

# ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

Adriane Reis de Araujo\*

## I – INTRODUÇÃO

A crise econômica e o desmantelamento do Estado Social que se segue a 1970 foram acompanhados da extinção do modelo fordista de organização da produção. Os grandes complexos fabris, assentados em um único território, abrangendo todo o processo produtivo cedem lugar à empresa, mais ágil, composta internamente apenas por um pequeno núcleo de trabalhadores incumbidos da elaboração do produto final e assessorada por inúmeros fornecedores e prestadores de serviços disseminados pelo mundo (sistema de redes e contratadas). A prática de grandes estoques de materiais e produtos é abandonada; a produção segue o sistema *just in time* em que a atividade empresarial é provocada pela demanda.

Nesse sistema, exige-se do trabalhador mais do que o conhecimento técnico da sua função. Ele deve ser capaz de detectar – e mesmo antecipar – falhas no processo produtivo, propondo soluções tanto para seu aprimoramento como do próprio produto final. Sua denominação transmuda-se para “colaborador”. Para o desenvolvimento de sua atividade, o colaborador deve estar apto a trabalhar em equipe e dividir seu conhecimento com os demais colegas e a empresa. O colaborador ideal é capacitado e flexível. O conceito de qualificação profissional dá lugar à competência e empregabilidade. Magda de Almeida Neves explica:

“A noção de competência, assim entendida, reduz a noção de qualificação compreendida em seus aspectos multidimensionais e se

---

\* Procuradora Regional do Trabalho.

apresenta centrada na habilidade individual de se mobilizar para resolução de problemas, muito mais do que na sua bagagem de conhecimentos.”<sup>1</sup>

O conceito de empregabilidade padece da mesma imprecisão. Segundo Graça Druck, a “empregabilidade se caracteriza pelas condições do trabalhador de manter ou obter emprego, sendo de responsabilidade do trabalhador e da empresa”<sup>2</sup>. Com vistas a demonstrar sua “habilidade para resolução de problemas” e dessa forma apresentar “condições para obter e manter o emprego”, diante de um trabalho imaterial, os trabalhadores buscam incessantemente a atualização do conhecimento pertinente a sua atividade produtiva sem conseguir identificar objetivamente os requisitos necessários a sua permanência no mercado de trabalho. A avaliação individual e constante pautada em conceitos tão efêmeros resulta na falta de parâmetros para fiscalização e exame, fomentando a competição ilimitada entre trabalhadores, entre equipes e entre empresas (até mesmo entre empresas do mesmo grupo situadas em locais diferentes).

O desenvolvimento da microeletrônica e dos meios de comunicação agrava o quadro ao fazer desaparecer as fronteiras da fábrica e permitir o alcance do trabalhador em qualquer parte do mundo, inclusive em seu ambiente doméstico, e vice-versa. Esse tipo de modulação do espaço e do tempo exige uma nova modulação do engajamento subjetivo, uma vez que a liberdade do trabalhador pressupõe um forte compromisso com a empresa, ou seja, “ele deve por si mesmo se obrigar a fazê-lo”<sup>3</sup>. E ele o faz, ainda que seja por medo do fantasma do desemprego estrutural. Marcio Pochman ressalta:

“Não é mais o relógio que organiza decisivamente o tempo de trabalho. (...) As novas ferramentas fazem com que você fique plugado 24 horas no trabalho. O empregado vai para casa, sonha com o trabalho, fica com medo de ser demitido (...) Essa insegurança nos coloca vinculados ao trabalho o tempo todo.”<sup>4</sup>

- 
- 1 NEVES, Magda de Almeida. Reestruturação produtiva, qualificação e relações de gênero. In: *Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios*. Maria Isabel Baltar da Rocha (org.). Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG/São Paulo: Ed. 34, 2000, p. 178.
  - 2 DRUCK, Graça. Qualificações, empregabilidade e competência: mitos *versus* realidade. In: *O trabalho no século XX: considerações para o futuro do trabalho*. São Paulo: A. Garibaldi; Bahia: Sindicato dos Bancários da Bahia, 2001, p. 86.
  - 3 ZARIFIAN, Philippe. Engajamento subjetivo, disciplina e controle. In: *Novos Estudos Cebrap*, n. 64, nov. 2002, p. 27.
  - 4 KASSAB, Alvaro. O novo mundo do trabalho. O trabalho no novo mundo. In: *Jornal da Unicamp*, edição 364, 9 a 15 de abril de 2007, p. 2-20.

De toda sorte, o controle do trabalho agora se faz por objetivos e resultados com a modulação da remuneração por meio da distribuição de prêmios (e sanções) relacionados à produtividade. O próprio contrato de trabalho é modulado por jornadas mais flexíveis e modalidades de contratos atípicos.

O consentimento do trabalhador é cooptado nos espaços internos de discussão dos contornos da produção, como antes mencionado, fazendo com que ele se sinta parte integrante do grupo decisório. “Bons pensamentos significam bons produtos”<sup>5</sup>, o slogan da fábrica da Toyota retrata bem a nova exigência da produção: mais do que a força física, exige-se do trabalhador a criatividade e emoção, participação e preocupação tal qual fosse ele o proprietário do investimento. Todavia, como observa Pedro Proscurcin, tais modificações não acarretam a diminuição do poder do empregador:

“(...) o poder empresarial ficou mais forte. As novas formas de gerir tecnologias, aumentando a autonomia e o poder de decisão dos empregados, favoreceram o empregador. Hoje, dado o aumento da competência nos processos internos, todos na empresa estão preocupados com seus objetivos e resultados. Nesse sentido, o empresário conseguiu dividir as responsabilidades pela sorte do empreendimento, sem uma proporcional divisão dos lucros. Vale dizer, a autonomia dos empregados no empreendimento não implica em mudanças no centro do poder da organização. Nesse centro, nada mudou.”<sup>6</sup>

Esse modelo fragmentado e individualizado de produção propicia a desarticulação da organização de classe dos trabalhadores, que acusa uma retração acentuada a partir do final da década de 80. O trabalhador então se vê isolado em sua luta por melhores condições de trabalho e na busca pelo sentido do trabalho.

Soma-se a esse quadro hostil, a adesão por algumas empresas à violência psicológica ou violência invisível para o controle da subjetividade dos trabalhadores, expressando modelos abusivos de gestão de mão-de-obra, como a gestão por injúria, gestão por medo ou gestão por estresse. O assédio moral difuso e fomentado pela empresa surge assim como mais um instrumento de

---

5 Slogan da fábrica da Toyota, na cidade japonesa de Takaoka, citada por Ricardo Antunes. (KASSAB, Alvaro. O novo mundo do trabalho. O trabalho no novo mundo. In: *Jornal da Unicamp*, edição 364, 9 a 15 de abril de 2007, p. 4).

6 PROSCURCIN, Pedro. O fim da subordinação clássica no direito do trabalho. In: *Revista LTr*, vol. 65, n. 03, mar. São Paulo: LTr, 2001, p. 288.

controle e disciplina da mão-de-obra. Sua peculiaridade permite denominá-lo de assédio moral organizacional.

## II – ASSÉDIO MORAL. CRITÉRIOS DE IDENTIFICAÇÃO

A denominação “assédio moral” foi utilizada pela primeira vez em 1998 por Marie-France Hirigoyen que, em 2002, aprimora seu conceito e propõe a seguinte definição:

“(...) o assédio moral no trabalho é definido 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.”<sup>7</sup>

O assédio moral pode ser identificado de acordo com sua origem como assédio moral vertical descendente, horizontal ou vertical ascendente. O assédio moral oriundo do superior hierárquico da vítima é denominado assédio vertical descendente. A perseguição praticada pelos próprios colegas de trabalho se identifica como assédio moral horizontal. E o assédio vertical ascendente, mais raro, traduz aquele realizado pelos subordinados contra um superior hierárquico. Essas modalidades em geral se manifestam de forma combinada, configurando o assédio moral misto.

Os critérios frequentemente utilizados para a identificação do assédio moral no trabalho são: a repercussão da conduta abusiva na saúde física e psicológica da vítima, a periodicidade e durabilidade do ato faltoso, as espécies de condutas abusivas, a sua finalidade, o perfil e a intencionalidade do agressor.

Para a primeira corrente, entre os quais se encontra Heinz Leymann, somente há o assédio quando a vítima desenvolve algum sintoma de estresse ou doença, de natureza psicossomática ou mental, como reação à situação hostil a que foi submetida. A exigência de que a vítima apresente um quadro de doenças mentais ou físicas condiciona o reconhecimento do assédio moral a sua subjetividade e ignora os casos em que ela seja mais resistente à agressão ou aqueles em que seus problemas físicos ou psíquicos transparecem apenas

---

7 HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Tradução Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002, p. 17. A redação indicada foi proposta pela autora perante os grupos de trabalhos no poder legislativo francês em 2002. O primeiro conceito não incluía a necessidade de repetição e sistematização da conduta abusiva.

após o término da violência<sup>8</sup>. Além do mais, o enfoque biológico ou mental permite o questionamento de aspectos privados da vida do empregado como motores dos distúrbios explicitados, afastando ou minimizando os efeitos da agressão sofrida no ambiente de trabalho.

O segundo critério se traduz na frequência e periodicidade da conduta abusiva<sup>9</sup>. Heinz Leymann enfatiza esse aspecto ao sustentar que a diferença entre conflito e *mobbing* não está focalizada *no que é feito ou como é feito*, mas sim na *frequência e duração* de seja lá o que for feito<sup>10</sup>. Esse estudioso, bem como Dieter Zapf<sup>11</sup>, somente reconhece o *mobbing* no caso de a conduta abusiva se repetir semanalmente pelo prazo mínimo de seis meses. Como se observa no conceito adotado por Marie-France Hirigoyen, a repetição e sistematização são importantes na configuração dessa prática abusiva.

Em território brasileiro, a frequência do assédio moral apurado em uma pesquisa envolvendo um universo de 10.000 entrevistados autodeclarados vítimas confirma o posicionamento acima, pois em 50% dos casos a conduta abusiva se repetiu várias vezes por semana, em 27% uma vez por semana, em 14% uma vez por mês e em 9% raramente<sup>12</sup>. De todo modo, em vista da precariedade das relações de trabalho no Brasil, com a possibilidade de ruptura injustificada e imediata pelo empregador também do contrato de trabalho a prazo indeterminado, justifica-se a rejeição de qualquer delimitação temporal mínima, como decidiu o Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região:

“ASSÉDIO MORAL. SUJEIÇÃO DO EMPREGADO. IRRELEVÂNCIA DE QUE O CONSTRANGIMENTO NÃO TENHA PERDURADO POR LONGO LAPSO DE TEMPO. Conquanto não se trate de

- 
- 8 Marie-France descreve vítimas que desenvolvem o quadro psicossomático ou psicológico após o término do assédio moral (HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*).
- 9 Adotamos também o critério de frequência e periodicidade sem desconhecer estudos e legislação comparada que aceitam um único ato abusivo como assédio moral, desde que as consequências sejam graves e permanentes, como é o caso da legislação canadense, porque vislumbramos no assédio a prática da perseguição, o cerco da vítima. (LECLERC, Chantal. Intervir contra o assédio no trabalho: cuidar e reprimir não basta. In: *Plur(e)al*, vol. 1, n. 1, 2005. Disponível em <<http://plureal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU547112245:2:397391>>. Acesso em 02.02.2007)
- 10 Bullying; Whistleblowing. Information about psychoterror in the workplace. In: *The mobbing encyclopaedia: Bullying; whistleblowing: the definition of mobbing at workplaces*. Disponível em <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>. Acesso em 13.06.2005, tradução livre.
- 11 Workplace bullying (*mobbing*). Disponível em <[http://www.psychologie.uni-frankfurt.de/Abteil/ABO/forschung/mobbing\\_e.htm](http://www.psychologie.uni-frankfurt.de/Abteil/ABO/forschung/mobbing_e.htm)>. Acesso em 13.07.2005.
- 12 Assédio moral: o lado sombrio do trabalho. *Revista Veja*. Edição 1913, ano 38, n. 28, 13.07.2005, p. 108.

fenômeno recente, o assédio moral tem merecido reflexão e debate em função de aspectos que, no atual contexto social e econômico, levam o trabalhador a se sujeitar a condições de trabalho degradantes, na medida em que afetam sua dignidade. A pressão sobre os empregados, com atitudes negativas que, deliberadamente, degradam as condições de trabalho, é conduta reprovável que merece punição. A humilhação, no sentido de ser ofendido, menosprezado, inferiorizado, causa dor e sofrimento, independente do tempo por que se prolongou o comportamento. A reparação do dano é a forma de coibir o empregador que intimida o empregado, sem que se cogite de que ele, em indiscutível estado de sujeição, pudesse tomar providência no curso do contrato de trabalho, o que, certamente, colocaria em risco a própria manutenção do emprego. Recurso provido para condenar a ré ao pagamento de indenização por danos provocados pelo assédio moral.<sup>13</sup>

O terceiro critério enfatiza as condutas abusivas propriamente ditas, com base em sua intensidade e sua vinculação às várias facetas da relação de trabalho: as condições materiais de trabalho, as condições sociais de trabalho e a pessoa do trabalhador. A classificação de Marie-France Hirigoyen divide os diversos atos hostis em quatro categorias: 1) *deterioração proposital das condições de trabalho* (como retirar a autonomia da vítima; não lhe transmitir mais informações úteis para a realização das tarefas; privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador, etc.; atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores ou inferiores às suas competências; entre outros); 2) *isolamento e recusa de comunicação* (exemplificativamente, a vítima é interrompida sistematicamente; superiores hierárquicos e colegas não dialogam com ela; a comunicação é unicamente por escrito; recusa de qualquer contato com a vítima, até mesmo visual); 3) *atentado contra a dignidade* (como utilizar insinuações desdenhosas para qualificá-la; fazer gestos de desprezo diante dela como suspiros, olhares desdenhosos, desacreditá-la perante os colegas, superiores e subordinados; espalhar rumores a seu respeito; atribuir-lhe problemas psicológicos); e 4) *violência verbal, física ou sexual* (entre as quais, ameaçá-la com violência física, agredi-la fisicamente ainda que de leve, falar com a vítima aos gritos, invadir sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas)<sup>14</sup>. Tratando da realidade brasileira, Margarida Barreto destaca os

13 Acórdão do TRT 9ª Região, autos TRT-PR-09329-2002-004-09-00-2. ACO-00549-2004. Publicado em 23.01.2004.

14 HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*, p. 108/109.

procedimentos mais corriqueiramente utilizados: dar instruções confusas ou imprecisas, bloquear o andamento do trabalho, atribuir erros imaginários e ignorar a presença dos trabalhadores<sup>15</sup>.

Marie-France Hirigoyen admite a manifestação do assédio desde os atos sutis até os mais ostensivos como isolamento, avaliações rigorosas, obstrução da atividade por meio da sonegação de informações e equipamentos necessários ou exigência acima ou abaixo da função contratada e condutas de explícita agressão verbal, sexual e física, ainda que leves. O que importa ressaltar é que as agressões nem sempre são humilhantes ou constrangedoras se tomadas isoladamente, ou seja, fora de sua contextualização. Valérie Malabat salienta:

“Poderão caracterizar atos de assédio as decisões normais nas relações de trabalho, mas que em razão de seu contexto, de suas circunstâncias, de seu modo de execução ou de sua repetição tendam a degenerar as condições de trabalho.”<sup>16</sup>

O quarto aspecto diz respeito à finalidade do assédio moral. Identifica-se o assédio pelas condutas voltadas à degradação das condições humanas, sociais e materiais do trabalho ou, especificamente, o afastamento da vítima do local de trabalho. Embora na maioria das situações, o assédio resulte na saída da vítima, seja por meio da dispensa ou pedido de demissão ou ainda a aposentadoria por invalidez<sup>17</sup>, a exclusão do grupo se manifesta como o objetivo em situações extremas. A identificação desse resultado com a finalidade principal do assédio decorre da sua maior visibilidade, pois nesse caso em regra o assédio moral atingiu um nível intenso e a vítima não suporta mais as agressões, procurando ajuda externa. Todavia não se pode confundir os instrumentos ou resultados com a finalidade da prática abusiva. A finalidade específica geralmente se revela tão-somente na investigação do panorama geral das redes internas de poder da organização produtiva, como veremos.

O último critério (subjetivo) focaliza sua atenção na pessoa do agressor e da vítima. Para o agressor, destaca-se a sua intencionalidade destrutiva como

15 BARRETO, Margarida Maria Silveira. *Violência, saúde e trabalho*: uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC, 2003.

16 MALABAT, Valérie. À la recherche du sens du droit pénal du harcèlement. In: *Droit Social*, n. 5, maio 2003, p. 496, tradução livre.

17 Marie-France Hirigoyen relata que 66% dos casos resultam no afastamento do empregado, sendo: 20% despedida por justa causa, 9% demissão negociada, 7% pedido de demissão, 1% pré-aposentadoria e 30% em licença para tratamento de doenças, aposentadoria por invalidez ou desempregadas por incapacidade laboral (HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho*: redefinindo o assédio moral, p. 120).

fios condutores para a caracterização do assédio, geralmente o relacionando com a figura do gestor ou empregador. Esse parâmetro seduz em virtude do desequilíbrio de forças entre o trabalhador e o empregador ou seus representantes e interessa à empresa na medida em que a sua responsabilidade se limita ao controle da conduta abusiva adotada, bastando a ela adotar códigos de ética e setores internos legitimados para a resolução do conflito individual estabelecido. As pesquisas contudo indicam que o assédio moral se dirige a empregados dos mais diversos níveis hierárquicos e é praticado nos mais variados sentidos: vertical descendente, horizontal ou vertical ascendente.

Igual desconfiança repousa no estudo da pessoa do agredido. A literatura especializada reconhece a possibilidade de a vítima ser selecionada sem nenhum motivo diretamente a ela vinculado, mas simplesmente porque ela foi eleita como “integrador negativo”<sup>18</sup> ou o chamado “bode expiatório” em uma situação de crise na empresa. Heinz Leyman descarta veementemente qualquer traço da personalidade da vítima como o propulsor ao assédio:

“Como mencionado anteriormente, a pesquisa até o momento não revelou particular importância aos traços da personalidade tanto em respeito aos adultos no local de trabalho ou às crianças na escola. Um local de trabalho é sempre regulado por regras de comportamento. Uma dessas regras reclama cooperação efetiva, controlada pelo supervisor. Conflitos podem sempre surgir, mas, de acordo com estas regras comportamentais, a ordem deve ser restaurada para promover uma produtividade eficiente. [...] Uma vez que o conflito atinja esse estágio de gravidade, não tem sentido culpar a personalidade de alguém por isso. Se o conflito se desenvolver em um processo de *mobbing*, a responsabilidade recai primeiramente sobre a gerência, seja porque a administração de conflitos não foi trazida para estacar a situação ou porque há uma falha nas políticas organizacionais em tratar as situações de conflito.”<sup>19</sup>

O agravante desse critério é que acaba por responsabilizar individualmente a própria vítima ou agressor pelo assédio e reafirma sem justificativa preconceitos, ocultando a dimensão coletiva do problema.

---

18 Integrador negativo é aquela pessoa que é eleita a vítima de dois grupos rivais que então deixam suas rivalidades de lado e se unem para agredi-la. Ela serve como um catalizador do conflito.

19 LEYMAN, Heinz. Why Does *Mobbing* Take Place? In: *The mobbing encyclopaedia: Bullying; whistleblowing: the definition of mobbing at workplaces*. Disponível em <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>. Acesso em 13.06.2005, tradução livre.

## III – ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

Com base na revisão dos critérios determinantes do assédio moral no trabalho, voltamos nossa atenção novamente à finalidade da prática do assédio moral. Utilizaremos três situações paradigmáticas descritas na doutrina e jurisprudência para nos auxiliar na identificação da finalidade.

Para o primeiro exemplo, tomaremos os relatos dos trabalhadores da indústria química paulista, trazidos por Margarida Barreto, na obra “Violência, Saúde e Trabalho: uma jornada de humilhações”<sup>20</sup>. Essa autora se reporta a inúmeros casos de trabalhadores que, ao retornarem de licença-médica, são obrigados a ficar sentados em local visível aos demais, perante a linha de produção, durante a jornada de trabalho sem exercer qualquer função. A inatividade é imposta pelo empregador embasada no exercício de seu poder de gerir a mão-de-obra. Contudo, essa determinação claramente visa constranger o trabalhador adoecido a abdicar de sua estabilidade no emprego, pedindo demissão, ao mesmo tempo em que transmite a todo grupo a inutilidade para a empresa daqueles que adoecem, configurando verdadeiro abuso de direito. Conseqüentemente, trabalhadores não-licenciados (mesmo que adoecidos) silenciam em relação às adversidades encontradas nas condições de trabalho, e muitas vezes até aumentam o ritmo da produção para se distanciar da imagem da vítima, consentindo com a administração abusiva. A conduta abusiva aqui não decorre de um conflito degenerado entre pessoas específicas (Heinz Leyman); ela é utilizada como mecanismo de “saneamento” do espaço empresarial a baixo custo e controle da mão-de-obra. A vítima é selecionada objetivamente por fugir ao padrão postulado pela organização produtiva, sem que se registre necessariamente qualquer conflito anterior (salvo o conflito com as regras implícitas: o afastamento da linha de produção em decorrência do adoecimento).

A mesma situação se repete em relação a executivos japoneses, como descreve em seu estudo Roberto Heloani (“Gestão e organização no capitalismo globalizado. História da manipulação psicológica no mundo do trabalho”), que no final da carreira são isolados e transformados em “colaboradores virtuais” ou trabalhadores invisíveis, a fim de que a empresa não arque com os custos econômicos e de imagem que uma dispensa implicaria:

---

20 BARRETO, Margarida Maria Silveira. *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC, 2003.

“Ele jamais é avisado de reuniões, a copeira ou os próprios colegas se esquecem de lhe servir o chá e o chefe raramente lhe dirige a palavra. Só o estritamente necessário lhe é dito para que ele não se esqueça que existe e que, por isso mesmo, se transformou num ‘estorvo no trabalho’.”<sup>21</sup>

O segundo caso paradigmático é extraído da jurisprudência brasileira. Verificou-se em algumas demandas a utilização da humilhação e constrangimento, como pretensas medidas motivadoras da mão-de-obra. A exigência de que o grupo de trabalhadores com menor produção pague “prendas” nas reuniões mensais de trabalho, como por exemplo, realizem flexões de braço, vistam fantasias, dancem em cima de mesas, ou recebam um troféu depreciativo (troféu tartaruga, troféu abacaxi, troféu pig), caracteriza efetivamente situações de assédio moral organizacional em que as represálias se apresentam como um elemento do duplo sistema de gratificação-sanção. É importante destacar que na mesma reunião em que se “pagam as prendas” são distribuídos os prêmios aos mais produtivos, reforçando a identificação entre as duas figuras.

Por fim, chama atenção o estudo de Leonardo Mello Silva (“Trabalho em grupo e sociabilidade privada”) sobre a indústria têxtil paulista em que se verifica a possibilidade de o próprio método toyotista de gestão de mão-de-obra propiciar o exercício do poder e da resistência em todos os sentidos e vetores dentro da hierarquia empresarial, inclusive horizontal. Como observou, Leonardo Silva a sobrecarga de trabalho e modulação da remuneração rompe os laços de solidariedade entre os membros da equipe, que são impulsionados a seguir o trabalho a despeito da dificuldade alheia<sup>22</sup>. Nesse cenário, o grupo facilmente chega a hostilizar qualquer integrante com dificuldades pessoais comprometedoras da produção.

A finalidade básica extraída das práticas de assédio moral no trabalho acima mencionadas é instrumental, qual seja a promoção do envolvimento subjetivo dos trabalhadores às regras da administração, pressionando-os à resignação aos parâmetros da empresa e excluindo aqueles com o “perfil inadequado”. A docilização e padronização do comportamento de todo grupo de trabalho obtidas pela sanção imputada aos “diferentes” se difunde em todos os níveis da organização por intermédio do exemplo, saneando o espaço

21 HELOANI, Roberto. *Gestão e organização no capitalismo globalizado*. História da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Ed. Atlas, 2003, p. 161.

22 SILVA, Leonardo Mello. *Trabalho em grupo e sociabilidade privada*. São Paulo: USP, Curso de Pós-Graduação em Sociologia: Ed. 34, 2004, p. 247.

empresarial. Há casos inclusive em que a repercussão do exemplo extrapola o espaço de trabalho e atinge o trabalhador em seu meio social ou familiar, como no caso de empregados menos produtivos que foram obrigados a levar um bode para casa, alimentá-lo e mantê-lo vivo.

A utilização da humilhação e constrangimento como instrumentos de disciplina em estabelecimentos disciplinares, como escolas, quartéis, fábricas e prisões, foi denunciada por Michel Foucault, em sua obra *Vigiar e Punir*, sob a denominação de sanção normalizadora. Na empresa contemporânea, essa prática abusiva tem sido utilizada de forma mais sofisticada e sutil, como mais um dos instrumentos de controle da subjetividade dos trabalhadores. Pelo temor da humilhação ou o medo do ridículo, os trabalhadores são impulsionados a produzir mais e se calar diante de irregularidades (ausência de emissão de CAT – documento necessário ao afastamento por doença, desvios de função).

Chantal Leclerc, professora canadense, ao destacar estudos sobre as relações entre certos tipos de organização do trabalho e assédio, afirma que o assédio psicológico no trabalho pode ser compreendido “como o sintoma ou indicador de uma violência instituída que visa à desestabilização psicológica dos indivíduos e a destruição dos colectivos de trabalho, a fim de impor uma lógica organizacional onde os interesses do capital prevalecem sobre qualquer outra consideração humana”<sup>23</sup>. A nosso ver, contudo, nos quadros acima descritos, mais do que “sintomas” ou “indicadores”, evidencia-se a utilização instrumental pela própria organização das humilhações e constrangimentos impingidos às vítimas.

Importante destacar também que a organização produtiva não visa apenas o lucro, pois o assédio pode ser desencadeado simplesmente porque o trabalhador não se apresenta suficientemente engajado com a cultura empresarial. Christophe Dejours<sup>24</sup> descreve o quadro antecedente ao suicídio de uma executiva francesa que, após 10 anos de empresa, postulou reduzir sua jornada a tempo parcial em razão da adoção de uma criança. Na análise da situação destaca que em nenhum momento caiu a qualidade do trabalho executado pela Senhora V. B., mas que as represálias decorreram do fato de ela não ter se mostrado submissa o suficiente.

Estabelecidos os contornos e extensão do assédio moral organizacional, propugnamos sua conceituação como a prática sistemática, reiterada e freqüente

---

23 LECLERC, Chantal. Obra citada, p. 65.

24 DEJOURS, Christophe. Nouvelles formes de servitude et suicide. In: *Travailler*, n. 13, 2005, p. 53/73.

de variadas condutas abusivas, sutis ou explícitas contra uma ou mais vítimas, dentro do ambiente de trabalho, que, por meio do constrangimento e humilhação, visa controlar a subjetividade dos trabalhadores. O controle da subjetividade abrange desde a anuência a regras implícitas ou explícitas da organização, como o cumprimento de metas, tempo de uso do banheiro, método de trabalho, até a ocultação de medidas ilícitas, como sonegação de direitos (registro em Carteira de Trabalho, horas extras, estabilidade no emprego) ou o uso da corrupção e poluição pela empresa. Essa prática resulta na ofensa aos direitos fundamentais dos trabalhadores, podendo inclusive resultar em danos morais, físicos e psíquicos.

#### IV – CONCLUSÃO

A identificação do assédio moral organizacional, em que o assédio individual nada mais é que uma expressão parcial, rompe o tratamento psicológico do problema e devolve a discussão sobre as condições de trabalho e os mecanismos de gestão de mão-de-obra aos espaços coletivos. A sua visualização explica a inércia dos setores internos da empresa diante das denúncias individuais e a desconfiança dos trabalhadores em relação a esses órgãos. Permite-nos também averiguar a eficácia dos mecanismos internos de prevenção difundidos no mundo, tais como: códigos de ética, observatórios de violência, cursos de autodefesa para trabalhadores e a mediação.

Mais uma vez nos valemos da experiência da professora canadense Chantal Leclerc:

“Sem negar a utilidade das formas de intervenção que se desenvolvem actualmente nas empresas, importa reconhecer os limites das intervenções de natureza essencialmente psicológica e jurídica que são frequentemente privilegiadas. Por um lado, elas correm o risco de ocultar as dimensões colectivas e organizacionais da questão, fazendo transportar sobre os indivíduos ditos ‘frágeis’ ou ‘maliciosos’ todo o peso dos problemas de violência psicológica em meio de trabalho. [...] A análise de testemunhos ouvidos revela que o assédio tem quase sempre origem na organização. Em consequência, uma luta eficaz contra esta forma de violência não se reduziria a intervenções que se fizessem à margem dos lugares concretos do trabalho”<sup>25</sup>.

---

25 LECLERC, Chantal. Obra citada, p. 76/77.