

# Assédio moral e gestão do medo: o terror psicológico no ambiente de trabalho e o aviltamento dos direitos e garantias fundamentais do trabalhador

**Juliana da Silva Paiva**

Especialista em Processo Civil pela Universidade Estácio de Sá (2019). Bacharela em Direito pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Advogada.

---

**Resumo:** Por intermédio do presente trabalho, pretendeu-se abordar o terror psicológico infringido aos trabalhadores que são submetidos a uma verdadeira gestão por medo no âmbito das empresas. A intenção foi realizar um estudo multidisciplinar, socorrendo-se aos institutos de outras áreas do conhecimento, tais como a psicologia, medicina, administração, dentre outras. Refletiu-se acerca da aplicabilidade horizontal dos direitos fundamentais nas relações de emprego e o dever de boa-fé nos contratos de trabalho. Ato contínuo, procedeu-se à identificação do assédio moral no trabalho, esclarecendo, para tanto, aspectos jurídicos da problemática em questão, como a definição, os elementos configuradores e os sujeitos. Os mecanismos utilizados para a implementação da gestão do medo no local de trabalho, as suas formas e manifestações foram pontos elucidados. Além disso, pesquisaram-se as consequências fisiológicas e psíquicas do assédio moral nas relações de emprego. Compreenderam-se os aspectos processuais, a legislação vigente, a ruptura contratual, indicando a rescisão indireta do contrato de trabalho, a indenização por danos materiais e morais, e a responsabilidade civil diante do assédio moral. Finalmente, apontaram-se as formas de prevenção e defesa ao assédio moral, a fim de que os direitos e garantia fundamentais do trabalhador sejam respeitados.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Gestão do medo. Direitos e garantias fundamentais do trabalhador.

**Sumário:** **1** Introdução – **2** Os direitos fundamentais e os direitos do trabalhador – **3** Assédio moral no trabalho – **4** Assédio moral e gestão do medo – **5** Assédio moral: terror psicológico no ambiente laboral e suas consequências – **6** Tutela judicial do assédio moral – **7** Prevenção e defesa – **8** Conclusão – Referências

---

## 1 Introdução

O Estado de Direito, o que as cartas constitucionais proclamam, eleva os princípios constitucionais ao tema de maior relevância, quando se pretende debater qualquer questão jurídica. É neste contexto que os princípios jurídicos se destacam, de forma a tornar os direitos fundamentais normas obrigatórias na solução de todas as controvérsias. Desse modo, há direitos fundamentais de aplicação específica

nas relações de emprego, como a liberdade sindical e o direito à greve, além de todos os direitos assegurados nos artigos 7º ao 11 da Constituição Federal. Os direitos fundamentais dos indivíduos, os quais possuem caráter de generalidade aos cidadãos, também são aplicados nas relações de trabalho, destacando-se o princípio da igualdade, o qual proíbe qualquer forma de discriminação, estampado no artigo 7º, XXX, XXXI e XXXII, da Constituição Federal.

Também merecem ser citados os direitos à liberdade de crença e ideologia, à liberdade de expressão e informação, à personalidade (a intimidade, a privacidade a honra e a imagem), ao sigilo de correspondência e de comunicação em geral, à proteção à saúde e à integridade física, ao livre e desimpedido acesso ao judiciário (artigos 5º, VI, IX, X, XII, e 7º XXII, XXIX). Em razão de toda esta principiologia constitucional de aplicação obrigatória, devido à força jurídica do texto constitucional, depreende-se o direito e garantia de todos os trabalhadores ao ambiente de trabalho psicologicamente saudável. Porém, não é o correspondente à realidade no âmbito laboral, o qual, não raras vezes, é palco de grave violência moral, representando um ambiente de opressão, angústia e medo.

O local de trabalho é tradicionalmente associado às empresas, com organização vertical e hierarquia, em que os subordinados assalariados devem obediência a um poder diretivo. E a competição, contemporaneamente, aparece como elemento principal, seja ela interna ou externa às empresas, transformando os trabalhadores em verdadeiros inimigos, competidores em busca de um troféu, e, em busca desta conquista, valem todos os esforços. Assim, a vítima do assédio moral, em muitos casos, não resiste às agressões psíquicas, tornando-se um indivíduo frágil, com baixo rendimento no desempenho de suas atividades e passa a cometer erros no trabalho. O assediado deixa de ser assíduo, criativo e pontual, de modo a transformar-se em trabalhador sem motivação e negligente, o que abre oportunidade para seus colegas de trabalho o prejudicarem em relação ao patrão, em busca de alguma promoção ou vantagem.

Em seguida, tem-se a repreensão, que pode ser por parte do superior, por meio de advertências ou suspensões, como também a de dano à sua imagem profissional, o mau relacionamento com os colegas de trabalho, a mágoa, o ressentimento, enfim, uma verdadeira condenação moral. A partir de então, o assediado passa por um período de dúvidas, pois ele não consegue entender se o que ocorre trata-se de uma perseguição ou se realmente há falhas na competência ou problemas de sanidade. Dessa maneira, a vítima do assédio moral no trabalho ganha um registro indelével, tendo que conviver com este por toda a vida. O assédio moral torna-se para o assediado a causa de desestabilização física e psíquica, além de

sérias enfermidades, por exemplo, estresse, desordens de estresse pós-traumático, Síndrome de Burnout, depressão, alcoolismo, morte súbita e, em casos extremos, leva ao suicídio, o que é chamado de *bullicídio*.

Os sentimentos do trabalhador moralmente assediado são complexos, pois a dúvida passa a tomar conta de seus pensamentos. Outrossim, o processo de dúvida consiste em não compreender os motivos das represálias, do assédio, se é pessoal ou por falta de capacidade profissional. Neste ínterim, o terror psicológico vem à tona, e um caso muito comum refere-se às situações de estabelecimento de metas pelos superiores hierárquicos, em que o trabalhador se precipita em busca da concretização das metas, cometendo todas as espécies de erros, e não consegue ter foco no trabalho.

A prática do assédio moral no ambiente de trabalho não afeta apenas o estado psicológico do empregado, mas fere incisivamente uma gama de direitos e garantias por se tratar de um ato ilícito, o qual causa diversos danos (físicos, psíquicos, morais existenciais, patrimoniais), e, por isso, o Direito deve rechaçar. Finalmente, estabelecido que o assédio moral causa danos à vítima, conseqüentemente, haverá indenização, se não para reparar, pelo menos para minimizar, os danos, os quais serão ressarcidos pelo responsável civil, mas se torna imprescindível a adoção de práticas e políticas de prevenção ao assédio moral nos locais de trabalho.

## 2 Os direitos fundamentais e os direitos do trabalhador

A Constituição Federal de 1988 consagra um amplo rol de direitos fundamentais, dentre os quais alguns não se aplicam nas relações de trabalho, parte destes direitos incidem no mundo laboral, e, por fim, há aqueles considerados típicos e específicos do âmbito trabalhista. O direito à greve (artigo 9º, da Constituição Federal), à liberdade sindical (artigo 5º, XVII, XVIII e XX, da Constituição Federal), bem como todos os direitos consolidados no artigo 7º a 11 da Constituição Federal, são específicos do ramo trabalhista. A par de todos estes direitos, importam também para este tema os “direitos fundamentais inespecíficos”, os quais se direcionam a todas as pessoas. Apesar de possuírem caráter de generalidade, os “direitos fundamentais inespecíficos” são incorporados pelas relações de emprego, devido à sua observação compulsória nos contratos de trabalho.

Assim, como exemplos dos últimos direitos comentados, têm-se o princípio da igualdade (artigo 5º, *caput*, da Constituição Federal), responsável pela proibição de práticas discriminatórias; os direitos à personalidade, os quais pretendem proteger a vida privada, a intimidade, a honra e a imagem (artigo 5º, X, da Constituição

Federal); às liberdades de expressão, informação, crença e ideologia (artigo 5º, IV e IX, da Constituição Federal); ao sigilo de correspondência e de comunicação em geral (artigo 5º, XII, da Constituição Federal); à proteção à saúde e à integridade física (artigo 6º, *caput*, da Constituição Federal); ao acesso ao Judiciário (artigo 5º, XXXV, da Constituição Federal).

Todos estes direitos fundamentais de aplicação genérica foram transportados para as garantias dos trabalhadores, a título de ilustração, na Constituição Federal, o direito à saúde e à integridade física está concretizado no artigo 7º, XXII; o livre acesso ao Judiciário, no artigo 7º, XXIX; o princípio da igualdade mostra-se materializado no artigo 7º, XXX, XXXI e XXXII. Dessa maneira, os direitos fundamentais dos trabalhadores ganham *status* de direitos fundamentais das pessoas humanas, mas que são aplicados concretamente nas relações de emprego. Importante destacar que estes direitos, não raras vezes, confrontam-se com aqueles que garantem uma gama de poderes ao empregador empresarial, sendo necessária a aplicação da técnica de “sopesamento de princípios”, pois, como ensina Robert Alexy, sobre as características dos princípios:

Princípios exigem que algo seja realizado na maior medida possível dentro das possibilidades jurídicas e fáticas existente. Nesse sentido, eles não contêm um *mandamento definitivo*, mas apenas *prima facie*. Da relevância de um princípio em um determinado caso não decorre que o resultado seja aquilo que o princípio exige para esse caso. Princípios representam razões que podem ser afastadas por razões antagônicas. A forma pela qual deve ser determinada a relação entre razão e contra-razão não é algo determinado pelo próprio princípio. Os princípios, portanto, não dispõem da extensão de seu conteúdo em face dos princípios colidentes e das possibilidades fáticas.<sup>1</sup>

Torna-se necessário enfatizar a interdependência e troca de influências que existem entre o Direito Constitucional e o Direito do Trabalho, o qual teve origem nas Constituições do México, de 1917, e na de Weimar, de 1919; ganhou forças nas Constituições do período após a Segunda Guerra Mundial e, recentemente, nas Cartas pós-ditaduras. Nesse contexto constitucional, relatado sucintamente, surge a constitucionalização do Direito do Trabalho, de maneira mais clara quando o assunto são direitos coletivos. Com a aplicação dos direitos fundamentais nas

<sup>1</sup> ALEXY, Robert. *Teoria dos Direitos Fundamentais*. Tradução da 5. ed. alemã. São Paulo: Malheiros Editores, 2008. p. 103-104 – grifos do autor.

empresas, o Direito do Trabalho apresenta-se como um instrumento para o manuseio do Direito Constitucional nas relações interprivadas.

## 2.1 Aplicação direta dos direitos fundamentais nas relações interprivadas

Por meio de uma perspectiva histórica, autores como Thomas Humphrey Marshall, Norberto Bobbio e Ingo Wolfgang Sarlet, os quais foram seguidos por diversos autores contemporâneos, situam os direitos fundamentais em três gerações ou dimensões. A primeira geração refere-se àqueles direitos conquistados nas Revoluções americana e francesa, no âmbito de um Estado de Direito Liberal; foram os primeiros direitos positivados, daí receberem a nomenclatura de “primeira geração”. A partir de tais direitos, pretendia-se limitar os poderes do Estado em relação à esfera da autonomia pessoal, criando-se uma obrigação de *não-fazer* estatal; consagrava-se a liberdade individual, por meio dos direitos de consciência, reunião, à inviolabilidade de domicílio, dentre outros.

A industrialização, aliada ao descaso legislativo acerca das questões sociais, trouxe vários problemas e disparidades na sociedade. Surgem, a partir dessa conjuntura, os direitos de “segunda geração”, tendo como pano de fundo o princípio da igualdade. Os Estados passaram a adotar várias medidas interventivas na economia, bem como colocaram em prática medidas de assistência social, melhorias na saúde, educação, trabalho e lazer. Os direitos de “terceira geração” são os de titularidade coletiva ou difusa, os quais visam à proteção de grupos, de uma determinada coletividade, sendo a solidariedade a grande diretriz. Fala-se em direito à paz, ao desenvolvimento, ao meio ambiente equilibrado e à conservação do patrimônio histórico e cultural.

Essencial enfatizar que a situação dos direitos fundamentais em gerações ou dimensões não implica dizer que uma geração suplantou a outra, mas que elas possuem um caráter de cumulação ao longo da evolução dos direitos fundamentais no tempo, sendo que eles se interagem e complementam. Conforme demonstrado, a História apresenta o Poder Público como o primeiro destinatário dos deveres advindos dos direitos fundamentais, sendo a “primeira geração” dos direitos fundamentais responsável por frear a intervenção do Estado nas vidas particulares das pessoas.

Porém, já no século XX, com as crises econômicas e sociais, ficou evidente a existência de grupos econômicos e políticos que detinham força social capaz de constranger os direitos fundamentais dos indivíduos, assim como o Estado. Seguindo

este raciocínio, os mesmos motivos e razões invocados pelos cidadãos no passado para criar obrigações ao Poder Público, decorrentes dos direitos fundamentais, poderiam ser chamados contra os particulares.

## 2.2 Eficácia horizontal dos direitos fundamentais

A conclusão de que os direitos fundamentais não geram obrigações apenas ao Estado, mas também a qualquer particular, foi desenvolvida por uma teoria chamada *Drittwirkung* ou teoria da responsabilidade horizontal ou, como a maioria dos autores preferem, “eficácia dos direitos fundamentais nas relações entre particulares”. Conforme Jorge Miranda, a eficácia horizontal dos direitos, liberdade e garantias equivale ao “dever universal de respeito que recai sobre quaisquer cidadãos em face dos direitos dos outros”.<sup>2</sup> A teoria da *Drittwirkung* originou-se na Alemanha, na década de cinquenta, formulada por um juiz, especialista em Direito Civil e do Trabalho, chamado Hans Carl Nipperdey, conforme explicitado nas lições de Márcia Novaes:

A teoria de *Nipperdey* parte da constatação de que na sociedade moderna determinados grupos dispõem de poder social e econômico capaz de afetar intensamente as relações interprivadas e os direitos e interesses essenciais dos indivíduos. A teoria da *Drittwirkung* não apenas recebeu calorosa recepção dos constitucionalistas alemães como também foi recepcionada pela jurisprudência do Tribunal Federal e do Trabalho daquele país.<sup>3</sup>

Dessa maneira, o tema da eficácia horizontal dos direitos fundamentais ganhou relevância por volta da década de cinquenta, quando passou a ser mais estudado e tratado em decisões judiciais em vários países, sendo normatizado na Constituição portuguesa, a qual estabelece que os direitos fundamentais vinculam as entidades privadas. Por óbvio, não há que se discutir sobre a eficácia dos direitos fundamentais que, precipuamente, são destinados aos particulares, podendo citar uma série de direitos trabalhistas, por exemplo, o direito a férias anuais remuneradas, com pelo menos um terço a mais do que o salário normal, e a vedação, aos empregadores, de estabelecer diferenças salariais, no exercício de função e de critérios de admissão, levando-se em conta o sexo, a idade, a cor ou estado civil (artigo 7º, XVII e XXX, da Constituição Federal).

<sup>2</sup> MIRANDA, Jorge. *Manual de Direito Constitucional*. 3. ed. Coimbra: Coimbra Editora, 2000. t. IV. p. 311.

<sup>3</sup> GUEDES, Márcia Novaes. *Terror psicológico no trabalho*. São Paulo: LTr, 2008. p. 117 – grifos do autor.

Também não restam dúvidas que outros preceitos fundamentais são mandamentos específicos para o poder público, como o artigo 5º, LXXIV, da Constituição Federal, que determina que o Estado deve prestar assistência jurídica integral e gratuita aos que comprovarem insuficiência de recursos. Mas há discussão acerca da aplicabilidade direta nas relações individuais em relação a alguns direitos fundamentais, como à igualdade, à dignidade da pessoa humana, a não discriminação e outros direitos fundamentais, os quais se chocam com um grande princípio das sociedades democráticas, a autonomia individual, principalmente no âmbito da liberdade contratual.

Importante destacar que a autonomia privada não possui um texto expresso na Constituição Federal, mas é garantida por meio de preceitos constitucionais. Nesse diapasão, a autodeterminação dos povos é decorrente da própria dignidade da pessoa humana. Por isso, Gilmar Ferreira Mendes e Paulo Gustavo Gonet Branco ensinam que:

Há, então, de se realizar uma ponderação entre o princípio da autonomia e os valores protegidos como direitos fundamentais, tendo como parâmetro que a ideia do homem, assumida pela Constituição democrática, pressupõe liberdade e responsabilidade – o que, necessariamente envolve a faculdade de limitação voluntária dos direitos fundamentais no comércio das relações sociais, mas que também pressupõe liberdade de fato e de direito nas decisões sobre tais limitações.<sup>4</sup>

Assim, demonstra-se necessário um esforço do Judiciário, a fim de realizar uma conciliação entre a autonomia da vontade e os outros direitos fundamentais, a partir de um exercício de proporcionalidade. Surgem, então, duas teorias para explicar a incidência dos direitos fundamentais entre as relações particulares. Uma defende a eficácia imediata e direta dos direitos fundamentais, ou seja, estes direitos não precisam de intermediação dos órgãos estatais (Legislativo ou Judiciário) para serem concretizados, ao contrário do que diz a teoria da eficácia mediata ou indireta, a qual exige manifestações concretas do Estado no sentido de aplicar os direitos fundamentais. No Brasil, os direitos fundamentais nas relações privadas são protegidos de maneiras diversas, isto é, há intervenções legislativas, por exemplo, tratando sobre os direitos dos trabalhadores, existe a Lei nº 9.029/95, a qual dispõe:

<sup>4</sup> MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. *Curso de Direito Constitucional*. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. p. 178.

Art. 1º É proibida a adoção de qualquer prática discriminatória e limitativa para efeito de acesso à relação de trabalho, ou de sua manutenção, por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar, deficiência, reabilitação profissional, idade, entre outros, ressalvadas, nesse caso, as hipóteses de proteção à criança e ao adolescente previstas no inciso XXXIII do art. 7º da Constituição Federal.

Art. 2º Constituem crime as seguintes práticas discriminatórias:

I – a exigência de teste, exame, perícia, laudo, atestado, declaração ou qualquer outro procedimento relativo à esterilização ou a estado de gravidez;<sup>5</sup>

Observam-se várias situações em que os direitos fundamentais entre os indivíduos são firmados devido à interpretação e à aplicação de cláusulas gerais do direito, principalmente no âmbito consumerista. E, por fim, não raras vezes, os direitos fundamentais são invocados para solucionar problemas entre os particulares nas vias judiciais.

### 2.3 Princípio da dignidade da pessoa humana

A dignidade da pessoa humana foi concebida pelo Cristianismo, a partir da filosofia patrística, sendo tratada mais profundamente pelos escolásticos. Com o passar do tempo, os filósofos desenvolveram a ideia de dignidade da pessoa humana. Nesse sentido, Immanuel Kant proclamava que o homem é um fim em si mesmo, possui valor absoluto, não representando instrumento para a realização de qualquer que seja a ação e, por isso, ele tem dignidade:

Um ser humano considerado como uma pessoa, isto é, como o sujeito de uma razão moralmente prática, é guindado acima de qualquer preço, pois como pessoa (*homo noumenon*) não é para ser valorado meramente como um meio para o fim de outros ou mesmo para seus próprios fins, mas como um fim em si mesmo, isto é, ele possui uma *dignidade* (um valor interno absoluto) por meio do qual cobra *respeito* por si mesmo conjuntamente a todos os outros seres racionais do

<sup>5</sup> BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995. Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 17 abr. 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9029.HTM](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9029.HTM). Acesso em: 13 mar. 2021.

mundo. Pode avaliar a si mesmo conjuntamente a todos os outros seres desta espécie e valorar-se em pé de igualdade com eles.<sup>6</sup>

No mesmo caminho, a Declaração Universal dos Direitos do Homem, adotada pela grande maioria dos Estados em suas Constituições, estabelece em seu artigo 1º que “Todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotadas de razão e consciência e devem agir em relação umas às outras com espírito de fraternidade”.<sup>7</sup> A dignidade da pessoa humana, normatizada no artigo 1º, III, da Constituição Federal, apresenta-se como fundamento axiológico da República Federativa do Brasil, de modo a dar alicerce ao atual Estado Democrático de Direito. Trata-se de um valor constitucional, que ilumina todo o ordenamento pátrio, representando, portanto, um piso protetivo mínimo.

## 2.4 Poder hierárquico no trabalho e a dignidade da pessoa humana

A dignidade da pessoa humana do trabalhador está nas lições de Ruprecht: “Esse princípio, conhecido também como princípio do valor humano, baseia-se na humanização do trabalho, em considerar o trabalhador como um ser humano e não como mercadoria ou elemento da produção”.<sup>8</sup> Sabe-se que a relação entre empregador e empregado é marcada pela sujeição hierárquica do último em relação ao primeiro, o que cria um terreno fértil para o desrespeito da dignidade do trabalhador. Nesse contexto, o poder hierárquico do empregador, o qual decorre do poder de direção deste na empresa, fundamentado nos princípios constitucionais da livre iniciativa e do direito à propriedade, deve ser amoldado e limitado pelo princípio da dignidade da pessoa humana e da função social da propriedade, bem como pelo direito que os trabalhadores possuem de participação democrática nas decisões do âmbito empresarial que lhes afetem diretamente.

O poder diretivo é um elemento necessário para o sucesso dos empreendimentos, porém não deve ser feito ao bel-prazer dos empregadores, de forma tirânica, truculenta e humilhante, isto porque o princípio constitucional da dignidade da

<sup>6</sup> KANT, Immanuel. *A metafísica dos costumes*. Tradução: Edson Bini. Bauru: Edipro, 2003. p. 82 – grifos do autor.

<sup>7</sup> ASSEMBLEIA-GERAL DAS NAÇÕES UNIDAS. Pacto Internacional sobre os Direitos Econômicos, Sociais e Culturais. ONU, 1966. Disponível em: [http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/por.pdf](http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/por.pdf). Acesso em: 13 mar. 2021.

<sup>8</sup> RUPRECHT, Alfredo J. *Os princípios do Direito do Trabalho*. São Paulo: LTr, 1995. p. 104.

pessoa humana veda quaisquer exageros no exercício do poder diretivo dos empregadores.

## 2.5 Direito ao ambiente de trabalho saudável

A saúde física e psicológica do trabalhador depende de um ambiente de trabalho com boas condições. O direito constitucional brasileiro possui apenas uma referência específica ao direito a um meio ambiente de trabalho sadio no artigo 200, VIII, da Constituição Federal, que atribui ao Sistema Único de Saúde a ação de colaborar na proteção do meio ambiente, nele compreendido o do trabalho. Porém, as normas constitucionais referentes ao meio ambiente, de maneira genérica, também devem ser aplicadas aos locais de trabalhos, tal como o artigo 24, VI, da Constituição Federal. Assim, não há possibilidade de o cidadão ser contemplado por qualidade de vida, meio ambiente equilibrado, saudável e com sustentabilidade sem que seja garantido um ambiente laboral de qualidade. Conforme preleciona Sebastião Geraldo de Oliveira:

Essa preocupação do enfoque multidisciplinar para a melhora do ambiente laboral é de suma importância porque o homem passa a maior parte de sua vida útil no trabalho, exatamente no período da plenitude de suas forças físicas e mentais, daí por que o trabalho, frequentemente, determina o seu estilo de vida, influencia nas condições de saúde, interfere na aparência e apresentação pessoal e até determina, muitas vezes, a forma da morte.<sup>9</sup>

Na Consolidação das Leis do Trabalho, há previsão normativa de proteção à saúde do trabalhador a partir do artigo 154. Mas as referidas normas tratam, primordialmente, das agressões à saúde do trabalhador devido à ação de agentes físicos, químicos e biológicos, não aludindo ao acoso psíquico. Como bem assevera Soraya Canasiro: “o meio ambiente de trabalho sadio encontra-se inserido entre os valores mais preciosos para o ser humano, a ser preservado pelas diversas instituições sociais”.<sup>10</sup> Logo, se o ambiente de trabalho não é psicologicamente saudável e é propício ao acoso psíquico, torna-se responsabilidade do empregador reparar os danos causados aos trabalhadores, que sejam resultantes do assédio moral.

<sup>9</sup> OLIVEIRA, Sebastião Geraldo de. *Proteção jurídica à saúde do trabalhador*. 3. ed. rev. ampl. e atual. São Paulo: LTr, 2001. p. 127.

<sup>10</sup> CANASIRO, Soraya, Apresentação. In: GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. *Meio ambiente do trabalho: direito, segurança e medicina do trabalho*. São Paulo: Método, 2006. p. 11.

## 2.5.1 Poder diretivo e disciplinar do empregador

A liberdade de iniciativa assegurada pela Constituição Federal em seu artigo 1º, IV, permite que os proprietários de empresas estabeleçam a forma de realização dos respectivos interesses. Nesse contexto, em que o poder diretivo do empregador vem à tona, conferindo a ele uma gama de faculdades, como a de organizar e conduzir os serviços e ações dos funcionários; criar normas de conduta e disciplina; e estabelecer formas de controle e impor sanções por faltas e descumprimentos das disposições contratuais pelo empregador. Maurício Goldinho Delgado explica que o poder empregatício pode ser dividido em poder diretivo ou organizativo, poder regulamentar, poder fiscalizatório ou de controle, e poder disciplinar. Dessa maneira, o poder diretivo, para este autor, representa:

[...] o conjunto de prerrogativas tendencialmente concentradas no empregador dirigidas à organização da estrutura e espaço empresariais internos, inclusive o processo de trabalho adotado no estabelecimento e na empresa, com a especificação e orientação cotidianas no que tange a prestação de serviços.<sup>11</sup>

Portanto, o poder empregatício proporciona ao empregado o exercício de diversos arbítrios, que são legais na ótica empresarial e trabalhista, desde que não contrariem os legítimos direitos dos trabalhadores, nem ultrapassem a medida da legalidade, de modo a caracterizar abuso de direito.

## 2.5.2 O abuso de direito

O feixe de poderes empregatícios do empregador supramencionado (diretivo, regulamentar, fiscalizatório e disciplinar) representa verdadeiros direitos do empregador, que se respaldam na autonomia da vontade, na propriedade privada e na liberdade de iniciativa. Entretanto, esses direitos devem, obrigatoriamente, ser exercidos com limites, não ultrapassando o tolerável e razoável para o alcance de sua finalidade, ou seja, rechaça-se, aqui, o abuso de direito. Orlando Gomes ensina que o exercício legítimo dos direitos deve estar de acordo com três preciosos princípios: o da disponibilidade, o da inesgotabilidade e o da normalidade; o autor afirma ainda que “O princípio de que cada qual pode usar seu direito como lhe

<sup>11</sup> DELGADO, Maurício Goldinho. *Curso de Direito do Trabalho*. 4. ed. São Paulo: LTr, 2005. p. 631.

convém é inaceitável. Quem usa, de modo anormal, de seu direito comete abuso de direito”.<sup>12</sup>

O Código Civil de 2002, em seu artigo 187, rotula o abuso de direito como sendo um ato ilícito, com uma brilhante redação que deve resplandecer por todo o ordenamento jurídico: “comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes”.<sup>13</sup> Imprescindível esclarecer que o empregador que exerce o poder diretivo de forma razoável, proporcional e respeitando os direitos de proteção ao trabalhador está no exercício regular de um direito reconhecido, sendo, portanto, resguardado pelo artigo 160, I, do Código Civil.

### 2.5.3 O direito à resistência

O direito à resistência, nos casos em que há abuso de direito por parte do empregador, é alvo de estudo de muitos autores do direito do trabalho. Esta garantia permite que o trabalhador não se curve às ordens do empregador que esteja no exercício irregular de seu poder diretivo ou cometendo excesso arbitrário no desempenho de seus poderes. Sobre o tema, Luiz José de Mesquita explica que:

[...] o empregado não pode, em tese, recusar o cumprimento das ordens emanadas da direção da empresa, mas se as mesmas configurarem um excesso de poder, pode fazê-lo, eis que ele é também uma pessoa humana, que deve ser respeitada por todos e protegida pelo direito.<sup>14</sup>

Embora, exista esta discussão doutrinária sobre a possibilidade de resistência do trabalhador em relação ao abuso de poder cometido pelo empregador, a realidade se distancia disso porque o empregado não opta por questionar as ordens recebidas nem por correr o risco de perder seu emprego, como pondera Zeno Simm:

Doutrinariamente, não é difícil sustentar o direito do empregado de resistir às ordens do empregador quando as considerar ilegais, ilícitas, afrontosas aos seus direitos e à sua dignidade pessoal. Difícil é essa reação ser efetivamente exercitada na prática. Com efeito

<sup>12</sup> GOMES, Orlando. *Introdução ao Direito Civil*. 18. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2000. p. 130.

<sup>13</sup> BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Código Civil. *Diário Oficial da União*, Brasília, 11 jan. 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm). Acesso em: 12 mar. 2021.

<sup>14</sup> MESQUITA, Luiz José de. *Direito Disciplinar do Trabalho*. 2. ed. fac-similar. São Paulo: LTr, 1991. p. 104-105.

não só a sua situação de subordinado coloca o empregado em uma posição de quase subserviência (ou, no mínimo, de um certo *temor reverencial*) em relação ao empregador, como também o receio de perder o emprego sob a alegação de indisciplina inibe o mais das vezes qualquer tentativa do trabalhador de resistir ao poder diretivo do empregador.<sup>15</sup>

Quando o trabalhador é vítima de assédio moral, este temor de ser despedido ou até medo de recrudescer as humilhações aumenta, o que afasta ainda mais a ideia de resistência. Por outro lado, é certo que o trabalhador pode sim exercer seu direito de resistência nos casos em que há abuso dos poderes diretivos e disciplinares do empregador, bem como qualquer aviltamento de seus direitos fundamentais, mesmo que isto não seja factível.

## 2.6 O dever da boa-fé nas relações de emprego

O princípio geral da boa-fé está relacionado a qualquer relação privada, principalmente quando se trata de acordos contratuais, inclusive os trabalhistas. Os doutrinadores, de forma geral, prelecionam que a boa-fé se manifesta sob duas vertentes, a subjetiva e a objetiva. A primeira refere-se à intenção das partes; já a segunda, conforme as lições de Aguiar Júnior, representa um “padrão ético de conduta e lealdade, indispensável para o próprio desenvolvimento normal da convivência social”.<sup>16</sup>

Fernando Noronha<sup>17</sup> ensina que a boa-fé impõe certas condutas aos sujeitos da relação obrigacional, dando o nome a esses deveres de deveres fiduciários, quais sejam, o cuidado, a informação, a lealdade e assistência. Pode-se concluir com tranquilidade que o princípio da boa-fé objetiva, extraído implicitamente dos artigos 113, 187 e 422 do Código Civil, é de observância obrigatória nas relações trabalhista, apresentando-se como grande responsável por limitar os poderes diretivos do empregador e obrigá-lo a cumprir os deveres fiduciários do contrato trabalhista, principalmente aqueles advindos do pacto psicológico, de modo a garantir ao trabalhador um ambiente psicologicamente saudável.

<sup>15</sup> SIMM, Zeno. *Acoso psíquico no ambiente de trabalho*. São Paulo: LTr, 2008. p. 70-71 – grifos do autor.

<sup>16</sup> AGUIAR JÚNIOR, Ruy Rosado. *Extinção dos contratos por incumprimento do devedor*. Rio de Janeiro: Aide Ed., 1991. p. 239.

<sup>17</sup> NORONHA, Fernando. *Direito das obrigações*. Vol. I: Fundamentos do direito das obrigações: introdução à responsabilidade civil. São Paulo: Saraiva, 2003.

### 3 Assédio moral no trabalho

A palavra *mobbing*, sinônima de assédio moral, advém, em um primeiro momento, da etologia, isto é, ciência que estuda os hábitos dos animais. *Mobbing* era utilizado pelo famoso etologista austríaco Konrad Lorenz para descrever comportamentos de bandos ou manadas que cercavam e hostilizavam um dos seus integrantes, de modo a expulsá-lo do seio do grupo. Então, originalmente, a palavra em questão refere-se a um fenômeno coletivo.

Com o passar do tempo, a denominação *mobbing* ganhou outra feição no âmbito das relações humanas. Marcelo Rodrigues Prata ensina que “na década de 60 esta expressão foi repetida pelo médico sueco Paul Heinemann para descrever a atitude hostil de um grupo de meninos em relação a outros nos colégios”.<sup>18</sup> Na década de 1980, a palavra *mobbing* passou a ser adotada na perspectiva das relações de trabalho, sendo alcunhada por Heinz Leymann, doutor em Psicologia do Trabalho e professor na Universidade de Estocolmo, que se dedicou “à pesquisa sobre ambiente laboral e sanitário do trabalho, vindo a ser considerado por muitos estudiosos como o ‘pai do *mobbing*’”, conforme preleciona Cláudio Roberto Carneiro de Castro.<sup>19</sup>

#### 3.1 Conceito

O assédio moral no trabalho pode receber várias denominações, de acordo com o país em que o instituto é tratado, como bem assevera Candy Florencio Thome:

É chamado, em Portugal, de psicoterrorismo ou terror psicológico, nos países de língua inglesa, de *mobbing* e *bullying*, na França de *harcèlement moral*. As seguintes denominações também são utilizadas: violência horizontal, usura mental, *work or employee abuse*, *mistreatment*, *emotional abuse*, *bossing*, *victimisation*, *intimidatio*, *psychological terrorization*, *psychological violence*, *harcèlement psychologique*, *acoso moral*, maltrato psicológico, *psychological terror at the workplace*, *hostile behaviors at work*, *workplace trauma*, *stalking*, *incivility*, *psychological aggression* e *emotional violence*.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> PRATA, Marcelo Rodrigues. *Anatomia do assédio moral no trabalho: uma abordagem transdisciplinar*. São Paulo: LTr, 2008. p. 42.

<sup>19</sup> CASTRO, Cláudio Roberto Carneiro de Castro. *O que você precisa saber sobre o assédio moral nas relações de emprego*. São Paulo: LTr, 2012. p. 20-21.

<sup>20</sup> THOME, Candy Florencio. *O assédio moral nas relações de emprego*. São Paulo: LTr, 2008. p. 29 – grifos do autor.

O verbo assediar, na língua portuguesa, significa “1. Pôr assédio ou cerco a (praça, fortaleza, cidade ou qualquer lugar fortificado). 2. *Fig. Importunar, molestar ou chatear com pretensões insistentes*”.<sup>21</sup> Márcia Novaes Guedes preleciona que o assédio moral, no âmbito laboral, representa:

[...] todos aqueles atos comissivos ou omissivos, atitudes e comportamentos do patrão, da direção da empresa, de gerente, chefe, superior hierárquico ou dos colegas, que traduzem uma atitude de contínua e ostensiva perseguição que possa acarretar danos relevantes às condições físicas, psíquicas, morais e existenciais da vítima.<sup>22</sup>

Dessa maneira, o assédio moral pode ser entendido como um conjunto de ações perversas que estão em estreita relação com o poder diretivo da empresa, que, por sua vez, pode manifestar-se como verdadeira gestão pelo medo, em que os superiores hierárquicos preterem a dignidade da pessoa humana do trabalhador em relação aos bons resultados de produtividade das empresas, transformando os trabalhadores em verdadeiros gladiadores que batalham para sobressair aos demais empregados e sofrem humilhações dos superiores hierárquicos.

### 3.2 Elementares: dano, repetição, intencionalidade, premeditação e existência de danos psíquicos

O assédio moral no trabalho é tema tratado por vários autores, os quais destacam determinados elementos caracterizadores, divergindo em relação a alguns e concordando em relação a outros, porém, os elementos mais citados são o dano, a repetição, a intencionalidade, a premeditação e a existência de danos psíquicos. A ocorrência do assédio moral está subordinada à existência de dano ao trabalhador, que tem sua dignidade violentada, não sendo imprescindível o dano físico-psíquico, mas apenas o acoso e a degradação das condições de trabalho. As legislações, a doutrina e a jurisprudência, da maioria dos países, concordam na necessidade da configuração da repetição de ações agressivas para o assédio moral.

Por outro lado, há uma divergência doutrinária quanto à alegação de o elemento da intencionalidade ser intrínseco ao assédio moral, pois para alguns autores, o que se deve levar em conta é configuração da degradação psicológica das condições de trabalho e não a intencionalidade do agente agressor. Além disso, discute-se

<sup>21</sup> SACCONI, Luiz Antônio. *Grande Dicionário Sacconi da língua portuguesa comentado, crítico e enciclopédico*. São Paulo: Ed. Nova Geração, 2010. p. 191.

<sup>22</sup> GUEDES, Márcia Novaes. *Terror psicológico no trabalho*. São Paulo: LTr, 2008. p. 33.

se a premeditação das ações agressivas por parte do sujeito ativo, bem como se a existência de danos psíquicos são elementos imprescindíveis ao assédio moral, pois este também pode ser espontâneo, sem que haja premeditação e o dano psíquico pode ser dispensável.

### 3.3 Sujeitos

O estudo dos sujeitos do assédio moral estabelece os protagonistas e a quantidade de pessoas envolvidas nos atos agressivos.

#### 3.3.1 Sujeito ativo

O sujeito ativo representa o agressor, classificado pela Vitimologia como uma pessoa perversa. Porém, sabe-se que, ocasionalmente, o sentimento de vingança e até mesmo simples aborrecimentos podem levar as pessoas a agirem de modo violento em relação aos seus companheiros. Então, um ponto bastante importante a ser elucidado é que o perverso não age violentamente devido a uma mera reação, de forma ocasional; ao contrário, ele possui atitudes frequentes de agressão, que não são acompanhadas de remorso ou arrependimento. Dessa maneira, não há um modelo fixo e imutável para um assediador.

Salutar são as palavras de Cláudio Roberto de Castro, ao explicar que não é oportuno associar “o perfil do assediador com o perfil de um chefe, pois quem pratica o assédio nem sempre é o chefe, podendo ser um colega de trabalho, um subordinado ou terceiro que se inserem no contexto laboral”.<sup>23</sup> Desse modo, os autores tentam traçar perfis do assediador, fazendo um apanhado de suas características mais comuns. Nesse sentido, Marie-France Hirigoyen aponta várias características do assediador, sendo que pelo menos cinco destas devem se manifestar na personalidade do agente ativo do assédio moral:

O sujeito tem um senso grandioso da própria importância.  
É absorvido por fantasias de sucesso ilimitado, de poder.  
Acredita ser especial e singular.  
Tem excessiva necessidade de ser admirado.  
Pensa que tudo lhe é devido.  
Explora o outro nas relações interpessoais.

<sup>23</sup> CASTRO, Cláudio Roberto Carneiro de Castro. *O que você precisa saber sobre o assédio moral nas relações de emprego*. São Paulo: LTR, 2012. p. 45.

Não tem a menor empatia.  
Inveja muitas vezes os outros.  
Dá prova de atitudes e comportamentos arrogantes.<sup>24</sup>

Entretanto, em sede judicial, é inócua a tentativa de traçar um padrão de perfil do assediador, o que já é terreno de incertezas doutrinárias, pois o magistrado deve analisar as condutas do assediador, que são reiteradas e, quando externadas, atingem a dignidade do trabalhador. Por fim, em relação ao número de agressores necessários para a configuração do assédio moral no trabalho, existe parte da doutrina e jurisprudência que enquadram o assédio moral como um fenômeno de polo ativo coletivo. Mas não parece razoável este ponto de vista, que desconsidera os casos em que há apenas um autor das agressões e, nem por isso, deixa de ser um caso de assédio moral.

### 3.3.2 Sujeito passivo

Árdua tarefa é delinear o perfil do assediado moral nas relações de emprego. Nesse passo, Ângelo Soares esclarece que “nenhuma pesquisa conseguiu relacionar o assédio com algum traço de personalidade. Muitos acham que só as pessoas fracas se sujeitam, mas ninguém está a salvo desse tipo de violência”.<sup>25</sup> Nesse contexto, Marie-France Hirigoyen aduz:

Contrariando o que seus agressores tentam fazer crer, as vítimas, de início, não são pessoas portadoras de qualquer patologia ou particularmente frágeis. Pelo contrário, frequentemente o assédio se inicia quando uma vítima reage ao autoritarismo de um chefe, ou se recusa a deixar-se subjugar. É sua capacidade de resistir à autoridade, apesar das pressões, que a leva a tornar-se um alvo.<sup>26</sup>

Contudo, não é o que se observa na prática, em que o assédio moral atinge empregados experientes e antigos. Assim, há pesquisas que apontam que o assédio moral assola com maior frequência as mulheres, os jovens e os trabalhadores temporários; outros já colocam os trabalhadores com idade entre 40 e 55 anos como os mais propensos a sofrerem o assédio moral, devido ao tempo de trabalho

<sup>24</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. *A violência perversa no cotidiano*. Tradução: Maria Helena Kühner. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008. p. 142.

<sup>25</sup> SOARES, Ângelo. Assédio moral no trabalho. *Revista Época*, São Paulo, n. 294, 5 jan. 2004. p. 65.

<sup>26</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. *A violência perversa no cotidiano*. Tradução: Maria Helena Kühner. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008. p. 68.

dessas pessoas nas empresas. O polo passivo pode ser formado por apenas uma pessoa, várias ou até mesmo por todos os trabalhadores. Ocorre que, quando o assédio moral é praticado contra todos os empregados, o que recebe o nome de gestão por injúria, há autores que defendem o não enquadramento no instituto do assédio moral, pois os atos persecutórios são destinados à globalidade dos trabalhadores, o que configuraria, portanto, que não existe discriminação entre os empregados.

### 3.4 Classificação do assédio moral quanto ao grau hierárquico dos sujeitos na estrutura da empresa

O assédio moral no âmbito laboral é classificado pelos estudiosos a partir da consideração da posição hierárquica do assediador e do assediado na empresa. Nesse contexto, quando praticado entre pessoas do mesmo grau hierárquico recebe a nomenclatura de assédio moral horizontal. Quando os sujeitos estão em graus hierárquicos diversos, trata-se de assédio moral vertical.

#### 3.4.1 Assédio moral horizontal

Nesse caso, o agressor não ocupa posição privilegiada em relação à vítima, pelo contrário, possuem o mesmo grau hierárquico na estrutura empresarial. A situação em testilha refere-se à ridicularização do trabalhador pelos seus próprios pares. Esclarecedoras são as palavras de Márcia Novaes Guedes acerca da motivação do assédio moral horizontal:

O assédio horizontal é a perseguição desencadeada pelos colegas de trabalho. As causas mais imediatas desse tipo de perversão são a competitividade, a preferência pessoal do chefe – porventura gozada pela vítima –, a inveja, o preconceito racial, a xenofobia, razões políticas ou religiosas, a intolerância pela opção sexual ou o simples fato de a vítima ser ou comportar-se de modo diferente do conjunto dos colegas.<sup>27</sup>

Observa-se que esse tipo de violência, em muitos casos, é fomentado pela permissividade e aquiescência dos superiores hierárquicos da própria empresa, isto porque estes consideram que as disputas e enfrentamentos entre empregados agregam valor aos bons resultados da empresa.

<sup>27</sup> GUEDES, Márcia Novaes. *Terror psicológico no trabalho*. São Paulo: LTr, 2008. p. 40.

### 3.4.2 Assédio moral vertical

Refere-se àquele praticado entre pessoas de grau hierárquico diferente, além de ser o mais comum. Este se manifesta de duas maneiras: descendente, quando a violência psicológica é deflagrada do superior contra o inferior hierárquico; e ascendente, quando as agressões são praticadas pelo inferior ao superior hierárquico.

#### 3.4.2.1 Assédio moral vertical descendente

Apresenta-se mais frequentemente nas relações de trabalho em que o terror psicológico é praticado de cima para baixo, ou seja, as agressões surgem da direção da empresa, ou de um superior hierárquico, contra o trabalhador. O grau de subordinação do empregado não tem relevância para a configuração do assédio moral vertical descendente. Esta modalidade de assédio também é conhecida como *mobbing* estratégico, justamente por ser manuseado nos casos em que os dirigentes da empresa almejam o afastamento do empregado. Além disso, o assédio moral vertical descendente está estritamente relacionado ao abuso de poder dos chefes dentro das empresas. Dessa maneira, o *mobbing* estratégico teve grande incidência nos últimos anos, por empresas e instituições financeiras, conforme assevera Márcia Novaes Guedes, “para eliminar do quadro os empregados considerados inadequados para o novo modelo de produção flexível inaugurado”.<sup>28</sup>

#### 3.4.2.2 Assédio moral vertical ascendente

Deriva-se de atitudes deflagradas dos empregados em relação aos seus chefes ou gerentes e é bastante raro. O mencionado acoso psíquico pode ocorrer quando determinado trabalhador é promovido sem que seja feita uma consulta aos demais empregados ou quando estes acreditam que o promovido não possui méritos e qualidades suficientes para o cargo que passa a ocupar.

### 3.5 Assédio moral no Direito Comparado

A normatização do assédio moral iniciou-se nos países escandinavos, nos quais já existia referência legislativa, desde a década de setenta, de que a

<sup>28</sup> GUEDES, Márcia Novaes. *Terror psicológico no trabalho*. São Paulo: LTr, 2008. p. 40.

hostilidade no âmbito laboral poderia ocasionar problemas à saúde. As normas específicas surgiram na década de noventa, conforme preleciona Márcia Novaes Guedes:

Graças aos estudos de *Heinz Leymann*, os países escandinavos foram os pioneiros no reconhecimento normativo do *mobbing*. Desde os anos setenta, porém, a legislação desses países (Dinamarca em 1975 e Noruega e Suécia a partir de 1977) já fazia referência ao fato de que um ambiente de trabalho hostil podia ter implicações negativas na saúde dos trabalhadores. As normas que especificamente dispõem sobre o *mobbing* no local de trabalho surgiram entre 1993 e 1994.<sup>29</sup>

Dessa maneira, na Suécia, o assédio moral foi tipificado como crime em 1993. E, na Noruega, o Código de Trabalho possui disposições genéricas acerca do assédio e condutas inconvenientes. Outro país que possui tutela específica é a França, a partir da Lei de Modernização Social, de 2002, que tutela de forma ampla e incisiva o fenômeno em questão. Referida norma dispõe sobre a inversão do ônus da prova, sendo o agressor o responsável a apresentar elementos que comprovem a inexistência da prática do assédio. Além disso, a lei prevê diversas medidas contra o acoso psíquico e traz a figura criminal do assédio moral no trabalho.

Por outro lado, Espanha e Portugal possuem legislação sobre assédio moral discriminatório, mas o primeiro não dispõe sobre o assédio simples, ou seja, o que tenha objetivo diverso da discriminação. A Austrália normatizou especificamente a questão. Alemanha e Itália, entretanto, não possuem leis específicas acerca do acoso psíquico no ambiente de trabalho, mas há doutrina e jurisprudência sobre o tema nesses dois últimos países.

#### 4 Assédio moral e gestão do medo

O cenário atual, no interior das empresas, demonstra a precarização das relações de trabalho, de modo que a globalização e o neoliberalismo imprimem às empresas uma desvairada competição. Assim, surgem institutos da economia que precarizam as relações de trabalho, a partir, por exemplo, da terceirização e do aumento de contratos de trabalhos temporários. É importante não deixar de citar que a busca incessante pela elevação do lucro e da competitividade ocasiona, por

<sup>29</sup> Ibid. p. 135 – grifos do autor.

vezes, demissões coletivas e redução dos postos de emprego, conforme professora Hobsbawm:

A insegurança do emprego é uma nova estratégia para aumentar os lucros, reduzindo a dependência da empresa em relação à mão-de-obra humana ou pagando menos aos empregados. Na economia capitalista moderna, o único fator cuja produtividade não pode ser facilmente ampliada e cujos custos não podem ser facilmente reduzidos é o relativo aos seres humanos. Daí a enorme pressão para eliminá-los da produção.<sup>30</sup>

O grande temor dos trabalhadores é a demissão. Pela manutenção no emprego, eles não se importam em ser explorados e ignoram a luta dos sindicatos, os quais, por sua vez, também levantam a bandeira da “não despedida”, aconselhando os trabalhadores a se esforçarem pela manutenção no emprego. O ambiente de trabalho torna-se hostil, a pressão dos dirigente pela produtividade desencadeia uma verdadeira guerra, uma disputa entre os empregados, pois o individualismo vem à tona, de modo a fazer com que cada trabalhador suporte as humilhações e o cansaço, tentando se sobressair aos demais, como conclui Christophe Dejourns:<sup>31</sup> o medo da despedida e a precarização das condições trabalhistas resultam na intensificação do trabalho e no aumento de sofrimento subjetivo; na neutralização da mobilização coletiva contra o sofrimento e contra a dominação e alienação; e na estratégia defensiva do silêncio e do individualismo.

Então, é estabelecida uma verdadeira gestão pelo medo, pois as ações dos trabalhadores se baseiam unicamente no receio de perderem o emprego e de serem humilhados, deixando de existir qualquer qualidade no ambiente de trabalho.

#### 4.1 Assédio moral organizacional

As organizações de trabalho se fundamentam em interesses econômicos, o que ocasiona, em maior ou menor grau, o fim dos contratos de trabalho sem motivos legítimos e o acirramento das competições entre os empregados, de acordo com Maria Ester Freitas, Roberto Heloani e Margarida Marreto:

Dissemos que a nova organização do trabalho, na medida em que que se fundamenta exclusivamente no aspecto econômico, quebra as

<sup>30</sup> BORGES, Julio Daio. Hobsbawm e o Nuovo Secolo. 2000. Disponível em: <http://www.jdborges.com.br/ensaios/hobsbawm.htm>. Acesso em: 12 fev. 2021.

<sup>31</sup> DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 51.

relações e os contratos de trabalho, legitima a competição acirrada em todos os níveis, individualiza as culpas e os prejuízos pelo não atendimento de metas descabidas, torna facilmente a empresa em uma pessoa jurídica nômade sem responsabilidades locais, eleva o ritmo e a flexibilidade do trabalho, coloca a guerra econômica como âlibi para justificar a sobrevivência da empresa a qualquer custo e gera um ambiente de trabalho em que a violência começa a fazer morada permanente.<sup>32</sup>

Importante destacar o aspecto organizacional do assédio moral no trabalho, pois a preservação e aumento de qualidade no trabalho não devem ser encarados como meras expressões; pelo contrário, referem-se à concretização de ações e políticas adotadas no bojo organizacional, as quais, não raras vezes, são negligenciadas pela administração e cultura empresarial.

A empresa possui normas, padrões e costumes a serem seguidos por seus integrantes. As organizações estabelecem, por sua vez, como devem se relacionar empregados e dirigentes, o grau de autonomia de cada um, a responsabilização por atos inadequados, a maneira de exigência por bons resultados e as condições de trabalho. Assim, de acordo com o raciocínio exposto, as empresas palco de assédio moral, caso não estipulem condutas caracterizadoras do acoso psíquico, são, ao menos, permissivas e coniventes, pois além de não inibirem práticas abusivas, vexatórias e humilhantes contra aqueles que não alcançaram metas de produtividade ou não se amoldam nos padrões almejados pelos gerentes, por vezes concordam e apoiam o assédio moral.

### 4.1.1 Precarização das relações de trabalho

A precarização das relações de trabalho surge em meio à globalização e ao neoliberalismo, o que pressiona os Estados a se incluírem na lógica da produtividade e competitividade extremada. O termo globalização faz referência à inclusão da tecnologia, principalmente no setor da comunicação e informática, conforme explica Wagner de Cerqueira e Francisco:

O processo de globalização é um fenômeno do modelo econômico capitalista, o qual consiste na mundialização do espaço geográfico por meio da interligação econômica, política, social e cultural em âmbito planetário. Porém, esse processo ocorre em diferentes escalas

<sup>32</sup> FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2009. p. 35.

e possui consequências distintas entre os países, sendo as nações ricas as principais beneficiadas pela globalização, pois, entre outros fatores, elas expandem seu mercado consumidor por intermédio de suas empresas transnacionais.<sup>33</sup>

Os empreendedores vivenciam o capitalismo em suas últimas consequências. Sobre esse assunto, o multimilionário americano e estudioso corporativo do Estados Unidos Tom Peters preleciona que:

Existem sólidas bases científicas na constatação de que a velocidade das mudanças nos tempos atuais é muito maior do que em qualquer outro período histórico. Destruir e criar sempre foi uma lei do capitalismo, mas hoje a destruição está acelerada e não é apenas aceita, mas incentivada. Destruir uma empresa por dentro e recriá-la de modo inteiramente novo é, em muitos casos, a única saída para escapar da irrelevância. Esses processos são dolorosos, implicam acabar com postos de trabalho, exportar empregos para a Índia, o Paquistão ou para onde for mais barato mantê-los.<sup>34</sup>

Nesse contexto, qualquer intervenção estatal e leis protecionistas, com relação aos assuntos trabalhistas, apresentam-se como um empecilho ao livre funcionamento das empresas que não valorizam os direitos sociais dos empregados. Surgem, então, os institutos da automação, informatização e terceirização, a fim de alcançarem resultados economicamente favoráveis, ao mesmo tempo em que ocorre a precarização das relações de trabalho.

#### 4.1.2 Medo da despedida

O cotidiano organizacional vivencia as despedidas coletivas, altos níveis de demissões sem justa causa, pois, nas palavras de Márcia Novaes, “faz parte da racionalidade econômica produtiva a crença de que o desemprego e a exclusão social são fenômenos inelutáveis e, por consequência, banalizados”.<sup>35</sup> O assédio moral representa, para os gerentes, um instrumento de gerenciamento dos empregados. Em busca de maior produtividade, bons resultados e posição de destaque

<sup>33</sup> FRANCISCO, Wagner de Cerqueira e. O que é globalização? 2021. Disponível em: <http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/o-que-globalizacao.htm>. Acesso em: 2 abr. 2021.

<sup>34</sup> PETERS, Tom. O mundo está um caos. *Veja*, São Paulo, n. 1.833, 17 dez. 2003.

<sup>35</sup> GUEDES, Márcia Novaes. *Terror psicológico no trabalho*. São Paulo: LTr, 2008. p. 80.

no mercado competitivo, os dirigentes utilizam métodos questionáveis, do ponto de vista dos direitos fundamentais dos trabalhadores.

Assim, há notícias de empregados que são submetidos a tratamentos humilhantes por não alcançarem a meta esperada ou por possuírem estabilidade. Estas pessoas suportam e aceitam rituais vexatórios, tais como se vestirem e maquiarem de modo a causar vergonha, realizar coreografias, serem xingados, ficarem isolados dos demais colegas de trabalho, dentre outros comportamentos constrangedores. Infelizmente, muitos empregados resignam-se a estas situações apenas para preservarem seus empregos.

### 4.1.3 Automação e flexibilidade na relação de emprego

O universo trabalhista convive, atualmente, com a automação, procedimento responsável pela inserção das máquinas para a realização de diversos trabalhos e, conseqüentemente, a substituição dos serviços desempenhados pelos seres humanos. A automação “cria a sensação de ausência de participação no processo criativo da indústria, já que é um robô ou um computador e não o próprio operário quem fabrica os produtos”,<sup>36</sup> conforme atesta Marcelo Rodrigues Prata. Entretanto, a automação é de grande valia às empresas, pois permite o aumento da produtividade, a diminuição de gasto com a contratação e qualificação de um número menor de pessoas, de modo a diminuir o quadro de funcionários.

Por outro lado, os trabalhadores não podem se vangloriar da era das máquinas, que, muitas vezes, mostram-se mais rápidas e eficientes. Trata-se, assim, de uma batalha desleal travada entre os empregados e as máquinas, em que os primeiros abrem mão de diversos direitos sociais a fim de preservarem o cargo que ocupam. A renúncia aos direitos do trabalhador se dá por meio da flexibilização, a qual, na linha de raciocínio de Márcia Novaes Guedes:

[...] visa simplesmente a atender a inflexível racionalidade produtiva, o resultado pode não se resumir à violação de princípios do Direito do Trabalho – como o da inalterabilidade do contrato com prejuízo para o prestador –, mas pode ser um subterfúgio para esconder práticas marcadas pela adiantada corrosão.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> PRATA, Marcelo Rodrigues. *Anatomia do assédio moral no trabalho: uma abordagem transdisciplinar*. São Paulo: LTr, 2008. p. 139.

<sup>37</sup> GUEDES, Márcia Novaes. *Terror psicológico no trabalho*. São Paulo: LTr, 2008. p. 77.

Enfim, os empregados se curvam à flexibilização de seus direitos para se manterem no mercado de trabalho, o que pode custar o desprezo dos direitos à saúde, à dignidade da pessoa humana, bem como às diversas garantias aos trabalhadores já consolidadas.

## 4.2 Assédio moral estratégico: era dos gerentes e da alta qualidade

Os dirigentes de empresas utilizam o assédio moral como estratégia para forçar demissões voluntárias de trabalhadores que não suportam o acoso psíquico. Alguns empregados podem ser demitidos pela empresa, porém esta não quer arcar com os gastos de uma demissão por justa causa e prefere induzir os trabalhadores a saírem voluntariamente. Para isso, essas empresas também imprimem o terror psicológico em empregados amparados pelo direito à continuidade no trabalho. Assim, pessoas que sofreram acidente do trabalho, portadores de deficiência física, mulheres grávidas, membros da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), dentre outras, são expostas ao assédio moral degradante.

Além disso, a busca pelo lucro, pela produtividade, a competitividade e a modernização fazem com que as empresas adotem novos padrões de gerenciamento. Dessa maneira, trabalhadores doentes, mais velhos ou por qualquer motivo que os distanciem dos paradigmas seguidos pelas empresas tornam-se as razões para a ocorrência do assédio moral estratégico. Muitos são os relatos de vítimas do assédio moral estratégico. Segue relato feito por um trabalhador numa antiga rede social, cujo o nome fictício utilizado foi Márcio:

Fui metalúrgico há alguns anos atrás, mas em 2009, devido à crise econômica de 2008, mudei para o setor alimentício e iniciei minhas atividades no interior de Minas Gerais. Fui contratado como encarregado de fábrica, no 3º turno, onde tinha cerca de 50 pessoas subordinadas a mim, com inteira responsabilidade em segurança, metas e produtividade. Sempre fui um líder tido como carismático dedicado à Empresa e a atender as necessidades da equipe. Em outubro de 2010, com muita resistência da Empresa, fui eleito como o mais votado para representar os trabalhadores na CIPA. Desde então minha vida se tornou um inferno. Dias após a contagem dos votos fui afastado das minhas atividades de encarregado e passei a ser um “suporte” para a produção. Minhas atribuições passaram a ser buscar vassouras e outros produtos no Almoxarifado. A empresa fez de tudo para me obrigar a pedir demissão. Trocas de horário, negação do vale transporte, cancelamento de férias – dias antes – sem qualquer mo-

tivo, impedimento de acesso às atas de reuniões da CIPA, e outros. Felizmente, pude contar com a solidariedade de um colega, antigo subordinado, que, indignado, gravou o que me estava acontecendo. Guardei e-mails, documentos e fotos que, hoje, comprovam minhas denúncias. Neste período, ao buscar produtos químicos para o operador da caldeira, por falta de treinamento, tive as duas pernas queimadas por produto corrosivo. A Empresa não me encaminhou ao médico do trabalho, fez de tudo para abafar o ocorrido e me afastar definitivamente do contato com os trabalhadores. Para dar continuidade ao meu isolamento colocaram-me em um quartinho fechado, com uma pequena janela para exercer as atividades de entrega de material. Fui mantido nesse ambiente insalubre por quase um ano, sem água potável e exposto a muitos produtos de risco, inclusive peróxido, que é um explosivo. Diante de todo o isolamento e constrangimento sofridos, minha saúde mental foi muitíssimo afetada e passei a desejar o suicídio – em duas ocasiões tive forte desejo de me jogar à frente de um carro. No dia 01/11/2011, quase sem memória, fui levado a um psiquiatra que constatou o meu transtorno (F41.9) – alguns dias após estava buscando ajuda de um psicólogo. Neste mesmo dia passei também por outro médico que constatou as queimaduras químicas em minhas pernas. Estas, ocorridas há oito meses, quando a empresa me mantinha trabalhando em ambiente fechado [...] Sou o testemunho vivo de quem foi assediado e perseguido por fazer parte da CIPA e por promover segurança no trabalho [...].<sup>38</sup>

A partir do relato pode-se constatar que as empresas conseguem controlar o quadro de funcionários causando sofrimentos, amarguras e doenças àqueles trabalhadores que não se enquadram no perfil esperado pelos gerentes, seja o motivo qual for. Nesse contexto, cria-se uma determinada cultura gerencial, que, por intermédio de gerentes e administradores, tem como maior e único objetivo a qualidade total do serviço; logo, trabalhadores após licença por motivos de saúde ou portadores de deficiência com cargo garantido por lei são massacrados pela lógica gerencial. Os dirigentes se distanciam do respeito aos direitos e garantias fundamentais do trabalhador, importando-se apenas em cumprir metas e alcançar a totalidade das tarefas realizadas.

<sup>38</sup> MÁRCIO (nome fictício). Assediados. 2012. Acesso em: 2 abr. 2016.

## 5 Assédio moral: terror psicológico no ambiente laboral e suas consequências

As exigências imprimidas aos trabalhadores ocasionam o aumento de casos de doenças do trabalho, pois não se trata apenas de distúrbios psíquicos, pelo contrário, o assediado está sujeito a uma série de danos fisiológicos. O assédio moral frequentemente implica sérias doenças, como estresse, distúrbios cardíacos e endócrinos, além de distúrbios no sistema digestivo, os quais resultam em bulimia, complicações gástricas e úlcera, depressão, Síndrome de Burnout; em relação ao sistema respiratório, as vítimas sofrem falta de ar e sensação de sufocamento. Sem falar das dores musculares e ósseas, da ansia, dos ataques de pânico, do alcoolismo, da dependência de drogas e, por fim, do suicídio.

### 5.1 O direito constitucional à saúde

O assédio moral vai de encontro aos direitos constitucionais à saúde e à integridade física e psíquica, consubstanciados nos artigos 6º e 196 da Constituição Federal, na linha das lições de Carlos Alberto Bittar:

[...] o direito à integridade psíquica manifesta-se pelo respeito, a todos imposto, de não afetar a estrutura psíquica de outrem, seja por ações diretas, seja por ações indiretas, seja no ritmo comum da vida, seja em tratamentos naturais, ou experimentais, ou ainda, repressivos [...]. À coletividade e a cada pessoa prescreve-se então a obrigação de não interferir no aspecto interno da personalidade de outrem, como conjunto individualizador do ser, com suas ideias, suas concepções e convicções.<sup>39</sup>

A Constituição Federal também consagra o direito ao meio ambiente equilibrado e à proteção ao meio ambiente, nele compreendido o do trabalho em seus artigos 225 e 200, VIII. Sem olvidar do tratamento conferido pelo Direito Internacional Público neste aspecto, de modo que o Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, estabelece no artigo 12:

#### Artigo 12º

1. Os Estados Partes no presente Pacto reconhecem o direito de todas as pessoas de gozar do melhor estado de saúde física e mental possível de atingir.

<sup>39</sup> BITTAR, Carlos Alberto. *Os direitos da personalidade*. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000. p. 115-116.

2. As medidas que os Estados Partes no presente Pacto tomarem com vista a assegurar o pleno exercício deste direito deverão compreender as medidas necessárias para assegurar:

- a) A diminuição da mortalidade e da mortalidade infantil, bem como o seu desenvolvimento da criança;
- b) O melhoramento de todos os aspectos de higiene do meio ambiente e da higiene industrial;
- c) A profilaxia, tratamento e controle das doenças epidêmicas, endêmicas, profissionais e outras;
- d) A criação de condições próprias a assegurar a todas as pessoas serviços médicos e ajuda médica em caso de doença.<sup>40</sup>

No mesmo sentido, a Convenção nº 155 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), relativa à segurança, à saúde dos trabalhadores e ao ambiente de trabalho, prescreve no artigo 3º, alínea e, que “o termo ‘saúde’, com relação ao trabalho, abrange não só a ausência de afecções ou de doenças, mas também os elementos físicos e mentais que afetam a saúde e estão diretamente relacionados com a segurança e a higiene no trabalho”.<sup>41</sup> Na legislação infraconstitucional, destaca-se a Lei Orgânica da Saúde (Lei nº 8.080/90):

Art. 3º Os níveis de saúde expressam a organização social e econômica do País, tendo a saúde como determinantes e condicionantes, entre outros, a alimentação, a moradia, o saneamento básico, o meio ambiente, o trabalho, a renda, a educação, a atividade física, o transporte, o lazer e o acesso aos bens e serviços essenciais.

Parágrafo único. Dizem respeito também à saúde as ações que, por força do disposto no artigo anterior, se destinam a garantir às pessoas e à coletividade condições de bem-estar físico, mental e social.<sup>42</sup>

Nesse diapasão, Soraya Canasiro adverte que “o *meio ambiente de trabalho* sadio encontra-se inserido entre os valores mais preciosos para o ser humano, a

---

<sup>40</sup> ASSEMBLEIA-GERAL DAS NAÇÕES UNIDAS. Pacto Internacional sobre os Direitos Econômicos, Sociais e Culturais. ONU, 1966. Disponível em: [http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/por.pdf](http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/por.pdf). Acesso em: 13 mar. 2021.

<sup>41</sup> ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. Convenção nº 155: Segurança e Saúde dos Trabalhadores, 1981.

<sup>42</sup> BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 20 set. 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8080.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8080.htm). Acesso em: 3 abr. 2021.

ser preservado pelas diversas instituições sociais”.<sup>43</sup> O trabalhador passa grande parte de sua vida no ambiente de trabalho, logo, é indubitável que a Constituição Federal elenca o direito à saúde do trabalhador como direito público subjetivo, o qual é exigível ao Estado e indisponível.

## 5.2 Danos físicos e psicológicos advindos do assédio moral nas relações de emprego

O assédio moral no ambiente laboral é uma triste realidade para muitos trabalhadores que, ao serem vítimas das agressões, sofrem graves consequências, pois são desencadeados problemas físicos e psíquicos, bem como o alcoolismo e uso de outros entorpecentes, devido à dor e ao sofrimento que vivenciam. Conforme assevera Márcia Novaes Guedes: “os danos na esfera emocional atingem em cheio a vida familiar e social da vítima, resultando em crise existencial, de relacionamento e econômica. Sabe-se que o trabalho é a principal fonte de reconhecimento social e realização pessoal”.<sup>44</sup>

Dessa maneira, as consequências do assédio moral no trabalho são de graus diferentes, a depender da vítima, da intensidade do acoso e de sua duração; portanto, os danos tanto podem ser simples quanto graves.

### 5.2.1 Sentimentos da vítima do terror psicológico: confusão mental, solidão, ódio, vergonha e humilhação

O assediado, frente aos ataques insidiosos no ambiente laboral, entra em processo de confusão mental no qual suas dúvidas se resumem em questionamentos acerca do que fez de errado ou por qual motivo está sendo maltratado. Ocorre, em alguns casos, a sutileza do assédio moral, o que impossibilita a percepção pelos demais colegas de trabalho. Nessas situações, a confusão mental da vítima consiste em tentar entender se está sendo alvo ou não do acoso psíquico. Conforme explica Ângelo Gaiarsa, “é bem mais fácil enganar a si mesmo do que ao outro. O outro pode checar o que eu digo. Eu mesmo, comigo, só muito raramente. Inclusive, é difícil checar a si mesmo”.<sup>45</sup> Dessa maneira, o assediado pode não compreender a situação, por isso começa a se culpar, procurar motivos pessoais, familiares e

<sup>43</sup> CANASIRO, Soraya, Apresentação. In: GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. *Meio ambiente do trabalho: direito, segurança e medicina do trabalho*. São Paulo: Método, 2006. p. 11 – grifos do autor.

<sup>44</sup> GUEDES, Márcia Novaes. *Terror psicológico no trabalho*. São Paulo: LTr, 2008. p. 108.

<sup>45</sup> GAIARSA, José Ângelo. *Tratado geral sobre a fofoca – uma análise da desconfiança humana*. 13. ed. São Paulo: Summus, 1978. p. 183.

domésticos a fim de justificar a perseguição pelo chefe ou pelos colegas. Marcelo Rodrigues Prata anuncia a confusão mental a que a vítima de assédio moral é submetida:

*O processo da dúvida é, certamente, um método de assédio. Ao induzir o trabalhador a cometer erros, o coator consegue fazer com que ele passe a duvidar de sua própria capacidade profissional. E não é apenas a capacidade laborativa que é posta em desconfiância, mas até mesmo o seu valor como ser humano... Mesmo muito anos depois que o assediador já atingiu seu intento, a vítima continua com as mesmas dúvidas a lhe afligir.<sup>46</sup>*

Nesse contexto, o agressor, como forma de estratégia para a consecução do assédio moral, isola a vítima, que fica excluída do contato com os demais trabalhadores, não participa de cursos profissionalizantes, nem de confraternizações da empresa. Acontece também a privação de informações importantes à realização das tarefas profissionais. Então, o sentimento de solidão toma conta do assediado, de forma a destruir sua autoconfiança e instaurar o sentimento de rejeição. Consequentemente, a reação da vítima é odiar o assediador, pois, ao perceber as humilhações e vergonhas provocadas por este, por intermédio de piadas vexatórias, imposição de comportamentos ridículos, agressões verbais, isolamento e outros tratamentos hostis, não restam outros sentimentos a não ser a raiva e a revolta.

## 5.2.2 Algumas doenças relacionadas ao assédio moral no trabalho

O assédio moral produz consequências nefastas ao organismo da vítima, consoante lições de Marcelo Rodrigues Prata:

Não é difícil concluir que – por melhor estruturado psicologicamente que seja o trabalhador –, a prática reiterada dessas referidas atitudes hostis, ao longo do tempo, termina por desestabilizá-lo emocionalmente. O assédio, inevitavelmente, solapa as resistências físicas e morais do funcionário. Este passa a sofrer de uma variada série de problemas típicos do estresse pós-traumático [...]. Além disso, em

<sup>46</sup> PRATA, Marcelo Rodrigues. *Anatomia do assédio moral no trabalho: uma abordagem transdisciplinar*. São Paulo: LTr, 2008. p. 355 – grifos do autor.

casos extremos, o assédio moral no trabalho pode até mesmo ser o responsável pela morte da vítima, o que é chamado de *bullicídio*.<sup>47</sup>

Dessa maneira, o assediado se depara com o total desrespeito dos direitos constitucionais à saúde, bem como à integridade física e psíquica no ambiente laboral, o qual deveria ser hígido e saudável para o bom desenvolvimento das qualidades, aptidões do trabalhador e para a realização das tarefas e atividades que cabem a ele.

### 5.2.2.1 Estresse

Nas primeiras fases do assédio moral, a vítima é atingida pelo estresse, que possui, normalmente, três etapas, sendo elas a reação de alarme, etapa de resistência e etapa de esgotamento. O estresse representa uma reação do organismo a determinadas situações, tendo como objetivo principal o ajuste da homeostase para garantir a sobrevivência do indivíduo. Seeger e Van Elderen desenvolveram uma pesquisa sobre a aplicação do Modelo de Michigan para a verificação do estresse em diretores de bancos. Tal modelo pretende demonstrar que o estresse laboral é consequência de uma deficiência do acordo entre o empregado e as exigências da empresa ou do dirigente:

O estresse é o resultante da percepção entre a discordância entre as exigências da tarefa e os recursos pessoais para cumprir ditas exigências. Uma pessoa pode sentir esta discordância como desafio e, em consequência, reagir dedicando-se à tarefa. Pelo contrário, se a discordância é percebida como ameaçadora, então o trabalhador enfrentar-se-á a uma situação estressante negativa, que pode conduzi-lo a evitar a tarefa.<sup>48</sup>

Portanto, as pressões por maior produtividade, a diminuição do contingente de empregados, as relações tensas e precárias, aliadas as mais variadas formas de humilhações, típicas do acoso psíquico, constituem fatores psicossociais para o desencadeamento do estresse.

<sup>47</sup> PRATA, Marcelo Rodrigues. *Anatomia do assédio moral no trabalho: uma abordagem transdisciplinar*. São Paulo: LTr, 2008. p. 351.

<sup>48</sup> SEEGERS, Gerard; VAN ELDEREN, Thérèse. Examining a model of stress reactions of bank directors. *European Journal of Psychological Assessment*, v. 12, n. 3, p. 212-223, 1996. p. 213.

### 5.2.2.2 Episódios depressivos

Caso o assédio moral se prolongue no tempo, a vítima pode desenvolver episódios depressivos, os quais, consoante ensinamentos do *Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde – Doenças Relacionadas ao Trabalho* (BRASIL, 2001):

Os episódios depressivos caracterizam-se por humor triste, perda do interesse e prazer nas atividades cotidianas, sendo comum uma sensação de fadiga aumentada. O paciente pode se queixar de dificuldade de concentração, pode apresentar baixa autoestima e autoconfiança, desesperança, ideias de culpa e inutilidade; visões desoladas e pessimistas do futuro, ideias ou atos suicidas. O sono encontra-se frequentemente perturbado, geralmente por insônia terminal. O paciente se queixa de diminuição do apetite, geralmente com perda de peso sensível. Sintomas de ansiedade são muito frequentes. A angústia tende a ser tipicamente mais intensa pela manhã. As alterações da psicomotricidade podem variar da lentificação à agitação. Pode haver lentificação do pensamento. Os episódios depressivos devem ser classificados nas modalidades: leve, moderada, grave sem sintomas psicóticos, grave com sintomas psicóticos.<sup>49</sup>

Os episódios depressivos ocasionam ao trabalhador assediado desânimo para realizar suas atividades laborais, sonolência, perda da autoestima, cansaço e ideias de suicídio. A vítima pode ter a qualidade de suas tarefas prejudicada e faltar reiteradas vezes no trabalho, o que, não raras vezes, contribui para a intensificação das agressões do assediador.

### 5.2.2.3 Síndrome de Burnout

O assediado, ao chegar em seu limite, pode encontrar-se em uma situação de total esgotamento de forças e energias para o desempenho de suas tarefas, faltando-lhe condições físicas e psíquicas para tanto, isto é, o trabalhador pode ter desenvolvido a Síndrome de Burnout, também chamada de Síndrome do Esgotamento Profissional. O *Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde – Doenças Relacionadas ao Trabalho* (BRASIL, 2001) traz a explicação de que:

<sup>49</sup> BRASIL. Ministério da Saúde do Brasil. Organização Pan-Americana da Saúde no Brasil. *Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Organização: Elizabeth Costa Dias; colaboração: Idelberto Muniz Almeida *et al.* Brasília: Ministério da Saúde do Brasil, 2001. p. 178.

O risco da síndrome de esgotamento profissional é maior para todos aqueles que vivem a ameaça de mudanças compulsórias na jornada de trabalho e declínio significativo na situação econômica. Todos os fatores de insegurança social e econômica aumentam o risco (incidência) de esgotamento profissional em todos os grupos etários.

Em geral, os fatores relacionados ao trabalho estão mais fortemente relacionados ao trabalho em si do que com os fatores biográficos ou pessoais. Os fatores predisponentes mais importantes são: papel conflitante, perda de controle ou autonomia e ausência de suporte social.<sup>50</sup>

Ana Maria Benevides Pereira preleciona que o excesso de serviço tem sido um dos elementos mais mencionados como predisponentes à síndrome de Burnout, que “diz respeito tanto à quantidade como à qualidade excessiva de demandas, que ultrapassam a capacidade de desempenho, por insuficiência técnica, de demanda, de tempo ou de infraestrutura organizacional”.<sup>51</sup> Assim, vários são os sintomas da Síndrome de Burnout, consoante explicações de Candy Florêncio Thome:

- 1) Sintomas físicos: fadiga constante e progressiva, dores musculares ou osteomusculares, distúrbios do sono, cefaleias, enxaquecas, perturbações gastrointestinais, imunodeficiência, transtornos cardiovasculares, distúrbios do sistema respiratório, disfunções sexuais e alterações menstruais nas mulheres.
- 2) Sintomas psíquicos: falta de atenção, de concentração, alterações de memória, lentificação do pensamento, sentimento de alienação, sentimento de solidão, impaciência, sentimento de impotência, labilidade emocional, dificuldade de autoaceitação, baixa autoestima, astenia, desânimo, disforia, desconfiança e paranoia.
- 3) Sintomas comportamentais: negligência ou escrúpulo excessivo, irritabilidade, incremento da agressividade, incapacidade para relaxar, dificuldade na aceitação de mudanças, perda de iniciativa, aumento do consumo de substâncias psicotrópicas, comportamento de alto risco e suicídio.

<sup>50</sup> BRASIL. Ministério da Saúde do Brasil. Organização Pan-Americana da Saúde no Brasil. *Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Organização: Elizabeth Costa Dias; colaboração: Idelberto Muniz Almeida *et al.* Brasília: Ministério da Saúde do Brasil, 2001. p. 192.

<sup>51</sup> PEREIRA, Ana Maria T. Benevides (org.). *Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p. 59.

4) Sintomas defensivos: tendência ao isolamento, sentimento de onipotência, perda do interesse pelo trabalho ou pelo lazer, absenteísmo, ímpetos de abandonar o trabalho, ironia e cinismo.<sup>52</sup>

Dado o exposto, o assediado é suscetível a desenvolver a Síndrome de Burnout, que é responsável por diversos desequilíbrios fisiológicos e psíquicos, bem como pelo baixo rendimento das atividades laborais, pela predisposição a acidentes no trabalho e, até mesmo, pelo abandono do emprego.

#### 5.2.2.4 Estresse pós-traumático

As desordens de estresse pós-traumático representam a reação a uma situação dramática, conforme se depreende da leitura do *Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde – Doenças Relacionadas ao Trabalho* (BRASIL, 2001):

O estado de estresse pós-traumático caracteriza-se como uma resposta tardia e/ou protraída a um evento ou situação estressante (de curta ou longa duração) de natureza excepcionalmente ameaçadora ou catastrófica. E, reconhecidamente, causaria extrema angústia em qualquer pessoa. São exemplos: os desastres naturais ou produzidos pelo homem, acidentes graves, testemunho de morte violenta ou ser vítima de tortura, estupro, terrorismo ou qualquer outro crime. O paciente experimentou, testemunhou ou foi confrontado com um evento ou eventos que implicaram morte ou ameaça de morte, lesão grave ou ameaça da integridade física a si ou a outros.<sup>53</sup>

As características básicas de assediados com estresse pós-traumático são as reiteradas revivescências das agressões sofridas no ambiente de trabalho. Assim, a vítima sofre de embotamento emocional, no qual há a rejeição à atividade envolvendo os episódios traumáticos. Além disso, o assediado pode apresentar ansiedade, insônia, sintomas depressivos e idealizações de suicídio. Por fim, o estresse pós-traumático desencadeia-se após o trauma, sendo o período de latência variado, mas raramente é superior a seis meses. Em alguns casos, o quadro pode evoluir de forma crônica por muitos anos e transformar-se em alteração permanente de personalidade.

<sup>52</sup> THOME, Candy Florencio. *O assédio moral nas relações de emprego*. São Paulo: LTr, 2008. p. 90-91.

<sup>53</sup> BRASIL. Ministério da Saúde do Brasil. Organização Pan-Americana da Saúde no Brasil. *Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Organização: Elizabeth Costa Dias; colaboração: Idelberto Muniz Almeida *et al.* Brasília: Ministério da Saúde do Brasil, 2001. p. 181.

### 5.2.2.5 O triste fim: suicídio

O suicídio pode não ser considerado enfermidade do trabalho, pois se trata de um ato voluntário do assediado, o qual sofre assédio moral e não suporta a situação de dor e tristeza. De acordo com as lições de Karl Marx, existem várias causas para o suicídio:

[...] as reações entre os interesses e os ânimos, as verdadeiras relações entre os indivíduos ainda estão para ser criadas entre nós inteiramente, e o suicídio *não é mais do que um entre os mil sintomas da luta social geral*, sempre percebida em fatos recentes, da qual tantos combatentes se retiram porque estão cansados de serem contados entre as vítimas ou porque se insurgem contra a ideia de assumir um lugar honroso entre os carrascos [...] a classificação das diferentes causas do suicídio deveria ser a classificação dos *próprios defeitos de nossa sociedade*.<sup>54</sup>

Finalmente, em alguns casos, os trabalhadores que sofrem assédio moral e têm seus direitos e garantias fundamentais alvejados de forma insidiosa veem no suicídio a única e melhor alternativa para a solução dos problemas.

## 6 Tutela judicial do assédio moral

O assédio moral constitui ato ilícito, que fere uma série de direitos e garantias fundamentais do trabalhador, por isso, possui repercussões na esfera judicial, ou seja, pode ocasionar a extinção do contrato de trabalho, bem como ensejar responsabilidade civil ao empregador, gerando o dever de reparar os danos sofridos pela vítima.

### 6.1 Aspectos processuais

A Consolidação das Leis de Trabalho, no artigo 840, prescreve os requisitos da petição inicial das reclamações trabalhistas. Os requisitos elencados no artigo 319 do Código de Processo Civil devem ser utilizados subsidiariamente nas petições iniciais trabalhistas. Dessa maneira, a petição inicial que pleiteia a cessação do assédio moral no trabalho ou a respectiva indenização por danos morais deve seguir os mesmos parâmetros utilizados pelas demais reclamações trabalhistas, quais sejam, simplicidade, concisão, clareza e objetividade. É imprescindível que nenhum

<sup>54</sup> MARX, Karl. *Sobre o suicídio*. São Paulo: Boitempo, 2006. p. 29 e 44.

acontecimento de relevância seja omitido, pois o juiz levará em conta a peça inicial e a contestação para proferir a sentença. A contestação precisa rebater todos os pedidos da petição inicial, caso não o faça, está sujeito à presunção de verdade dos fatos alegados pelo reclamante, mas não questionados na contestação, nos ditames do artigo 341 do Código de Processo Civil, o qual aplica-se subsidiariamente.

As reclamações trabalhistas que versam sobre assédio moral, normalmente, pedem indenização por danos morais; assim, o valor da causa nessas ações, na maioria das vezes, ultrapassa o valor de quarenta salários mínimos; por conseguinte, o rito será o ordinário. Dessa forma, cada parte aponta três testemunhas, mas o juiz poderá colher a oitiva das testemunhas referidas, isto é, aquelas citadas nos depoimentos ou em documentos do processo. Cumpre salientar que o magistrado precisa ter sensibilidade e calma para conduzir a instrução de reclamações trabalhistas acerca do assédio moral, dadas às peculiaridades das situações em questão.

## 6.2 Meios e ônus da prova

A prova de ocorrência do assédio moral deve ser trazida pela vítima, pois toda relação é regida pelo princípio da boa-fé (artigo 422 do Código Civil), o qual impõe ao empregador propiciar a higidez do ambiente laboral, de modo que não se presume o assédio moral. Porém, um aspecto que deve ser salientado refere-se à não obrigação da comprovação de prejuízo psíquico para o pleito de indenização por danos morais. Nesse contexto, a produção de provas, em muitos casos, é extremamente difícil, devido ao fato de as agressões, não raras vezes, ocorrerem de forma discreta e camuflada, conforme aponta Rodrigo Dias da Fonseca:

A tarefa mais difícil é identificar o assédio moral, por ser no mais das vezes uma forma sutil de degradação psicológica. A forma como os atos lesivos se expressam dificulta imensamente a sua percepção, muitas vezes restrita à vítima dos assaques. Referimo-nos com mais ênfase à comunicação não verbal, tão comum e de fácil negação em casos de reação (“você entendeu mal”, “foi só uma brincadeira”, “você está vendo/ouvindo coisas”, etc.). Conforme expressão de Thomas Hobbes, “o homem é o lobo do homem”.<sup>55</sup>

<sup>55</sup> FONSECA, Rodrigo Dias da. Assédio moral – breves notas. *Revista LTr*, São Paulo, v. 71, n. 1, 2007. p. 41.

O depoimento pessoal da vítima possui grande relevância, visto que apenas ela pode descrever de maneira minuciosa o terror psicológico sofrido, com precisão e coerência. Ao lado do depoimento pessoal, a confissão, apresentação de documento, oitiva das testemunhas, as perícias e a inspeção judicial podem ser utilizadas como meio de prova. Por se tratar de um fato constitutivo, a prática do assédio moral deve ser cabalmente comprovada pela vítima. O artigo 818 da Consolidação das Leis do Trabalho estabelece que a prova das alegações incumbe a quem as fizer. Contudo, a doutrina e a jurisprudência, majoritariamente, destacam a aplicação subsidiária do artigo 373 do Código de Processo Civil.

Quando se compara o artigo citado ao artigo 818 da Consolidação das Leis do Trabalho, não restam dúvidas de que este é insuficiente para dirimir as questões acerca do ônus da prova. Portanto, é necessária a aplicação subsidiária do artigo 373 do Código de Processo Civil, segundo o qual o autor prova fatos constitutivos de seu direito, enquanto o réu prova a existência de fato impeditivo, modificativo ou extintivo do direito do autor. Além disso, a partir deste dispositivo, há possibilidade, devido às peculiaridades, de o juiz impor a modificação do ônus da prova.

Por fim, existe certa divergência entre os juristas em relação ao cabimento da aplicação do princípio protetivo, ou seja, “in dubio pro operário”, no tocante à valoração da prova. No direito material, este princípio é utilizado largamente sem maiores questionamentos, de modo a informar que entre interpretações conflitantes de certa norma, a mais favorável ao trabalhador deve prevalecer. Os aplicadores do direito favoráveis a este princípio defendem a ideia de que a decisão do juiz deve se dirigir ao benefício do trabalhador, logo, em situação de prova dividida ou conflitante, o magistrado deve aplicar o princípio em comento.

Contrariamente, a doutrina majoritária, nega a aplicação do princípio protetivo em sede de direito processual, visto que o juiz se vincula às provas colacionadas nos autos e, caso a prova seja dividida, ele deve julgar de modo desfavorável a quem detém o ônus da prova. Isso porque o magistrado não deve levar em consideração as diferenças econômicas, sociais ou intelectuais existentes entre as partes, pois, se assim o fizesse, estaria beneficiando o trabalhador duas vezes pelo mesmo instituto.

### 6.3 Ruptura contratual

A degradação da dignidade e o aviltamento da saúde do trabalhador podem levar à ruptura contratual. Nesse sentido, são as palavras de Zeno Simm:

Diante de uma situação de acoso psíquico no trabalho, em que o empregado chega aos limites de sua resistência, a extinção do vínculo via de regra ocorrerá por uma das seguintes maneiras: a) pelo simples desligamento do empregado, por ato de sua iniciativa, denominado *demissão* ou pedido de demissão, o que em geral era exatamente o objetivo do acossador (que, se for o empregador, se livra do empregado sem arcar com os ônus legais de uma despedida); b) pela aposentadoria do empregado, seja ela voluntária (se já preenchidos os requisitos para tanto), seja por incapacidade física e/ou mental (quando o assédio já aniquilou o trabalhador, tornando-o imprestável para o labor); c) por meio da denominada *despedida indireta*, figura jurídica que permite ao trabalhador denunciar o contrato por ato culposo do empregador; d) pela fuga do empregado, que simplesmente deixa de comparecer ao lugar de trabalho, abandonando o emprego; e) pela morte do empregado (tanto em razão da morbidez resultante do terror psicológico, como pelo ato extremo do suicídio).<sup>56</sup>

Entre as modalidades de extinção do contrato de trabalho, tratando-se de assédio moral, a rescisão indireta se destaca, pois representa o término da relação contratual por justa causa, realizada pelo empregador. Maurício Godinho Delgado,<sup>57</sup> preleciona que existem requisitos objetivos (tipicidade e gravidade da conduta faltosa) e subjetivos (a autoria e a culpa) para a configuração da rescisão indireta. Dessa maneira, o ambiente laboral com a gestão do medo implantada é uma grande fonte de causas ensejadoras da rescisão indireta, por exemplo, o rigor excessivo ou exigência de serviço além das forças do trabalhador (artigo 483, *a e b*, da CLT), por perigo manifesto de mal considerável (artigo 483, *c*, da CLT), por descumprimento de deveres legais ou contratuais (artigo 483, *d*, da CLT), ou por ato do empregador ou de seus prepostos que lesione a honra e a boa fama do empregado ou de pessoas de sua família (artigo 483, *e*, da CLT).

Nestes casos, são devidos ao trabalhador o aviso prévio, com a respectiva projeção contratual, férias proporcionais, levantamento do FGTS, saldo salário, indenização de 40% do FGTS e 13º salário proporcional. Sem olvidar do cabimento de indenização civil decorrente do dano moral ocasionado pelo acoso psíquico, pois a indenização decorrente do dano moral está assegurada no artigo 5º, X, da Constituição Federal.

<sup>56</sup> SIMM, Zeno. *Acoso psíquico no ambiente de trabalho*. São Paulo: LTr, 2008. p. 236 – grifos do autor.

<sup>57</sup> DELGADO, Maurício Godinho. *Curso de Direito do Trabalho*. 4. ed. São Paulo: LTr, 2005. p. 1.210-1.212.

## 6.4 Responsabilidade civil decorrente do assédio moral

A formulação de conceito para o instituto da responsabilidade civil não é tarefa simples. Assim, Caio Mário da Silva Pereira, após se atentar a tal dificuldade, afirmou que “a responsabilidade civil consiste na efetivação da reparabilidade abstrata do dano em relação a um sujeito passivo da relação jurídica que se forma”.<sup>58</sup> O referido instituto jurídico representa uma fonte de obrigações, quando se trata de responsabilidade civil extracontratual ou quando é decorrente do não cumprimento de uma obrigação original.

Por responsabilidade civil entende-se a máxima de que a pessoa que cometer atos ilícitos e causar danos a alguém fica obrigada a ressarcir-los. A mencionada norma é encontrada no artigo 927 do Código Civil, que deve ser interpretado em conjunto com os artigos 186 e 187 do mesmo diploma legal, a fim de compreender o que é ato ilícito. Dessa maneira, havendo ato ilícito, nexos causal e dano ao trabalhador, resta configurada a responsabilidade civil do empregador.

### 6.4.1 Responsabilidade civil do empregador por assédio moral praticado pelos empregados

No Brasil, a responsabilidade civil subjetiva, ou seja, apoiada na culpa do agente, é a regra. Entretanto, em relação à responsabilidade do empregador pelos atos dos empregados, aplica-se, predominantemente, a teoria da responsabilidade civil objetiva. Em um primeiro momento, destaca-se a teoria da responsabilidade objetiva por fato de terceiro, na qual o empregador é responsável pelos atos de seus empregados, serviçais e preposto, quando do exercício ou em razão do trabalho, nos ditames do artigo 932, III, do Código Civil. Dessa maneira, se um empregado ou preposto da empresa cometer ato ilícito, decorrente de seu trabalho, e causar dano a outrem, o empregador deve ressarcir civilmente os danos morais ou patrimoniais da vítima.

Por outro lado, também se verifica a aplicação da Teoria do Risco da Atividade ou Risco Criado, de modo que o empregador é obrigado a assumir os riscos inerentes à sua atividade, sendo responsável por reparar os danos causados pelos seus empregados, desde que em razão da atividade desenvolvida, sem a necessidade de análise da culpa, conforme preleciona o parágrafo único do artigo 927 do Código Civil. Portanto, a responsabilidade civil é do empregador face ao assédio moral

<sup>58</sup> PEREIRA, Caio Mário da Silva. *Responsabilidade civil*. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1995. p. 11.

cometido por outro empregado, cabendo àquele pleitear ação regressiva contra o empregado assediador.

### 6.4.2 Responsabilidade civil do empregador que comete assédio moral

Em razão de não existir norma expressa sobre a responsabilidade civil do patrão que comete atos ilícitos, a doutrina majoritária estabelece que é subjetiva a responsabilidade civil, devendo este incorrer em culpa ou dolo. Sem olvidar da aplicação do parágrafo único do artigo 927, no Código Civil, sempre que possível. Nesse diapasão, dúvida não há que as agressões do assediador correspondem a um ato ilícito, citando como exemplo as humilhações, gritos e isolamento. Além disso, resta clara a configuração dos danos físicos e psicológicos à vítima, o que configura responsabilidade civil.

### 6.4.3 Dano moral

O assédio moral atinge bens personalíssimos da vítima, como a honra e a integridade física e psicológica, os quais não possuem apreciação econômica, mas que a Constituição Federal, em seu artigo 5º, X, assegura a indenização pelo dano moral e material decorrente de suas violações. Nas palavras de Carlos Alberto Bittar:

Configura o dano lesão, ou redução patrimonial, sofrida pelo ofendido, em seu conjunto de valores protegidos no direito, seja quanto à sua própria pessoas – moral ou fisicamente – seja quanto a seus bens ou a seus direitos. É a perda, ou a diminuição, total ou parcial, de elemento, ou de expressão, componente de sua estrutura de bens psíquicos, físicos, morais ou materiais.<sup>59</sup>

Por fim, um ponto relevante refere-se ao fato de que a relação de hierarquia existente nas relações de trabalho propicia a violação da dignidade da pessoa humana e outros direitos de personalidade da vítima.

<sup>59</sup> BITTAR, Carlos Alberto. *Responsabilidade civil: teoria & prática*. Atualização: Eduardo C. B. Bittar. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2005. p. 9.

#### 6.4.4 Dano material

O trabalhador que sofre assédio moral também acumula prejuízos econômicos, isto é, danos materiais, os quais podem ser emergentes, como despesas médicas, consultas e medicamentos, mas também podem ser cessantes, ou seja, tudo aquilo que a vítima ficou impossibilitada de auferir, por exemplo, a não ascensão na carreira.

#### 6.4.5 Indenização à vítima de assédio moral

A doutrina explica que a indenização, além de ter como escopo a reparação dos danos sentidos pela vítima, também tem um caráter sancionatório, porém, é inadmissível o enriquecimento sem causa da parte beneficiada pela indenização. Assim, a vítima do assédio moral precisa trazer os documentos que comprovem seus gastos advindos dos danos materiais, por exemplo, recibos referentes ao pagamento de consultas médicas, sessões de terapia e despesas com remédios. No Brasil, não há critérios objetivos para a fixação do *quantum* indenizatório, estando o juiz adstrito ao prudente arbítrio. Dessa maneira, o magistrado, ao fixar o valor da indenização por danos morais decorrente do assédio moral, deve se pautar na extensão da lesão sofrida, na repercussão dos danos na vida da vítima, na capacidade financeira da empresa assediadora e no caráter pedagógico e educativo da sanção.

### 7 Prevenção e defesa

Como exposto, o assédio moral gera transtornos à saúde física e psicológica do trabalhador, mas também à empresa, que deverá reparar os danos causados à vítima. Entretanto, há uma certa resistência por parte dos empregadores de implementarem programas de prevenção ao assédio moral. Márcia Novaes Guedes explica esta questão por meio de estudos realizados:

Afirmam os estudiosos que raramente razões econômicas são capazes de persuadir organizações para implementar um programa de combate ao terror psicológico. Ainda que economistas demonstrem que os custos do assédio moral são bem mais elevados do que a prevenção, isso não faz as organizações adotarem programas dessa natureza. As empresas tendem muito mais a investir em programas que aumentam sua imagem tanto dentro quanto fora de suas

fronteiras, e, nesse caso, considerações de natureza econômica são menos importantes.<sup>60</sup>

Infelizmente, a implantação de um programa de prevenção ao assédio moral implica reconhecer e assumir a existência deste problema. Malgrado a resistência das empresas, a pressão social e sindical é preponderante para forçar os dirigentes a tomarem as medidas adequadas em prol da conscientização acerca da prevenção ao assédio moral.

Então, ao empregador corresponde a responsabilidade de zelar pelo bem-estar dos trabalhadores e evitar radicalmente a implantação da gestão do medo nas empresas, de modo a não tolerar o comportamento do assediador, prestar rápido auxílio às vítimas e adotar um novo estilo de liderança, pois o assédio moral aniquila a dignidade do trabalhador e atinge gravemente sua saúde física e psíquica.

## 7.1 Atuação das empresas

Alterar as condições de trabalho auxilia a prevenção do assédio moral nas empresas, por exemplo, a racionalização do tempo com exercícios que permitam o relaxamento dos trabalhadores, mas sem que estes fiquem ociosos no período em questão para não praticarem atos inadequados, como o assédio moral. Assim, são necessários programas de bem-estar e círculos de saúde com a realização de exercícios físicos, alongamentos, atividades de concentração e debates sobre temas atuais, arte, música e cinema.

O comportamento da direção e a cultura gerencial também precisam mudar. De grande valia seria a implementação de treinamentos para gerentes, nos quais se ensinassem habilidades e técnicas de solução de conflitos. Também é necessária a adoção de um regulamento com normas que prevejam um sistema de queixas em relação ao assédio moral e as respectivas providências a serem tomadas, pois este aspecto introduz a conscientização de todos os funcionários de que a empresa não coaduna com a prática do assédio moral. É imprescindível a organização de programas de combate ao assédio moral, como palestras, discussões e programas esclarecedores das consequências físicas e psicológicas da vítima de assédio psíquico. Outras atitudes podem ser tomadas, como explicam detalhadamente Maria Ester, Roberto Heloani, Margarida Barretos:

<sup>60</sup> GUEDES, Márcia Novaes. *Terror psicológico no trabalho*. São Paulo: LTr, 2008. p. 149.

Uma política de prevenção e de combate ao assédio moral deve ser abrangente e assumir o caráter informativo, administrativo, jurídico e/ou psicológico. Portanto, é fundamental que os diversos grupos organizacionais sejam envolvidos na definição e na criação de instrumentos para se lidar com as ocorrências, sua apuração e avaliação. Em paralelo, múltiplas ações são possíveis: a constituição de um comitê multidisciplinar formado por profissionais que gozem de credibilidade junto às pessoas da organização (médicos, psicólogos, assistentes sociais, dirigentes sindicais e sindicalistas); a não estimulação das ocorrências, deixando clara a sua reprovação pelo código de conduta da empresa, a exemplo do que têm feito muitas corporações; a disponibilidade de ferramentas para denúncia e apuração, por exemplo, a caixa de sugestões, as plataformas informatizadas que propiciem denúncias anônimas e a promoção de *workshops* para todos os funcionários e gestores de diversas áreas e não apenas de recursos humanos; a ampla divulgação da mensagem do presidente ou do chefe principal da organização, apoiando tais medidas; a divulgação de ações e de casos exemplares; a utilização de metodologia lúdicas, como teatro para análise e popularização do tema no ambiente de trabalho; a criação de ouvidoria ou a existência de *ombudsman* para avaliar permanentemente as ações do referido comitê multidisciplinar, com membros rotativos e eleitos, de forma que todas as unidades da organização possam participar diretamente; o uso de cartilhas e da intranet para mensagens explicativas sobre o tema e as formas de procedimentos, caso uma pessoa seja vítima ou testemunhe a ocorrência do fenômeno.<sup>61</sup>

Dessa maneira, é importante destacar que o aumento dos custos sentido pelas empresas com a implementação de programas de prevenção do assédio moral é amplamente recompensado por meio do aumento da produtividade no trabalho, pois é certo que um ambiente laboral hígido repercute na diminuição de licenças-médicas e na elevação da eficiência dos empregados.

## 7.2 Atuação dos sindicatos

Os sindicatos desempenham função relevante na prevenção do assédio moral por intermédio da conscientização dos trabalhadores no tocante à gravidade do problema, do incentivo às denúncias dos casos de terror psicológico, da prestação de apoio e auxílio à vítima e da negociação coletiva de procedimentos que visem

<sup>61</sup> FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2009. p. 110-111.

à solução do conflito em questão. Zeno Simm salienta a importância dos sindicatos na divulgação e esclarecimentos ao público do instituto do assédio moral:

[...] uma relevante forma de atuação do sindicato é trazer a questão a público, expor o problema aos trabalhadores, mostrar o que é o acoso psíquico, como ele se manifesta e quais as suas consequências. Ou seja, tem o sindicato a importante tarefa de *informar* seus representados acerca desse fenômeno, para que eles entendam a sua natureza e extensão e não se sintam culpados quando forem vítimas de perseguição.<sup>62</sup>

Nesse contexto, os sindicatos também podem elaborar normas e publicar boletins e folhetos a serem distribuídos no âmbito das empresas. Está ao alcance das organizações sindicais, ainda, a criação de ambientes e situações que deixem o trabalhador à vontade para denunciar casos de assédio moral, de modo a criar equipes de assessoramento às vítimas. Caso nenhuma medida adotada pelo sindicato seja suficiente na coibição do acoso psíquico, esse deve informar os casos aos órgãos de fiscalização do trabalho, bem como ao Ministério Público do Trabalho, a fim de que sejam tomadas as providências cabíveis, tais como a aplicação de sanções.

## 8 Conclusão

Os direitos fundamentais do trabalhador e a dignidade da pessoa humana são fulminados no ambiente de trabalho, onde há a implementação da gestão do medo. Trata-se de uma lógica advinda das necessidades do modo de produção capitalista, que somada à globalização e ao neoliberalismo, resulta em cenário de competição extrema entre as empresas. Dessa maneira, a busca desvairada pelo aumento de produtividade faz nascer novas técnicas de gerenciamento, que subjugam os trabalhadores a condições degradantes, pois os empregadores, conscientes do medo da dispensa que ronda os trabalhadores, adotam técnicas humilhantes e vexatórias com o objetivo de pressioná-los por melhores resultados.

Discutiu-se, portanto, o assédio moral no ambiente de trabalho, uma mazela na vida de muitas pessoas, que sofrem sérias consequências, tanto físicas quanto psicológicas. O terror psicológico ceifa a competência, a energia e a criatividade dos assediados, que são constrangidos e maltratados no ambiente laboral, local que deveria ser sadio e equilibrado. A consagração dos direitos fundamentais

<sup>62</sup> SIMM, Zeno. *Acoso psíquico no ambiente de trabalho*. São Paulo: LTr, 2008. p. 279 – grifo do autor.

esculpidos na Carta Magna não pode coadunar com o acosso psíquico. Nessa seara, o trabalho se pautou no esclarecimento do instituto do assédio moral, de modo a explicar as suas classificações, sujeitos envolvidos, dentre outros pontos considerados relevantes para a análise do tema.

Compreender os aspectos jurídicos do assédio moral é o primeiro passo para se defender dessa prática desumana. Assim, o acosso psíquico pode ocasionar a rescisão indireta do contrato de trabalho, bem como servir ao pleito para indenização tanto por danos materiais quanto por danos morais. Outrossim, o ideal seria que os empregadores se conscientizassem da gravidade das condutas assediadoras, pois não se trata da única, muito menos da melhor, estratégia para o aumento da produtividade.

Urgente se faz a necessidade de adoção de práticas que previnam o assédio moral dentro das empresas, qualificando-se melhor os gerentes e dirigentes, a fim de que abominem o terror psicológico no ambiente de trabalho e saibam lidar com os casos de assédio moral horizontal. Finalmente, os trabalhadores merecem a proteção contra quaisquer atos aviltantes à sua saúde física e psicológica. Espera-se que os trabalhadores sejam plenamente respeitados em seus direitos e garantias fundamentais, pois, por intermédio do trabalho, o ser humano encontra o caminho a seguir em sua vida.

---

**Abstract:** Through the present work, was intended to approach the psychological terror inflicted on workers who are submitted to a genuine management by fear in the corporate ambit. The intention was to conduct a multidisciplinary study, resorting to the institutes of other knowledge areas, such as psychology, medicine, administration, among others. Reflected on the horizontal applicability of fundamental rights in employment relations and the duty of good faith in employment contracts. Immediately thereafter, moral harassment has been identified at work, clarifying, therefore, legal aspects of the problematic in question, such as the definition, the configurators and the subjects. The mechanisms used for the implementation of fear management in the workplace, their forms and manifestations were elucidated points. Moreover, we investigated the physiological and psychic consequences of bullying in employment relationships. Procedural aspects, current legislation, contractual breach, were understood, indicating the indirect termination of the employment contract, compensation for material and moral damages, and civil liability in face of moral harassment. Finally, was pointed out the forms of prevention and defense against moral harassment in order that the worker's fundamental rights and guarantees are respected.

**Keywords:** Moral harassment. Fear management. Worker's fundamental rights and guarantees.

---

## Referências

AFFONSO, Sérgio de Britto Álvares. Epitáfio. 2001. Disponível em: <https://www.vagalume.com.br/titas/epitafio.html>. Acesso em: 16 maio 2021.

AGUIAR JÚNIOR, Ruy Rosado. *Extinção dos contratos por incumprimento do devedor*. Rio de Janeiro: Aide Ed., 1991.

ALEXY, Robert. *Teoria dos Direitos Fundamentais*. Tradução da 5. ed. alemã. São Paulo: Malheiros Editores, 2008.

BITTAR, Carlos Alberto. *Os direitos da personalidade*. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

BITTAR, Carlos Alberto. *Responsabilidade civil: teoria & prática*. Atualização: Eduardo C. B. Bittar. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

BORGES, Julio Daio. Hobsbawm e o Nuovo Secolo. 2000. Disponível em: <http://www.jdborges.com.br/ensaios/hobsbawm.htm>. Acesso em: 12 fev. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde do Brasil. Organização Pan-Americana da Saúde no Brasil. *Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Organização: Elizabeth Costa Dias; colaboração: Idelberto Muniz Almeida *et al.* Brasília: Ministério da Saúde do Brasil, 2001.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Código Civil. *Diário Oficial da União*, Brasília, 11 jan. 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm). Acesso em: 12 mar. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. *Diário Oficial da União*, Brasília, 17 mar. 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm). Acesso em: 12 abr. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Consolidação das Lei do Trabalho. *Diário Oficial da União*, 9 ago. 1943. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/De15452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De15452.htm). Acesso em: 9 abr. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm). Acesso em: 6 mar. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 20 set. 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8080.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8080.htm). Acesso em: 3 abr. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995. Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 17 abr. 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9029.HTM](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9029.HTM). Acesso em: 13 mar. 2021.

CANASIRO, Soraya, Apresentação. In: GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. *Meio ambiente do trabalho: direito, segurança e medicina do trabalho*. São Paulo: Método, 2006.

CASTRO, Cláudio Roberto Carneiro de Castro. *O que você precisa saber sobre o assédio moral nas relações de emprego*. São Paulo: LTr, 2012.

DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DELGADO, Maurício Goldinho. *Curso de Direito do Trabalho*. 4. ed. São Paulo: LTr, 2005.

- FONSECA, Rodrigo Dias da. Assédio moral – breves notas. *Revista LTr*, São Paulo, v. 71, n. 1, 2007.
- FRANCISCO, Wagner de Cerqueira e. O que é globalização? 2021. Disponível em: <http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/o-que-globalizacao.htm>. Acesso em: 2 abr. 2021.
- FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- FREUD, Sigmund Freud. Carta a Albert Einstein. 1932. Disponível em: <http://areas.fba.ul.pt/jpeneda/FreudEinstein.htm>. Acesso em: 16 maio 2021.
- GAIARSA, José Ângelo. *Tratado geral sobre a fofoca – uma análise da desconfiança humana*. 13. ed. São Paulo: Summus, 1978.
- GOMES, Orlando. *Introdução ao Direito Civil*. 18. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2000.
- GUÉDES, Márcia Novaes. *Terror psicológico no trabalho*. São Paulo: LTr, 2008.
- HIRIGOYEN, Marie-France. *A violência perversa no cotidiano*. Tradução: Maria Helena Kühner. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.
- KANT, Immanuel. *A metafísica dos costumes*. Tradução: Edson Bini. Bauru: Edipro, 2003.
- LEYMANN, Heinz. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Erlbaum (UK), v. V, n. 2, 1996.
- MÁRCIO (nome fictício). *Assediados*. 2012. Acesso em: 2 abr. 2016.
- MARX, Karl. *Sobre o suicídio*. São Paulo: Boitempo, 2006.
- MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. *Curso de Direito Constitucional*. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- MESQUITA, Luiz José de. *Direito Disciplinar do Trabalho*. 2. ed. fac-similar. São Paulo: LTr, 1991.
- MIRANDA, Jorge. *Manual de Direito Constitucional*. 3. ed. Coimbra: Coimbra Editora, 2000. t. IV.
- NASCIMENTO JÚNIOR, Luiz Gonzaga do. Um homem também chora – Guerreiro Menino. Disponível em: <https://www.vagalume.com.br/gonzaguinha/um-homem-tambem-chora-guerreiro-menino.html>. Acesso em: 17 maio 2021.
- NORONHA, Fernando. *Direito das obrigações*. Vol. I: Fundamentos do direito das obrigações: introdução à responsabilidade civil. São Paulo: Saraiva, 2003.
- OLIVEIRA, Sebastião Geraldo de. *Proteção jurídica à saúde do trabalhador*. 3. ed. rev. ampl. e atual. São Paulo: LTr, 2001.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948. Disponível em: <https://unric.org/pt/declaracao-universal-dos-direitos-humanos/>. Acesso em: 28 abr. 2020.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. Pacto Internacional sobre os Direitos Econômicos, Sociais e Culturais. ONU, 1966. Disponível em: [http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/por.pdf](http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/por.pdf). Acesso em: 13 mar. 2021.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. Convenção nº 155: Segurança e Saúde dos Trabalhadores, 1981.
- PEREIRA, Ana Maria T. Benevides (org.). *Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- PEREIRA, Caio Mário da Silva. *Responsabilidade civil*. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1995.

- PETERS, Tom. O mundo está um caos. *Veja*, São Paulo, n. 1.833, 17 dez. 2003.
- PRATA, Marcelo Rodrigues. *Anatomia do assédio moral no trabalho: uma abordagem transdisciplinar*. São Paulo: LTr, 2008.
- RIPERT, George. *La règle morale dans les obligations civiles*. 4. ed. Paris: L.G.D.J., 1996.
- RUPRECHT, Alfredo J. *Os princípios do Direito do Trabalho*. São Paulo: LTr, 1995.
- SACCONI, Luiz Antônio. *Grande Dicionário Sacconi da língua portuguesa comentado, crítico e enciclopédico*. São Paulo: Ed. Nova Geração, 2010.
- SARLET, Ingo Wolfgang. *A eficácia dos direitos fundamentais*. 2. ed. rev. atual. Porto Alegre: Livraria dos Advogados, 2001.
- SEEGERS, Gerard; VAN ELDEREN, Thérèse. Examining a model of stress reactions of bank directors. *European Journal of Psychological Assessment*, v. 12, n. 3, p. 212-223, 1996.
- SIMM, Zeno. *Acoso psíquico no ambiente de trabalho*. São Paulo: LTr, 2008.
- SOARES, Ângelo. Assédio moral no trabalho. *Revista Época*, São Paulo, n. 294, 5 jan. 2004.
- THOME, Candy Florencio. *O assédio moral nas relações de emprego*. São Paulo: LTr, 2008.
- TRAJANO, Ana Rita Castro. Impactos da violência urbana no trabalho em saúde: construindo uma cultura de paz e humanização do trabalho no campo da saúde pública. *e-cadernos CES [on-line]*, 2, 12 p., 1º dez. 2008. Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/e-cadernos/media/documentos/ecadernos2/ANA%20RITA%20CASTRO%20TRAJANO.pdf>. Acesso em: 17 maio 2021.
- VELOSO, Caetano Emanuel Viana Teles. Dom de iludir. Disponível em: <https://www.lettras.mus.br/caetano-veloso/44719/>. Acesso em: 16 maio 2021.

---

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

PAIVA, Juliana da Silva. Assédio moral e gestão do medo: o terror psicológico no ambiente de trabalho e o aviltamento dos direitos e garantias fundamentais do trabalhador. *Revista Fórum Trabalhista – RFT*, Belo Horizonte, ano 10, n. 41, p. 35-82, abr./jun. 2021.

---