



## UMA VISÃO SISTÊMICA SOBRE O ASSÉDIO MORAL NO ÂMBITO DO TRABALHO

Nara Brito Barro<sup>1</sup>

### RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar o Assédio Moral e a sua abordagem sistêmica em um aspecto preventivo e também repressivo de conflitos decorrentes de relações empresariais. Aborda-se, inicialmente, o conceito de Assédio Moral e sua interpelação judicial e extrajudicial utilizada atualmente pelas empresas. Passa-se ao estudo das Constelações Familiares e suas leis sistêmicas como técnica alternativa, criada pelo alemão Bert Hellinger e que foi levada para o mundo jurídico para resolver conflitos através do Direito Sistêmico. A técnica

permite inclusive resolver conflitos de ordem empresarial, baseado nas leis da ordem, do pertencimento e do equilíbrio através das denominadas Constelações Organizacionais. O estudo valeu-se de pesquisa exclusivamente bibliográfica, a partir de fontes confiáveis de pesquisa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Direito do Trabalho. Assédio Moral. Constelações Familiares. Constelações Organizacionais. Direito Sistêmico. Bert Hellinger. Prevenção.

### Introdução

O Assédio Moral no ambiente de trabalho vem se tornando uma

<sup>1</sup> Advogada Sistêmica e Especialista em Direito do Trabalho pela UBA (Universidad de Buenos Aires); narabrittoarro@gmail.com; www.britoebarroadvocacia.com.br

matéria cada vez mais preocupante à sociedade, devido aos inúmeros desgastes que provoca a quem sofre, pois causa profundos abalos à saúde e bem estar da vítima.

Trava-se importante embate e discussão jurídica no que concerne à configuração ou não do assédio moral. Importante salientar que, apesar de parecer um problema atual, tal situação ocorre desde os primórdios das relações humanas. No entanto, apenas nos dias atuais tem se tornado um fenômeno visível.

No Brasil, em que pese sua visibilidade jurídica e social, o fenômeno ainda não tomou as proporções necessárias a sua efetiva prevenção e punição, tampouco foi legislado, mas vem sendo nos últimos anos objeto de discussão entre os juristas. Dessa discussão surge a hipótese de abordagem sistêmica do tema para minimizar seus efeitos ou solucionar alguns casos.

Essa abordagem dos conflitos jurídicos foi introduzida pelo Direito Sistêmico ao utilizar as Constelações Familiares idealizadas pelo filósofo alemão Bert Hellinger que descobriu que ao olhar para situações de conflito de forma sistêmica, ou seja, ampla e interligada com todos que pertencem ao contexto, observa-se uma nova compreensão dos acontecimentos.

Sob o aspecto organizacional, a aplicação dessa técnica é nomeada Constelações Organizacionais. Empresas que lançam mão de sua aplicação no ambiente de trabalho colhem bons resultados ao evitar que os funcionários sofram com males como a

depressão, uma das doenças que mais geram pedidos de afastamentos, decorrentes muitas das vezes de práticas de assédio moral no âmbito do trabalho.

A prática dessa técnica ainda se coaduna com a Resolução n. 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça, que estimula a adoção de soluções não litigiosas de conflitos, no escopo de humanização da Justiça e de encerramento de lides com maior proveito para todos os envolvidos.

No âmbito do Judiciário Trabalhista, conquanto ainda não exista nenhuma notícia acerca de sua adoção por Vara ou Tribunal do Trabalho, a aplicação da técnica terapêutica poderia contribuir justamente para resolução de casos de assédio moral, nos quais as emoções de rejeição, exclusão, humilhação e degradação da dignidade são corriqueiras, dentre outras hipóteses que justificam a aplicação da justa causa.

Cumprido destacar, por fim, que o presente artigo não pretende esgotar o tema, tendo como escopo o estudo sobre tal instituto, observando seus conceitos no âmbito da doutrina e jurisprudência vigente, seus elementos caracterizadores, entre outros, buscando contribuir para futuras políticas de prevenção e solução para tal problema que assola a sociedade atual, e que a aplicação de uma nova técnica para solucionar o tema visa oxigenar o Judiciário e aproximar as lides trabalhistas das suas causas subjetivas emocionais e organizacionais.

### **Assédio Moral**

Entende-se por assédio moral toda conduta

abusiva, a exemplo de gestos, palavras e atitudes que se repitam de forma sistemática, atingindo a dignidade ou integridade psíquica ou física de um trabalhador (CNJ, 2016).

Apesar de não ser uma prática nova no mercado de trabalho, o assédio moral vem sendo amplamente divulgado na última década, e as condutas de empregadores que resultam em humilhação e assédio psicológico passaram a figurar nos processos trabalhistas com mais recorrência.

Na maioria das vezes, há constantes ameaças ao emprego e o ambiente de trabalho é degradado. No entanto, o assédio moral não é sinônimo de humilhação e, para ser configurado, é necessário que se prove que a conduta desumana e antiética do empregador tenha sido realizada com frequência, de forma sistemática.

A intensificação do assédio pode levar ao isolamento da vítima, como forma de autoproteção, o que, posteriormente, a faz ser considerada pelos próprios colegas como antissocial e sem espírito de cooperação.

Cita-se algumas situações de assédio moral mais frequentes: a) ignorar a presença de funcionário na frente de outros; b) não cumprimentar o empregado e não lhe dirigir a palavra; c) forçar a demissão; d) transferir o empregado de setor, para isolá-lo, ou não lhe atribuir tarefas; e) retirar seus instrumentos de trabalho (telefone, fax, computador, mesa); f) proibir os colegas de falar e almoçar com a pessoa.

As empresas têm buscado soluções internas de prevenção e repressão

ao assédio moral. Para prevenção, as instituições costumam implementar códigos de ética e/ou treinamento de empregados do setor de recursos humanos para diagnóstico dos casos de violência moral e adoção de medidas repressivas aos agressores.

Porém, tais soluções se mostram insuficientes diante da quantidade de ajuizamento de ações denunciando essa prática e que terminam por agravar ainda mais o problema e fomentar um clima de desconfiança geral dentro do ambiente de trabalho.

Portanto, estes mecanismos de soluções merecem ser revistos com cautela e através da percepção do conflito com uma abordagem sistêmica, pois uma empresa ou uma organização, no seu todo, representa um sistema.

Ao utilizarmos essa abordagem ampla, de rede, podemos identificar o desrespeito de leis sistêmicas segundo o criador das Constelações Sistêmicas Familiares, o



filósofo e psicoterapeuta alemão Bert Hellinger.

Trata-se de uma técnica terapêutica pseudocientífica fenomenológica, sistêmica, não empirista ou subjetiva, que desnuda elementos que outras metodologias utilizadas em psicologia não seriam capazes de fazer emergir (LACERDA, 2017, p. 238). As leis citadas são: a lei da ordem, do equilíbrio e do pertencimento, e que regeriam todas as relações interpessoais, inclusive as organizacionais.

### **Constelações Familiares, Organizacionais e a abordagem sistêmica dos conflitos**

De forma exemplificativa, a lei da ordem é aquilo que demonstra hierarquia e respeito, seja pelos diretores, pelo presidente, gerente ou líder da equipe. Um exemplo de ordem é o colaborador que respeita as regras e imposições que seus superiores denominam.

A lei do equilíbrio exige que haja uma estabilização entre dar e receber. Por exemplo, quando um colaborador recebe mais ou menos do que o devido, existe uma dificuldade em reestabelecer o equilíbrio que existia anteriormente, principalmente se outros colaboradores souberem do ocorrido.

A lei do pertencimento é a referente a um grupo ou a uma empresa. Aqui a ligação criada entre os colaboradores pode causar desequilíbrio na estrutura organizacional, e o trabalho de um consultor jurídico é, justamente, reestabelecer a ordem. Uma desestrutura pode acontecer quando um colaborador é demitido por justa causa, por exemplo. Os demais podem se sentir

injustiçados e a desordem começa dentro da empresa. É preciso, doravante, perquirir em que medida a abordagem sistêmica poderá ser utilizada no âmbito da Justiça do Trabalho e da empresa para solução ou prevenção de conflitos acerca de assédio moral, engrandecendo a discussão meramente pecuniária de simples pagamento de indenização por danos morais.

Indubitavelmente, as hipóteses de assédio moral representam uma violação às leis sistêmicas citadas, em especial as leis de pertencimento e de hierarquia, e no âmbito empresarial, a técnica das Constelações Sistêmicas recebe o nome de Constelação Organizacional.

A constelação organizacional é uma técnica que tem a função de somar e oferecer apoio ao trabalho de consultoria de uma empresa e empregada para definir e reproduzir algumas situações que possuem uma ligação com as empresas.

A técnica fornece indícios sobre relações e estruturas (como coalizações, concorrências, rejeição, exploração, abuso de poder, dinâmica de bode expiatório, vitimização, para exclusões, dinâmicas de *mobbing* como a coação e o assédio moral, etc. (WEBER, p. 33) e sobre hipóteses do passado (não reconhecimento de méritos do fundador, esquecimento de colaboradores afastados ou excluídos, etc.) (LACERDA, 2017, pg. 243).

Também poderá informar sobre a ocorrência de falta de apoio dos superiores hierárquicos ou de recursos materiais para consecução dos fins empresariais, sobre riscos à saúde dos trabalhadores e

especialmente sobre as relações pessoais intrasistêmicas.

Exemplificando sua aplicação na situação de assédio moral, a lei do “Pertencimento” garante, enquanto durar o contrato de trabalho na empresa, que todos os funcionários façam parte da mesma forma, com o mesmo vínculo.

Assim, se um empregado que sofre o assédio através de exclusão, deverá na dinâmica ser incluído na sua colocação, reconhecida a injustiça que sofreu ou reconhecer sua colaboração no passado para reorganizar e fortalecer novamente a empresa.

Desta forma, essa técnica pode informar às próprias partes envolvidas (assediador, vítima e demais participantes do ambiente de trabalho) acerca de elementos que não conseguem visualizar dentro do sistema empresarial, fazendo com que não sejam criados novos emaranhados de gestão e que sejam resolvidos os existentes, independentemente do resultado jurídico da demanda.

### **Conclusão**

Atualmente, os casos de assédio moral são levados à Justiça do Trabalho para que sejam solucionados de forma litigiosa e repressiva, resultando em pedidos de indenização por danos físicos ou morais à empresa com base nos artigos 5º e 7º da Constituição Federal de 1988 e o artigo 483 da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

Pelo menos onze Estados (Goiás, São Paulo, Rondônia, Bahia, Mato Grosso, Mato

Grosso do Sul, Pará, Paraná, Rio Grande do Sul, Alagoas e Amapá) e o Distrito Federal já utilizam a dinâmica da constelação sistêmica, especialmente a familiar, para ajudar a solucionar conflitos na Justiça brasileira (LACERDA, 2017, pg. 245).

A medida está em conformidade com a Resolução nº 125/2010, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que estimula práticas que proporcionam tratamento adequado dos conflitos de interesse do Poder Judiciário. A técnica vem sendo utilizada como reforço antes das tentativas de conciliação em vários Estados.

Advogados, defensores, juízes, promotores e profissionais que ajudam pessoas observam que a constelação traz benefícios ao proporcionar que as partes envolvidas olhem para a situação de forma sistêmica, observando o que estava fora de ordem, o que estava excluído ou fora de equilíbrio, aceitando e assumindo suas responsabilidades.

Não é preciso que o profissional do Direito aconselhe ou utilize qualquer forma didática de ajuda. A própria pessoa tem condições de olhar para a solução, resultando numa profunda mudança que independe de sua condição social ou cultural.

Ressalta-se que o tema Assédio Moral é recorrente no Judiciário Trabalhista e de suma importância que esse ano a Câmara dos Deputados aprovou um projeto de lei (PL 4.742/2001) que criminaliza o assédio moral no ambiente de trabalho. Se o PL 4.742/2001 for aprovado e sancionado, o assédio moral será levado também à esfera penal, que

poderá punir indivíduos (pessoas físicas).

Porém, como explanado acima, as relações empresariais envolvem como pano de fundo as pessoas físicas que compõem as sociedades empresárias e também a figura individual do empreendedor e suas relações com outros empreendedores, com funcionários, clientes, consumidores, enfim, com uma gama imensa de pessoas.

Quando não se reconhece ou há recusa no reconhecimento de que todos pertencem a uma organização empresarial, isso criará sintomas e dificuldades que só a volta do olhar aos esquecidos e honrando sua existência, poderá recuperar a fluidez da organização (ZAGO; SLONGO; PERTUZATTI, 2017, p. 13). Portanto, o conflito judicial é mais amplo, não bastando em muitos casos apenas o ajuizamento de ações judiciais para a solução do assédio moral.

### Referências

CONSELHO NACIONAL DE JUSTICA (CNJ). **O que é assédio moral e o que fazer**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/cnj-servico-o-que-e-assedio-moral-e-o-que-fazer>. Acesso em: 28 ago.19.

LACERDA, Rosângela Rodrigues Dias. Constelação sistêmica organizacional e Assédio Moral: proposta de resolução de conflitos no ambiente de trabalho. **Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da Bahia**. ano v, n. 9. Disponível em: [https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/130252/2017\\_lacerda\\_rosangela\\_constelacao\\_sistemica.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/130252/2017_lacerda_rosangela_constelacao_sistemica.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em:

09 ago. 2019.

ZAGO, Gladis Guiomar; SLONGO, Daniela Roberta; PERTUZATTI, Dirceu. **O Direito Sistêmico e sua aplicação na resolução alternativa de conflitos decorrentes de relações empresariais**. Disponível em: <https://bit.ly/2O8alce>. Acesso em: 12 nov. 2019.

WEBER, Gunthard. **Constelações Organizacionais**: Questões básicas e situações especiais. Tradução: Wolfgang Wild. Disponível em: [https://www.talentmanager.pt/wp-content/uploads/ConstelacoesOrganizacionais-GunthardWeber\\_PT.pdf](https://www.talentmanager.pt/wp-content/uploads/ConstelacoesOrganizacionais-GunthardWeber_PT.pdf). Acesso em: 23 ago. 2019.

