

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**RODOLFO RIGON SPACK**

**O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL À LUZ DA PSICODINÂMICA DO  
TRABALHO**

**CURITIBA  
2013**

**RODOLFO RIGON SPACK**

**O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL À LUZ DA PSICODINÂMICA DO  
TRABALHO**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Direito, da Faculdade de Direito, Setor de Ciências Jurídicas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Aldacy Rachid Coutinho

CURITIBA  
2013

TERMO DE APROVAÇÃO

RODOLFO RIGON SPACK

**O assédio moral organizacional à luz da psicodinâmica do trabalho**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção de Graduação no Curso de Direito, da Faculdade de Direito, Setor de Ciências jurídicas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

---

*ALDACY RACHID COUTINHO*  
Orientador

---

*SIDNEI MACHADO*  
Primeiro Membro

---

*SANDRO LUNARD NICOLADELI - Núcleo de  
Prática Jurídica*  
Segundo Membro

*Àqueles que devoto o mais profundo amor:  
meus pais, Miguel e Rosa, meu irmão Felipe  
e minha companheira Isabella.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente aos meus pais, Rosa e Miguel, por tudo que me proporcionaram na vida até hoje, em especial pelo privilégio de ser criado em um ambiente de pleno amor. Meus maiores exemplos de vida, por eles sinto o mais profundo orgulho, e sem eles eu não seria nada do que hoje sou.

Agradeço especialmente ao meu querido irmão Felipe, o qual sempre foi para mim uma grande inspiração, tanto por sua genialidade quanto pelo seu caráter, e sem o qual eu não teria conseguido me formar.

À Isabella, o amor da minha vida, que muito me apoiou ao longo desse caminho e com quem compartilho os mais belos momentos de felicidade e paixão pela vida.

À todos os meus familiares e amigos, presentes e ou ausentes, que ao compartilharem momentos de minha vida, os fizeram infinitamente especiais.

Agradeço a todos os meus mestres, não apenas aqueles que conheci na academia, mas também aos que me ensinaram fora dela.

Ao Coletivo Maio e aos companheiros de militância, por me ensinarem a nunca desistir de lutar por um mundo melhor.

## RESUMO

Através dessa monografia pretendemos discutir a questão do *assédio moral organizacional* como prática sistemática da organização do trabalho, violência que decorre do poder diretivo do empregador, expresso na forma jurídica do *jus variandi*. Mostramos como o abuso desse poder deverá ser limitado pelos direitos fundamentais, especialmente pela dignidade da pessoa humana. Para tanto, traçamos um histórico da violência moral no ambiente de trabalho, e de seu combate através das reivindicações trabalhistas. Na sequência, a partir da ótica da psicodinâmica do trabalho, objetivamos compreender como as empresas exploram o sofrimento do trabalhador como meio de atingir seus interesses, especialmente o de aumento da produtividade, bem como buscamos apresentar o conceito de assédio moral organizacional utilizado pela doutrina e suas diferenças com o assédio moral interpessoal. Por fim, através da casuística jurídica, discutimos duas possibilidades de posicionamentos em relação aos casos de assédio moral organizacional.

**Palavras-chave:** Assédio Moral – Assédio Moral Organizacional – *Jus Variandi* – Organização do Trabalho – Psicodinâmica do Trabalho – Saúde Mental do Trabalhador – Sofrimento no Trabalho.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1 ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: ASPECTOS JURÍDICOS .....</b>	<b>5</b>
1.1 O assédio moral organizacional no cotidiano do trabalho .....	5
1.2 O assédio moral organizacional como decorrência do <i>jus variandi</i> .....	9
1.3 A eficácia dos direitos fundamentais na relação jurídica de emprego como proteção contra o assédio moral organizacional.....	13
<b>2 HISTÓRICO DE VIOLÊNCIAS NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....</b>	<b>16</b>
<b>3 A PSICODINÂMICA DO TRABALHO E O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>28</b>
3.1 O sofrimento no trabalho.....	28
3.2 A exploração do sofrimento e das estratégias defensivas .....	32
3.3 O conceito de assédio moral organizacional.....	34
<b>4 CASUÍSTICA DO ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>42</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>53</b>

## INTRODUÇÃO

A violência moral no ambiente de trabalho é algo recorrente nos dias de hoje. Especialmente se levarmos em conta que vivemos em tempos de flexibilização do trabalho, comunicação crescentemente virtual, fragmentação e individualismo extremados, não causa espanto o crescente desdobramento da violência moral em profundo sofrimento e doenças psíquicas como a depressão, estresse e esgotamento mental. Essa assertiva se comprova pelo anuário estatístico da Previdência Social de 2011<sup>1</sup>, que mostra que os transtornos mentais e comportamentais estão em quinto lugar no ranking das 21 categorias de doenças que ensejaram a concessão de benefícios naquele ano. Somente em 2011, mais de 190 mil empregados brasileiros<sup>2</sup> obtiveram auxílio-doença em decorrência de transtornos mentais.

Evidentemente, não se podem atribuir todos esses casos exclusivamente ao ambiente de trabalho. No entanto, os dados servem como indicativo da importância que a esfera psíquica tem assumido no ambiente de trabalho. Este é o pano de fundo social que justifica a pesquisa da violência moral no ambiente de trabalho: ela é um elemento que evidentemente contribui para o sofrimento psíquico, constituindo uma causa importante, embora não exclusiva, do adoecimento.

No Direito, o conceito que abarca a violência moral no trabalho é o de *assédio moral*. Sua aplicação é relativamente recente, se tivermos em mente a antiguidade de vários conceitos jurídicos como propriedade privada, contrato de trabalho etc. Isso se deve ao fato de que, tradicionalmente, a proteção jurídica ao trabalhador foi pautada pela preservação de sua *saúde fisiológica*, objeto das primeiras leis de limitação à exploração do empregado. Nessa época, a proteção à esfera moral era mínima, balizada apenas pelas regras de responsabilidade civil clássicas.

Todavia, esse arcabouço jurídico não dá conta da preservação da saúde do trabalhador no atual estado das relações de trabalho, em parte porque o sofrimento psíquico, em muitas categorias, tem sobrepujado o físico. Se nos primórdios do

---

<sup>1</sup> Anuário Estatístico da Previdência Social/Ministério da Previdência Social, Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social – Ano 1 (1988/1992) – Brasília : MPS/DATAPREV, 1993-

<sup>2</sup> Idem, p. 108

capitalismo o maquinário exigia sobretudo o dispêndio dos músculos dos trabalhadores, as modernas tecnologias de comunicação presentes principalmente no setor terciário, como os computadores, a internet e o telefone, não exigem mais que o operário levante cargas pesadas ou labore sob o sol.

O que a máquina consome, nos dias de hoje, não é a força muscular do empregado, mas sua energia nervosa. Crescentemente, ele precisa processar informação em velocidades cada vez mais intensas, em todos os setores, o que certamente contribui para um maior desgaste psíquico, que pode chegar ao desenvolvimento de patologias mais ou menos sérias.

Nas últimas décadas, porém, se intensificaram os estudos acerca da subjetividade e saúde mental da classe. Identificando a importância desse tema, decidimos acompanhar alguns aspectos relevantes do debate sobre saúde mental e *assédio moral organizacional*, procurando identificar as maneiras como o Direito capta as contradições provocadas pelas relações de produção. No primeiro capítulo deste trabalho, estudamos o referido conceito e seus principais fundamentos jurídicos.

No segundo capítulo, realizamos uma breve abordagem histórica da violência moral contra o trabalhador nas relações de trabalho. Justifica-se a abordagem pela percepção de que, se o tema do assédio moral é relativamente recente na doutrina jurídica, outros campos do pensamento identificaram há bastante tempo a especificidade do sofrimento psíquico causado pela alienação do trabalho sob o capitalismo. Por isso, consideramos pertinente o estudo do clássico *A situação da classe trabalhadora na Inglaterra*, obra de grande sensibilidade e rigor empírico escrita em 1845 por Friedrich Engels, um dos homens que viria a se tornar, ao lado de Karl Marx, fundador da principal tradição teórica e organizativa da luta operária nos séculos XIX e XX, o materialismo histórico-dialético.

Embora se trate de uma obra da juventude de Engels – ele tinha, então, 25 anos de idade – *A situação da classe trabalhadora* tem uma característica muito inovadora (a qual impressionou inclusive Marx), que é a identificação da lógica abstrata que, sob o capitalismo, rege a produção da vida em todas as suas esferas. Trata-se, no jovem Engels, do conceito de *concorrência*, a qual se dá tanto entre os capitalistas quanto entre os trabalhadores, conceito absorvido por ele a partir da obra dos economistas liberais

ingleses, notadamente Adam Smith (o qual Engels cita várias vezes ao longo da obra) e que, além de dar uma explicação exata de grande parte dos fenômenos que interferem na vida das pessoas sob a sociedade burguesa – crises de superprodução, desemprego, salário, inovação tecnológica etc. – baseia-se em uma virada epistemológica fundamental: o reconhecimento que a crítica moral ao capitalismo não é suficiente para compreender o que de fato está em jogo nesse sistema.

Não se trata de ignorar a importância da ação ética e da solidariedade, que continuam sendo imprescindíveis para a libertação humana, mas sim de situar o problema ético em seus verdadeiros eixos: não existe uma única instituição ou um único grupo de pessoas “culpadas” pela exploração; a exploração como tal é constitutiva da própria sociedade capitalista, desde que sua existência pressupõe a divisão da sociedade em classes e a exploração de uma classe por outra, em uma guerra permanente de todos contra todos, na qual as relações sociais só podem ser mediadas pelas leis abstratas de produção da mais-valia. Essa virada epistemológica deixa claro que a “falta ética” do capitalismo não reside na violação de suas leis fundamentais por pessoas ou organizações moralmente corrompidas, mas justamente na elevação da própria competição permanente, isto é, da transgressão de todos os padrões, ao princípio organizador da sociedade, o qual aparece, paradoxalmente, como exercício da liberdade do sujeito de direitos - o proprietário privado.

Por sua vez, no terceiro capítulo, procuramos identificar uma atualização dessa “virada epistemológica” identificada na obra de Engels: a chamada *Psicodinâmica do Trabalho*, ramo da psicologia criado pelo psiquiatra e psicanalista francês Christophe Dejours no início da década de oitenta. Em sua obra *A loucura do trabalho*, o autor demonstra como a organização laboral afeta a *psique* dos trabalhadores, de forma a gerar doenças mentais e sofrimento, o qual é explorado pelos gestores das empresas de diversas maneiras, inclusive para aumentar a produtividade. Em outras palavras, a psicodinâmica do trabalho resgata o conceito de “*Alienação no sentido em que Marx a compreendia nos manuscritos de 1844, isto é, a tolerância graduada segundo os trabalhadores de uma organização do trabalho, que vai contra seus desejos, suas necessidades e sua saúde*” (DEJOURS, 1992, p. 137), o qual é essencial para a compreensão das mazelas do assédio moral. Aqui, como em Engels, fica claro que o

sofrimento psíquico sob o capitalismo não é um evento isolado, devido a contingências da empresa, dos encarregados ou mesmo do trabalhador; ao contrário: a obra de Dejours mostra como as relações capitalistas de produção legalizam o próprio sofrimento como técnica de gestão e aumento de produtividade.

No quarto capítulo pretendemos identificar, através de uma breve análise da casuística jurídica, a presença de duas formas diferentes de examinar o problema do *assédio moral*: ele é uma exceção fortuita ocorrida na empresa, como quer a teoria clássica, ou uma regra decorrente da aplicação irrestrita dos próprios direitos do empregador, notadamente *o jus variandi*?

Feito esse breve resumo sobre nosso itinerário, cabe tecer algumas considerações sobre a terminologia adotada. O termo *assédio moral organizacional* foi introduzido no Brasil por Adriane Reis Araújo na década passada, mas, para o mesmo significado, a jurisprudência e doutrina trabalhista brasileira também utilizam os conceitos de *assédio moral institucional*, *assédio moral coletivo*, ou simplesmente *assédio organizacional*.

Em nosso trabalho, o assédio moral “*stricto sensu*”, ou seja, o conceito tradicional de assédio moral, será tratado como *assédio moral interpessoal*, termo este introduzido no Brasil pelas autoras Liz Pereira Soboll e Thereza Cristina Gosdal. Por outro lado, quando se trata de uma conduta praticada explicita e conscientemente pela empresa contra todos os funcionários, optamos por adotar o termo *Assédio Moral Organizacional*, uma vez que esses dois termos se distinguem com mais clareza, sendo que este também se remete diretamente à organização do trabalho, cerne desta análise.

## 1 ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: ASPECTOS JURÍDICOS

### 1.1 O assédio moral organizacional no cotidiano do trabalho

Violações dos direitos relacionados à saúde e dignidade dos trabalhadores acontecem todos os dias. Acidentes de trabalho, doenças profissionais, desrespeito aos direitos mais elementares, assédio moral e até mesmo trabalho escravo são, infelizmente, temas comuns nos noticiários brasileiros. Apenas uma minoria dessas violações de direitos chegam ao Judiciário. Mas os casos que chegam a ser julgados pela Justiça do Trabalho podem, como a ponta de um *iceberg*, nos dar uma noção de como anda a situação dos trabalhadores brasileiros.

Nesse sentido, é interessante começar a análise de nosso tema através da leitura de algumas notícias sobre julgamentos recentes relacionados ao assédio moral organizacional, das quais transcrevemos, abaixo, os excertos mais importantes para nosso objetivo. Vejamos as seguintes matérias, publicadas em veículos virtuais estatais, sindicais ou jornais de grande circulação em nosso país:

#### **1) Empresa é condenada em ação civil pública a deixar de praticar atos de assédio moral coletivo**

Em Ação Civil Pública ajuizada na Justiça do Trabalho de Minas, o Ministério Público do Trabalho noticiou a prática de várias condutas ilícitas por parte da empresa Prossegur, entre elas, submeter os trabalhadores a realizar o transporte de valores sem equipamento de segurança ou sem escolta, impor um ritmo de trabalho que os obriga a fazerem tanto as refeições quanto as necessidades fisiológicas dentro dos carros fortes, exigir autorização da supervisão para que os trabalhadores possam se levantar ou irem ao banheiro e expô-los a situações vexatórias e humilhantes.

(...) No caso, foram várias as declarações de empregados, ex-empregados e até de parentes dos trabalhadores denunciando o tratamento a que eram submetidos os empregados, com **imposição de jornada excessiva de trabalho (a ponto de os empregados de carro forte terem que urinar em garrafas pet), exigência de serviços não condizentes com as funções, ameaças veladas de dispensa, perseguição e permanência de ócio forçado para os que tentavam se rebelar, entre outros procedimentos.** (“Prossegur é condenada em ação civil pública a deixar de praticar atos de assédio moral coletivo”, acesso em 05/11/2013.)

#### **2) TRT condena Carrefour em R\$ 1 milhão por revistar pertences de funcionários**

**A 2ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região condenou o Carrefour Comércio e Indústria Ltda. a pagar R\$ 1 milhão por fazer revista em objetos pessoais dos empregados ao final do expediente.** A decisão foi dada em ação civil pública movida pelo Ministério Público do Trabalho (MPT), alegando ser prática comum da empresa em todo o território nacional a revista dos empregados.

Para o relator do processo, desembargador Mário Caron, a confiança é elemento essencial entre empregador e empregado. **A quebra de confiança correlata ao contrato de trabalho pode autorizar o rompimento do vínculo, mas não autoriza o empregador a obrigar os prestadores de serviço a abrir suas bolsas, expor seus objetos pessoais, como condição intransponível à saída do estabelecimento, afirmou.** (“TRT condena Carrefour em R\$ 1 milhão por revistar pertences de funcionários”, acesso em: 05/11/2013)

### **3) Atento é condenada a pagar R\$ 1 milhão por dano moral coletivo**

Decisão unânime da 3ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho (TRT) da 10ª Região confirma a condenação da Atento Brasil S.A. – empresa que atua no setor de *telemarketing* e *call center* – pela prática de assédio moral e a condena a pagar o valor de R\$ 1 milhão por dano moral coletivo. (...)

**Em atendimento a solicitação do MPT, a juíza Mônica Ramos Emery, da 10ª Vara do Trabalho de Brasília, determinou a proibição de práticas de assédio moral e de submissão dos empregados, por atos de seus superiores hierárquicos, a situações de assédio em todos os seus níveis da empresa. A juíza decidiu, também, pela impedimento da exposição dos trabalhadores a situações constrangedoras, humilhantes, vexatórias, ofensivas à honra, dignidade e imagem do empregado.** Além disso, determinou o pagamento de R\$ 200 mil como dano moral coletivo. (“Atento é condenada a pagar R\$ 1 milhão por dano moral coletivo”, acesso em: 05/11/2013)

### **4) HSBC é condenado por assédio moral**

Belo Horizonte – **A 6ª Vara do Trabalho de Belo Horizonte proibiu o banco HSBC de promover a exposição negativa de empregados por não cumprir metas.** Antecipação de tutela concedida em ação movida pelo Ministério Público do Trabalho (MPT), de autoria da procuradora Elaine Nassif, resultou na sentença. **A decisão é válida para todas as agências em Minas Gerais.** O banco integra o Grupo HSBC, organização internacional, e possui unidades em 545 municípios brasileiros.

**Em agência na cidade de Varginha, as premiações “Troféu Super Star” e Troféu “Mico Estrela” eram entregues aos empregados que atingissem ou não as metas estabelecidas pela empresa, respectivamente. Os que cumprissem o número de vendas ou serviços pré-definidos ganhavam adereço de leão, enquanto aqueles que não conseguiam recebiam um mico, com o qual circulavam pelas instalações do banco para serem vistos por todos. A atitude configura assédio moral.** (“HSBC é condenado por assédio moral”, 2012)

Como se pode notar, as quatro notícias acima transcritas têm alguns traços em comum: em primeiro lugar, elas relatam condenações de grandes empresas brasileiras ao pagamento de indenizações pela imposição de regras de trabalho abusivas sobre seus empregados. Em segundo lugar, além das regras abusivas, verificamos, em todas as notícias, a presença de uma ou mais das seguintes condutas: cobranças abusivas ou

vexatórias, desrespeito ao descanso do trabalhador e invasão da esfera pessoal do empregado (através da revista de objetos pessoais e exposição ao ridículo diante dos colegas). Por fim, em terceiro lugar, vemos que, em todos os casos, as regras e práticas desrespeitosas não são dirigidas a um empregado em especial, mas são impostas à coletividade dos trabalhadores daquela empresa.

Esses traços em comum já são suficientes para nos dar uma primeira ideia do chamado *assédio moral organizacional*: trata-se, como definem Gosdal e Soboll em sua obra conjunta, de “*um processo contínuo de hostilidades, estruturado via política organizacional ou gerencial, que tem objetivo imediato aumentar o lucro da empresa. Pode ser direcionado para todo o grupo indiscriminadamente ou para alvos determinados*”. (2009, p. 35).

É interessante notar que as empresas acima citadas são companhias grandes e lucrativas, atuando em áreas bem diferentes: segurança privada, comércio (supermercados), *telemarketing call center* e setor financeiro (banco). Essas circunstâncias, ao lado do fato de que práticas como essas ocorrem cotidianamente em centenas de empresas brasileiras e são cada vez mais direcionadas a grandes grupos de empregados, indicam que o assédio moral organizacional não se restringe a uma empresa ou ramo da economia em particular, mas tem cada vez mais sido adotado, generalizadamente, como uma técnica de gestão do trabalho, inclusive pelas empresas vistas como mais “avançadas”.

Essas técnicas normalmente são sistematizações de algumas ações recorrentes objetivando o cumprimento de metas de produtividade. Para assegurar tais metas, são frequentes que os gestores pratiquem, oficialmente ou de maneira “escondida”, condutas como: isolamento de funcionários, coibição à expressão dos trabalhadores, ridicularização, inferiorização, culpabilização e responsabilização públicas do empregado por supostos erros seus ou maus resultados da empresa etc. Tais condutas, evidentemente, enfraquecem as relações dos trabalhadores:

O enfraquecimento das relações interpessoais no trabalho favorece o isolamento, fator que torna ainda mais vulnerável o trabalhador diante dos processos de hostilização. O vínculo superficial com os pares diminui a possibilidade para que a pessoa hostilizada tenha clareza do que é injusto e o que de fato ocorre por sua responsabilidade. Nesse processo, duvidando de suas percepções e buscando explicações no seu próprio comportamento, o trabalhador se sente

culpado e paulatinamente vai sendo envolvido pelo ciclo do assédio moral. (SOBOLL, 2008, p. 77-78).

Ainda, para assegurar o pleno poder da empresa e o cumprimento das metas de produtividade, é frequente o estabelecimento de regras abusivas para controlar o tempo, o corpo, a produção ou as relações pessoais dos funcionários. Essas regras podem ir desde a exigência de relatórios ou outras tarefas desnecessárias até a limitação do uso dos sanitários, do tempo de descanso e a imposição de punições variadas.

A manifestação dessas imposições podem ser através de dezenas de ações distintas: gestos, proibições, exigências descabidas, interpelações ou referências constrangedoras ao empregado, ameaças, desprezo, menosprezo, difamação, acusações, utilização de ironia, sarcasmo, tom de voz alto, escárnio (risos, suspiros, piadas), indiferença, estigmatização, rispidez no trato diário, imposição de tarefas sem sentido ou que jamais serão utilizadas, atribuição de tarefas através de terceiros ou sem aviso, tornar público algo íntimo do/a subordinado/a etc.

Submetida ao assédio moral organizacional, a pessoa gradativamente vai perdendo simultaneamente sua autoconfiança e o interesse pelo trabalho. A situação se agrava porque esse tipo de assédio se apresenta como uma regra garantida por miríades de pequenas coerções técnicas e psicológicas, de modo que é difícil para o empregado inclusive identifica-las e se defender contra todas elas. Em um estágio mais avançado, o empregado pode sofrer o desencadeamento ou agravamento de doenças pré-existentes, sejam físicas ou mentais.

Como se trata de um fenômeno de análise mais recente pela seara jurídica, os mecanismos jurídicos de proteção do trabalhador diante do assédio moral organizacional ainda estão se desenvolvendo. No entanto, como ilustram as notícias acima transcritas, a jurisprudência começa a se firmar em relação ao tema. Isso tem ocorrido através da ação dos sindicatos dos trabalhadores, da atuação de órgãos estatais como Ministério Público do Trabalho e de uma discussão cada vez mais intensa sobre o tema na formação de juízes, advogados, procuradores e estudantes de direito.

Naturalmente, essa atividade de combate ao assédio moral organizacional tem construído, através da interpretação de dispositivos legais e constitucionais, uma argumentação importante para embasar a defesa do meio ambiente sadio no trabalho e

da dignidade dos trabalhadores, servindo como base para decisões judiciais que tentam coibir os abusos. No entanto, a construção e a aplicação de um discurso que procure defender a integridade do trabalhador nunca é um procedimento pacífico em uma sociedade capitalista. Há sempre um contra-discurso que procura justificar as condutas assediosas com base no poder diretivo do empregador e, em última análise, na liberdade de contratar. Assim, no tópico a seguir, examinaremos os principais dispositivos jurídicos utilizados por empregados e empresas na discussão do assédio moral organizacional.

## **1.2 O assédio moral organizacional como decorrência do *jus variandi***

Uma diferença importante entre o assédio moral *interpessoal* e o assédio moral *organizacional* é que este objetiva atingir a todos na empresa, de maneira sistemática, com o objetivo de potencializar a produção. Conforme define Soboll, “*Os aparatos e a estrutura organizacional, quando articulados de maneira a estruturar uma política de violência, configuram o que pode ser denominado de violência ou assédio organizacional (...)*” (SOBOLL, 2008, p. 82).

Por ser originário de uma política sistematizada e dirigida a todos os funcionários de determinada categoria ou departamento da empresa, pelo menos parte do assédio moral organizacional deve ser *explícita*, isto é, externada em alguma regra imposta e defendida pelo empregador. Ao mesmo tempo, o cumprimento das regras oficiais ou explícitas de uma empresa normalmente é assegurado por outras regras não-escritas que, muitas vezes, estão tão ou mais entranhadas na organização da empresa do que as explícitas.

Por exemplo: a imposição de regras sobre elevação da produtividade, procedimento para entrega de atestados médicos, uso dos banheiros, revista pessoal etc., é parte explícita da organização de uma empresa e normalmente é feita através de algum regulamento escrito e distribuído a todos os funcionários, ou por meio de reuniões oficiais dos gestores com seus subordinados. Em geral, as normas explícitas das empresas também deixam claro quem são os responsáveis por garantir o cumprimento

dessas metas: supervisores, gerentes, encarregados etc. Por outro lado, dificilmente os regulamentos preveem quais *métodos* podem ser utilizados pelos gestores para que as regras sejam cumpridas, cobrando apenas que elas o sejam. Diante de situações de pressão, portanto, as regras escritas, se forem muito exigentes, abrem espaço para que métodos ilícitos e antiéticos sejam aplicados pelos superiores aos subordinados, com o objetivo de cumprir as regras.

É nesse sentido que o assédio moral organizacional sempre tem uma parte *explícita* – as regras abusivas, de rigidez exagerada – e uma parte *obscena*, isto é, que se realiza fora da cena oficial, consistente nas pressões, ameaças e outras condutas praticadas com o fito de obrigar o empregado a obedecer as regras abusivas.

É verdade que não é possível prever em um regulamento todos os mecanismos necessários para sua própria efetivação. Todavia, é possível afirmar que, quanto mais as exigências explícitas sejam elevadas e abusivas, distantes da realidade do trabalho, isto é, do esforço necessário para a produção de bens e serviços pelos empregados, mais as regras não-escritas tendem a ser cruéis para que o alto padrão seja atingido.

Essa circunstância – a de estar presente na estrutura explícita da empresa – diferencia o assédio moral organizacional do assédio moral “comum”. Este ainda pode ser visto pela empresa como uma *exceção*, um desvio da norma, motivo pelo qual as empresas tendem a negar sua ocorrência. O assédio organizacional, por sua vez, faz parte das regras explícitas da empresa, que tende a defendê-las como legítimas, argumentando que elas não se destinam a prejudicar o empregado, mas, unicamente, a garantir a melhor organização possível do trabalho. Por sua vez, a decisão sobre as regras se fundamenta em um dos elementos centrais da relação jurídica de emprego: a subordinação<sup>3</sup>. Juridicamente, essa categoria é composta pelo *jus variandi*, isto é, o poder que o empregador tem de determinar a forma de prestação do trabalho pelo empregado. Segundo Maurício Godinho Delgado:

O *jus variandi* é corolário do poder diretivo, concentrado no empregador no contexto da relação de emprego, configurando-se, ao mesmo tempo, como

---

<sup>3</sup> Os elementos fáticos jurídicos componentes da relação de emprego são cinco: a) prestação de trabalho por *pessoa física* a um tomador qualquer; b) prestação efetuada com personalidade pelo trabalhador; c) também efetuada com *não eventualidade*; d) efetuada ainda sob *subordinação* ao tomador dos serviços; e) prestação de trabalho efetuada com *onerosidade*. (DELGADO, 2010, p. 269)

concretização desse poder diretivo (caput do art. 2º da CLT: o empregador dirige a prestação de serviços). (2010, p. 940).

Tal noção de *jus variandi* se complementa com a afirmação de Maranhão:

“(...) como decorrência do poder patronal de dirigir os destinos da empresa, já que assume o empregador os riscos da atividade econômica, admite-se possa este, dentro de certos limites, introduzir alterações não substanciais nas condições de trabalho: é o *jus variandi*” (MARANHÃO, p. 530)

Como esse conceito é aplicado na prática? Em processos judiciais, por exemplo, é comum que as empresas acusadas de praticarem assédio moral organizacional justifiquem sua conduta afirmando que ela consiste apenas na imposição de regras claras, justas e indispensáveis, decorrentes da necessidade de organizar o trabalho para satisfazer os clientes ou consumidores. Ou seja, regras decorrentes do exercício regular do poder diretivo do empregador, expresso no *jus variandi*, direito previsto pela própria CLT. Assim, enquanto o assédio moral interpessoal normalmente se apresenta, processualmente, como uma questão de prova – demonstrar a ocorrência de mobbing, discriminação, ataque à resistência psicológica do empregado etc. – o assédio moral organizacional em geral se apresenta, no curso de uma ação trabalhista, como uma questão majoritariamente hermenêutica – trata-se de identificar qual o ponto em que o *jus variandi* da empresa transforma-se em um poder arbitrário e excessivo.

Nesse sentido, é interessante analisar os argumentos apresentados por uma empresa em reclamatória trabalhista em que o TRT da 9ª Região condenou a Reclamada ao pagamento de indenização por danos morais por restringir o uso do banheiro por seus empregados, em um *call center* da cidade de Maringá/PR. Vejamos o texto da contestação apresentada pela Reclamada:

Note-se que a tese da inicial sugere que o "assédio organizacional" é diferente do "assédio moral", não estando ligado a um sujeito específico, mas ao estilo de gestão contemporânea do neoliberalismo e neocapitalismo.

Logo, não haveria um dano moral específico provocado por um suposto assédio cometido pela reclamada contra a autora, e a se levar em conta a tese da inicial, este sequer é identificável.

Sendo assim, não resulta em indenização por dano moral em favor da autora.

Cada sujeito processa de forma diferente este aspecto de nova gestão competitiva no mercado de trabalho, a qual é evidente e existente em empresas que visam resultados.

(...)

**A reclamada não restringe e não inibe o empregado em ausentar-se do posto de trabalho para ir ao banheiro. Não há controle de utilização de**

**tempo de utilização do banheiro, mas sim, a organização mínimo do trabalho a fim se que se garanta o atendimento ao cliente.**

(...)

A ré não excedeu em seu poder diretivo, tampouco cometeu ato ilícito ensejador de indenização por danos morais. A autora deseja questionar todos os atos adotados pela ré na administração de seu negócio. E é certo que muitas medidas adotadas pelo empregador, obviamente nem sempre são bem recebidas pelos empregados, que costumam discordar de algumas, pois quase sempre visam manter a disciplina e a ordem no local de trabalho.<sup>4</sup> [grifo nosso]

Como é possível observar no trecho acima, os empregadores geralmente argumentam que essas técnicas aplicadas se justificam pelo *jus variandi*, que é o direito do empregador de estabelecer regras para organizar a produção. Muitas empresas argumentam que o assédio moral só ocorre quando a conduta praticada contra o obreiro é mal-intencionada; quando se trata da simples aplicação de uma regra que emana do *jus variandi*, a conduta não é assediadora, visto que seu objetivo é assegurar a produtividade da empresa. A prática não é negada, mas apresentada como um direito legítimo e com finalidades corretas – garantir a organização e a produção.

O que esse raciocínio oculta, porém, é que o *jus variandi*, embora garantido pela CLT, está longe de ser um direito absoluto, e tampouco pode ser exercido de maneira abusiva. Ao contrário: ele deve ser limitado pelos princípios que reconhecem a primazia da dignidade da pessoa humana, bem como da saúde do trabalhador, da função social do trabalho, da função social da propriedade e da empresa, entre outros também positivados na Constituição Federal.

A própria CLT, além de ter recepcionado esses princípios, também garante ao empregado, em seu art. 483<sup>5</sup>, o direito à rescisão indireta quando a relação de emprego

---

<sup>4</sup> Disponível no site do TRT 9ª Região, ver proc. nº 07131-2012-020-09-00-5: <[http://www.trt9.jus.br/internet\\_base/processoman.do?evento=Editar&chPlc=AAAS5SACxAMCu3AAQ](http://www.trt9.jus.br/internet_base/processoman.do?evento=Editar&chPlc=AAAS5SACxAMCu3AAQ)>

<sup>5</sup>Art. 483 - O empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando:

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

se tornar insustentável em decorrência do abuso do direito por parte do empregador. Esse abuso pode ocorrer através da exigência de desempenho de funções superiores às forças do obreiro, da imposição de cobranças abusivas ou tarefas alheias ao contrato de trabalho etc.

Nesse sentido, a sistemática legal e constitucional atualmente vigente no Direito do Trabalho brasileiro situa uma série de condutas atualmente adotadas por muitas empresas fora da abrangência do *jus variandi*, caracterizando-as na realidade como atos ilícitos e abusivos praticados pelo empregador. No próximo tópico, examinaremos mais de perto essa sistemática, de modo a entender quais são os princípios e regras jurídicas que limitam o *jus variandi*.

### **1.3 A eficácia dos direitos fundamentais na relação jurídica de emprego como proteção contra o assédio moral organizacional**

Como vimos, o assédio moral organizacional nasce da aplicação do poder diretivo do empregador na relação jurídica, expresso na forma do *jus variandi*. Contudo, no Direito contemporâneo, a liberdade contratual, bem como o poder diretivo do empregador, não são mais direitos absolutos como foram no século XIX. Essa limitação só foi possível devido a longos processos históricos de luta operária, que serão tratados de maneira sucinta no capítulo 2. Por ora, importa notar que existem limitações à prática do poder diretivo do empregador impostas pelos direitos fundamentais vigentes em nosso ordenamento jurídico. Quando estes são violados pelo empregador no exercício de seu pretensão *jus variandi*, temos configurado o caso de assédio moral organizacional.

---

§ 1º - O empregado poderá suspender a prestação dos serviços ou rescindir o contrato, quando tiver de desempenhar obrigações legais, incompatíveis com a continuação do serviço.

§ 2º - No caso de morte do empregador constituído em empresa individual, é facultado ao empregado rescindir o contrato de trabalho.

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

É apenas com a Constituição de 1988, que se inicia no Brasil a discussão acerca da aplicação de direitos fundamentais diretamente nas relações interpriadas<sup>6</sup>, embora alguns doutrinadores assinalem que a Carta Magna “apesar de expor um amplo rol de direitos e garantias fundamentais no próprio corpo, não chegou a contemplar diretamente a hipótese de vinculação dos particulares a esses preceitos (...)” (TOLEDO, 2011, p. 34).

Em decorrência dessa lacuna, a efetivação das garantias e direitos fundamentais se dá a partir de uma aplicação sistemática de nosso ordenamento jurídico, sendo que os princípios norteadores de todo o Direito, inclusive o Direito do Trabalho, estão previstos em nossa Constituição Federal<sup>7</sup>. Nesse sentido, discorre Toledo:

Portanto, os novos valores constitucionais se irradiam às demais relações alinhando-as aos valores priorizados constitucionalmente, sendo que, no âmbito privado, a imposição de princípios como o da solidariedade social e da dignidade da pessoa humana inevitavelmente acabam repercutindo sob a forma de limitação da vontade dos particulares. (TOLEDO, 2011, p. 31).

No âmbito da doutrina constitucionalista, a aplicação imediata dos direitos fundamentais nas relações interpriadas se dá principalmente através da teoria da *eficácia interpartes dos direitos fundamentais*<sup>8</sup>. O mesmo ocorre nas relações interpriadas do Direito do Trabalho, inclusive na relação empregatícia, onde uma das partes é visivelmente mais frágil que a outra, o que enseja uma atuação direta do Estado no sentido de concretizar os direitos fundamentais (TOLEDO, 2011, p. 46). Como assinala Toledo:

Eis aí o papel importante que o Direito do Trabalho é chamado a assumir diante do neoconstitucionalismo: o de incorporar a prática dos direitos fundamentais e,

---

<sup>6</sup> Os primeiros julgados do STF sobre a aplicação dos Direitos Fundamentais nas relações privadas datam de meados da década de 90 (TOLEDO, 2011, p. 43), posicionamento esse que hoje é consolidado.

<sup>7</sup> Ainda, em um sentido mais dogmático, podemos considerar a Constituição como fonte heterônoma do direito do trabalho, isto é, “*Heterônomas* seriam as regras cuja produção não se caracteriza pela imediata participação dos destinatários principais das mesmas regras jurídicas.” (DELGADO, 2010, p. 133). Ou ainda, segundo Nascimento: “direitos fundamentais significam também uma relação não entre o cidadão e o Estado, mas entre particulares, como as relações que se estabelecem entre o empregador e o empregado, na defesa deste contra a exacerbação do poder diretivo daquele”. (2005, p. 130.)

<sup>8</sup> A teoria da eficácia interpartes dos direitos fundamentais vê nas atividades dos particulares potenciais ofensas aos próprios princípios fundamentais, afastando-se de “pré” conceitos formulados no sentido de que apenas o Poder Público seria capaz de violar os valores defendidos constitucionalmente. Não há que se negar um evidente acréscimo da participação ativa da sociedade no exercício do poder, sendo certo que a liberdade dos particulares e demais bens jurídicos fundamentais necessitam de proteção contra os “mais fortes”, ou os chamados “poderes sociais e econômicos”. (TOLEDO, 2011, p. 39-40)

sob a luz da Constituição, agir de forma a superar a perspectiva da autonomia da vontade com relação obrigacional de ordem exclusivamente patrimonial. (TOLEDO, 2011, p. 47)

É nessa ótica que estão os fundamentos para uma ação trabalhista de assédio moral: as práticas que o constituem configuram violações a direitos fundamentais como a dignidade da pessoa humana, saúde física e mental do trabalhador. Em suma, tem-se a limitação de um direito de bases liberais do empregador, qual seja o *jus variandi*, por direitos fundamentais. Segundo Calvo:

Frente a uma total lacuna jurídica no ordenamento jurídico brasileiro, a busca de uma proteção do trabalhador contra os diversos tipos de assédio moral, inclusive o assédio moral institucional, somente é possível pela ótica neoconstitucionalista moderna do Direitos Fundamentais.

O assédio moral viola, pelo menos, 2 (dois) princípios fundamentais da República Federativa do Brasil: a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho (artigo 1º, incisos III e IV da Constituição Federal de 1988). (CALVO, 2013)

Portanto, as ações de assédio moral no Brasil têm como fundamento de direito material a Constituição Federal, especialmente o artigo 1º, incisos III e IV, que se referem à dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho, bem como como o direito ao meio ambiente de trabalho ecologicamente equilibrado (art. 200, incisos II e VIII e art. 225) e o direito à saúde (art. 6º e art. 7º, XXII), entre outros.

Ainda, temos como imprescindível mecanismo de combate ao assédio moral o direito à justa indenização por danos morais e seu processamento pela Justiça do Trabalho, que se compreende a partir do art. 5º, *caput*, e incisos V e X e art. 114, inciso VI, da Constituição Federal.

No campo da legislação infraconstitucional, não possuímos uma lei que unifique o tratamento do tema nacionalmente: atualmente há projetos de lei federal tramitando, bem como legislação de âmbito estadual e municipal<sup>9</sup> que tratam do tema apenas em suas respectivas alçadas e competências materiais.

---

<sup>9</sup>Atualmente existem mais de 80 projetos de lei em diferentes municípios do país. Vários projetos já foram aprovados e, entre eles, destacamos: São Paulo, Natal, Guarulhos, Iracemápolis, Bauru, Jaboticabal, Cascavel, Sidrolândia, Reserva do Iguaçu, Guararema, Campinas, entre outros. No âmbito estadual, o Rio de Janeiro, que, desde maio de 2002, condena esta prática. Existem projetos em tramitação nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Paraná, Bahia, entre outros. No âmbito federal, há

## 2 HISTÓRICO DE VIOLÊNCIAS NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Uma breve história dos abusos oriundos da organização do trabalho é ilustrativa para compreendermos os interesses em conflito na questão do assédio moral organizacional. A história da (des)proteção jurídica à dignidade do trabalhador não é separada da história do próprio capitalismo, conforme ensina Maurício Godinho Delgado:

O Direito do Trabalho é produto do capitalismo, atado à evolução histórica desse sistema, retificando-lhe distorções econômico-sociais e civilizando a importante relação de poder que sua dinâmica econômica cria no âmbito da sociedade civil, em especial no estabelecimento e na empresa. (2010, p.78)

Cristophe Dejours (1992) refere-se a três marcos temporais importantes na evolução do conceito de saúde do trabalhador que, devido à natureza de seu trabalho, são bastante pertinentes para o estudo do assédio moral organizacional. O primeiro deles diz respeito ao século XIX, período no qual as forças produtivas do capitalismo começam a se desenvolver com maior intensidade. Nesse período, não há restrições quanto ao trabalho nas fábricas: homens, mulheres e crianças trabalham lado a lado em jornadas de até 16 horas por dia (DEJOURS, 1992, p. 14). A situação é tão precária que sequer podemos nos referir à “saúde” dos trabalhadores:

Em vista de tal quadro, não cabe falar de “saúde” em relação à classe operária do século XIX. Antes, é preciso que seja assegurada a subsistência, independentemente da doença. A luta pela saúde, nesta época, identifica-se com *a luta pela sobrevivência* (DEJOURS, 1992, p. 14)

As primeiras regulamentações permanentes das condições de trabalho tendo em vista a saúde e dignidade operária se dão na Europa, de maneira lenta, a partir da segunda metade do século XIX. Na França, por exemplo:

Só a partir do fim do século são obtidas lei sociais pertinentes, especificamente, à saúde dos trabalhadores: 1880: criação, nas minas, de delegados de segurança; 1893: lei sobre a higiene e a segurança dos trabalhadores na indústria; 1898: lei sobre acidentes de trabalho e sua indenização; (...) (DEJOURS, 1992, p. 17-18).

O segundo marco histórico começa a partir da Primeira Guerra Mundial, momento em que os direitos referentes à proteção da saúde do trabalhador se consolidam, juntamente com o desenvolvimento da medicina do trabalho (DEJOURS, 1992). Este é o período em que, principalmente através das ideias de Frederick Taylor e Henry Ford, se desenvolve fortemente a chamada “organização científica do trabalho” que, ao racionalizar os movimentos dos operários visando sua máxima produção em menor tempo, terá grandes consequências nos *corpos* dos trabalhadores, o qual se tornará o foco das reivindicações do movimento operário. Também são fortes, nesse período, as reivindicações referentes às condições de trabalho e ao meio ambiente de trabalho:

Miséria operária, luta pela sobrevivência, redução da jornada de trabalho, corrente das ciências morais e políticas, corrente higienista e corrente alienista deram lugar, respectivamente, ao corpo doente, à luta pela saúde, à melhoria das condições de trabalho, e à corrente contemporânea da medicina do trabalho, da fisiologia do trabalho e da ergonomia. (DEJOURS, 1992, p. 22).

Por fim, o terceiro marco referente à proteção da saúde dos trabalhadores, segundo Dejours (1992), se dá a partir de 1968. É a partir desse período que se iniciam as primeiras discussões acerca da saúde mental do trabalhador, tema que está intimamente ligado à questão do assédio moral organizacional e as políticas de gestão por estresse. O que caracteriza este período, como se demonstrará mais adiante, são os avanços tecnológicos que originaram muitos trabalhos que exigem menos fisicamente e mais da atividade intelectual e psicossensorial do obreiro, como nos trabalhos de escritório, por exemplo.

Na periodização proposta por Dejours, observa-se que no primeiro século e meio após a Revolução Industrial, o ambiente de trabalho é, sem exagero, um fator de extermínio dos operários. Fome, estafa, acidentes com mortes ou mutilações, deformações físicas oriundas das jornadas imensas, miséria e insalubridade nas fábricas e bairros operários, alcoolismo, violência dentro e fora dos ambientes de trabalho, consumo de drogas (principalmente ópio), desintegração das relações familiares mais fundamentais são características marcantes do surgimento e consolidação do capitalismo na Europa dos séculos XVIII e, principalmente, XIX.

Nesse sentido, é interessante citar uma obra clássica desse período: *A situação da classe trabalhadora na Inglaterra*, de Friedrich Engels, escrita em 1845. Tal obra elabora um retrato nítido de uma época anterior à eclosão das grandes revoltas operárias do século XIX (principalmente 1848 e 1871) em que a burguesia, sem medo do que depois viria a ser o grande espectro do século XX, o comunismo, reinava de uma maneira ainda mais explícita, determinando sozinha as condições de trabalho dos operários.

Sobretudo, a obra é interessante pela identificação, com clareza inédita, das condições materiais e econômicas que caracterizam a sociedade moderna. Como observa Engels e, logo depois, aquele que viria a ser seu amigo e principal aliado teórico, Karl Marx (1818-1883), tais condições são inéditas na História e, em poucos séculos, se generalizaram pelo mundo inteiro, substituindo formas mais tradicionais de organização do trabalho, como feudalismo e escravidão. Trata-se das relações capitalistas de produção.

Através da observação direta e do exame de documentos oficiais do Parlamento Inglês, de relatórios médicos, leitura de jornais etc., o jovem Engels observa o princípio geral em que a sociedade inglesa se organiza: a divisão entre proprietários e não-proprietários, isto é, entre *burgueses* e *proletários*. Enquanto os primeiros são detentores dos meios de produção, os últimos têm apenas sua própria força de trabalho para dispor como mercadoria, em troca do salário.

Engels demonstra, ao longo de toda a obra, como essa diferença *material* de posse de recursos estabelece imediatamente uma relação de dominação que, paradoxalmente, assume uma forma jurídica de troca entre livres proprietários. Vejamos um dos momentos em que ele identifica esse princípio geral da sociedade capitalista inglesa:

O proletariado é desprovido de tudo – entregue a si mesmo, não sobreviveria um único dia, porque a burguesia se arrogou o monopólio de todos os meios de subsistência, no sentido mais amplo da expressão. Aquilo de que o proletariado necessita, só pode obtê-lo dessa burguesia, cujo monopólio é protegido pela força de Estado. Eis por que o proletariado, de direito e de fato, é escravo da burguesia, que dispõe sobre ele de um poder de vida e de morte. Ela lhe oferece os meios de subsistência, mas em troca de um “equivalente”- seu trabalho; e chega ao ponto de lhe dar a aparência de agir segundo sua própria vontade, de estabelecer livremente com ela um contrato, sem constrangimentos, como se o proletariado fosse o autor de seu próprio destino. (ENGELS, 2008, p.118)

No entanto, a classe burguesa não é completamente unida e coesa. Embora se aliem contra o proletariado como um todo, os capitalistas também estão em constante tensão: trata-se da *concorrência*, que domina a sociedade moderna implacavelmente.

A concorrência é a expressão mais completa da guerra de todos contra todos que impera na moderna sociedade burguesa. Essa guerra, uma guerra pela vida, pela existência, por tudo e que, em caso de necessidade, pode ser uma guerra de morte, não se trava apenas entre as diferentes classes da sociedade, mas também entre os diferentes membros dessas classes: cada um constitui um obstáculo para o outro e, por isso, todos procuram eliminar quem quer que se lhes cruze o caminho e tente disputar seu lugar. Os operários concorrem entre si tal como os burgueses.” (ENGELS, 2008, p.118)

Como consequência da concorrência, o capitalista sempre procura reduzir os custos de produção de seus produtos para obter vantagens sobre seus competidores. Assim, reduz ao mínimo necessário o pagamento dos salários, de modo a maximizar a mais-valia e ampliar o capital de seu negócio. Do outro lado, os trabalhadores também são obrigados a concorrer entre si pelos empregos disponíveis. Em decorrência de tal situação, o estado geral da sociedade é, nas palavras de Engels, um *assassinato social*:

Cabe-me demonstrar que na Inglaterra a sociedade comete, a cada dia e a cada hora, o que a imprensa operária designa, a justo título, como assassinato social; que ela põs os operários numa situação tal que não podem conservar a saúde nem viver muito tempo; que ela, pouco a pouco, debilita a vida desses operários, levando-os ao tumulto prematuramente.

(...)

O relatório sobre as condições sanitárias das classes trabalhadoras contém dados que confirmam esse fato. Em Liverpool, em 1840, a duração média de vida era de 35 anos para as classes altas (*gentry, professional men* etc.), de 22 anos para os homens de negócios e os artesãos abastados e de apenas 15 anos para os operários, os jornaleiros e os servidores domésticos. (ENGELS, pp. 136 e 147)

Paradoxalmente, como nota Engels, esse estado de exploração não se deve a uma completa ausência de normas, mas, pelo contrário, à aplicação irrestrita de uma única norma a todos os casos: a da *validade absoluta do contrato firmado entre proprietário do capital e proprietário da força de trabalho*. Trata-se da forma mais puramente liberal que a relação de trabalho já assumiu, com a elevação do egoísmo individualista a princípio geral de organização da sociedade.

Com efeito, na sociedade descrita por Engels não havia, por exemplo, limites à jornada de trabalho, ao trabalho noturno, ao trabalho infantil ou feminino, nem proteção

contra qualquer risco físico ou econômico. Uma vez que o proletário era visto como proprietário de si mesmo, ele também assumia os riscos de sua atividade econômica, responsabilizando-se, por exemplo, por seus erros, ou mesmo pelos acidentes de trabalho que sofresse. Isso deveria ocorrer mesmo quando esse “proprietário de si mesmo” fosse uma criança de seis ou sete anos. Vejamos a descrição de Engels:

O relatório da Comissão central constata que: os fabricantes raramente empregavam crianças de cinco anos, com frequência as de seis anos, muitas vezes as de sete anos e, na maior parte dos casos, as de oito ou nove anos; a jornada de trabalho durava de catorze a dezesseis horas (não incluídos os horários de refeição); os fabricantes permitiam que os vigilantes maltratassem, inclusive espancando, as crianças e, muitas vezes, eles mesmos o faziam. Dá notícia do caso de um industrial escocês que, a cavalo perseguiu um operário fugitivo de dezesseis anos, agarrou-o e trouxe-o de volta, espancando-o com um enorme chicote e fazendo-o correr à velocidade do cavalo; nas grandes cidades, onde a resistência operária era maior, tais casos não eram frequentes. Aquela jornada tão longa de trabalho, porém, não bastava a avidez dos capitalistas; era preciso obter, por quaisquer meios, o máximo retorno sobre o capital investido em máquinas e edifícios; por isso, os fabricantes introduziram o infame sistema do trabalho noturno. (...) Processos bárbaros foram utilizados por outros industriais: para fazer trabalhar muitos operários por trinta a quarenta horas a fio, e várias vezes por semana, criavam equipes de substitutos que não assumiam o conjunto do trabalho, mas apenas substituíam aqueles operários que se estafavam completamente. Os relatos da Comissão sobre essa barbárie e suas consequências ultrapassam tudo o que foi possível conhecer nesse domínio. (ENGELS, 2008, p. 189)

Como nota Engels ironicamente, os trabalhadores sempre tinham a liberdade absoluta para abandonar o trabalho e, provavelmente, morrerem de fome. De todo modo, uma vez firmado o contrato de trabalho, deviam se submeter às normas definidas pelo proprietário, que eram lei entre as partes. Veja-se, por exemplo, a rotina de um trabalhador de uma fábrica da cidade de Manchester citado por ele:

“O trabalhador deve chegar à fábrica às cinco e meia da manhã; se se atrasa por alguns minutos, é multado; se o atraso é superior a dez minutos, não pode entrar até a hora da primeira pausa para comer e assim perde um quarto do salário da jornada (embora o período em que não trabalhou corresponda a duas horas e meia de uma jornada de doze horas). Come, bebe e dorme sob o comando de outrem. Só lhe concedem o tempo estritamente necessário para a satisfação de suas necessidades mais urgentes. Ao patrão pouco se lhe dá se mora perto ou longe: a sirene tirânica da fábrica arranca-o da cama, apressa seu café e seu almoço. E, na fábrica, o patrão é o legislador absoluto. Determina, a seu bel-prazer, os regulamentos, altera os contratos conforme sua vontade e, quando introduz as cláusulas mais absurdas, o operário ouve dos tribunais: “Você é livre para decidir, só deve aceitar os contratos que lhe interessarem. Mas agora que subscreveu livremente esse contrato, tem de cumpri-lo.” (ENGELS, 2008, p. 214)

Nesse contexto, proliferam os acidentes de trabalho, sem que haja qualquer lei de segurança no trabalho ou de previdência social. Isto é, os acidentes não são nem evitados, nem reparados:

O trabalho em meio às máquinas está sujeito a numerosos acidentes mais ou menos graves, cuja consequência é a incapacidade parcial ou total do operário para seu trabalho. Muito frequente é o esmagamento de uma falange ou mesmo de um dedo; menos comum, mas ocorrente, é a metade da mão, a própria mão ou um braço ficarem presos nas engrenagens e serem esmagados. (...)  
Somente no ano de 1843, o hospital de Manchester teve de tratar de 962 feridos e mutilados por máquinas, ao passo que o número total de acidentes de todas as espécies foi de 2.426, ou seja, em cada 5 acidentes registrados 2 são causados pelas máquinas. E é preciso aduzir que, nesses registros, não entram os acidentes ocorridos em Salford nem aqueles tratados fora do hospital, por médicos particulares. Nesses acidentes, acarretem ou não a incapacidade para o trabalho, os industriais, na melhor das hipóteses, pagam os honorários dos médicos e, quando são excessivamente generosos, o salário do trabalhador durante o tratamento – o destino posterior do operário, se não mais puder trabalhar, é um problema que não lhes diz respeito. (ENGELS, 2008, p. 181)

No campo jurídico, o surgimento de normas com o objetivo de proteger a saúde e a dignidade do trabalhador começou a ocorrer nos países europeus a partir de meados do século XIX, como consequência das greves e insurreições operárias, principalmente na Inglaterra e na França. Cita-se, por exemplo, a Comuna de Paris (1871), que, no breve período de dois meses em que existiu, mantendo a capital francesa sob controle de um governo operário, tomou várias medidas jurídicas para proteger o trabalhador, reduzindo a jornada de trabalho para 10 horas, estabelecendo igualdade salarial entre homens e mulheres e limitando o trabalho noturno. Ainda, a Comuna criou o primeiro cargo de “Ministro do Trabalho”, ocupado pelo comunardo Leo Frankel, cargo este que, durante o século XX, entraria definitivamente para o repertório dos Estados ocidentais.

Maurício Godinho Delgado reconhece na organização obreira o principal fator humano a dar origem ao Direito do Trabalho como ramo autônomo:

O movimento sindical, desse modo, desvelou como equivocada a equação do liberalismo individualista, que conferia validade social à ação do ser coletivo empresarial, mas negava impacto maior à ação do trabalhador individualmente considerado. Nessa linha, contrapôs ao ser coletivo empresarial também a ação do ser coletivo obreiro. Os trabalhadores passaram a agir coletivamente, emergindo na arena política e jurídica como vontade coletiva (e não mera vontade

individual). Os movimentos sociais urbanos e, em particular, o sindicalismo e movimentos políticos de corte socialista (ou matiz apenas trabalhista) conseguem generalizar, portanto, seus interesses, vinculados aos segmentos assalariados urbanos, ao conjunto da estrutura jurídica da sociedade. Contrapõem-se, assim, ao estuário jurídico liberal civilista dominante. O Direito do Trabalho é uma das *expressões principais dessa contraposição e generalização da vontade coletiva vinda de baixo*. (Delgado, 2010 p.86).

Nesse sentido, vemos, ao longo do século XIX, um progressivo desenvolvimento de normas trabalhistas que passam a mitigar o desenfreado liberalismo até então vigente. Numa primeira fase, bastante incipiente, ocorrem tentativas esparsas de limitação das situações mais bárbaras, como o *Peel's Act* na Inglaterra, diploma de 1802 que visava coibir alguns excessos do trabalho infantil. Essas iniciativas, porém, só se consolidam diante da luta operária que, ameaçando a estabilidade da sociedade burguesa, acabam, ao longo do século, por provocar reações das classes dominantes, que fazem, algumas concessões para diminuir a pressão social.

Numa segunda fase, com o crescimento das insurreições operárias principalmente a partir de 1848, passa a ocorrer uma preocupação maior dos Estados europeus com o estabelecimento de limites à exploração, de modo a manter o Estado liberal, agora mitigado, como modelo vigente de organização da sociedade. Trata-se de, conforme o ditado popular, “conceder os anéis para não perder os dedos”. Delgado assim resume tal fase, que se estende, aproximadamente, de 1848 a 1919, data da criação da Organização Internacional do Trabalho e da promulgação da Constituição de Weimar:

O marco inicial dessa segunda fase situa-se não apenas no Manifesto Comunista (1848) como também no movimento de massas denominado cartista, na Inglaterra e, ainda, na Revolução de 1848, na França. Este último processo revolucionário, a propósito, é substancialmente criativo. (...)  
[os trabalhadores] conseguem, no processo revolucionário, generalizar para o mundo do Direito uma série de reivindicações que lhe são próprias, transformando-as em preceitos da ordem jurídica ou instrumentos da sociedade política institucionalizada. São dessa época, na França, o reconhecimento do direito de associação e greve e a fixação da jornada de 10 horas; no plano político, tem-se a extensão do sufrágio universal. No que diz respeito à Inglaterra, por outro lado, a jornada de trabalho seria reduzida a 10 horas em 1849, após o movimento cartista de massas verificado no ano anterior. (DELGADO, 2010, p.90)

Fazendo um paralelo com a cronologia proposta por Dejourns e citada logo acima, poderíamos dizer que, ao fim desse período, há a consolidação, pelo menos formal e nos

países do centro do capitalismo (principalmente França, Alemanha e Inglaterra), de condições mínimas de sobrevivência da classe operária. Somente a partir da redução da jornada, do trabalho noturno e infantil e de algum aumento salarial é que pode-se começar a pensar em saúde no trabalho: antes, tratava-se de uma questão de sobrevivência, de interromper o extermínio descrito por Engels em 1845.

Mesmo essa etapa mínima demorou muito para ser atingida. Como assinala Sidnei Machado (2001), o movimento operário do século XIX, organiza-se em sindicatos, que:

Denunciam as precárias condições de trabalho e vida dos trabalhadores e reclamam o direito à vida e à sobrevivência, além do direito à organização. A redução da jornada de trabalho foi uma das primeiras bandeiras levantadas pelo movimento operário. Depois apareceram as reivindicações de regulamentação do trabalho infantil, trabalho da mulher, trabalho noturno, trabalho penoso e repouso semanal remunerado. A positivação desses direitos demandou anos de luta operária. A lei de acidentes de trabalho na França levou quinze anos para se tornar lei (1883-1898), enquanto a jornada de dez horas diárias demorou quarenta anos (1879-1919). Mas as primeiras leis relativas à segurança e saúde dos trabalhadores somente apareceram, no final do século XIX. (SIDNEI, 2001, p. 58)

Essas primeiras leis foram, num primeiro momento, extremamente esparsas:

Na França, em 1890, foram criados delegados de segurança nas minas; em 1893, foi editada lei sobre higiene e segurança dos trabalhadores da indústria; em 1898 surge a lei sobre acidentes de trabalho e sua indenização. (SIDNEI, 2001, p. 58)

Os demais países europeus também caminhavam num ritmo semelhante. A Alemanha, sob Bismarck, promulgara em 1884 a primeira lei de acidente de trabalho. Na Inglaterra, isso somente ocorre em 1897 (LISBOA, p. 16). Após a Alemanha os seguintes países promulgaram leis semelhantes: Áustria (1897), Noruega (1894), Dinamarca e Itália (1898) e Espanha (1900).

Com a Primeira Guerra Mundial (1914-1919), a Europa é sacudida por novos eventos sociais: a Revolução Russa de 1917, com o surgimento do primeiro Estado socialista; a Revolução Alemã (1918), brutalmente reprimida pelo governo do SPD, o partido socialdemocrata alemão e a eclosão de greves em vários países, dentro e fora do Velho Continente, muitas delas animadas pelo sucesso do movimento revolucionário russo.

Com o fim da guerra e o massacre da revolução na Alemanha, as classes dominantes germânicas, com o apoio do SPD, promulgam a Constituição de Weimar, novamente com grandes concessões à classe operária, na tentativa de diminuir a pressão social gerada pelas relações capitalistas de produção. Ainda, é criada em 1919 a OIT – Organização Internacional do Trabalho, uma resposta dos Estados burgueses ocidentais à jovem República Soviética, à qual muitos governos viam como uma consequência desagradável e perigosa do *laissez-faire* liberal.

Nesse momento, segundo Maurício Godinho Delgado, “*o Direito do Trabalho ganha absoluta cidadania nos países de economia central*”, incorporando-se à matriz da ordem jurídica e constitucional dos países desenvolvidos (2010, p. 92). Esse período se estenderá até o início da década de 1970, tendo seu auge nos trinta anos que se seguiram ao final da Segunda Guerra Mundial:

“Tal fase conheceria seu clímax nas décadas seguintes à Segunda Guerra Mundial, com o aprofundamento do processo de constitucionalização do Direito de Trabalho e hegemonia do chamado Estado de Bem-Estar Social. As Cartas democráticas pós-1945, da França, da Itália e da Alemanha em um primeiro momento (segunda metade da década de 40), e depois, de Portugal e da Espanha (década de 70), não só incorporariam normas *justralhistas*, mas principalmente diretrizes gerais de valorização do trabalho e do ser que labora empregaticamente para outrem. (DELGADO, 2010, p. 92)

Sidnei Machado (2001) ressalta que um conjunto de novos avanços é transformado em lei após a Segunda Guerra:

“Na França, por exemplo, instituiu-se a Medicina do Trabalho em 1946, a Previdência Social em 1945 e os Comitês de Higiene e Segurança no Trabalho em 1947.” (p. 59)

Para Machado (2001), se o século XIX caracterizou-se pela defesa do corpo e das condições mínimas de trabalho, a partir do fim da Primeira Guerra outros temas passam a importar. Entre o início do século XX e as décadas de 40 e 50, ocorrem imensos avanços tecnológicos que, ao menos nos países centrais, modificaram as condições de trabalho. Nas primeiras décadas do século, entram em voga o fordismo e o taylorismo, processos de organização científica da economia e do trabalho.

Enquanto o fordismo passa a investir nos operários não apenas como produtores, mas também como consumidores da produção, procurando debelar as crises de esgotamento dos mercados características do século anterior, o taylorismo aumentará ao máximo a produtividade do obreiro através da racionalização de seus movimentos, da cronometragem e organização milimétrica da linha de montagem e outras técnicas semelhantes.

Essas técnicas elevam a produtividade do trabalho e, combinadas com iniciativas keynesianas como o *New Deal* de Roosevelt e as políticas de Bem-Estar Social dos países reconstruídos no pós-guerra, dão uma nova cara ao capitalismo global. Aumentam os salários nos países desenvolvidos. O Estado aumenta o orçamento para oferecer serviços públicos. E a produção passa a ser cada vez menos dependente da força física dos operários, passando a utilizar-se da força mental de uma mão-de-obra progressivamente especializada.

Dialeticamente, o próprio desenvolvimento da organização fordista-taylorista do trabalho propicia um acúmulo de riquezas que, possibilitando um salto tecnológico com o surgimento da eletrônica, a partir da década de 50, torna a própria organização científica do trabalho obsoleta para alguns tipos de atividades. Com a expansão da eletroeletrônica, da automação, das telecomunicações e da robótica, surgem novas formas de dispêndio da força de trabalho, focada cada vez mais na atividade psíquica do trabalhador do que na atividade física (DEJOURS, 1992).

Em consequência, surgem novas formas de organização do trabalho<sup>10</sup>. No lugar dos contramestres, capatazes e encarregados dos séculos XVIII e XIX, que supervisionavam as fábricas com o chicote em punho, entram em cena técnicas da chamada *captura da subjetividade operária*<sup>11</sup>. Pelo menos nos países desenvolvidos, que

---

<sup>10</sup> Não se trata aqui de uma superação absoluta de uma forma de organização do trabalho por outra, mas de sobreposições. Por exemplo, em que pese o Toyotismo ter se desenvolvido posteriormente ao Taylorismo, algumas atividades produtivas ainda seguem esta linha de organização do trabalho, ou, ainda, utilizam ambas concomitantemente.

<sup>11</sup> Como explica Alves (2011, p. 111): “O eixo central dos dispositivos organizacionais (e institucionais) das inovações organizacionais do novo complexo de reestruturação produtiva é a ‘captura’ da subjetividade do trabalho pela lógica do capital. É a constituição de um novo nexos psicofísico capaz de moldar e direcionar ação e pensamento de operários e empregados em conformidade com a racionalização da produção. Os dispositivos do novo modelo de gestão (*just-in-time/kanban, kaizen, CCQ* etc.), mais do que as exigências da organização industrial do fordismo-taylorismo, sustentam-se no ‘envolvimento’ do trabalhador com tarefas da produção em equipe ou jogos de palpites para aprimorar os procedimentos de produção.”.

têm classes trabalhadoras do pós-guerra vivendo em condições materiais relativamente confortáveis em relação a seus pais e avós, trata-se cada vez mais de dominar o empregado pelo *soft power*, através da formatação ou anulação da vontade deste, do que exercer um controle físico direto sobre seu corpo.

Em consequência, as reivindicações e lutas dos trabalhadores passam a agregar também demandas por melhorias *qualitativas* do trabalho, nas quais se confrontam “*a vontade e o desejo dos trabalhadores e o comando do patrão, concretizado pela organização do trabalho.*” (DEJOURS, 1992, p. 25). Nesse contexto, o ano de 1968 é o marco da luta pela melhoria das condições de trabalho na esfera mental, numa clara correlação com o esgotamento do modelo taylorista-fordista (MACHADO, p.59).

Portanto, a partir das décadas de sessenta e setenta, ocorre uma reestruturação produtiva do capital, a qual encontra sua grande expressão no Toyotismo. Entre as mudanças sociais e produtivas que ocorrem, podemos destacar a globalização o neoliberalismo, a flexibilização da produção, a terceira revolução industrial, o trabalho à distância a partir das novas tecnologias de comunicação eletrônica, a gestão através metas, a terceirização, entre outros.

Giovanni Alves define o toyotismo como:

a ideologia orgânica do novo complexo de reestruturação produtiva do capital que encontra nas novas tecnologias da informação e comunicação e no sociometabolismo da barbárie, a materialidade sociotécnica (e psicossocial) adequada à nova produção de mercadorias. Existe uma intensa sinergia entre inovações organizacionais, inovações tecnológicas e inovações sociometabólicas, constituindo o novo empreendimento capitalista que coloca novos elementos para a luta de classes no século XXI. Esta é a marca da cooperação complexa da nova produção do capital. (2011, p. 43)

Nesse contexto de reestruturação produtiva, no qual há uma retirada de direitos a partir da flexibilização de leis trabalhistas e terceirização, aliado a uma crescente estipulação de metas nas empresas e concorrência agressiva estimulada por políticas neoliberais, surge um terreno fértil para o aumento do assédio moral interpessoal e organizacional, enquanto algo orgânico ao capitalismo.

No entanto, se o século XIX viu a Revolução de 1848, o movimento cartista e a Comuna de Paris, e se o século XX as Revoluções Russa, Cubana e Chinesa, entre outras, o proletariado das últimas décadas do século XX e das primeiras décadas do

século XXI ainda não viu um movimento de massas dessas dimensões, organizado a ponto de oferecer uma alternativa concreta à exploração capitalista. Entretanto, desde a crise de 2008 os sinais de uma crise econômica têm se tornado evidentes, tanto que conceitos como direita, esquerda, revoluções, organização, manifestações etc., que pareciam esgotados desde a queda do Muro de Berlim, subidamente têm voltado à tona, principalmente em países como a Grécia.

De qualquer modo, é evidente que se, na parte mais avançada da produção capitalista (hoje espalhada pelo mundo todo, embora desigualmente) a questão imediata no século XIX era a sobrevivência e durante o século XX era o corpo, o século XXI lança luz sobre a saúde mental do trabalhador, o que faz do assédio moral organizacional, enquanto tipo de violência essencialmente psíquica, um tema bastante atual.

Nesse sentido, é interessante notar a respeito da história da violência moral contra os trabalhadores que, além das rupturas que geraram os três marcos históricos citados logo acima, existe uma continuidade essencial, que ainda resta ser superada se pretendermos ver o fim da exploração: a divisão da sociedade em classes de proprietários e não proprietários, a qual tem assumido formas diferentes e contraditórias ao longo dos últimos séculos. No Direito, essa continuidade se mostra na permanência de institutos como propriedade privada, contrato, contrato de trabalho, *jus variandi*, salário, demissão etc. O conflito quanto à natureza e alcance de tais institutos, hoje como ontem, é de interesse imediato para a sobrevivência do empregado.

### 3 A PSICODINÂMICA DO TRABALHO E O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

#### 3.1 O sofrimento no trabalho

Como visto no capítulo anterior, as discussões acerca da subjetividade do trabalhador, bem como sua saúde mental, são relativamente recentes, datando do final da década de sessenta. Os conceitos de assédio moral e assédio moral organizacional vão surgir na esteira dessas discussões, sendo que diversas abordagens da psicologia, psiquiatria e sociologia foram importantes para seu desenvolvimento. Dentre elas, destacamos a *Psicodinâmica Do Trabalho*, criada por Christophe Dejours no início da década de oitenta.

O presente trabalho desenvolverá o conceito de assédio moral organizacional a partir da psicodinâmica do trabalho, por considerar que esta apresenta conceitos essenciais para se entender o assédio moral como fruto da organização do trabalho<sup>12</sup>. Nesse sentido, a obra de Dejours compartilha um elemento com o trabalho do jovem Engels: a ideia de que a exploração e o sofrimento do trabalhador não são fatos isolados, mas regras da própria organização do trabalho sob o capitalismo.

A Psicodinâmica do Trabalho é um ramo da psicologia que se propõe a estudar como a prática do trabalho e sua organização afetam, direta ou indiretamente, a saúde mental do trabalhador. Não objetiva estudar apenas as psicopatologias e os repercussões das doenças físicas no aparelho psíquico do trabalhador, mas todo o processo que envolve a produção de sofrimento e prazer através do trabalho; a violência e o adoecimento não se restringem apenas àquilo que se pode constatar através de laudos, mas por vezes é intrínseca ao modo que se organiza a produção ou prestação de serviços.

---

<sup>12</sup> A organização do trabalho pode ser observada por meio da divisão do trabalho e pela divisão de homens. A divisão de trabalho consiste na divisão de tarefas e no modo operatório prescrito (como o trabalho deve ser feito), suscitando o sentido e o interesse do trabalho para o sujeito. A divisão de homens é representada pela hierarquia, controle e comando, mobilizando as relações entre pessoas e investimentos afetivos. (SOBOLL, 2008, p. 45).

A Psicodinâmica se opõe a teorias comportamentais como o Behaviorismo, uma vez que “*Seu objetivo é o de explicar o campo não-comportamental, ocupado – do mesmo modo que um inimigo ocupa um país – pelos atos impostos: movimentos, gestos ritmos, cadências e comportamentos produtivos.*” (DEJOURS, 1992, p. 25).

Christophe Dejours, em seu livro “A Loucura do Trabalho” (1992) deu novos horizontes à, até então, pouco desenvolvida psicopatologia do trabalho. Nessa obra, podemos dizer que o autor trabalha com três eixos centrais: a **organização do trabalho**, o conseqüente **sofrimento (e prazer)** por ela gerado e **as estratégias defensivas do trabalhador** contra esse estado psíquico.

Sua obra é engrandecida na medida em que não se limita a analisar simplesmente as doenças, as anomalias, a exceção ou o desvio individual oriundas do trabalho, mas, pelo contrário, toda a estrutura que gera essas patologias e o sofrimento como um todo, bem como os meios de reação dos trabalhadores à esse sofrimento.

A investigação da conexão entre organização do trabalho e sofrimento permite identificar não apenas o nexo causal de possíveis doenças ocupacionais, mas também que se compreenda como determinadas gestões abusivas do trabalho podem massacrar a própria condição humana do trabalhador.

A partir dessa compreensão, surge a necessidade de se criar estratégias de proteção ao trabalhador contra esses excessos da organização do trabalho, sendo que, para o campo do direito do trabalho, o conceito de assédio moral organizacional surge como um mecanismo jurídico que visa a proteção da dignidade da pessoa humana, um dos máximos valores previstos em nossa Constituição, bem como, de maneira indireta, a proteção da saúde física, e especialmente mental, do trabalhador.

Como observado no capítulo anterior, o modo de produção capitalista assume diversas formas para organizar a produção, visando sempre extrair a maior quantidade de mais-valia possível, produzindo-se mais com menos mão-de-obra, reduzindo assim os custos da produção de mercadorias.

As relações de sofrimento-organização do trabalho analisadas por Dejours (1992), dizem respeito a categorias de trabalhadores submetidos principalmente à organização de trabalho taylorista. Isto se deve à época em que a obra “*A loucura do trabalho*” foi escrita (1980), o que sem dúvida torna necessária sua atualização para novos modelos

de organização do trabalho, como o toyotismo, em que pese as bases de sua teoria permanecerem atuais.

O sofrimento, segundo Dejours (1992), se inicia na retirada da capacidade do trabalhador em organizar a produção de acordo com suas próprias peculiaridades psicológicas e fisiológicas. Essa expropriação se dá na forma da divisão entre trabalho manual e trabalho intelectual, na medida em que este não diz respeito apenas às atividades estritamente cognitivas, mas à própria capacidade do operário de pensar a organização do trabalho.

Essa cisão entre trabalho intelectual e manual tem uma importante repercussão na sanidade mental do trabalhador, uma vez que afeta diretamente sua capacidade de imaginar, como explica Dejours através de uma metáfora:

Com efeito, para o operário-artesão pré-tayloriano, tudo se passava como se o trabalho físico, isto é, a atividade motora, fosse regulada, modulada, repartida e equilibrada em função das aptidões e do cansaço do trabalhador por intermédio da programação intelectual espontânea do trabalho. Neste edifício hierarquizado, o *corpo* obedecia ao *pensamento*, que por sua vez era controlado pelo *aparelho psíquico*, lugar do desejo e do prazer, da imaginação e dos afetos. O sistema Taylor age, de alguma maneira, por subtração do estágio intermediário, lugar da atividade cognitiva e intelectual. (DEJOURS, 1992, p 43).

No Taylorismo, organização do trabalho cientificamente pensada, teremos como consequência a aceleração do tempo de produção através de um rígido controle pelo relógio, de modo a se domesticar os corpos<sup>13</sup> dos empregados, tornando-os aptos a um trabalho mecânico e repetitivo. (DEJOURS, 1992, p. 40-42). Como a pessoa do trabalhador é apenas uma, seja no ambiente de trabalho seja em sua casa, esse controle de tempo vai se estender também à vida do trabalhador fora do local de trabalho, e a todo momento esse autocondicionamento se reforça:

Assim, o ritmo do tempo fora do trabalho não é somente uma *contaminação*, mas antes uma *estratégia*, destinada a manter eficazmente a repressão dos comportamentos espontâneos que marcariam uma brecha no condicionamento produtivo. (...) o operário, para evitar algo ainda pior, se vê obrigado a reforçar

---

<sup>13</sup> “A erosão da vida mental individual dos trabalhadores é útil para implantação de um comportamento condicionado favorável à produção. O sofrimento mental aparece como intermediário necessário à submissão do corpo.” (DEJOURS, 1992, p. 96)

também ele. A injustiça quer que, no fim, o próprio operário vire um artesão de seu sofrimento. (DEJOURS, 1992, p. 47).

Segundo Dejours (1992), a *insatisfação* do sujeito em relação ao seu trabalho seria a principal fonte de sofrimento; essa insatisfação, por sua vez, apresenta duas dimensões: uma em relação ao “conteúdo significativo” da tarefa, e outra referente ao conteúdo ergonômico<sup>14</sup> do trabalho.

A insatisfação devido ao *conteúdo ergonômico* do trabalho diz respeito às condições “objetivas” da atividade realizada. Posturas incorretas, meio ambiente de trabalho insalubre, iluminação deficiente etc., sem dúvida podem ocasionar grandes sofrimentos nos trabalhadores, e, por isso, pensar a ergonomia do trabalho é essencial para se reduzir doenças e sofrimento no trabalho. Entretanto, Dejours (1992, p.56) faz uma ressalva no sentido de que “*a intervenção ergonômica não atinge a situação de trabalho em profundidade, pois ela permanece aquém da organização de trabalho.*” Portanto, a intervenção ergonômica deve caminhar junto com uma intervenção referente ao conteúdo significativo do trabalho, e à sua estrutura organizacional.

A insatisfação referente ao *conteúdo significativo* do trabalho, por outro lado, está diretamente relacionada com a organização do trabalho, e se dá em um nível subjetivo de insatisfação, na qual o trabalhador não se identifica com a função que está a cumprir: há um desinteresse completo sobre essa atividade, uma vez que não se reconhece o seu significado dentro do processo produtivo. O trabalho, bem como seu significado, é alienado do trabalhador, gerando assim forte sentimento de *inutilidade*. Dejours qualifica essa experiência como *vivência depressiva*:

A *vivência depressiva* condensa de alguma maneira os sentimentos de indignidade, de inutilidade e desqualificação, ampliando-os. Esta depressão é dominada pelo cansaço. Cansaço que se origina não só dos esforços musculares e psicossensoriais, mas que resulta sobretudo do estado dos trabalhadores taylorizados. Executar uma tarefa sem investimento material ou afetivo exige a produção de esforço e de vontade, em outras circunstâncias suportada pelo jogo da motivação e do desejo. A vivência depressiva alimenta-se da sensação de adormecimento intelectual, de anquilose mental, de paralisia da imaginação e

---

<sup>14</sup> A ergonomia consiste em princípios e técnicas cientificamente projetadas com o objetivo de amenizar possíveis mazelas corporais geradas a partir da atividade laborativa, através de um regramento das posições físicas adotadas pelo trabalhador, como, por exemplo, a postura em uma mesa de escritório, bem como as condições do ambiente de trabalho, como barulhos e iluminação.

marca o triunfo do condicionamento ao comportamento produtivo. (DEJOURS, 1992, p. 49).

### 3.2 A exploração do sofrimento e das estratégias defensivas

Os trabalhadores, em suas diferentes ocupações, desenvolvem resistências coletivas a esse sofrimento oriundo da organização do trabalho, para poder continuar trabalhando em suas respectivas funções, o que Dejours (1992) chamou de “estratégias defensivas do trabalho”. Em um primeiro momento, essas defesas servem para dar algum alívio aos trabalhadores e resguardar sua saúde mental, mas podem também serem apropriadas pelos empregadores e direcionadas para aumentar a produtividade.

Assim, sintetiza Dejours (1992, p. 136-137): *“Se a função primeira dos sintomas de defesa é aliviar o sofrimento, seu poder de ocultação volta-se contra seus criadores. Pois sem conhecer a forma e o conteúdo desse sofrimento, é difícil lutar eficazmente contra ele.”*.

Esse sofrimento, manifestado principalmente na figura do medo, ansiedade e insatisfação, pode ser explorado pela empresa de diversas maneiras, como para fazer que os trabalhadores deem continuidade à trabalhos que são extremamente arriscados<sup>15</sup>,

---

<sup>15</sup> Nesse sentido, Dejours (1992, p. 63-73) usa como exemplo os operários da construção civil: nessa profissão o número de riscos é tão grande, que por mais que os operários se previnam, sempre haverá uma margem de perigo inevitável; ademais, se todas as precauções a que são orientados a tomar individualmente fossem realmente efetuadas, a produção nesse trabalho se tornaria inviável. Para não se tornarem reféns constantes do medo, os trabalhadores desenvolvem, coletivamente, um mecanismo para neutralizá-lo: os operários acabam assumindo a postura de “machões”, se colocando em situações de perigo desnecessariamente, e zombando dos riscos reais. Ser obrigado a usar capacete, é lembrar que há um constante risco de algo desabar sobre suas cabeças; desse modo, não usar esse acessório e fingir que o risco não existe é uma maneira de vencer o medo. Se apenas um trabalhador cede ao medo e entra em pânico, toda a estratégia defensiva fica ameaçada; por isso, aqueles que não suportam essa estrutura, são tachados de “medrosos” e são excluídos do grupo, ocorrendo assim uma verdadeira seleção de trabalhadores pela coletividade. Essa estrutura, portanto, garante a estabilidade emocional dos operários durante o trabalho, bem como sua produtividade, através da neutralização do medo. Essas estratégias somente funcionam diante da existência de equipes e grupos, normalizando as condutas dos trabalhadores.

selecionar pessoas com desvios psicopatológicos para desempenharem determinadas funções<sup>16</sup>, ou aumentar a produtividade.

Sobre o último aspecto, Dejours (1992, p. 97-104) o explica a partir do exemplo das telefonistas. Nessa profissão há rígida hierarquia, em um período de trabalho extenso em que praticamente não há intervalos entre os telefonemas; as trabalhadoras estão submetidas a constante vigilância (todas suas conversas são monitoradas, e podem receber uma repreensão a qualquer momento), e por isso entram num estado de medo e ansiedade constantes, o que faz com que a trabalhadora passe a se autovigiar em relação ao cumprimento das ordens hierárquicas.

Diante desse intenso estado emocional a que são submetidas, sequer podem se expressar nas conversas telefônicas, nem de formas sutis, devido aos estritos protocolos a serem seguidos nas ligações; não podem, por exemplo, reagir a grosseria de um cliente durante uma ligação, sendo que, neste caso, a única possibilidade que resta para a trabalhadora é voltar sua raiva contra si mesma, através de um processo de aceleração da produção:

a única solução autorizada é reduzir o tempo da comunicação e empurrar o interlocutor para desligar mais depressa. De maneira que a única saída para a agressividade, aliás bem restrita, é trabalhar mais depressa. Eis aí um fato extraordinário, que conduz a fazer aumentar a produtividade, exasperando as telefonistas. De modo que não é tanto exortando-as a trabalhar mais rápido mas provocando irritação e tensão nervosa como meios de provocar *um aumento de produção*.

De um lado, temos a angustia como correia de transmissão da *repressão* e, de outro, a irritação e a tensão nervosa como meios de provocar *um aumento de produção*.

Mostra-se então, nesse trabalho de informações telefônicas, que o *sofrimento psíquico, longe de ser um epifenômeno, é o próprio instrumento para obtenção do trabalho*. O TRABALHO NÃO CAUSA O SOFRIMENTO, É O SOFRIMENTO QUE PRODUZ O TRABALHO. (DEJOURS, 1992, p. 103)<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Há também a possibilidade de haver uma seletividade de pessoas que já possuam desvios psicopatológicos para determinados tipos de trabalho, como no exemplo dos pilotos de caça (DEJOURS, 1992, p.80-95)

<sup>17</sup> Sobre o tema, relata ainda uma telefonista na obra de Dejours (1992, p. 100): “Do ponto de vista do ritmo de trabalho, constatamos que quando estamos nervosas, o que mais queremos é que o assinante desapareça, desligue, que fiquemos livre dele. De maneira que começamos a responder mais depressa. Mas aí, mal ele desligou e já há outro chamado. Enfim, quanto mais nos enervamos, mais depressa trabalhamos e mais chamadas respondemos.”

### 3.3 O conceito de assédio moral organizacional

Como vimos, o sofrimento oriundo da organização do trabalho não é apenas uma consequência residual da organização do trabalho, mas pode também ser explorado pelas empresas com diversas finalidades, como para a seletividade de pessoas, a sujeição a trabalhos perigosos, e, principalmente, como forma de potencializar a produção. Seguindo o raciocínio da Psicodinâmica do Trabalho, podemos compreender o assédio moral organizacional como a tradução jurídica a esse processo descrito por Dejours, relativo à utilização do sofrimento do trabalhador como forma de potencializar a produção.

A exploração do sofrimento como forma de produção, seja no estresse, depressão ou qualquer outro tipo, tem como uma de suas manifestações, o *Assédio Moral Organizacional*. Esse conceito, como dito no primeiro capítulo, se distingue da forma “tradicional” de assédio moral, ou, como utilizado pela doutrina para fins de distinção, o assédio moral interpessoal.

Compreende-se por assédio moral organizacional condutas de violência psicológica, física ou moral que são aplicadas sistematicamente contra os trabalhadores pelos gestores do trabalho. Os conceitos de assédio moral organizacional e assédio moral interpessoal, em relação aos tipos de violência praticados, em muito se assemelham e se comunicam. Importante, nesse sentido, apontar que a grande diferença em termos conceituais entre o *assédio moral organizacional* com o conceito de *assédio moral interpessoal* se dá em relação ao direcionamento das condutas violentas:

O assédio interpessoal normalmente tem como alvo pessoas, ou pequenos grupos de indivíduos específicos, mas o assédio organizacional orienta-se a alvos que não são específicos, embora sejam determináveis, podendo alcançar grande parte dos trabalhadores da empresa. (GOSDAL; SOBOLL, 2009, p. 43)

É possível então conceituar, em um primeiro momento, o assédio moral de maneira ampla, para só posteriormente evidenciar suas diferenças.

Embora o assédio organizacional tenha como objetivo inicial o controle do grupo e alcance dos objetivos organizacionais, seus efeitos para a vida e para a saúde

dos trabalhadores são semelhantes às situações de assédio moral. O assédio organizacional também atinge a dignidade, a auto-segurança, e a identidade das pessoas, que passam a questionar sua capacidade e sua competência, podendo ter repercussões graves na saúde e na vida de quem é submetido a essas circunstâncias.

(...) Enquanto no assédio moral o propósito é prejudicar e livrar-se da pessoa, nas estratégias de assédio organizacional a finalidade é melhorar a produtividade e reforçar o controle. Há, no entanto, que se ter cautela em tentar delimitar precisamente as duas práticas no cotidiano. (SOBOLL, 2008, p. 88).

De maneira ampla, podemos conceituar o assédio moral como qualquer conduta violenta ou abusiva, manifestada no ambiente de trabalho por diversos modos, como define a psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta de família, Marie-France Hirigoyen, a qual consolidou o conceito de assédio moral através de suas pesquisas:

Por assédio em local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho. (HIRIGOYEN, 2002, p. 65).

Segundo Freitas, Heloani e Barreto:

O assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho atingindo sua integridade pessoal e profissional. (2008, p. 37)

Ainda, segundo Soboll (2008, p. 32-33), os elementos essenciais que identificam uma conduta como assédio moral seriam: *habitualidade*, *ataques psicológicos*, *a intenção de prejudicar*, *anular* ou *excluir* e a *pessoalidade*. Presentes essas características, as atitudes hostis que caracterizam o assédio moral são em números abertos. Temos como exemplo: a deterioração proposital das condições de trabalho, isolamento e recusa de comunicação, atentados contra a dignidade e violência verbal, física e sexual. (SOBOLL, 2008, p. 37). A autora ainda define o assédio moral como:

Reservamos o termo assédio moral para descrever situações extremas de violência psicológica no trabalho, de natureza processual, pessoalizada, mal-intencionada, e agressiva. Entendemos que o *assédio moral* se configura como um conjunto articulado de *armadilhas preparadas*, premeditadas, repetitivas e prolongadas. Os comportamentos hostis ocorrem repetidas vezes e por um período de tempo estendido. Sua prática é permeada de intencionalidade no

sentido de querer prejudicar, anular ou excluir um ou alguns alvos escolhidos. (SOBOLL, 2008, p. 32).

Para Hirigoyen (2002, p. 107) a “relação de assédio se estabelece em duas fases, uma de sedução perversa, outra de violência manifesta.” Já para autores como Leymann, citado por Soboll (2008, p. 39) “*quatro fases são descritas a partir da dinâmica da efetivação de uma situação de assédio moral: (i) incidente crítico; (ii) assédio e estigmatização; (iii) intervenção dos supervisores; (iv) exclusão.*”.

A aplicação desse método, gera diversas descompensações nos trabalhadores; entretanto, não se aceita fadiga e sofrimento no trabalho, mas apenas a doença: ocorre por vezes, então, a medicalização, a qual acaba por objetivar “*não somente o deslocamento do conflito homem-trabalho para um terreno mais neutro, mas a medicalização visa, além disso, a desqualificação do sofrimento, no que este pode ter de mental.*” (DEJOURS, 1992, p. 121).

Além do assédio moral, há ainda outras categorias que denotam perseguição individual ou grupal a indivíduos ou pequenos grupos, como o *mobbing* e o *bullying* (SOBOLL, 2008, p. 30-31); entretanto a categoria de *Assédio Moral*, em seu sentido amplo, é a que melhor se adéqua a esse trabalho, “*pois o termo ‘assédio’ representa melhor os pequenos ataques ocultos e insidiosos tanto de um indivíduo como de um grupo, contra uma ou várias pessoas, típicos dessas situações*” (SOBOLL, 2008, p. 29), bem como por esse ser o termo mais utilizado no Brasil.

É necessário ainda diferenciar outros tipos de violência que ocorrem no ambiente do trabalho do assédio moral; este se caracteriza por ser uma prática continuada de um ou mais dos gestos acima descritos. A repetição das conduta danosas é um dos elementos essenciais que a doutrina utiliza para diferenciar o assédio moral da simples agressão:

O principal aspecto que diferencia o assédio moral das agressões pontuais é a frequência e repetição dos comportamentos hostis. Nas agressões pontuais a conduta ofensiva e humilhante não é repetitiva, nem processual, podendo inclusive ser uma reação impulsiva diante de determinada situação, como num desentendimento, por exemplo. No assédio moral estas condutas e comportamentos tornam-se repetitivos e sistemáticos, com o objetivo de disciplinar, prejudicar, ou excluir o trabalhador. (GOSDAL; SOBOLL, 2009, p. 43)

Um segundo elemento é a sistematização das agressões:

Para caracterizar determinada prática como agressão pontual ou assédio moral não podemos nos ater ao aspecto quantitativo da conduta, ou seja, o número de eventos ofensivos. O que é preciso avaliar é se existe uma sistematização destas agressões, se ocorre de forma repetitiva e articulada de maneira a configurar um processo de hostilização ou um evento pontual hostil. (GOSDAL; SOBOLL, 2009, p. 43)

Portanto, o que diferencia o assédio moral da violência pontual é seu caráter *processual*, mais que a intensidade ou a duração das agressões.

Retomamos então a diferenciação entre os conceitos de *assédio moral interpessoal* e *assédio moral organizacional*, como exposto acima. O primeiro conceito é o mais antigo e possui, em relação ao segundo, maior desenvolvimento teórico em diversas áreas do conhecimento, bem como na doutrina jurídica e jurisprudência. Diante da definição genérica de assédio moral exposta acima, podemos afirmar que o assédio moral interpessoal se apresenta como uma espécie daquele gênero, possuindo como características especiais a personalidade e a relação “agressor-vítima”.

Segundo Soboll, (2008), há uma certa confusão entre situações de verdadeiro assédio moral interpessoal e outras em que a violência é cometida institucionalmente pela estrutura da empresa. Quando as práticas coercitivas estão inseridas nas *políticas gerenciais e organizacionais*, o termo correto para tratar do tema não seria *assédio moral (interpessoal)*, mas sim *assédio ou violência organizacional*:

Essas situações, denominadas pelos atores sociais como assédio moral, não apresentam a natureza mal-intencionada e pessoalizada características dessa prática. No entanto, a natureza processual e agressiva, que ofende e desgasta, está presente nos relatos. Devido às semelhanças com o assédio moral, assistimos com frequência a aplicação do termo nesses casos em que a violência é parte da política de gestão gerencial ou da empresa. O conceito proposto como mais adequado para designar esse tipo de prática é *assédio ou violência organizacional*. O termo “assédio moral” é mais apropriado para figurar as formas que envolvem personalidade e má-intencionalidade.

A expressão *organizacional* associada ao assédio tem o propósito de destacar que esse tipo de prática se estrutura a partir das estratégias de gestão e divisão do trabalho, ou seja, depende principalmente da maneira como o trabalho está organizado. (SOBOLL, 2008, p. 86).

Em relação ao agressor, Hirigoyen (2002) utiliza o conceito psicanalítico de *indivíduo perverso*, como aquele que arquiteta a destruição do outro sem sentimento de culpa, de uma maneira patológica; a vítima, por sua vez é determinada. São dois indicadores do caráter de pessoalizarão desse conceito de assédio moral.

O *assédio moral organizacional*, ou simplesmente *assédio organizacional*, por sua vez, não ocorre sendo direcionado a uma pessoa determinada, mas tem como característica essencial a indeterminação do sujeito – todos são maltratados sem distinção – e a utilização da estrutura organizativa do trabalho como forma de violência, a qual geralmente possui como objetivo o aumento da produção. Como explica Soboll:

Os aparatos e a estrutura organizacional, quando articulados de maneira a estruturar uma política de violência, configuram o que pode ser denominado de *violência ou assédio organizacional*, que tem como principais formas de expressões as estratégias abusivas por gestão, como, por exemplo: (i) *a gestão por injúria*; (ii) *a gestão por estresse*; e (iii) *a gestão por medo*. (SOBOLL, 2008, p. 82).

A *gestão por injúria* é aquela que se utiliza de práticas sistemáticas de humilhações e constrangimentos, como modo de subjugar os trabalhadores através de sua exposição ao ridículo, como no caso do “troféu mico”<sup>18</sup> apresentado no primeiro capítulo. A *gestão por estresse* é constituída por metas abusivas<sup>19</sup>, excesso de cobranças, colocação de *ranking* etc., e visa principalmente o aumento de produtividade e desempenho dos trabalhadores<sup>20</sup>. Por fim, a *gestão por medo* é aquela empregada essencialmente através de ameaças e violência, fazendo que o trabalhador, através da intimidação e medo de perder o emprego, passe a aderir às metas da empresa (SOBOLL, 2008, p 81-82).

No assédio organizacional, a empresa não só é conivente com os assédios morais que ocorrem no ambiente de trabalho, como os *incentiva* e *estimula*, através da organização do trabalho. Ela assim o faz na medida em que possui interesses na desestabilização mental de seus empregados: como vimos na primeira parte deste

---

<sup>18</sup> O sistema de punição e recompensa estimula a competição entre os pares e os coloca como inimigos. A exposição comparativa de resultados, articulada com as humilhações, enfraquece os vínculos de solidariedade e promove a cisão do coletivo, individualizando os trabalhadores.”. (SOBOLL, 2008, p. 78).

<sup>19</sup> “A organização do trabalho, a exemplo do trabalho bancário, pode favorecer a ocorrência do assédio moral quando estão estruturadas com base em metas de produtividade que subestimam os processos e supervalorizam os resultados, com parâmetros extremamente exigentes e irrealistas, pois desconsideram a dimensão real do trabalho. (SOBOLL, 2008, p. 77).

<sup>20</sup> A ansiedade responde então aos ritmo de trabalho, de produção à velocidade e, através destes aspectos, ao salário, aos prêmios às bonificações. A situação do trabalho por produção é completamente impregnada pelo risco de não acompanhar o ritmo imposto e de “perder o trem”. Esta ansiedade de que raramente se fala, participa do mesmo modo que a carga física do trabalho, ao esgotamento progressivo e ao desgaste dos trabalhadores. (DEJOURS, 1992, p.73)

capítulo, através da organização do trabalho é possível aumentar a produção através da exploração do sofrimento. Nesse sentido, discorre Hirigoyen:

A própria empresa pode tornar-se um sistema perverso quando o fim justifica os meios e ela se presta a tudo, inclusive a destruir indivíduos, se assim vier a atingir seus objetivos. Neste caso, é no nível da organização do trabalho que, por um processo perverso, a mentira serve ao desenvolvimento da empresa. (HIRIGOYEN, 2002, p.98).

A diferença fundamental que se tem entre as duas categorias de assédio, é que, na ótica do assédio moral interpessoal, o caráter que se dá à violência, a qual apresenta pessoalidade e clara delimitação na relação “autor-vítima”, é que essa seria um *desvio* do padrão e das normas da empresa, uma *anomalía* dentro das relações dos trabalhadores entre si e com seus superiores hierárquicos. Através do conceito de assédio moral organizacional, por sua vez, é possível compreender que essas ações de violência podem constituir o *padrão* da empresa, uma *regra* e não uma exceção.

Se o conceito tradicional de assédio moral (ou seja, aquilo que tratamos por *assédio moral interpessoal*) é reconhecido pelas empresas e tratado como uma *exceção*, por outro lado, o assédio moral organizacional, que é a verdadeira *regra* dentro das empresas, é tratado como algo legítimo, o que se sustenta pelo princípio do *jus variandi*, como expusemos no primeiro capítulo. Dentro do exercício naturalizado desse direito da empresa, haveriam desvios individuais, os quais se manifestariam pela pessoalidade do assédio moral interpessoal.

Eis aí então a importância de se compreender e diferenciar as duas espécies do gênero “assédio moral”, não como antagônicas, mas sim como complementares, pois como bem assinala Soboll (2008):

Denominar de “assédio moral” as práticas de assédio organizacional foi o caminho que os atores sociais encontraram, até o momento, para delatar a violência inserida nas políticas organizacionais e gerenciais. **Uma vez que o assédio moral é a situação mais próxima reconhecida socialmente. Entretanto, a aplicação de um conceito pelo outro esconde a participação ativa da empresa na produção da violência, nos casos em que é utilizada como uma estratégia de gestão.**

A flexibilidade conceitual em torno do assédio moral induz, equivocadamente, à procura de vítimas e agressores, de maneira a psicologizar e individualizar essas situações, isentando a empresa e localizando as responsabilidades como exclusivas dos gestores e de pessoas mal-intencionadas. Enriquez alerta que na luta pela dignidade é preciso ter cuidado. Fazer dos outros – daqueles que conseguiram espaços de poder – um inimigo, é apenas “adotar a ideologia

dominante que faz de todo outro um adversário, alguém dedicado ao mal, sem que se veja primeiro seu próprio trabalho de destruição”<sup>21</sup>. Há um “esquecimento” de que os gestores, apontados como agressores, estão também submetidos às mesmas pressões e estratégias abusivas da organização, sem autonomia para transformá-las. Certamente existem pessoas mal-intencionadas que se aproveitam dos espaços na estrutura e nas políticas organizacionais para colocar suas práticas perversas em ação. Entretanto, pressupor que os gestores agressores “trabalham sozinhos” é aceitar que estamos assistindo e vivendo uma epidemia de natureza psicológica. Uma adequada diferenciação conceitual é importante nesse contexto. (SOBOLL, 2008, p. 86-87). [grifo nosso]

Portanto, há aspectos comuns nos conceitos de assédio moral interpessoal e assédio moral organizacional, como os persistentes e repetitivos comportamentos agressivos de natureza psicológica no ambiente de trabalho, que atingem a dignidade da pessoa humana e apresentam repercussões negativas na vida e saúde dos trabalhadores. Entretanto, devemos ter em mente que essas semelhanças não querem dizer que os conceitos são coincidentes. Ainda, ambas as categorias de assédio podem ocorrer simultaneamente:

Deve-se considerar que nas circunstâncias objetivas de trabalho o assédio moral e o assédio organizacional podem ocorrer simultaneamente, aproximando os dois fenômenos a ponto de não ser possível diferenciá-los, em alguns casos. Mesmo diante disso, a caracterização é relevante, tendo em vista as estratégias de combate, prevenção, intervenção e controle da violência no ambiente de trabalho. Aceitar que o assédio organizacional mantenha-se camuflado no discurso economicista, justificando-o como inerente ao trabalho no capitalismo globalizado e competitivo é deixar reproduzir as sementes gestoras de outras situações de violência, a exemplo do assédio moral. Até mesmo comportamentos típicos de assédio moral são por vezes mediados por justificativas aceitas quando o assédio organizacional se encontra legitimado nos discursos organizacionais. Diante disso, a delimitação conceitual é uma necessidade urgente na nossa realidade. (SOBOLL, 2008, p. 89).

Portanto, o assédio moral vai apresentar efeitos prolongados não só na vida profissional da pessoa, como em sua vida pessoal, sendo que, por vezes, podem se desenvolver doenças mentais pelo profundo desgaste continuado:

A autoestima e a autoconfiança aos poucos vão sendo corroídas e o local de trabalho fica sinalizado como espaço de tensão e isolamento. As relações e o trabalho perdem o sentido. Nessas circunstâncias, alterações nos padrões de relacionamentos afetivos e desgastes na saúde aparecem nos sintomas

---

<sup>21</sup> Como bem assinala Dejours (1992, p. 76), “Fica assim deslocado o conflito de poder. De um conflito no sentido vertical as contradições passam a se dar então no plano horizontal.”

psicossomáticos e de sofrimento mental, evidenciam as repercussões da violência todos os dias. (SOBOLL, 2008, p. 77).

Portanto, é necessário que a empresa e seus gestores, que produzem e exploram o sofrimento do trabalhador com o intuito de potencializar sua produção, sejam responsabilizados judicialmente por essas práticas reiteradas e sistematizadas de assédio moral organizacional. Nesse sentido, o próximo capítulo será destinado a análise da casuística jurídica.

#### 4 CASUÍSTICA DO ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

A importância de se compreender o assédio moral organizacional está no fato de que ele é, em relação ao assédio moral interpessoal, a outra face da mesma moeda. Se os reconhecidos abusos do assédio moral interpessoal, aplicados sobre pessoa determinada são vistos como uma exceção, é porque, na realidade, eles são um complemento necessário e *obsceno* das regras aplicadas sobre todos na forma de metas absurdas e cobranças constantes. A palavra “obsceno”, aqui, é utilizada em seu sentido literal, isto é, como algo que deve permanecer oculto, fora da cena; um conjunto de regras e práticas cuja existência só é oficialmente reconhecida como exceção a ser reprimida.

Diante disso, vislumbramos a necessidade de se responsabilizar a empresa e seus gestores que aplicam métodos de assédio moral organizacional como forma de atingir seus objetivos. Nesse sentido, é interessante observar como a jurisprudência tem se posicionado em relação ao tema. O julgado abaixo foi escolhido porque, diante das mesmas premissas fáticas, houve pronunciamentos bem distintos das duas instâncias que decidiram o processo: a Vara de Origem e o Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região. Tratava-se de um caso em que as premissas fáticas se aproximam bastante da descrição do assédio moral organizacional constante nos capítulos anteriores: não se tratava de atos isolados dirigidos contra pessoas determinadas, em violação às regras da empresa; ao contrário, o que o Autor da ação questiona são justamente a validade de tais regras.

De acordo com o relatório do acórdão<sup>22</sup>, o trabalhador alegava que, durante as reuniões mensais da empresa, eram estipuladas metas de vendas seguidas de fortes pressões psicológicas, e que aqueles que não as atingissem deveriam utilizar bótons durante o trabalho indicando o nível que se encontravam em relação às metas. Para demonstrar que poderia suportar qualquer meta, o empregado era obrigado a fazer demonstrações “agachando-se e pulando como macaco” (fl. 02). Em cursos e

---

<sup>22</sup> BAHIA. Tribunal Regional do Trabalho da 5ª região. Recurso Ordinário nº 00730-2007-463-05-00-3. Recorrente: Marco Aurélio Oliveira Bidu. Recorrido: Lojas Insinuante Ltda. Relator: desembargador(a) Cláudio Brandão. 07/12/2009. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/dl/decisao-trt-regiao-condenou-lojas.pdf>>. Acesso em: 02/11/2013.

convenções, além de passar por lavagens cerebrais, era obrigado a exercer treinamento físico, semelhante a um treino militar, em que devia “saltar obstáculos, passar por túneis, entrar em locais subterrâneos, simular ataques a inimigos com armas de brinquedo (...)” (fls. 2 e 3).

Diante disso, o trabalhador desenvolveu “*diversas enfermidades, a exemplo de gastrite, palpitações, falta de ar, dores de cabeça, fadiga e grave depressão (Transtorno Depressivo Recorrente)*” (fl. 03). Como defesa a ré alegou que todos esses fatos não passavam de “atividades lúdicas” para estimular a interação entre os empregados e o aumento de vendas, bem como negou que o trabalhador era obrigado a imitar um macaco, e afirma não haver ocorrido qualquer dano contra o recorrente. *Em síntese, a empresa se defendeu argumentando que nenhuma das técnicas de gestão utilizadas se destinava à prática de assédio, mas eram apenas exercício legítimo do poder diretivo garantido pelo jus variandi.*

De acordo com a decisão monocrática da 3ª vara de Itabuna<sup>23</sup>, eram duas as principais condutas da empresa apontadas pelo Reclamante como indicativas de assédio moral: obrigatoriedade de uso de bótons pelos empregados e participação em convenções anuais da empresa que expunham os funcionários ao ridículo. Isso fica claro na fundamentação da sentença quanto a esse tópico:

**ASSÉDIO MORAL:** O reclamante relata ter sido vítima de assédio moral no trabalho, caracterizado pelo rigor excessivo adotado pelos superiores hierárquicos objetivando o cumprimento de meta de vendas, seguido de humilhações públicas, punições, exposição ao ridículo diante de clientes com a obrigatoriedade de uso de bótons coloridos indicadores da produtividade no trabalho, além da reiterada submissão a treinamentos de vendas, com forte conteúdo de pressão psicológica, um dos quais se superando pela exposição humilhante e estressante dos trabalhadores a um verdadeiro treinamento de guerra.  
(...)

A seguir, a julgadora expõe o conceito por ela adotado de assédio moral:

O terror psicológico ou assédio moral pode ser caracterizado como ato ilícito e, conseqüente, determinar o pagamento de indenização por danos morais, desde

<sup>23</sup> ITABUNA. 3ª Vara do Trabalho de Itabuna. Autor: Marco Aurélio Oliveira Bidu. Réu: Lojas Insinuante Ltda. Sentença proferida pela Juíza Titular Ana Paola Santos Machado Diniz. Disponível em: [http://www.trt5.jus.br/consultaprocessos/modelo/consulta\\_documento\\_blob.asp?v\\_id=aaab0cabv aab2jmaag](http://www.trt5.jus.br/consultaprocessos/modelo/consulta_documento_blob.asp?v_id=aaab0cabv aab2jmaag)>. Acesso em: 02/11/2013.

que demonstrados alguns pressupostos essenciais: violência psicológica extrema partindo de superiores hierárquicos (mobbing vertical) ou de colegas de trabalho (mobbing horizontal); caráter reiterado e prolongado de referida conduta; finalidade de exclusão do trabalhador; grave dano psíquico ou emocional ao trabalhador. Como na hipótese dos autos tratamos de assédio vertical, os dois primeiros pressupostos nos conduzem a uma reflexão se as posturas adotadas na cobrança de metas e estímulo às vendas podem ser consideradas abusivas, ou melhor, se reiteradamente exorbitaram os limites de exercício do poder diretivo, de fiscalização ou disciplinar.

Como se vê, essa concepção sobre o assédio moral é bem distinta daquela estudada ao longo deste trabalho, a qual entende que grande parte dos casos de assédio no trabalho é de *assédio moral organizacional*.

O assédio moral organizacional, para ocorrer, não exige necessariamente uma “finalidade de exclusão do trabalhador”<sup>24</sup>. Pelo contrário: sua finalidade pode representar qualquer interesse dos gestores: aumentar a produtividade (motivo mais recorrente), garantir fidelidade à empresa, etc.

Contudo, os fins *não* justificam os meios. Os princípios constitucionais elencados no primeiro capítulo desta monografia, aplicados ao Direito do Trabalho, impõem uma limitação ao *jus variandi* do empregador, o que torna certas condutas abusivas independente de sua finalidade. Isto é: mesmo que a intenção da empresa não seja de “excluir o trabalhador”, puni-lo, humilhá-lo etc., pode ocorrer assédio moral organizacional, uma vez verificadas técnicas de gestão que violam os princípios constitucionais e celetários expostos no início do trabalho.

Continuemos a análise da sentença da 3ª Vara de Trabalho de Itabuna:

---

<sup>24</sup> A característica processual do assédio moral denota a participação da organização do trabalho nessas práticas, independentemente de suas causas primárias. O assédio moral se caracteriza pela repetição e pela duração dos atos de agressividade psicológica. Ainda que seja sutil e que não deixe marcas visíveis, em algum momento essas ações se revelam para além da relação “vítima-agressor”. Essas atitudes se tornam conhecidas de outros colegas, supervisores e das áreas de saúde e administrativas da organização. Se as pessoas que representam a organização são habilitadas para fazer cumprir os objetivos da empresa e para fazer exigências aos trabalhadores, esses superiores deveriam também responder pelas questões de responsabilidade da empresa. Agressões pontuais podem acontecer em qualquer relação de trabalho, mas repetições dos atos, persistentes por meses, só acontecem se a empresa se apresentar como promotora, cúmplice ou negligente diante da violência inicial. Assim sendo, em todos os casos de assédio moral há, minimamente, conivência ou omissão da empresa. Ao banalizar a violência e legitimar a prática de políticas da violência, o assédio moral fica diluído e é incorporado apenas como mais uma expressão da violência já natural. Conclui-se, dessa forma, que a organização do trabalho também favorece a ocorrência do assédio moral ao aceitar a prática do assédio organizacional como recurso de gestão. (SOBOLL, 2008, p. 78-79).

Situações há, entretanto, que a pessoa, por uma timidez inerente à sua personalidade ou por excessivo perfeccionismo, quando em grupo e diante da tarefa de expor seu trabalho, se sente estressada ou incomodada. **Mas essas vicissitudes pessoais não podem se utilizadas para fins de considerarmos abusiva a estratégia empresarial de fiscalização dos subordinados.**

O uso de bótons narrado na exordial demonstra muito bem essa assertiva. Estão acostados às folhas 12 e não passam de círculos coloridos com o logotipo da empresa que, uma vez presos no uniforme do trabalhador não vemos como possam despertar o interesse dos clientes e, sobretudo, estimulá-los a debochar do trabalhador ou depreciar sua imagem. O reclamante, contudo, revela seu profundo incômodo pelo uso dos bótons, apesar de haver controvérsia nos autos quanto à necessidade de os gerentes os usarem. Note-se que o incômodo é por conta da impressão a ser causada ao cliente, quando, em verdade, entendemos que essa prática de estímulo de vendas não tem um objetivo saudável no âmbito empresarial porque estimula competitividade desnecessária entre colegas, afinal, cada qual sabe que a cor tem significado diretamente ligado à habilidade de vendas do trabalhador. **Não obstante a reservas que fazemos quanto aos bótons, não vemos como, isoladamente, pudessem representar instrumento de assédio moral no trabalho.** [grifo nosso]

Note-se que o trecho grifado mostra outro elemento típico da visão que ignora o caráter institucional do assédio moral organizacional: a atribuição do sofrimento a uma “vicissitude pessoal” do empregado. O raciocínio aqui subjacente é que o sofrimento do trabalhador é um desvio, uma anomalia em uma relação que, em si, é hígida, por ser lastreada no poder diretivo do empregador sobre as cláusulas do contrato de trabalho. Assim, o sofrimento decorre de um acidente, uma exceção, uma particularidade do trabalhador, não sendo visto como inerente à sobreposição do *jus variandi* à dignidade do trabalhador ou à função social da propriedade.

O mesmo raciocínio se repete quanto à apreciação do estranho treinamento imposto pela empresa aos empregados: uma espécie de prova/gincana realizada num campo de treinamentos do Exército Brasileiro, em que os trabalhadores foram submetidos a disciplina militar (formação de filas, obediência de ordens, cumprimento de provas físicas e de obstáculos, uso de roupas camufladas etc.) e a situações de esgotamento físico. Veja-se o posicionamento adotado pela Vara de Origem:

Remanesce na análise das condutas empresariais abusivas a questão atinente à participação em treinamentos de vendas e em convenções anuais. **O treinamento de vendas por mais desagradável e monótono que possa parecer ao trabalhador se insere entre as prerrogativas do poder diretivo, propiciando ao trabalhador formação necessária para atendimentos aos objetivos empresariais, mas, em contrapartida, dando ao trabalhador cabedal suficiente para sua ascensão profissional, tanto no âmbito da**

**empresa, quanto após a extinção do contrato de trabalho.** Não há relatos de testemunhas de que os métodos utilizados fossem excessivamente invasivos e que resultassem em lavagem cerebral, até porque, o reclamante, quando do seu depoimento demonstra nível razoável de instrução e amadurecimento, insuscetível, portanto, de convencimento por práticas mórbidas de qualquer natureza.

(...)

No que tange, especificamente, à convenção realizada em 2005, identificada pelo reclamante como verdadeiro treinamento de guerra, as ponderações das testemunhas devem ser interpretadas em conjunto com as imagens do vídeo inserido nos autos como prova por ambas as partes. No vídeo vemos trabalhadores muito animados, felizes, descontraídos, alegres e sem constrangimento algum em participar de uma brincadeira sugerida pelo empregador. O relato das testemunhas do reclamante de que todos estavam constrangidos não se revela no filme. Simulou-se uma batalha, com trabalhadores vestidos com roupas camufladas, portando armas que disparam água ou tinta e passando por alguns obstáculos. Percebemos que o objetivo subliminar da brincadeira é fazer ver ao vendedor que o incremento das vendas é uma batalha dura e que a união de todos e a determinação impõe sempre um resultado vencedor. Há intensa participação de mulheres e trabalhadores de diferentes faixas etárias e são flagrados alguns momentos em que um ou outro trabalhador, com compleição física mais robusta, tem dificuldade em cumprir alguns obstáculos, mas não vemos expressões de contrariedade ou desânimo. (...)

Após fazer esse relato, a magistrada utiliza novamente o referido conceito de assédio moral, denotando que este somente ocorre caso haja intenções de “conduzir o trabalhador a um pedido de demissão”, “destruir seu potencial de trabalho, sua reputação, a rede de relacionamento humano criado na empresa” ou “impedir seu crescimento profissional”:

Os demais pressupostos de definição do assédio moral que agora passaremos a analisar respeitam à finalidade de exclusão do trabalhador e a manifestação de dano psíquico ou emocional. **Das considerações acima tecidas podemos inferir que não havia a postura da chefia no sentido de conduzir o trabalhador a um pedido de demissão, destruir seu potencial de trabalho, sua reputação, a rede de relacionamento humano criado na empresa ou impedir seu crescimento profissional. O único objetivo era a produtividade.**

Também, não nos parece evidenciado o dano psíquico ou emocional. O reclamante padece de quadro depressivo e passou a receber benefício previdenciário após a dispensa, mas não há elementos que nos permitam estabelecer que o adoecimento tenha relação com prática abusiva e reiterada do empregador.

Não estando configurada a prática de assédio moral, não tem direito o reclamante a indenização por danos morais.

Como se vê, novamente o entendimento esposado pela Vara de Origem exige que, para existir assédio moral, haja um *desvio de finalidade*: isto é, que a empresa queira

esmagar moralmente ou psiquicamente o obreiro. Tanto que a magistrada afirma que “o único objetivo era a produtividade”, de modo que, em seu entendimento, não se configuraria naquele caso a prática de assédio moral.

Conforme discutimos nos capítulos anteriores, essa visão é insuficiente, uma vez que os danos psíquicos causados aos trabalhadores, tanto historicamente quanto atualmente, como claramente demonstra a visão de Dejours, não são exceções à regra, mas efeitos inerentes da própria regra da produtividade, isto é, da aplicação do *jus variandi* sem limites. Dejours mostra justamente que dentro da finalidade considerada “padrão”, ou seja, a finalidade da *produtividade*, é que a empresa se utiliza de meios perversos, qual seja, *o sofrimento do trabalhador*.

É claro que praticamente nenhuma empresa, a não ser que seja verdadeiramente sádica, terá por *finalidade* destruir seus obreiros gratuitamente. Todavia, a maior parte das empresas não se importa de destruir total ou parcialmente a saúde e a dignidade de seus empregados quando seu único objetivo é a produtividade. Ou seja: o *sofrimento* do trabalhador é o *meio* pelo qual a empresa atinge sua finalidade “normal”, a produtividade. Portanto, para restar configurado o assédio moral organizacional, não é necessário que a finalidade da empresa seja perversa: basta que os meios utilizados violem os princípios constitucionais que limitam o *jus variandi*.

Nesse ponto, é interessante estudar o prosseguimento do processo. Após o recurso ordinário (RO n.º00730-2007-463-05-00-3), o processo foi remetido para uma das Turmas do TRT da 5ª região, no estado da Bahia, tendo como relator o Desembargador Cláudio Brandão, que, acompanhado pelos demais membros da Turma, reformou a sentença para condenar a empresa por assédio moral organizacional. Veja-se a ementa:

**ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL. CARACTERIZAÇÃO. POSSIBILIDADE DE RESSARCIMENTO DE DANO CAUSADO AO EMPREGADO.** O assédio moral organizacional caracteriza-se pelo emprego de “condutas abusivas, de qualquer natureza, exercida de forma sistemática durante certo tempo, em decorrência de uma relação de trabalho, e que resulte no vexame, humilhação, constrangimento de uma ou mais vítimas com a finalidade de se obter o engajamento subjetivo de todo o grupo às políticas e metas da administração, por meio de ofensa aos seus direitos fundamentais, podendo resultar em danos morais, físicos e psíquicos”, os quais podem ser objeto de reparação em virtude da responsabilidade social atribuída às empresas, a partir

da função social ostentada no art. 170 da Constituição. A desumanização das relações de trabalho está impregnada dos valores organizacionais brasileiros. **ESTRATÉGIAS DE VENDAS. PARTICIPAÇÃO DO EMPREGADO EM COMPETIÇÃO DE PAINT BALL E USO DE BÓTONS COLORIDOS PARA IDENTIFICAR O ATINGIMENTO DE METAS ESTABELECIDAS NA EMPRESA. LIMITES AO PODER DIRETIVO DO EMPREGADOR. AUSÊNCIA DE POSSIBILIDADE DE RECUSA. DANO MORAL CARACTERIZADO.** As modernas estratégias de venda adotadas pelas empresas com a finalidade de identificar as reações das pessoas diante de imprevistos não podem deixar de lado as individualidades de cada um e até mesmo as fobias que podem decorrer da participação compulsória, capaz de produzir lesões psíquicas de natureza grave. Atualmente, estudos na área de Psicologia e Neurociências comprovam a possibilidade de ocorrência de lesão física produzida por agentes psíquicos, sobretudo no que toca ao estresse crônico, capaz de produzir danos irreversíveis no sistema imunológico do indivíduo. (Rel. Cláudio Brandão, Recurso Ordinário n.º 00730-2007-463-05-00-30).

Na fundamentação de seu voto, o Desembargador consignou que as ações da empresa, em relação ao uso de *bottons*, violaram os atributos valorativos da personalidade humana, que são previstos no art. 5º, inciso X da Constituição Federal, os quais caracterizam o direito subjetivo constitucional à dignidade:

“Ainda que se aceite a afirmativa da defesa no sentido de que a atividade de vendas é composta pela definição de metas a serem alcançadas e que, para isso, seria legítimo o estímulo, o que, aliás, combina com técnicas que lhe são próprias, o grande debate consiste em saber até que ponto pode ser tido como legítimo o comportamento dos dirigentes e a partir de quando vilipêndia a pessoa humana, menospreza o empregado e o faz alvo de iniciativas que, na essência, revelam discriminação.

(...)

Revela dano moral direto, na medida em que atinge em cheio os valores imateriais componentes do patrimônio humano e que, por isso mesmo, deve merecer a mais veemente repulsa do Judiciário. Uma coisa é estimular a venda; colocar “pra cima” o vendedor; buscar a sua capacidade criativa; ensiná-lo mesmo a atingir o espírito consumidor do cliente; outra, completamente diferente, é ignorar o fato de que, antes de mais nada, o empregado não perde, em virtude do contrato firmado, a sua condição de cidadão e de titular dos direitos inerentes à sua condição humana.

(...)

Pelo contrato celebrado, o empregado cede ao empregador a possibilidade de dirigir a sua força de trabalho, a energia produtiva, sem abrir mão, contudo, daquilo que é inerente à sua própria dignidade.” (fls. 9 e 10)

As modernas técnicas de vendas não podem se sobrepor - e nem se sobrepõem - à dignidade humana. Tratar o empregado de forma vil e desrespeitosa não se inclui entre as prerrogativas atribuídas ao empregador, como decorrência do seu poder diretivo. (fl. 15)

Quanto ao referido “treinamento militar”, a Turma consignou que:

Mesmo que a finalidade fosse, como dito, “fazer ver ao vendedor que o incremento das vendas é uma batalha dura e que a união de todos e a determinação impõe sempre um resultado vencedor”, não se pode olvidar que os limites da razoabilidade foram ultrapassados, sobretudo porque, repita-se mais uma vez, não se demonstrou, com segurança, ser facultativa a participação. Aliás, a própria situação em que foram informados da “batalha” sequer permitiria a recusa, pois qualquer um que esboçasse a mínima tentativa de não participar seria considerado um verdadeiro alienígena, como alguém que não compartilha dos interesses do grupo, um verdadeiro “inimigo”, que merece ser combatido, para utilizar expressões ditas no filme. (fl. 13).

Apontou, ainda, que as referidas práticas tinham por objetivo colocar os empregados que não atingem as metas estabelecidas como verdadeiros inimigos a serem combatidos.

Concluo no sentido de que a Ré abusou, sim, do seu direito de introduzir estratégias de venda voltadas à competição, na busca do lucro. Mesmo quando se observa tratar-se de exercício de direito constitucionalmente assegurado (art. 170), a própria Carta Magna define os seus princípios regentes, entre os quais se encontra a existência digna e o valor do trabalho humano. (fl. 17)

Cabe, portanto, ao empregador, como titular que é do poder de direção, consistente na prerrogativa que lhe é exclusiva de determinar os destinos do seu empreendimento de natureza econômica, tornar efetivo o direito reconhecido, até para fazer valer a função social da empresa e a sua própria responsabilidade social.

A empresa, hoje, não mais pode ser apenas fonte de lucro. Ao contrário, o art. 170, da Constituição Federal, ao consagrar o direito ao exercício de atividade econômica, deixa claro o seu condicionamento aos princípios nele fincados, entre os quais se encontra o valor social do trabalho. (fls. 19-20).

Acaba por fixar a reparação dos danos sofridos pelo autor no valor de R\$ 5.146,19, o que equivale a um salário do autor.

O que se nota é que, ao contrário da Vara de Origem, o TRT da 5ª região identificou que não se tratava de mero assédio moral interpessoal, mas de assédio moral organizacional. Isto é: o problema não estava na violação de regras da empresa, mas justamente nas próprias regras, que consistiam num abuso injustificável do poder diretivo do empregador. Ao adotar essa perspectiva, o TRT não exigiu que a finalidade das técnicas de gestão utilizadas (bottens e “treinamento militar”) fosse de “exclusão” ou qualquer outro tipo de violência direta contra o trabalhador: mesmo que a finalidade fosse unicamente a de aumentar a produtividade, a conduta da empresa era assediadora porque

os *meios utilizados* violam a dignidade da pessoa humana, o valor social do trabalho e os demais princípios constitucionais que limitam o *jus variandi* do empregador.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho pretendeu fazer uma leitura do conceito de *assédio moral organizacional* a partir da psicodinâmica do trabalho. Como observado no segundo capítulo, a violência moral no ambiente de trabalho é prática antiga que está presente em toda a história do capitalismo como forma de organizar e potencializar a produção, e somente com as reivindicações e lutas operárias ao longo do século XIX e XX foi possível reduzir esses abusos.

No campo jurídico, pudemos entender o assédio moral organizacional como violência estrutural e sistemática decorrente do poder diretivo do empregador, expresso na forma do *jus variandi*. Esse poder, entretanto, deve ser limitado pelos princípios fundamentais previstos em nossa Constituição, como o direito à saúde, ambiente de trabalho saudável e, especialmente, a dignidade da pessoa humana.

Através da *psicodinâmica do trabalho*, observamos como o sofrimento oriundo do trabalho, bem como as estratégias de defesa coletivas dos trabalhadores contra esse sofrimento, podem vir a ser apropriados pela organização do trabalho como forma de aumentar a produção. Nesse sentido, compreendemos o *assédio moral organizacional* como a tradução desse abusivo processo de apropriação do sofrimento do trabalhador pelas empresas, na medida em que elas utilizam a gestão por *injúria, estresse* ou *medo*.

Através da observação da casuística jurídica, pudemos constatar dois posicionamentos distintos nas decisões analisadas. Um deles invoca os critérios do conceito de *assédio moral interpessoal* para afirmar a inexistência de violência moral, principalmente ao se afirmar não haver “pessoalidade” ou desvio de padrões na ação assediante. Por outro lado, há o posicionamento no sentido de reconhecer a existência dessa violência na forma do *assédio moral organizacional*, conceito que não necessita do critério de “pessoalidade” para existir, uma vez que entende o abuso como prática estrutural da empresa.

Diante da existência histórica da violência moral nos ambientes de trabalho, bem como do surgimento de novas formas de assédio em tempos de reestruturação produtiva do capitalismo, as quais causam prejuízo acima de tudo à saúde mental do trabalhador,

é imprescindível a limitação do poder diretivo do empregador, inclusive por instrumentos jurídicos.

Concluimos que, na maioria dos casos de violência moral no trabalho, o conceito de *assédio moral interpessoal* se mostra insuficiente como forma de proteção jurídica do trabalhador, e por vezes é invocado como meio de mascarar uma violência que ocorre institucionalmente. Isso se dá pois o assédio, em geral, não parte de um *desvio de finalidade* da empresa a partir da personalidade patológica de um indivíduo agressor, como uma *exceção* à regra, mas, pelo contrário, na maioria dos casos a violência parte da *finalidade declarada* da empresa, como o aumento de produtividade, que é a própria *regra* da empresa. Diante dessa insuficiência, o *assédio moral organizacional* é o conceito que melhor explica a maioria dos casos de violência no ambiente de trabalho, concedendo assim maior proteção jurídica aos trabalhadores.

## REFERENCIAS

ALVES, Giovanni. **Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório**. São Paulo: Boitempo, 2011.

**“Atento é condenada a pagar R\$ 1 milhão por dano moral coletivo”**. <<http://mptprt10.jusbrasil.com.br/noticias/100610092/atento-e-condenada-a-pagar-r-1-milhao-por-dano-moral-coletivo?ref=home>>. Acesso em: 05/11/2013.

BARRETO, M. **Uma jornada de humilhações**. São Paulo: Fapesp; PUC, 2000. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/spip.php?article1>> acesso em 09/11/13, às 16:14.

BAHIA. **Tribunal Regional do Trabalho da 5ª região**. Recurso Ordinário nº 00730-2007-463-05-00-3. Recorrente: Marco Aurélio Oliveira Bidu. Recorrido: Lojas Insinuante Ltda. Relator: desembargador(a) Cláudio Brandão. 07/12/2009. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/dl/decisao-trt-regiao-condenou-lojas.pdf>>. Acesso em: 02/11/2013.

BRASIL. **Decreto-lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943. Consolidação das leis do trabalho (CLT)**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 03/11/2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 03/11/2013.

BRASÍLIA. **Anuário Estatístico da Previdência Social/Ministério da Previdência Social, Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social**. Ano 1

(1988/1992). MPS/DATAPREV, 1993. Disponível em:  
<[http://www.previdencia.gov.br/arquivos/office/1\\_121023-162858-947.pdf](http://www.previdencia.gov.br/arquivos/office/1_121023-162858-947.pdf)>.

CALVO, Adriana. **O Assédio Moral Institucional e a Dignidade da Pessoa Humana (estudo do assédio moral institucional sob a ótica dos direitos fundamentais)**. 2013. Disponível em: <<http://www.fatonotorio.com.br/artigos/ver/292/o-assedio-moral-institucional-e-a-dignidade-da-pessoa-humana-estudo-do-assedio-moral-institucional-sob-a-otica-dos-direitos-fundamentais>>, acessado em: 09/11/13, as 17:16.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**. 5. ed. ampliada. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

DELGADO, M. G. **Curso de direito do trabalho**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2010.

ENGELS, Friedrich. **A situação da classe trabalhadora na Inglaterra**. São Paulo: Boitempo, 2008.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. (2008). **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning.

GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea Pereira (Org.). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

**“HSBC é condenado por assédio moral”**. 24/10/2012. Disponível em:  
<[http://portal.mpt.gov.br/wps/portal/portal\\_do\\_mpt/comunicacao/noticias/conteudo\\_noticia!/ut/p/c4/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3hH92BPJydDRwN\\_E3cjA88QU1N3L](http://portal.mpt.gov.br/wps/portal/portal_do_mpt/comunicacao/noticias/conteudo_noticia!/ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3hH92BPJydDRwN_E3cjA88QU1N3L)>

7OgMC93I\_2CbEdFAAovLRY!/?WCM\_GLOBAL\_CONTEXT=/wps/wcm/connect/mpt/portal+do+mpt/comunicacao/noticias/hsbc+e+condenado+por+assedio+moral>. Acesso em: 05/11/2013.

**ITABUNA.** 3ª Vara do Trabalho de Itabuna. **Autor: Marco Aurélio Oliveira Bidu. Réu: Lojas Insinuante Ltda. Sentença proferida pela Juíza Titular Ana Paola Santos Machado Diniz.** Disponível em: [http://www.trt5.jus.br/consultaprocessos/modelo/consulta\\_documento\\_blob.asp?v\\_id=aaab0cabvaab2jmaag](http://www.trt5.jus.br/consultaprocessos/modelo/consulta_documento_blob.asp?v_id=aaab0cabvaab2jmaag)>. Acesso em: 02/11/2013.

LISBOA, Daniel. **A cláusula implícita de incolumidade do contrato de emprego e seus reflexos para o estudo do acidente de trabalho.** 2012, Curitiba. Dissertação apresentada para obtenção do grau de mestre na UFPR.

MACHADO, Sidinei. **O direito à proteção ao meio ambiente de trabalho no Brasil: os desafios para a construção de uma racionalidade normativa.** São Paulo: LTr, 2001.

MARANHÃO, Délio. **Instituições de Direito do Trabalho**, vol. 1, 19ª Ed. Editora LTr.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao direito do trabalho.** 31.ed. São Paulo: LTr, 2005.

OLIVEIRA, S. G. **Estrutura normativa da segurança e saúde do trabalhador no Brasil.** Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Revista nº 75, 2007. Disponível em: [http://www.trt3.jus.br/escola/download/revista/rev\\_75/Sebastiao\\_Oliveira.pdf](http://www.trt3.jus.br/escola/download/revista/rev_75/Sebastiao_Oliveira.pdf)>. Acesso em 18/10/2013.

**“Prosegur é condenada em ação civil pública a deixar de praticar atos de assédio moral coletivo”**. Disponível em: <<http://trt-3.jusbrasil.com.br/noticias/2287645/prosegur-e-condenada-em-acao-civil-publica-a-deixar-de-praticar-atos-de-assedio-moral-coletivo>>. Acesso em: 05/11/2013.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

TOLEDO, Tallita Massucci. **A saúde mental do empregado como direito fundamental e sua eficácia na relação empregatícia**. São Paulo: LTr, 2011.

**“TRT condena Carrefour em R\$ 1 milhão por revistar pertences de funcionários”**. Disponível em: <<http://pndt.jusbrasil.com.br/noticias/3123496/trt-condena-carrefour-em-r-1-milhao-por-revistar-pertences-de-funcionarios>>. Acesso em: 05/11/2013.