européia, entre três e quatro por cento do PIB eram gastos com problemas de saúde mental. Nos Estados Unidos, o gasto anual com tratamento de depressão variava entre trinta e quarenta e quatro milhões de dólares.

Hoje, o alto nível de desemprego estrutural que assola as economias capitalistas modernas (ILO, 2012) gera uma necessária reserva contingencial de mercado que, segundo Freitas (2005) pode ser fator que colabora também para a ocorrência do assédio, porque ocasiona que muitos profissionais tenham medo de perder seus empregos, e acabem se sujeitando a situações constrangedoras no ambiente de trabalho.

No texto que segue, objetivam-se expor de forma sucinta e objetiva, sob variados pontos de vista, alguns dos aspectos basilares e contemporâneos do assédio moral no trabalho, de forma a clarear um entendimento científico do fenômeno sob análise – aonde chegamos. Não há pretensão aqui de se esgotar qualquer dos conceitos mencionados, apenas ajudar a traçar um pouco mais, com marcos teóricos e

pragmáticos, um entendimento cabal e interdisciplinar do assédio, bem como sua compreensão. São utilizados, para tanto, elementos da filosofia, do direito, da administração e da psicologia.

2 Referencial Teórico

2.1 O Indivíduo Capitalista – o Homem-massa de Gasset

O indivíduo capitalista é portador de algumas características que podem ter relação estreita com o fenômeno do assédio, como com outras anomalias verificadas atualmente nas relações interpessoais. Por não ser a ocorrência do assédio algo recente, não se pode afirmar que o assédio é condicionado a um sujeito inserido num entorno capitalista, com características capitalistas. Muito embora, possa-se suspeitar, e sustentar com certa legitimidade filosófica, que algumas características desse indivíduo contribuem para a ocorrência do assédio.

Gasset (2002), em seu livro “A Rebelião das Massas”, editado pela primeira vez em 1987, designa esse indivíduo-modelo por homem-massa, um ser produzido pela civilização moderna, pós-revolução industrial, de características medianas, nada de extraordinário: nem o delinqüente nem o gênio; na tese de Ingenieros (2004), “o homem medíocre”. É o foco nesse ser, que sempre representou maioria, desde a época de maturidade da Revolução Industrial, que dará uma compreensão maior, pelo menos quanto à dimensão humana, do fenômeno do assédio.

Ressalte-se, em primeiro lugar, o individualismo. O homem-massa ganhou em conforto, e, apesar dos momentos de perda do seu poder aquisitivo devido a flutuações econômicas sistematicamente normais, continua adquirindo as benesses tecnológicas, postas hoje a sua disposição por grande quantidade de empresas. Isso o tornou e o torna mais seguro de si, mais poderoso em relação ao momento anterior.

É possível “trocar cartas” em tempo real, correr ouvindo a própria música, praticar lazer em domicílio... Enfim, aumentam suas disponibilidades físicas, e com elas, ainda que por mera acessão, também as mentais. Tal fato faz dele individualista em dois aspectos: por alargar, até nas coisas mais simples, suas fronteiras de atuação, sente-se mais independente, talvez autônomo; e por projetar um grande sentido nos aumentos de sua capacidade, pretende auferir sempre mais, relegando a pano de fundo os meios de consecução. Em resumo, como observa Gasset (2002, p. 86), “cada dia sua posição era mais segura e independente do arbítrio alheio. O que antes teria sido considerado um

benefício da sorte que inspirava humilde gratidão ao destino converteu-se num direito que não se agradece, mas que se exige”.

Em segundo, a produtividade decorrente do anseio pelas comodidades. O trabalho, antes realizado em larga escala com a segregação entre o mandar e o operar (como relatado logo no primeiro capítulo do Manifesto do Partido Comunista – “Burgueses e Proletários”) (MARX, 2005, p. 45), e hoje realizado com a segregação entre o formular estratégico e o atuar técnico (MINTIZBERG, 2003, p. 22), desenvolve-se com foco na produtividade, muitas vezes de maneira míope quanto aos efeitos de seus excessos.

O mundo que rodeia o homem novo desde seu nascimento não faz com que ele se limite em nenhum sentido (...), ao contrário, fustiga seus apetites que, em princípio, podem crescer indefinidamente. Pois acontece que esse mundo (...) sugere a seus habitantes uma segurança inabalável de que amanhã será ainda mais rico, mais perfeito e mais amplo, como se gozasse de um espontâneo e inesgotável crescimento (GASSET, 2002, pp. 88 e 89).

Em terceiro, como decorrência do individualismo e da produtividade, a competitividade exacerbada. Levada ao seu extremo, a competitividade manifesta-se sob o prisma da conversão de atitudes aéticas em comportamentos impiedosos para com o próximo. O homem-massa esquece-se da civilização, toma-a por algo pronto, que em boa parte sequer ajudou a construir, e, olvidando sua base mais sólida, qual seja o trabalho coletivo, despreza os que cruzam a sua frente com interesses distintos dos seus, como se os seus traços pessoais correspondessem a uma personalidade prontamente universal: “o homem médio não encontra mais nenhuma barreira social” (GASSET, 2003, p. 87); “Este personagem, que agora anda por todas as partes e impõe sua barbárie íntima em todos os lugares, é, de fato, o menino mimado da história humana. O menino mimado é o herdeiro que se comporta exclusivamente como herdeiro. Agora a herança é a civilização” (GASSET, 2003, p. 130).

Assim, individualismo, produtividade e competitividade, quando presentes sob um formato anômalo – que conflui para eventos humanos desrespeitosos – definham as características genuinamente positivas do ser trabalhador, uma vez que o trabalho é coletivo e, como tal, demanda um espírito de coleguismo. São da sua essência a solidariedade, a cooperação.

2.2 Os Valores Principiológicos Atualmente Positivados

Quando se julga algo, positiva ou negativamente, julga-se com base em critérios. Vale dizer: todo juízo de valor é criterioso, por mais simples que o seja.

O assédio moral no trabalho é tratado aqui, tal como na doutrina e na jurisprudência, como um fenômeno, em essência, ruim. Vê-se no assédio uma expressão de maldade, qualidade vista como anômala a um processo organizacional tido por ideal; como ressaltado acima, eminentemente cooperativo.

Cumpra, então, sob o ponto vista pragmático, questionar com base em quais critérios compreende-se o assédio como comportamento ruim. É nesse ponto que qualquer sujeito se convence de que, a despeito de por muito tempo ter inexistido regulamentação específica ao assédio, os valores positivados brasileiros e internacionais quase sempre dedicaram certa dose de cuidado ao tema, ainda que de forma indireta (como podem entender alguns). Não se pretende neste espaço relatar todos os dispositivos legais relacionados ao tema, apenas apontar para uma possível concretização, perante as práticas de assédio, do valor dignitário norteador da vida social, pátria e internacional.

Assim é que logo no primeiro artigo da Constituição Federal de 1988, elege-se a dignidade da pessoa humana como um dos cinco fundamentos da República Federativa do Brasil. Do lado oposto, o assédio mitiga a personalidade do trabalhador, rechaça sua dignidade. Acha-se aí o fundamento jurídico maior para legitimar a punição do assediador. É certo que as formas de punição devem obedecer a outros preceitos relacionados a procedimentos particulares, mas essa cautela não justifica qualquer inércia estatal nem privada perante as práticas de assédio.

Não bastasse o texto constitucional, a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), além da sistematização de todo um conjunto de regras destinado à proteção do trabalhador, prevê no Art. 483, alínea e, que “o empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra (...)” (BRASIL, 2012). Ressalte-se aqui que, do outro lado, o assédio é sempre praticado com algum comportamento lesivo da honra; enfim, mais uma vez contra um valor socialmente positivado.

Cite-se ainda, no âmbito internacional, que a Constituição da Organização Internacional do Trabalho prevê em seu Anexo – Declaração Relativa aos fins e objetivos

da OIT – as cláusulas constantes da Declaração de Filadélfia, entre elas: II.a) Todos os seres humanos (...) têm o direito de perseguir o bem-estar material e espiritual, em condições de liberdade e dignidade (...); III. A Conferência reconhece a obrigação solene da OIT de fomentar, entre todas as nações do mundo programas que permitam: b) empregar trabalhadores em ocupações em que possam ter satisfação (...), g) proteger adequadamente a vida e a saúde dos trabalhadores em todas as ocupações (ILO, 2007).

Com isso, mostra-se que a prática do assédio moral no trabalho é nacional e internacionalmente impugnada por regras bastante claras. Parece, talvez por simples que são, ainda portarem pouco conteúdo pragmático, mas existem, e representam valores emergidos ao nível de princípios a serem universalmente observados.

2.3 Assédio: Elementos Conceituais Próprios e Correlatos

O termo “assédio moral” parece ter sua origem, pelo quanto a uma ampla divulgação, em 1998, quando a psicanalista francesa Marie-France Hirigoyen lançou o livro “Le Harcèlement Moral”, traduzido para o português em 2000 com o título “Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano”.

Em publicação atualizada, Hirigoyen (2006, p. 65) define o assédio moral no trabalho como “toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, escritos que podem trazer dano à personalidade, à dignidade ou a integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho”.

Barreto (2003) define o assédio moral como a exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, nas quais predominam condutas negativas, relações desumanas e não éticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinados, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, e mesmo forçando-a a desistir do emprego.

Para que se verifique o assédio, é preciso, como vem tratando a literatura e a jurisprudência (HIRIGOYEN, 2006; acórdão 61.415 – BRASIL, 2007), que se constatem, essencialmente, quatro elementos: a intencionalidade de agir do agressor; o dano sentido pela vítima; a periodicidade das ocorrências; e a perpetuação dessas no tempo.

O elemento volitivo diz respeito à subjetividade do agressor, ao fazer consciente, à vontade de prejudicar a vítima por meio do assédio. Em linguagem jurídica, dir-se-ia, da culpa do agente, em sentido amplo (NORONHA, 2003).

Na outra ponta, o dano sentido é conseqüência do comportamento agressivo. Para que se configure o assédio, não é necessário o advento de um quadro patológico, mas tão somente que a vítima perceba o assédio. A indefinição de um critério conseqüente restritivo deve-se ao fato de não ser possível elaborar uma previsão de um desastre sensitivo padrão para qualquer vítima assediada, porque cada pessoa é única, e pode reagir de um modo diferente. Daí o posicionamento de que apenas a percepção (correspondente à realidade, é claro) é suficiente para a concretização do assédio.

A periodicidade e a perpetuação das ocorrências enquadram-se no elemento temporal do assédio. O primeiro fator refere-se a quantas ocorrências se constatam num dado intervalo de tempo; o segundo, à duração dessa seqüência. Como vem se sedimentando, a tipificação parte de uma periodicidade e uma duração mínimas, por enquanto eqüitativamente percebidas mas legalmente ainda não regulamentadas.

Além dos elementos básicos constitutivos, vale mencionar a classificação do assédio conforme o sentido pelo qual ocorre. Diz-se vertical do assédio ocorrido entre trabalhadores posicionados em níveis hierárquicos distintos; noutras palavras, entre superior e subordinado. Se a ofensa parte do superior, o assédio é denominado descendente; se do subordinado, de ascendente. Em ambas as situações, o assediador utiliza-se dos atributos relativos a sua posição para cometer o assédio.

Pelo mesmo critério da direcionalidade, diz-se horizontal do assédio ocorrido entre pessoas ocupantes de cargos de mesmo nível hierárquico. As agressões podem ser motivadas em simples apatias ou na competitividade entre os membros da organização – podem ser, dessa forma, pessoais ou funcionais. O intuito aí pode ser genérico ou específico, respectivamente.

Importante salientar que o assédio pode ainda ser misto, ou seja, partir do chefe e de colegas concomitantemente. Esse tipo de assédio mescla o vertical com o horizontal e carrega as particularidades de cada um sendo praticadas de uma só vez contra a vítima. Nesse caso, tem-se dois vilões que podem somar forças e tornar a recuperação da vítima ainda mais árdua.

2.4 Reação da Vítima – sob a perspectiva do estresse

O assédio moral apresenta-se como uma ameaça à integridade física e psicológica da vítima. Em grande parte dos casos, o abalo psicológico tende a causar danos físicos, assim como a debilitação física pode causar transtornos psicológicos. Por ora, colocam-se em pauta de discussão questões relativas ao estresse e seus efeitos físicos, por ser ele um fator que tende a ocorrer com bastante frequência nos casos de assédio. Em muitos deles, contudo, o estresse é colocado sob denominações variadas, tal como crises de choro e insônia, que na verdade, como se verá adiante, são as manifestações do estresse. Enfoca-se aqui o estresse em seu aspecto negativo, desencadeador de doenças que implicam limitações à vivência cotidiana da vítima.

A pessoa que se encontra na posição de assediado vivencia situações embaraçosas e desconfortantes, por conta da humilhação sofrida. Os efeitos dessa relação em que uma das partes é sempre prejudicada e inferiorizada pela outra podem ser drásticos, e, algumas vezes, irreparáveis. O que se constata é que a humilhação repetitiva e de longa duração interfere na vida do trabalhador, comprometendo sua identidade, sua dignidade e suas relações afetivas e sociais, e ocasionando graves danos à saúde física e mental, que podem evoluir para a incapacidade laborativa, desemprego ou mesmo morte, constituindo um risco invisível, porém concreto, nas relações e condições de trabalho (BARRETO, 2000).

O risco contido em uma relação de assédio pode ter início com a instalação do medo e da ansiedade patológica na vida do assediado, que são pontes para o desenvolvimento de quadros patológicos de estresse. Essas duas fontes são comportamentos encobertos, ou estados emocionais, conforme coloca Delitti e Meyer, 1995, (apud Santos, 2000, p. 191), “as emoções são vistas como comportamentos encobertos, pois ocorrem sob a pele...”. Esses comportamentos, por sua vez, são capazes de produzir e manter conseqüências observáveis, que podem também ser chamadas de reações da vítima e manifestações do organismo. Tais comportamentos podem variar de pessoa para pessoa, por serem, segundo Santos (2000), manifestações objetivas inespecíficas.

Apesar de o trabalhador poder reagir de diversas maneiras, é sempre impulsionado por essas duas variáveis. Santos (2000, p.190) afirma que “tanto a ansiedade quanto o medo têm suas raízes nas reações de defesas”. Dessa forma, a vítima

tende a apresentar reações resultantes da atuação do medo e/ou da ansiedade como uma tentativa de se proteger do estímulo aversivo, no caso, o assédio moral.

Essas reações são respostas que o organismo emite em situações comumente associadas a diversos estados emocionais, tais como, expectativa, ira, entre outros. São também chamadas de comportamentos defensivos, cuja principal função é proteger o organismo de perigos e ameaças. Conforme aponta Santos (2000), pode-se citar como reações físicas advindas sudorese, taquicardia, tremores, calafrios, etc.

Na medida em que o quadro se agrava, devido a constância e a duração com que ocorrem o assédio moral, efeitos estressantes passam a desempenhar seu papel no organismo da pessoa assediada. Conforme aponta Pinel (2005, p. 456), “o medo é a reação emocional à ameaça, a força motivadora dos comportamentos defensivos”. Afirma ainda que “quando o corpo é exposto a perigo ou ameaça, o resultado é um conjunto de mudanças fisiológicas que costuma ser chamado de resposta ao estresse – ou simplesmente estresse” (PINEL, 2005, p. 459).

Algumas respostas do organismo exposto ao estresse, segundo Pinel (2005) são: desenvolvimento de úlceras gástricas; diminuição da resistência a infecções; alteração dos níveis circulantes de hormônios que estão implicados com transtornos físicos. Tem-se ainda crises de choro, insônia e outras manifestações emitidas pelo organismo.

Todos os estressores, sejam eles de natureza física ou psicológica, produzem mudanças fisiológicas. Contudo, é o estresse psicológico crônico (medo crônico), que culmina em problemas de saúde mais frequentes. Os casos de assédio moral que submete a vítima ao medo prolongado, persistente, pode durar o suficiente para gerar o estresse psicológico crônico.

Tem-se ainda o estresse por subordinação, marcado pela humilhação e sentimento de inferioridade experienciada pela vítima, que além de estar submetida às situações estressantes, suporta o fator adicional de estar sob a ameaça e controle de um membro da mesma espécie. Como constata Pinel (2005, p.460), “quando uma ameaça co-específica torna-se permanente na vida cotidiana, o resultado é o estresse por subordinação”.

As ameaças sofridas pela vítima tendem a gerar comportamentos que estejam de acordo com as regras ditadas pelo assediador. Este passa a exercer domínio sobre o assediado e o coloca na posição de subordinado, mesmo que não seja. De forma

desconectada com a hierarquia de cargos da empresa, forma-se a hierarquia de dominação, que pode ocorrer tanto a partir do assédio vertical quanto do horizontal.

McEwen (1994, p. 460, *apud* PINEL, 2005, p. 460), afirma que “a intensidade da resposta de estresse não depende apenas do estressor e do indivíduo, mas também das estratégias que o indivíduo adota para enfrentá-lo”.

Por isso, aqueles que reagem de forma mais visível, aparente aos colegas de trabalho, com uma atuação mais espontânea que premeditada, acabam-se prejudicando aos olhos dos colegas, virando a mesa contra si mesmos. Veja-se:

Para outros, ainda, a resposta é comportamental, de caráter, e resulta diretamente da provocação perversa. São tentativas inúteis de fazer-se ouvir – uma crise de nervos em público, por exemplo, ou então uma passagem a um ato agressivo contra o agressor – que virão mais uma vez justificar a agressão: “Eu lhe avisei, ele(a) é completamente doente!” (HIRIGOYEN, 2006, p. 179).

Na mesma linha, Hirigoyen (2006, p. 178) ainda observa que alguns, já fragilizados psicologicamente, preferem a inércia a um comportamento atuante: “o que é espantoso, nesta fase, é que, quando vemos empregados perseguidos em seu próprio local de trabalho e propomos uma licença para tratamento, é raro que ela seja aceita: ‘Se eu parar, vai ser pior! Vão me fazer pagar caro por isso!’ O medo faz com que aceitem tudo”.

2.5 Elemento relativo: o nexa causal

O assediar, como comportamento em si, é perceptível quanto a certos elementos componentes de uma relação de causalidade, entre a ação do agente e a impregnação de certa dose de violência na vítima. São elementos: ação ou omissão causal; resultado; e nexa causal.

Conforme bem esclarece o Art. 13, do Código Penal brasileiro, a ação ou omissão são causas quando sem elas “o resultado não teria ocorrido” (BRASIL, 2012). Em síntese, “entre a ação e o resultado deve existir uma relação de causa e efeito” (NORONHA, 2003, p. 117). No dispositivo do Código, ainda que não intencionalmente o tenha feito o legislador, já vem explicado, implicitamente, o conceito de nexa causal.

Importante ressaltar que no assédio a ação há de ser acompanhada por um quinhão reservado ao subjetivo. Noutras palavras, só se configura a ação de assediar quando há intencionalidade, vontade do agente de lesar a vítima.

Aqui, é válido questionar se o assédio pode-se configurar também pela omissão do agente, que, comportando-se com indiferença (e existindo a possibilidade de uma atuação contrária), permite que o assédio aconteça. Seria o caso, por exemplo, do chefe de terceiro nível hierárquico que não impede que o chefe de segundo nível, subordinado direto seu, assedie funcionário a este ligado. Para Noronha (2003, p. 117), a omissão “não é um não-ser, porém modo de ser do autor”.

O texto do Código Penal brasileiro é bastante claro ao dispor, no Art. 13, § 2º que “a omissão é penalmente relevante quando o agente devia e podia agir para evitar o resultado” (BRASIL, 2012). Logo adiante, o código estabelece as três formas de omissão – “O dever de agir incumbe a quem: a) tenha por lei obrigação de cuidado, proteção ou vigilância; b) de outra forma, assumiu a responsabilidade de impedir o resultado; c) com o seu comportamento anterior, correu o risco da ocorrência do resultado” (BRASIL, 2012).

Tomando-se como fonte subsidiária os dispositivos do Código Penal brasileiro, parece que, ao menos civilmente, é plausível a possibilidade de responsabilização por omissão. Já na esfera penal, para que haja um crime, é preciso que exista, previamente, uma tipificação legal – *nullum crimen, nulla poena sine praevia lege*, e, no caso, especificamente para o assédio, ainda não o há.

Havida a ação, ou a omissão, referente ao assédio, sucede-se (se se tratar efetivamente de assédio) um resultado, que é verificado pela modificação que se opera no mundo exterior ao do agente, no caso, no universo personalístico do assediado. O resultado, portanto, lesa o bem jurídico “integridade psíquica” da vítima, e, por isso, conforma-se como um ilícito. A lesão à integridade física, como se expôs acima, advém como conseqüência.

Então, ação e resultado, pragmaticamente, apresentam-se como o assédio ocorrido. E o que há entre eles, o liame que os faz causa direta e efeito decorrente, denomina-se nexa causal. É o nexa que posicionará nos dois pólos do assédio agente e vítima, assediador e assediado. O comportamento perverso ocasionou lesão à vítima? Quem o protagonizou? Quem sofreu as conseqüências? Essas perguntas nortearão o observador na identificação do assédio. E o nexa, constatado, dará a certeza de que a situação resultou do evento.

Emprestando outra vez teoria do Direito Penal brasileiro, pode-se afirmar que tudo quanto concorre para o resultado é causa; em termos lógicos, a ação ou a omissão

são condições sem as quais não se daria o resultado. Assim, a causa dependente do agente a ele deve ser imputada, porque, em sentido amplo, há culpa no seu atuar. O nexos seria constatado, então, no assédio, pela perversidade frequente do assediador, que, com comportamentos múltiplos e seqüenciais, age de forma a destruir, com cada um deles, a personalidade da vítima.

Fecha-se, assim, o processo: ação ou omissão, resultado e nexos caracterizam, em termos objetivos, o assédio. Vê-se, prova-se a ocorrência. Esse método de percepção do assédio, embora seja insuficiente para compreender os elementos subjetivos que entremeiam os universos psíquicos de assediador e assediado, é útil para se identificar o assédio de forma precisa, para, em última análise, responsabilizar quem de fato assedia, não mais. E para prevenir, principalmente.

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa realizada, quanto ao seu objetivo, tem caráter demonstrativo-exploratório, porque visa colocar, em moldes atuais, uma situação verificada nas organizações, e, conforme propõe Vergara (2000), com ênfase em alguns conceitos ainda pouco estudados, embora de extrema pertinência ao tema. A modelagem do referencial teórico e os comentários aos dois exemplos foram feitos com esse intuito.

A escolha dos procedimentos técnicos utilizados pautou-se pelas finalidades a que se propôs o estudo. Inicialmente, busca-se retratar brevemente o quadro humanístico e axiológico no qual o fenômeno ocorre. Depois, o referencial aborda conceitos referentes, com destaque àqueles posicionados em áreas limítrofes das principais ciências envolvidas: Filosofia, Administração, Psicologia e Direito. Com isso, pretendeu-se sistematizar e apontar, implicitamente, para novas apurações conceituais. Nesse trecho foram utilizados materiais contidos no acervo de legislação, e de materiais notórios na área.

Como forma de constatação da realidade, foram considerados os ensinamentos de Yin (2010), que propõe a utilização de estudos de caso quando o foco do estudo constitui-se de fenômenos perceptíveis sob tênues fronteiras com o contexto no qual ocorrem. Neste texto, a exposição dos ocorridos tem caráter essencialmente ilustrativo, para demonstrar conceitos e levá-los ao âmbito da reflexão acadêmica.

Com o primeiro dos exemplos trazidos à tona, selecionado, assim como o segundo, de forma intencional e por conveniência, buscou-se chamar atenção para um

possível marco no traçado histórico do tema, pelo menos quanto à publicidade. Já com a exposição do segundo exemplo – transcrição e comentários da entrevista –, buscou-se trazer à mostra um caso concreto com as nuances perceptíveis diretamente da fonte, a vítima. Foram selecionados aí os trechos que serviam de demonstrativos para a exposição teórica realizada por comentários, disposta criteriosamente entre eles.

Cabe destacar que, em alguns pontos, como nos referentes ao primeiro exemplo, ao nexos causal e aos valores pricipiológicos, tomaram-se emprestados elementos conceituais jurídicos, pela potencial valia pragmática que se acredita conferirem ao tratamento do tema.

4 Casos ilustrativos

4.1 A ocorrência em uma grande companhia cervejeira

Em agosto de 2006, um caso milionário soou nos principais jornais do país: uma grande companhia cervejeira era condenada pela Justiça trabalhista a pagar multa por assédio moral coletivo no trabalho. Na tiragem de 23 de agosto, a Gazeta Mercantil noticiava: “A Justiça do Trabalho aplicou a maior multa da sua história em ação coletiva de danos morais. A Companhia ‘x’ foi multada em R\$ 1 milhão por assédio moral praticado pela empresa aos vendedores” (nome ocultado pelos autores).

O caso foi denunciado como toque de alerta pela Procuradoria do Trabalho – Ministério Público do Trabalho -, na 1ª Vara do Trabalho de Natal (RN), por meio de uma Ação Civil Pública. A procuradora relatou situações indignas a que eram expostos os trabalhadores, tais como: uso de camisetas com apelidos jocosos, impedimento de assento aos empregados em reuniões, e obrigação a danças vexatórias.

Em fase recursal, o acórdão de nº. 61.415 ratificou a sentença prolatada pelo juízo singular no que tange ao mérito da ação. Dois pontos chamam a atenção: a cominação preventiva de multa no valor de R\$ 10.000,00 por empregado prejudicado e a indenização por danos morais coletivos no valor de R\$ 1 milhão. A procuradora fez, ainda, questão de frisar que a existência de uma ação coletiva não impede a interposição de ações individuais com o pleito de danos morais. A indenização será paga ao Fundo de Amparo ao Trabalhador.

Segundo notícias veiculadas à época – a exemplo do contido na Revista Consultor Jurídico - não era a primeira vez que a empresa era condenada na área trabalhista por danos morais praticados contra seus trabalhadores. Outras condenações já ocorreram

nos Estados de Minas Gerais e do Rio Grande do Sul. Os fatos revelam uma cultura um tanto discrepante da divulgada pela organização, que tem como valores, entre outros, o desenvolvimento das melhores pessoas, o respeito e a confiança mútuos (informações constantes do *site* da companhia).

Na decisão de 2º grau, os juízes invocaram o Art. 129, IX, da Constituição Federal, como fundamento da legitimidade do Ministério Público para a defesa de interesses coletivos, quando desrespeitados os direitos sociais constitucionais. Para a juíza relatora, “a situação constrangedora a que foram submetidos os empregados é suficiente para justificar a intervenção do Ministério Público do Trabalho”. Destacou, ainda, ser função do MP atuar de modo à “coibir a prática de ilícito constatado no campo das relações de trabalho”. Sem dúvida, abrem-se portas para uma atuação mais marcante do MP do Trabalho no âmbito das relações laborais.

Quanto ao instituto jurídico cabível, parece claro, e coerente, o posicionamento da Justiça de enquadramento do assédio moral como hipótese de dano moral. É o que se constata neste trecho do relatório do *decisum*: “Comprovado o cometimento, pelo empregador, de atos de constrangimento a seus empregados, consistentes na submissão destes à situação vexatória, como utilização de camisetas, pelos vendedores, com apelidos jocosos, além de ‘brincadeiras’ humilhantes, está patente o assédio moral autorizador do deferimento de indenização por danos morais”.

A grande questão concernente à prática jurídica relativa ao assédio é o nexo causal e a correlação do dano com o prejuízo causado. Argumentou a empresa, no recurso, pela impropriedade da petição inicial, sob a alegação de que não houve a indicação de qualquer prejuízo concreto à coletividade ou, conforme relatado no acórdão, “dano com relação ao qual possa ser estabelecida uma relação de correspondência com o valor pleiteado a título de indenização”. Os juízes, no entanto, adentraram com firmeza a questão, e reconheceram a figura do assédio moral coletivo, acertadamente, porque próprio à organização do trabalho sob análise. Quanto à multa, utilizaram como critério a gravidade do ilícito e o intuito sancionatório da quantia; em suas e noutras palavras, pautaram-se no princípio da razoabilidade.

Posto juridicamente, o episódio configura-se, ao mesmo tempo, como ratificação de um movimento antitético ao assédio moral e como um marco que pode fazer emergir uma repulsa institucional mais séria que a corrente. O julgado parece esclarecer, nítida e coerentemente, um encaixe de postos, cada qual na sua função: o MP laboral assume a

responsabilidade de quebrar a inércia jurisdicional; os juízes ditam a lei ao caso concreto, aplicam os princípios humanísticos aos quais nos submetemos por um possível “contrato social”; as testemunhas falam; os agentes participam do processo; a empresa é condenada, afinal cometeu um ilícito.

4.2 A ocorrência em uma instituição pública de ensino: sob o ponto de vista da vítima

O exemplo tomado ocorreu numa repartição de uma grande instituição pública de ensino superior, estadual, brasileira. Os recortes de fala encaixam-se entre intermédios explicativos do assunto em questão, segundo um critério coerente de ordenação. Nele, podem-se identificar todos os elementos necessários à configuração do assédio.

As situações descritas indicam comportamentos perversos e um tanto doentios por parte do assediador. Numa mesma ambiência, protagonizada por assediador e assediado, os personagens complementam-se, como sujeito e sujeito-objetivado. Um faz, outro sofre os fazeres; um explora, outro é explorado; um alega, outro, a princípio objetiva, depois, portador de uma personalidade mitigada, parece acostumar-se à maldade que a ele se dirige, e, então, internaliza, reprime-se, adocece. Desenvolve-se uma relação em que tomam posição dois sujeitos, cada um no exercício do seu papel, os dois atuando de forma a constituir o assédio moral.

Lá no meu serviço, eles me boicotavam. Quando eu passava, a coordenadora, que é a fulana, passava e mostrava a língua para mim, falava para todos que eu era desequilibrado (...). Ela fazia questão de tomar café e às vezes deixar o copo em cima, quando não batia a mão: “ai, caiu”. Isso foi freqüente, derramando café em cima da mesa para me tirar do sério, para ver se eu a agredia.

Com uma estrutura organizacional desorganizada, e na ausência de um espaço institucionalizado de diálogo entre seus membros, o assédio encontra ambiente profícuo para disseminar-se. Somada à ambiência a perversidade do indivíduo, o assédio provavelmente acontecerá. Por vezes, um espaço democrático de diálogo, que deveria ser institucionalizado, cede lugar a uma quase institucionalização do assédio, constatada quando a própria estrutura organizacional (ou desestrutura) favorece a prática do assédio. Veja-se: “Quando resolvi reclamar para a chefia superior, ouvi: “coloca uma coisa na sua cabeça, eu não gosto de você, nunca gostei, você não é bem vindo aqui” - foi a resposta que ele me deu”.

Ainda: “Então, a partir desse momento, também começou uma perseguição por parte dele. Tudo era motivo para fazer reunião comigo. Chegou a inventar para minha

chefa direta que eu disse que ia vomitar nela, na cara dela, tudo era motivo para me humilhar”.

Como um dos métodos mais constatados de assédio, o assediador tenta isolar o assediado, como se a ele (e aos outros) fosse dado o seguinte recado: você não pertence à nossa equipe. Então, além das ofensas diretas, o assediado perde também uma possível sustentação de solidariedade, sentimento moral comumente buscado quando se passa por situações difíceis. A perversidade é tanta que atinge até os laços morais que unem os membros da organização:

O zelador do departamento foi ameaçado dizendo que era para ele se afastar de mim, que eu era uma pessoa perigosa, que estava sendo acusada de um monte de coisas, e se ele não se afastasse como todo mundo deveria fazer, a corda ia estourar do lado do mais fraco, e o lado mais fraco era ele.

A periodicidade diária com que ocorriam os eventos foi, aos poucos, mitigando a personalidade do assediado, e ocasionou um evidente desequilíbrio emocional:

Eu fiquei muito fragilizado. Agora, foi uma mola para que eu corresse atrás e não deixasse me abater, entendeu? Mas tive que procurar um psiquiatra, eu não dormia mais à noite. Eram quatro horas da manhã e eu estava de olhos abertos. Quando ia dormir, pensava “será que eu vou conseguir?” E ficava lembrando das humilhações por que eu passava.

O intercâmbio negativo de funções - da função contratada para outra realizada por funcionário de mais baixo cargo -, é outra prática comumente constatada no assédio: “Ela dizia: ‘Você não está vendo que as caixinhas e o gramado tá cheio de bituca? Vai lá catar.’ Essas coisas eram para me humilhar”.

Mas, parece, como compensação para o desequilíbrio intencionalmente causado no assediado, o assediador, embora se caracterize comumente como uma pessoa astuta, também tem seus momentos de queda: “Ela foi tão ingênua, tão ruim, que não raciocinou. Uma vez ela colocou isso da bituca no papel, escreveu, e eu levei isso na direção”. E como consequência do sofrimento gerado pelo assédio, advém o quadro patológico:

Eu emagreci não sei quantos quilos e não consegui recuperar. Eu fiquei com a minha auto-estima fragilizada, e ainda está por tudo que eles fizeram. Eu estou tentando readquirir a minha confiança porque eu ouvi tanto “você é um mero técnico administrativo” que isso me machucou muito. Eu cheguei ao grau... eu vomitava, me dava aquele aperto aqui dentro. Eu tive uma crise uma vez que a minha mãe chorou junto, que no auge da crise, eu queria sair batendo a cabeça na parede, enquanto que o meu organismo... Hoje eu choro, porque aprendi a chorar, eu não conseguia. Então como é que meu corpo se manifestava? Eu vomitava, eu passava a noite vomitando.

O assédio, em regra, abala a estrutura psicológica da vítima. Apesar das considerações filosóficas que consideram a maldade como sendo intrínseca ao homem, o comportamento de um assediador é incongruente com os padrões normalmente aceitos por uma personalidade sadia. No caso, por bem, o assediado apresentou ao final uma resposta positiva ao assédio. Foi o que lhe deu força para superar a situação:

Então existem esses sintomas, mas hoje eu sei que me serviu para mostrar que eu posso, que é fazer a minha parte, o meu serviço e correr atrás dos meus sonhos. Eu consegui força na sacanagem deles... E eu tenho essa força dentro de mim. Cada vez que eles me puxavam o tapete, jogando o café na minha mesa, arrancando folhas do meu processo, ameaçando amigo meu, falando que eu não era nada... Sabe foi um período longo e por ser uma coisa diária, é muita coisa pra se lembrar.

5 Considerações finais

Por muito tempo, o trabalhador, como ser humano, não ocupou papel central na atenção dos gestores e estudiosos de Administração. Nos últimos anos, porém, com o amadurecimento da ética organizacional e dos direitos referentes à pessoa humana, passou-se a entender e compreender o trabalhador como a realidade importante que efetivamente representa: sem dúvida, o principal sujeito, o protagonista dos processos administrativos.

Sob uma nova ótica, de mero meio para a consecução dos fins organizacionais o trabalhador é visto como também uma finalidade da organização. Afinal, do ponto de vista humanista, de que servem os lucros de uma organização se em seu espaço o trabalhador é mais degradado que favorecido?

Este trabalho buscou esclarecer conceitos relacionados direta e indiretamente com o fenômeno do assédio moral no trabalho, promovendo um diálogo entre as que se considera serem as principais áreas envolvidas no tratamento do tema: Filosofia, Administração, Direito e Psicologia. Por isso, em alguns trechos encontram-se peculiaridades próprias de cada área.

No âmbito da Filosofia, destaque-se a importância das reflexões que esclarecem as caracterizações da sociedade em dada época, a exemplo do “homem-massa” de Gasset. Da Ciência Administrativa, o problema das estruturas desorganizadas, propiciadoras do assédio, assim como os referentes à cultura organizacional. Em Direito, as regulamentações legais necessárias para se coibir uma prática tão avessa aos valores vigentes – especialmente quanto a uma tipificação mais estrita dos comportamentos

indesejados e um desenvolvimento jurisprudencial consistente no que tange à definição do nexos causal. Em Psicologia, o ser humano agredido e sua reabilitação.

Ainda, vale dizer quanto a real ocorrência do assédio, que para se constatar sua prática, é imprescindível que se verifique, *in casu*, o nexos causal – a relação de causa que guarda o comportamento da vítima com o evento danoso do qual o assediado é vítima. Se não se verifica o nexos, não há se falar em assédio. Essa análise é fundamental para que não se crie uma “indústria” em torno das indenizações por assédio, o que, ocorrendo, dentro em pouco, sem dúvida mitigaria as pesquisas e as lutas empenhadas até então, porque o assédio se tornaria um tema banalizado.

Como demonstrado, por ser contrário às concepções morais normalmente aceitas e aos princípios regulamentados pela legislação internacional e nacional, o assédio deve ser tratado institucionalmente, por governo e iniciativa privada, sob pena de se criarem focos pontuais dispersos, sem a força necessária para uma condenação pragmática mais sólida.

As ocorrências fáticas acima expostas são meramente ilustrativas. Nosso principal objetivo foi refletir sobre o fenômeno sob perspectivas mais ecléticas. O espaço destinado às ilustrações limita as análises delas decorrentes.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se a elaboração de pesquisas que desvendem o grau de relação entre o assédio e outras variáveis, tais como: tipo de estrutura organizacional; estilo de liderança; canais de comunicação; tamanho da organização; etc.; tratando-se as variáveis relacionadas de forma dependente ou independente. Interessante seriam também estudos que relacionassem o assédio a medidores organizacionais quantitativos, como produtividade e rentabilidade. Certamente, seriam estudos de grande valia para o desvendo da sistemática do fenômeno. A relevância do ser humano num contexto organizacional justifica uma constante atividade científica especulativa sobre o tema em questão.

6 Referências

BARRETO, M. M. S. **Uma jornada de humilhações**. São Paulo: Fapesp, 2000.

_____. **Violência, Saúde, Trabalho** - Uma jornada de humilhações. 2 ed. São Paulo: EDUC – Editora da PUC-SP, 2003.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**, 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2012.

_____. **Tribunal Superior do Trabalho. Acórdão nº 61.415**. Relator: Joseane Dantas dos Santos. Natal, RN, 22 ago. 2006. Disponível em: <<http://www.trt21.jus.br>>. Acesso em 10 de janeiro de 2007.

_____. **Decreto-lei 2.848, 07 de dezembro de 1940. Código Penal**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848.htm>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2012.

FARIAS, F. D. R. **O assédio moral nas organizações**. 2005. 35 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) - Centro Universitário de Ciências Humanas, Centro de Estudos Superiores de Maceió, Maceió, 2005. Disponível em: <http://www.pesquisapsicologica.com/2005-1/flavia_danielle.pdf>. Acesso em: 08 de dezembro de 2006.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr./jun., 2001.

GASSET, J. O. **A rebelião das massas**. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 8 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

ILO. Disponível em: <www.ilo.org>. Acesso em: 23 jan. 2007.

_____. Disponível: <www.ilo.org>. Acesso em 15 de janeiro de 2012.

INGENIEROS, J. **O homem medíocre**. São Paulo: Quartier Latim, 2004.

LEFÉVRE, J. B. M. **Organizações que “dão trabalho”**: tratando o assédio moral. Disponível em: <http://www.comportamento.com.br/artigos_detail.asp?id_artigos=3>. Acesso em: 8 de dezembro de 2006.

MARX, K.; ENGELS, F. **Manifesto do partido comunista**. São Paulo: Martin Claret, 2005.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atrás, 1996.

NORONHA, M. **Direito penal**. v. 1. 37 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

PINEL, J. P. J. **Biopsicologia**. 5. ed. São Paulo: Artmed, 2005.

SANTOS, A. M. Modelo comportamental da ansiedade. In: KERBAUY, R. R. (Org.). **Sobre comportamento e cognição**. Santo André: FET. V. 5, p.189-191.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Recebido em: 15/06/2011
Aprovado em: 02/07/2011