



ACADEMIA BRASILEIRA DE DIREITO DO TRABALHO

## OS CONTORNOS CONCEITUAIS DO ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

Rodolfo Pamplona Filho<sup>(\*)</sup>

**Sumário:** 1. Introdução; 2. Assédio moral laboral; 3. Modalidades de assédio moral; 3.1 Assédio moral discriminatório; 3.2 Assédio moral individual e assédio moral coletivo; 3.3 Assédio moral perverso e assédio moral estratégico; 3.4 Assédio moral interpessoal e assédio moral organizacional; 4. Assédio moral organizacional: uma proposta de conceituação; 5. Elementos caracterizadores do assédio moral organizacional; 6. A influência da tecnologia na nova organização do trabalho; 7. Conclusões; Referências.

**RESUMO:** Pressão para atingir metas, sobrecarga e ritmo acelerado e excessivo de trabalho, segregação dos funcionários, desconsideração de aspectos éticos e de segurança, sistema de premiações, divisão de tarefas, divisão do tempo, desenho da estrutura hierárquica, estratégias de controle e extrapolação da jornada de trabalho são algumas formas da atual organização do trabalho. Em nome dos resultados e do lucro, as empresas forçam o trabalhador a laborar num ritmo excessivo, mediante o cumprimento de metas exageradas, que, caso não sejam cumpridas, expõem o empregado às mais diversificadas formas de constrangimento, humilhação e ridicularização. Nesse contexto, surge uma nova modalidade assediadora: o assédio moral organizacional. Assim, em virtude da imprecisão terminológica do assédio moral organizacional, o presente artigo busca formular uma proposta de conceituação, bem como distinguir essa modalidade assediadora das outras formas de assédio moral, identificando, posteriormente, os seus elementos caracterizadores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organização do trabalho; Assédio moral laboral; Assédio moral organizacional.

**ABSTRACT:** Pressure to achieve goals, overload and accelerated and excessive work, segregation of employees, disregard of ethical and safety aspects, reward system, division of tasks, division of time, design of the hierarchical structure, control strategies and overtime journeys are some forms of the current work organisation. In the name of results and profit, companies force the worker to work at an excessive rate, by fulfilling exaggerated goals, which,

---

<sup>(\*)</sup>Juiz Titular da 32ª Vara do Trabalho de Salvador/BA. Professor Titular de Direito Civil e Direito Processual do Trabalho da Universidade Salvador - UNIFACS. Professor Associado da graduação e pós-graduação (Mestrado e Doutorado) em Direito da UFBA – Universidade Federal da Bahia. Coordenador dos Cursos de Especialização em Direito Civil e em Direito e Processo do Trabalho da Faculdade Baiana de Direito. Mestre e Doutor em Direito das Relações Sociais pela PUC/SP - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. *Máster en Estudios en Derechos Sociales para Magistrados de Trabajo de Brasil* pela UCLM - Universidad de Castilla-La Mancha/Espanha. Especialista em Direito Civil pela Fundação Faculdade de Direito da Bahia. Membro e Presidente Honorário da Academia Brasileira de Direito do Trabalho (antiga Academia Nacional de Direito do Trabalho - ANDT). Presidente da Academia de Letras Jurídicas da Bahia e do Instituto Baiano de Direito do Trabalho. Membro da Academia Brasileira de Direito Civil, do Instituto Brasileiro de Direito de Família (IBDFam) e do Instituto Brasileiro de Direito Civil (IBDCivil).



if not fulfilled, expose the employee to the most diverse forms of embarrassment, humiliation and ridicularization. In this context, a new harassment modality arises: organizational moral harassment. Thus, due to the terminological imprecision of organizational moral harassment, this article seeks to formulate a proposal for conceptualization, as well as to distinguish this mode of harassment from other forms of moral harassment, and later to identify its characterizing elements.

**KEYWORDS:** Work organisation; Moral harassment; Organizational moral harassment.

## 1. INTRODUÇÃO

O século XXI marca uma nova sociedade e uma nova organização do trabalho. O desenvolvimento da tecnologia da informação transformou as relações sociais e também o modo de execução do labor. Por meio da robótica e da informática, tornou-se possível o aumento da produção e a melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

A nova organização do trabalho, balizada pelo desenvolvimento tecnológico e informacional, todavia, conquanto tenha ampliado a produtividade, não melhorou as condições laborais. Ao mesmo tempo em que as inovações tecnológicas permitiram que homens e mulheres aumentassem a produção de mercadorias com mais qualidade e menos esforço, houve a intensificação das exclusões e discriminações que ocorrem dentro e em torno da força de trabalho.

Os trabalhadores, submetidos a acelerados ritmos de produção, sofrem cada vez mais com o estresse, com as exigências de metas abusivas, com o controle do modo, forma e método de trabalho, com o comprometimento das relações interpessoais e, inclusive, com o desrespeito à diversidade. Pressão para atingir metas, sobrecarga e ritmo excessivo de trabalho, segregação dos funcionários, sistema de premiações, divisão de tarefas, estratégias de controle e extrapolação da jornada de trabalho são alguns traços característicos dessa nova organização do trabalho. É nesse contexto que emerge o assédio moral organizacional.

Nesse sentido, o presente artigo objetiva estudar o assédio moral organizacional, nova modalidade assediadora que acarreta inúmeras e graves consequências para a saúde mental do trabalhador, apresentando os seus contornos conceituais, bem como identificando os seus elementos caracterizadores.



## 2. ASSÉDIO MORAL LABORAL

O assédio moral é um fenômeno enraizado no mundo do trabalho desde os primórdios da sociedade. Entretanto, somente a partir da década de 80, ampliaram-se as discussões e pesquisas acadêmicas, em especial por juristas, médicos, psicólogos e estudiosos da saúde do trabalhador.

A figura do assédio moral foi utilizada pela primeira vez na área da Biologia, mediante pesquisas realizadas por *Konrad Lorez*, na década de 60, acerca do comportamento de um grupo de animais de pequeno porte físico em face da ameaça de um único animal de grande porte (ÁVILA, 2009, p. 17). Na sua obra *Sobre la agresión: el pretendido mal*, Konrad Lorez aborda o instinto da agressão, comum entre os animais e os homens<sup>1</sup>. O comportamento adotado pelo grupo de animais, através de intimidações e atitudes agressivas coletivas, principalmente fazendo de presa os animais que os ameaçam, Konrad Lorez denominou de *mobbing*, traduzido por ele como *hostigamiento* ou *acosamiento*, que significa perseguição.<sup>2</sup>

Posteriormente, na década de 70, o médico sueco *Peter Paul Heinemann* utilizou os estudos de Lorez para descrever o comportamento agressivo de crianças com relação a outras dentro das escolas. Para tanto, tomou emprestado da etologia a denominação *mobbing*, vocábulo inglês que significa maltratar, atacar, perseguir (CASTRO, 2012, p. 20).

Na seara laboral, os estudos sobre assédio moral iniciaram-se com as investigações de *Heinz Leymann*, doutor em psicologia do trabalho, alemão, radicado na Suécia, que, em 1984, publicou um pequeno ensaio científico intitulado *National Board of Occupational Safety and Health in Stockholm* sobre as consequências do *mobbing* na esfera neuropsíquica de pessoas expostas a humilhações no ambiente de trabalho (GUEDES, 2003, p. 27).

---

<sup>1</sup> Segundo Konrad Lorez, “si uno pudiera ver sin prejuicios al hombre contemporáneo, en una mano la bomba de hidrógeno y en el corazón el instinto de agresión herdado de sus antepasados los antropoides, producto aquélla de su inteligencia e incontrolable éste por su razón, no le auguraría larga vida”. (LORENZ, 2005, p. 60)

<sup>2</sup> “Son sobre todo los animales que vivem en sociedade los que doquiera lo encuentren atacan al animal de presa que los amenaza. Los ingleses llama a eso *mobbing*, que se puede traducir por *hostigamiento* o, mejor, *acosamiento*. Así se agrupan las cornejas e otras aves para acosar al buho, el gato o cualquier otro carnívoro nocturno cuando lo ven de día”. (LORENZ, 2005, p. 34)



No Brasil, os debates em torno do assédio moral desenvolveram-se a partir de 2000, com a tradução do livro de *Marie-France Hirigoyen*, psiquiatra francesa, e com a defesa da dissertação de mestrado da médica *Margarida Barreto*, na área de psicologia social. Ressalta-se que o sítio eletrônico [www.assediomoral.org.br](http://www.assediomoral.org.br), fundado em 2001, foi um importante marco no processo de divulgação e conscientização (SOBOLL, 2008, p. 18).

Marie-France Hirigoyen (2002, p. 17) conceitua o assédio moral como “qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho”.

Márcia Novaes Guedes (2003, p. 33), por sua vez, assinala que o assédio moral corresponde a “atitudes humilhantes, repetidas, que vão desde o isolamento, passam pela desqualificação profissional e terminam na fase de terror, em que se verifica a destruição psicológica da vítima”.

Rodolfo Pamplona Filho, Adriana Wyzykowski e Renato Barros (2014, p. 117) conceituam o assédio moral como “um conjunto de condutas abusivas e intencionais, reiteradas e prolongadas no tempo, que visam a exclusão de um empregado específico, ou de um grupo determinado destes, do ambiente de trabalho por meio do ataque à sua dignidade, podendo ser comprometidos, em decorrência de seu caráter multiofensivo, outros direitos fundamentais, a saber: o direito à integridade física e moral, o direito à intimidade, o direito ao tratamento não discriminatório, dentre outros”.

Lis Soboll e Roberto Heloani (2008, p. 21), por seu turno, entendem por assédio moral “uma situação extrema de agressividade no trabalho, marcada por comportamentos ou omissões, repetitivos e duradouros. Tem como propósito destruir, prejudicar, anular ou excluir e é direcionado a alvos escolhidos (uma ou mais pessoas em especial). Caracteriza-se por sua natureza agressiva, processual, pessoal e mal-intencionada”.

Nesse sentido, a partir das contribuições doutrinárias e acadêmicas, pode-se conceituar o assédio moral laboral como: *a tortura psicológica perpetrada por um conjunto de ações ou omissões, abusivas e intencionais, praticadas por meio de palavras, gestos e atitudes, de forma reiterada e prolongada, que atingem a dignidade, a integridade física e mental, além de outros*



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

### **3. MODALIDADES DE ASSÉDIO MORAL**

A tortura psicológica intentada por meio de condutas abusivas e intencionais, praticada de forma habitual contra a dignidade e integridade do trabalhador, apresenta as mais diversas motivações e classificações. Nessa senda, o presente capítulo objetiva identificar algumas modalidades de assédio moral, com especial enfoque para o assédio moral discriminatório, assédio moral individual e coletivo, assédio moral estratégico e perverso, assim como assédio moral interpessoal e organizacional.

#### **3.1 ASSÉDIO MORAL DISCRIMINATÓRIO**

O vocábulo discriminação tem suas raízes etimológicas extraídas do termo anglo-americano *discrimination*, que significa “caráter infundado de uma distinção” (BARROS, 2010, p. 1128). Com bem ensina Rodolfo Pamplona Filho (2005, p. 87), no âmbito do ordenamento jurídico brasileiro, o constituinte consagrou, no *caput* do art. 5º da Constituição Federal, como pilar da ordem jurídica positiva, a isonomia de tratamento entre os indivíduos, o que, por sua vez, não é de fácil observância, tendo em vista as evidentes desigualdades fáticas ocorrentes na realidade prática.

De acordo com o art. 1º da Convenção nº. 111 da Organização Internacional do Trabalho – OIT, o termo discriminação compreende “toda a distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão”.

A discriminação no trabalho, como bem preleciona José Cláudio Monteiro de Brito Filho (2002, p. 40-43), é a negativa ao trabalhador da igualdade necessária para a aquisição ou manutenção do emprego pela adoção de atitudes discriminatórias por parte do empregador,



sendo estas entendidas como a forma de exteriorização do preconceito ou, em outras palavras, como o preconceito em sua forma ativa.

Ademais, a discriminação no trabalho pode ser classificada quanto ao momento, quanto à forma, quanto aos efeitos e quanto aos motivos da discriminação. No concernente ao momento, ela pode ocorrer no ato da contratação, como a não admissão de trabalhadores negros, bem como no curso do contrato, através, por exemplo, da delegação de tarefas inferiores, ou, até mesmo, no seu término, como a dispensa de trabalhadores do sexo feminino sob a justificativa de “conter gastos”.

Quanto à forma, a discriminação pode ser direta, através, *v.g.*, da exigência para os candidatos a emprego de certidão de distribuição de ação trabalhista na Justiça do Trabalho, ou indireta, mediante a adoção de medidas ou práticas, como exigências de altura, peso ou provas físicas, que excluem, por exemplo, um maior número de mulheres.

Com relação aos efeitos, antes da contratação eles podem ser a não contratação ou contratação para cargo de nível inferior e durante a contratação os efeitos da discriminação se revestem na extinção do contrato, na preterição do trabalhador à ascensão funcional ou na designação para funções mais penosas ou inferiores (BRITO FILHO, 2002, p. 48-49).

No tocante às razões motivadoras, identificam-se, dentre outras, discriminações por gênero, raça, etnia, orientação sexual, religião, posição política, procedência nacional, procedência regional, origem social, idade, deficiência física, intelectual, sensorial ou mental (BRITO FILHO, 2002, p. 49) e estética<sup>3</sup>.

Nesse contexto de discriminação no trabalho, emerge o *assédio moral discriminatório*, que consiste na tortura psicológica perpetrada por um conjunto de condutas abusivas, intencionais, repetidas e prolongadas que tem como motivação circunstâncias raciais ou étnica, religiosas, etárias, estéticas, de gênero, de orientação sexual, dentre outras diferenças ou particularidades do trabalhador.

---

<sup>3</sup> A discriminação estética pode ser conceituada como toda a distinção, exclusão ou preferência fundada em fatores de estética como peso, altura, tipo de cabelo, tonalidade de cabelo, manchas e cicatrizes, bem como pela utilização por parte do trabalhador de tatuagem, piercings, barba, maquiagem, brincos, determinadas vestimentas, dentre outros adereços. A proibição do uso de braba, bigode, cavanhaque ou costeleta configura-se, na maioria dos casos, como uma modalidade de discriminação estética, tendo em vista que além de impor ao trabalhador um padrão de aparência, acarreta, em muitos casos, grave violação a sua intimidade e imagem. (SANTOS, 2012, p. 118-119.)



O assédio moral discriminatório surge, desse modo, como uma repulsa a determinada peculiaridade da pessoa, apresentando-se geralmente de forma dissimulada, haja vista que a discriminação é proibida legal e constitucionalmente.

### 3. 2 ASSÉDIO MORAL INDIVIDUAL E ASSÉDIO MORAL COLETIVO

O *assédio moral individual* é a violência cometida contra o trabalhador individualmente considerado. Delimita-se, assim, perfeitamente as figuras de agressor e agredido. O assédio moral coletivo *lato sensu*, por sua vez, compreende o assédio moral individual homogêneo, o assédio moral coletivo em sentido estrito e o assédio moral difuso.

O *assédio moral individual homogêneo* viola, de maneira reiterada, os direitos fundamentais de mais de uma pessoa simultaneamente, direitos estes, no entanto, que em sua essência são individuais (MUÇOUÇA, 2011, p. 191). Trata-se, assim, de perseguições a alguns trabalhadores, individualizados por suas características comuns, que se contraponham aos interesses do empregador (MUÇOUÇA, 2011, p. 191).

Como exemplo do assédio moral individual homogêneo, Renato Muçouça descreve a situação na qual existe um número considerável de empregados prestes a se aposentar, mas o empregador não mais os deseja na empresa e, a fim de forçá-los a pedir demissão, passa a persegui-los ou esvaziar as suas funções (MUÇOUÇA, 2011, p. 191).

O *assédio moral coletivo em sentido estrito* consiste na utilização abusiva do poder diretivo do empregador dirigida indistintamente a todos os empregados, os quais estão ligados com a parte contrária por uma relação jurídica base, qual seja, laborarem na mesma empresa (MUÇOUÇA, 2011, p. 196). Assim, a conduta assediante atinge o ambiente de trabalho, tornando insuportável o convívio social na empresa. Trata-se, dessa forma, de uma afronta sistemática e reiterada à dignidade, à integridade e aos direitos fundamentais do grupo.

O *assédio moral difuso*, consoante lição de Renato Muçouça (2011, p. 201), corresponde a lesão reiterada à saúde psicofísica e ao próprio meio ambiente de trabalho em si mesmo considerado, haja vista que as lesões criadas pelo empregador que assedia seus trabalhadores e deles retira a saúde, atinge pessoas indeterminadas, como familiares, amigos e vizinhos de cada trabalhador assediado. O assédio moral coletivo *lato sensu* pode ser tutelado



mediante Ação Civil Pública, ressaltando-se que no tocante ao assédio perpetrado contra direitos individuais homogêneos também podem ser manejadas ações coletivas e ações plúrimas.

### 3.3 ASSÉDIO MORAL PERVERSO E ASSÉDIO MORAL ESTRATÉGICO

O *assédio moral estratégico ou motivado* é aquele que objetiva uma finalidade específica, como, *v. g.*, expulsar o trabalhador da empresa ou impedir que ele seja promovido ou ocupe cargos de comando, ou, ainda, impedir que o trabalhador atinja as metas estabelecidas pela organização (LIMA FILHO, 2009, p. 69). O assédio moral estratégico diferencia-se do *assédio moral perverso ou imotivado*, que, por seu turno, não apresenta uma razão ou causa específica.

Marie-France Hirigoyen (2002, p. 112) pontua que o assédio perverso é praticado para eliminar o outro e, até mesmo, valorizar o próprio poder do assediador, ao passo em que o assédio estratégico objetiva forçar o empregado a pedir demissão, reduzindo-se, assim, os custos da despedida. O assédio moral perverso visa, nesse diapasão, degradar o meio ambiente de trabalho e destruir o trabalhador, por meio de condutas abusivas e hostis. A maior diferença reside, portanto, na motivação da tortura psicológica intentada, uma vez que no assédio moral perverso não existe uma finalidade específica e pré-estabelecida.

### 3.4 ASSÉDIO MORAL INTERPESSOAL E ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

Consoante conceituação proposta por Lis Soboll (2008, p. 21) o assédio moral é uma situação extrema de agressividade no trabalho, marcada por comportamentos ou omissões, repetitivos e duradouros, que objetivam destruir, prejudicar, anular ou excluir uma ou mais pessoas. O *assédio moral interpessoal*, nessa senda, é um processo repetitivo e prolongado de hostilidade ou isolamento, direcionado para alvos específicos, geralmente uma ou poucas pessoas, mas sempre as mesmas, com o objetivo de prejudicar, além de ocasionar descompensações na saúde do trabalhador, alterações nas condições de trabalho, desligamento,





afastamento, transferência do trabalho ou mudanças na função (SOBOLL; EBERLE, 2009, p. 19).

O *assédio moral organizacional*, por seu turno, refere-se a manifestação coletiva do assédio, constituindo um processo de hostilidades, estruturado via política organizacional ou gerencial da empresa, sendo direcionado para todos os trabalhadores indistintamente ou para alvos determinados a partir de um perfil, como, por exemplo, todas as gestantes ou todos os trabalhadores que a empresa objetiva despedir (SOBOLL; EBERLE, 2009, p. 19). O assédio é utilizado dessa forma como instrumento de gestão e controle dos empregados (GOSDAL; SOBOLL, 2009, p. 35). O assédio moral organizacional será melhor explorado no tópico posterior.

Como elementos diferenciadores do assédio moral interpessoal e do assédio moral organizacional, cumpre evidenciar primeiramente a figura do agressor, tendo em vista que no assédio moral organizacional o agressor será quase sempre o empregador, seus prepostos ou pessoas que tenham poder hierárquico e de organização na empresa, ao passo em que o assédio interpessoal pode ser intentado por superiores hierárquicos ou colegas de trabalho. Em segundo lugar, o assédio organizacional independe da intenção de degradar o ambiente laboral ou destruir o trabalhador, diferentemente do assédio interpessoal, representando, em verdade, uma estratégia de administração pautada na redução de custos, estimulação da produtividade ou obtenção de maior controle sobre os empregados (GOSDAL; SOBOLL, 2009, p. 38).

Outra distinção diz respeito ao caráter dos atos assediadores. No assédio moral interpessoal os ataques são mais velados ou dissimulados, em especial quando se trata de assédio discriminatório, enquanto no assédio organizacional os atos são mais visíveis, sendo percebidos, geralmente, pela coletividade de empregados, como estratégia ou característica da empresa. Além disso, no assédio organizacional, também denominado de institucional, a maior parte dos trabalhadores ou, até mesmo, a sua totalidade, pode ser alvo de ameaças (GOSDAL; SOBOLL, 2009, p. 38-39).

Nesse sentido, com base nas distinções adrede apresentadas, pode-se concluir que o assédio moral organizacional, assim como o assédio moral interpessoal, constitui uma tortura psicológica perpetrada por um conjunto sistemático, repetitivo e prolongado de ações ou



omissões de hostilização, que provoca graves intimidações e humilhações aos trabalhadores, atingindo sua dignidade e integridade física e mental.

A diferença reside na finalidade, no alvo, no sujeito ativo, na forma de participação da empresa e no contexto em que as condutas estão inseridas, haja vista que no assédio moral organizacional: busca-se alcançar objetivos institucionais da empresa, como aumento da produtividade, redução dos custos ou controle dos trabalhadores; o alvo das práticas não são trabalhadores específicos, mas sim grande parte dos trabalhadores da empresa ou determinados setores; os assediadores são, via de regra, superiores hierárquicos, prepostos ou gestores; a empresa participa de forma ativa, promovendo e estimulando as práticas de assédio; e as práticas estão inseridas nas políticas e métodos de gestão da empresa.

Dessa forma, podem ser identificadas as seguintes modalidades de assédio moral: assédio moral discriminatório; assédio moral individual e assédio moral coletivo; assédio moral perverso ou imotivado e assédio moral estratégico ou motivado; e, por fim, assédio moral interpessoal e assédio moral organizacional. Convém, nesse diapasão, realizar um estudo mais aprofundado sobre o assédio moral organizacional.

#### **4. ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: UMA PROPOSTA DE CONCEITUAÇÃO**

O assédio moral, conforme anteriormente conceituado, é a tortura psicológica perpetrada por um conjunto de ações ou omissões, abusivas e intencionais, praticadas por meio de palavras, gestos e atitudes, de forma reiterada e prolongada, que atingem a dignidade, a integridade física e mental, além de outros direitos fundamentais do trabalhador.

Nos últimos anos, entretanto, foi detectada uma nova forma de assédio moral. Trata-se do assédio moral organizacional, que está relacionado com práticas de gestão e que alcança um grande número de trabalhadores. Esse tipo de assédio tem como principal objetivo extrair o máximo de produtividade dos empregados, estimulando o isolamento, o egoísmo e a desunião, além de impedir a instituição da solidariedade entre os mesmos.

Conforme conceito proposto por Adriane Reis de Araújo, configura o assédio moral organizacional:



O conjunto de condutas abusivas, de qualquer natureza, exercido de forma sistemática durante certo tempo, em decorrência de uma relação de trabalho, e que resulte no vexame, humilhação ou constrangimento de uma ou mais vítimas com a finalidade de se obter o engajamento subjetivo de todo o grupo às políticas e metas da administração, por meio da ofensa a seus direitos fundamentais, podendo resultar em danos morais, físicos e psíquicos (ARAÚJO, 2012, p. 76).

Desse modo, segundo a autora, o assédio moral organizacional funciona como um instrumento de gestão e de normatização da conduta dos trabalhadores, possibilitando o engajamento e controle de todo o pessoal, a fim de implementar o ritmo e a qualidade da produção, sem que qualquer reivindicação das condições de trabalho seja intentada (ARAÚJO, 2012, p. 78).

Lis Soboll e Thereza Gosdal conceituam o assédio moral organizacional como:

Um conjunto sistemático de práticas reiteradas, inseridas nas estratégias e métodos de gestão, por meio de pressões, humilhações e constrangimentos, para que sejam alcançados determinados objetivos empresariais ou institucionais, relativos ao controle do trabalhador (aqui incluído o corpo, o comportamento e o tempo de trabalho), ou ao custo do trabalho, ou ao aumento de produtividade e resultados, ou à exclusão ou prejuízo de indivíduos ou grupos com fundamentos discriminatórios (GOSDAL; SOBOLL, 2009, p. 37).

O assédio organizacional, consoante lição de Lis Soboll (2008, p. 21), corresponde a um processo no qual a violência está inserida nos aparatos, nas estruturas e nas políticas organizacionais ou gerenciais da empresa, políticas estas que são abusivas e inadequadas e que possuem o propósito de exercer o gerenciamento do trabalho e do grupo, visando produtividade e controle organizacional.

Nesse sentido, com base nas definições acima apresentadas, formula-se a seguinte proposta de conceituação: *o assédio moral organizacional consiste na tortura psicológica perpetrada por um conjunto de condutas abusivas e hostis, reiteradas e prolongadas, que estão inseridas na política organizacional e gerencial da empresa, dirigidas a todos os trabalhadores indistintamente ou a um determinado setor ou perfil de trabalhadores, cuja finalidade é exercer o controle sobre a coletividade e garantir o alcance dos objetivos institucionais, atingindo gravemente a dignidade, a integridade física e mental, além de outros direitos fundamentais do trabalhador.*



## 5. ELEMENTOS CARACTERIZADORES DO ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

O assédio moral organizacional apresenta os seguintes elementos caracterizadores: abusividade da conduta, habitualidade, contexto organizacional ou gerencial, natureza coletiva do público alvo, finalidade institucional e ataque à dignidade e aos direitos fundamentais do trabalhador.

A *abusividade* reside na extrapolação dos limites do poder diretivo patronal e na forma perversa e agressiva com que as condutas são praticadas. A título de exemplo, Lis Soboll e Thereza Gosdal identificam as seguintes práticas abusivas: a) cumprimento de metas exageradas; b) tempo de banheiro controlado; c) imposição e controle do que deve ser dito ao cliente; d) impossibilidade de apresentação de atestados médicos; e) desqualificação do trabalhador, do seu discurso e das suas ações; f) utilização de técnicas de humilhação e perseguição como estratégia para o estímulo de vendas, em especial através da ridicularização pública dos empregados ou equipes que vendem menos ou não alcançam as metas (GOSDAL; SOBOLL, 2009, p. 38).

Ressalta-se que o mecanismo assediador mais peculiar do assédio moral organizacional consiste na imposição de metas exageradas ou, até mesmo, inatingíveis ao trabalhador e na consequente imposição de “prendas” diante do inadimplemento dessas metas.

Além da abusividade da conduta, para que o assédio moral organizacional seja configurado, faz-se necessária a *habitualidade*, ou seja, a reiteração e prolongamento no tempo dos atos assediadores. A violência psicológica organizacional deve ser, portanto, regular, sistemática e perdurar no tempo.

Outro elemento caracterizador do assédio moral organizacional consiste no *contexto institucional ou gerencial* em que as atitudes assediadoras estão inseridas. Assim, figura-se imprescindível que tais práticas estejam inseridas nas estratégias e métodos de gestão, nos aparatos e políticas gerenciais e na divisão do trabalho da empresa.

A *natureza coletiva do público alvo* também caracteriza o assédio moral organizacional, tendo em vista que essa modalidade de assédio sempre é coletiva *lato sensu*, pois atinge os trabalhadores na perspectiva individual homogênea, coletiva e difusa.



Verifica-se a dimensão individual homogênea do assédio moral organizacional quando as condutas agressivas, estruturadas via política organizacional da empresa, são direcionadas para alvos determinados a partir de um perfil, como, por exemplo, todas as gestantes da empresa, todos os trabalhadores acidentados, todos os trabalhadores que a empresa deseja despedir, mas não quer arcar com os custos da dispensa sem justa causa (SOBOLL; EBERLE, 2009, p. 19).

A dimensão coletiva em sentido estrito do assédio moral organizacional se configura no momento em que todos os trabalhadores de determinada empresa são agredidos indistintamente pelas condutas abusivas ligadas à política empresarial. O mesmo raciocínio vale para determinados grupos ou setores que passam a ser perseguidos pela gestão da empresa.

No que se refere à dimensão difusa, deve-se compreender além de todos os trabalhadores indiscriminadamente atingidos pelas condutas assediadoras, os seus amigos, vizinhos e familiares, cujos laços sociais, diante do assédio, restam seriamente comprometidos, assim como os trabalhadores que venham a ser admitidos futuramente pela empresa.

Outro traço característico dessa modalidade assediadora diz respeito à sua *finalidade institucional*, qual seja, promover atitudes gerenciais abusivas oriundas de uma organização que estimula a competitividade e que está estruturada sobre uma dose significativa de perversidade, além de envolver exigências desmedidas, como o cumprimento de metas inatingíveis (SOBOLL, 2008, p. 23).

Podem ser apontadas como finalidades institucionais: a) aumento da produtividade; b) diminuição ou redução dos custos; c) controle dos empregados; d) exclusão de trabalhadores que a empresa não deseja manter em seus quadros, forçando pedidos de demissão e desoneração de verbas rescisórias; e) coibição da formação de demandas individuais e coletivas; f) controle do tempo e dos métodos de trabalho; entre outros (GOSDAL; SOBOLL, 2009, p. 37).

Por fim, outro componente essencial do assédio moral organizacional consiste na *agressão à dignidade da pessoa humana e à integridade física e mental do trabalhador*. Além disso, esse modalidade assediadora atinge, também, outros direitos fundamentais e sociais, dentre os quais se destaca: o direito ao trabalho; o direito à imagem, vida privada, intimidade e honra; o direito ao meio ambiente de trabalho saudável e seguro; o direito à igualdade nas



relações de emprego, direito este, inclusive, que impede a prática de atitudes discriminatórias; o direito à saúde; o direito ao lazer; o direito à liberdade de manifestação do pensamento; o direito à liberdade religiosa; e o direito à liberdade de associação profissional ou sindical.

## **6. A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NA NOVA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

Com o advento das novas tecnologias, relacionadas principalmente à robótica e à informática, bem como à introdução de novas formas de organização e gestão do trabalho, esperava-se que houvesse um desenvolvimento nas relações laborais e uma melhoria nas condições de trabalho, elevando-se a qualidade de vida do trabalhador. Todavia, não foi isso o que ocorreu.

A organização do trabalho, como bem explica João Batista Ferreira (2008, p. 116, se desdobra em duas dimensões, quais sejam: a divisão do trabalho e a divisão dos homens. A divisão do trabalho corresponde à divisão de tarefas e à repartição do modo operatório prescrito. A divisão dos homens, por sua vez, consiste na divisão das relações de poder e no desenho do sistema hierárquico. A organização do trabalho engloba, assim, uma organização horizontal, representada pela divisão de tarefas, e uma organização vertical, relacionada com o escalonamento hierárquico de poder.

Pressão para atingir metas, sobrecarga e ritmo acelerado e excessivo de trabalho, segregação dos funcionários, desconsideração de aspectos éticos e de segurança, sistema de premiações, divisão de tarefas, divisão do tempo, desenho da estrutura hierárquica, estratégias de controle e extrapolação da jornada de trabalho são algumas formas da atual organização do trabalho.

Marie-France Hirigoyen (2002, p. 188-190) aponta como principais características dessa nova organização laboral o estresse, a má comunicação, a padronização e a falta de reconhecimento. Com relação ao estresse, pontua a autora que o excesso de trabalho não é o responsável pelo assédio moral, mas sim o ambiente de trabalho no qual não existem regras internas, nem para comportamentos nem para métodos, e o poder dos chefes não tem limites. Além disso, a evolução das novas tecnologias obriga os trabalhadores a se enquadrarem



constante e rapidamente às inovações informacionais, levando “a uma robotização das pessoas”.

A má comunicação, por sua vez, interfere negativamente nas relações entre os trabalhadores. Seja na comunicação verbal, seja através de e-mails, fala-se depressa e vai-se direto ao essencial. Ademais, as novas tecnologias pressupõem a utilização de uma linguagem “técnica” e “codificada”, que exclui os não iniciados. A comunicação mais rápida, em verdade, disfarça a incapacidade desses novos métodos de melhorar as relações interpessoais (HIRIGOYEN, 2002, p. 192). A padronização e a falta de reconhecimento, por outro lado, violam a liberdade de manifestação do pensamento do trabalhador, forçando-o, muitas vezes, a perder sua identidade (HIRIGOYEN, 2002, p. 198-199). As diferenças não são aceitas e as diversidades cada vez menos toleradas.

Exige-se da pessoa uma personalidade resiliente, ou seja, que resiste às adversidades, adaptando-se a um meio ambiente de trabalho perverso, haja vista que “mesmo depois de 'queimada', tal como no mito de fênix, é capaz de renascer das próprias cinzas, como se nada tivesse ocorrido, e continuar colaborando para a produção” (HELOANI, 2011, p. 261).

Nessa senda, infere-se que as inovações tecnológicas e informacionais transformaram a sociedade e a organização do trabalho. Por meio da robótica e da informática, tornou-se possível o aumento da produção e a melhoria da qualidade dos produtos e serviços. A nova organização laboral, todavia, conquanto tenha ampliado a produtividade, não melhorou as condições de trabalho. Os trabalhadores, submetidos a acelerados ritmos, sofrem cada vez mais com o estresse, com o controle do modo, forma e método de trabalho, com o comprometimento das relações interpessoais e, inclusive, com o desrespeito à diversidade. O assédio moral encontra no sujeito pós-moderno perverso e na estrutura empresarial desumana terreno fértil para o seu desenvolvimento, consolidando-se a cada dia nessa nova organização laboral.

## 6. CONCLUSÕES

Evidenciou-se, no presente artigo, que:

1. O assédio moral laboral consiste na tortura psicológica perpetrada por um conjunto de ações ou omissões, abusivas e intencionais, praticadas por meio de palavras, gestos e atitudes,



de forma reiterada e prolongada, que atingem a dignidade, a integridade física e mental, além de outros direitos fundamentais do trabalhador, comprometendo o exercício do labor e, até mesmo, a convivência social e familiar.

2. Podem ser identificadas as seguintes modalidades de assédio moral: assédio moral discriminatório; assédio moral individual e assédio moral coletivo; assédio moral perverso ou imotivado e assédio moral estratégico ou motivado; e, por fim, assédio moral interpessoal e assédio moral organizacional.

3. O assédio moral organizacional consiste na tortura psicológica perpetrada por um conjunto de condutas abusivas e hostis, reiteradas e prolongadas, que estão inseridas na política organizacional e gerencial da empresa, dirigidas a todos os trabalhadores indistintamente ou a um determinado setor ou perfil de trabalhadores, cuja finalidade é exercer o controle sobre a coletividade e garantir o alcance dos objetivos institucionais, atingindo gravemente a dignidade, a integridade física e mental, além de outros direitos fundamentais do trabalhador.

4. O assédio moral organizacional é caracterizado pelos seguintes elementos: abusividade da conduta, habitualidade, contexto organizacional ou gerencial, natureza coletiva do público alvo, finalidade institucional e ataque à dignidade e aos direitos fundamentais do trabalhador.

5. As inovações tecnológicas e informacionais transformaram a sociedade e a organização do trabalho. Por meio da robótica e da informática, tornou-se possível o aumento da produção e a melhoria da qualidade dos produtos e serviços. A nova organização laboral, todavia, conquanto tenha ampliado a produtividade, não melhorou as condições de trabalho. Os trabalhadores, submetidos a acelerados ritmos, sofrem cada vez mais com o estresse, com o controle do modo, forma e método de trabalho, com o comprometimento das relações interpessoais e, inclusive, com o desrespeito à diversidade. O assédio moral encontra no sujeito pós-moderno perverso e na estrutura empresarial desumana terreno fértil para o seu desenvolvimento, consolidando-se a cada dia nessa nova organização laboral

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Adriane Reis de. **O assédio moral organizacional**. São Paulo: LTr, 2012.





ACADEMIA BRASILEIRA DE DIREITO DO TRABALHO

AULER, Sabrina. Sob pressão: cobrança excessiva e metas de produção podem estar adoecendo os bancários. **Proteção**: revista mensal de saúde e segurança do trabalho, Novo Hamburgo, RS, Ano XXIII, Janeiro/2010.

ÁVILA, Rosemari Pedrotti de. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho**. São Paulo: LTr, 2009.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 2010.

BRITO FILHO, José Cláudio Monteiro de. **Discriminação no trabalho**. São Paulo: LTr, 2002.

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

FERREIRA, João Batista. Violência e assédio moral no trabalho: patologias da solidão e do silêncio. In: SOBOLL, Lis Andréa Pereira (org.). **Violência psicológica no trabalho e assédio moral**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea Pereira, et al. Assédio moral organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira; GOSDAL, Thereza Cristina. **Assédio moral interpessoal e organizacional**. São Paulo: Ltr, 2009.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003.

HELOANI, Roberto. Quando alguém se mata no trabalho, o que está querendo dizer? In: BARRETO, Margarida; NETTO, Nilson Berenchein; PEREIRA, Lourival Batista. **Do assédio moral à morte em si**: significados do suicídio no trabalho. 1. ed. São Paulo: Matsunaga, 2011.

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

LIMA FILHO, Francisco das Chagas. **O assédio moral nas relações laborais e a tutela da dignidade humana do trabalhador**. São Paulo: LTr, 2009.

LORENZ, Konrad. **Sobre la agresión: el pretendido mal**. 8. ed. Madrid: Siglo XXI Editores, 2005.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Assédio moral em estabelecimentos bancários** (Cartilha). Brasília: Coordigualdade, 2013.

MUÇOUÇAH, Renato de Almeida Oliveira. **Assédio moral coletivo nas relações de trabalho**. São Paulo: LTr, 2011.



ACADEMIA BRASILEIRA DE DIREITO DO TRABALHO

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Convenção n.º 111 da OIT, sobre a Discriminação em matéria de Emprego e Profissão. Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/node/472>> Acesso em: 26 jun. de 2017.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Coleção temas atuais: direito civil & direito do trabalho**. Belo Horizonte: Leeditathi Editora Jurídica, 2005.

PRATA, Marcelo Rodrigues. **Anatomia do assédio moral no trabalho: uma abordagem transdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2008.

SANTOS, Claiz Maria Pereira Gunça dos. A proibição do uso de barba no meio ambiente laboral: uma modalidade de discriminação estética. In: SILVA, Wanise Cabral; MISAILIDIS, Mirta Gladys Lereña Manzo de; BARBATO, Maria Rosaria (Org.). **Direito do Trabalho**. Florianópolis: FUNJAB, 2012.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DA BAHIA. **Desrespeito no HSBC de Camaçari**.

Disponível em:

<<http://www.bancariosbahia.org.br/2012/index.php?menu=noticia&cod=11574>>. Acesso em: 04 maio 2014.

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

SOBOLL, Lis Andrea Pereira; EBERLE, André Davi, et al. Situações distintas do assédio moral. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira; GOSDAL, Thereza Cristina. **Assédio moral interpessoal e organizacional**. São Paulo: Ltr, 2009.

WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS, Renato da Costa Lino de Goes; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Assédio moral laboral e direito fundamentais**. São Paulo: LTr, 2014.