

# Artigos

## Trabalho, Medo e Sofrimento: Considerações Acerca do Assédio Moral

**ANA PAULA SEFRIN  
SALADINI**

Juíza do Trabalho Titular da Vara do Trabalho de Jacarezinho-Paraná. Especialista em Direito do Trabalho. Especialista em Direito Civil e Processo Civil. Professora de Graduação e Pós-Graduação.



*O medo destrói a saúde mental dos trabalhadores de modo progressivo e inelutável, como o carvão que asfixia os pulmões do mineiro com silicose (Dejours).*

Sumário: 1. Considerações iniciais; 2. Assédio Moral: 2.1. Definição; 2.2. Panorama Nacional; 2.3. Perspectivas legislativas; 2.4. Responsabilidade patronal; 3. Medo, trabalho e sofrimento: 3.1. O medo e o sofrimento inerentes ao trabalho; 3.2. O medo como meio de incremento da produtividade; 3.3. O medo criado como mero exercício arbitrário de poder; 3.4. Efeitos do Medo e do sofrimento na saúde do trabalhador; 4. Conclusão. 5. Referências.

### 1. Considerações Iniciais

O presente estudo visa distinguir duas situações específicas que podem desencadear transtornos mentais e de comportamento relacionados com o trabalho: o medo e o sofrimento psíquico no ambiente de trabalho.

Ainda que em algumas profissões essas circunstâncias sejam inerentes ao trabalho, as práticas empresariais modernas muitas vezes têm incrementado a cultura do medo e sofrimento nas relações de trabalho, ora como meio de incremento de produtividade, ora como mero exercício arbitrário de poder.

Esse panorama leva ao desenvolvimento de doenças mentais relacionadas com o trabalho, causando, a médio e longo prazo, perda de capacidade produtiva. Além disso, as situações de medo e sofrimento criados pelo empregador têm sido qualificadas pela doutrina e jurisprudência como práticas de assédio moral, capazes de gerar dever de indenizar.

## 2. Assédio Moral

### 2.1. Definição

O assédio moral também é conhecido como *mobbing*<sup>1</sup> ou psicoterror. Uma das maiores autoridades internacionais no assunto é a psicanalista francesa Marie-France Hirigoyen, que assim define assédio moral (Hirigoyen, 2003, p. 65):

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

Heinz Leymann, considerado pioneiro no assunto, identificou como doença profissional enfermidades de natureza psicossomática, derivadas do *mobbing*, e definiu a figura do assédio moral nos seguintes moldes (*apud* Menezes, 2003, p. 291):

...a deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas (abusivas), que se caracterizam pela repetição, por um longo tempo, de um comportamento hostil de um superior ou colega(s) contra um indivíduo que apresenta, como reação, um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura.

Destaca-se, de tais conceitos, a necessidade de a conduta ofensiva ser reiterada: fatos isolados, ainda que ofensivos à integridade moral do empregado, não configuram o assédio moral. Isso porque o próprio termo *assédio* tem a conotação de insistência impertinente, perseguição constante, estabelecimento de um cerco com a finalidade de exercer o domínio sobre a pessoa assediada.

A prática tem propagação insidiosa, normalmente agregando abuso de poder e manipulação. Existe tanto na modalidade horizontal

---

<sup>1</sup> Segundo Márcia Guedes, o termo *mobbing* foi empregado pela primeira vez pelo etilologista Heinz Lorenz, ao definir o comportamento de certos animais que, circundando ameaçadoramente outro membro do grupo, provocam sua fuga por medo de ataque (Guedes, 2003, p. 162).

(entre colegas do mesmo nível hierárquico) quanto na vertical ascendente (assédio do subordinado ao superior hierárquico) e na vertical descendente (cerco do superior em relação ao subordinado). A situação mais comum é essa última, onde o superior agride o subordinado, que, com medo de perder o emprego, acaba submetendo-se ao assédio, e termina por imputar a si mesmo a causa do cerco, acreditando na desqualificação promovida pelo empregador, e atribuindo a si mesmo rótulo de incompetente, incapaz, despreparado, etc.

## 2.2. Panorama Nacional

Não obstante a doutrina indique que as práticas de assédio moral são tão antigas quanto o próprio trabalho organizado, no Brasil, até recentemente, a questão era pouco debatida, sendo, muitas vezes, confundida com situações gerais de estresse e conflitos naturais entre empregados<sup>2</sup>. Após a promulgação da Carta Constitucional de 1988, que assegurou de forma expressa a indenização decorrente de danos morais (art. 5º, X), o assunto passou a ser objeto de estudos que começam a dar a real dimensão do problema.

Atualmente, a figura do assédio moral já se tornou conhecida dos trabalhadores brasileiros, em razão de políticas agressivas e cruéis de gerenciamento, podendo ser vista como sintomática de nossa época. Conforme Hádassa Dolores Bonilha Ferreira, o assédio moral (*apud* Ferrari, 2005, p. 82)

*...é fruto de um conjunto de fatores, tais como a globalização econômica predatória, vislumbradora somente da produção e do lucro, e a atual organização do trabalho, marcada pela competição agressiva e pela opressão dos trabalhadores através do medo e da ameaça. Esse constante clima de terror psicológico gera, na vítima assediada moralmente, um sofrimento capaz de atingir diretamente sua saúde física e psicológica, criando uma predisposição ao desenvolvimento de doenças crônicas, cujos resultados a acompanharão por toda a vida.*

Em início de 2002 a médica do trabalho Margarida Barreto divulgou o resultado de uma pesquisa nacional sobre o assunto, desenvolvida para

---

<sup>2</sup> Luiz Salvador ressalta que essa perspectiva impedia práticas de diagnóstico e prevenção das situações de assédio moral (Salvador, 2002, p. 66).

sustentar sua tese de doutorado na PUC-SP, que foi publicada no Jornal Folha de São Paulo, suplemento especial Folha Equilíbrio, em 21.02.02, recebendo, ainda, intensa divulgação em outros órgãos de informação e na rede mundial de computadores. No estudo, que serve como referência a diversos trabalhos posteriores sobre o tema, foram ouvidos 4.718 trabalhadores, dos quais 68% declararam que sofriam assédio no ambiente de trabalho várias vezes por semana, 20% relataram que o assédio ocorria em média uma vez por semana, e 12% afirmou que a prática era sofrida uma vez por mês. Esses números indicam que o assédio vem fazendo parte da rotina de trabalho do brasileiro. Dentre as principais ações de assédio apresentadas na pesquisa destacaram-se: dar instruções confusas e imprecisas, atribuir erros imaginários, ignorar a presença do empregado em frente a outras pessoas, não cumprimentá-lo e não dirigir a palavra a ele, insinuar que o empregado tem problema mental ou familiar. Segundo a pesquisa, 89% das agressões partem do superior hierárquico.

No campo da prática cotidiana, o aumento do número de queixas é evidente: em 2002 foram registrados, nas delegacias regionais do trabalho brasileiras, 231 atendimentos em razão de queixas de assédio moral; o ano de 2004 apontou um aumento de cerca de 110%, com registro de 484 queixas (Anchises, 2006, p. 47).

Os trabalhadores trazem aos tribunais variado número de casos de abuso psicológico, através das reclamações judiciais. Destacam-se das notícias relatadas pela mídia algumas situações revoltantes: ridicularização pelo chefe em decorrência de características do empregado (tique nervoso, opção sexual, peso, altura, etc.); gerente que instala, por conta própria, câmara filmadora no banheiro reservado às empregadas, pretensamente para evitar furtos; insinuações sobre a manutenção do emprego depender de um *teste íntimo* sobre as *habilidades com sexo oral*; submissão de empregados a detector de mentiras.

Outras situações relatadas por empregados: o chefe que, chegando ao setor com a garrafa de café fresco, indaga se os subordinados desejam tomar café; com a resposta afirmativa, em frente a todos, despeja o café quente no ralo da pia; o superior hierárquico que, a pretexto de aumento de produtividade, faz o empregado vendedor que menos se destacou durante o expediente usar, por ocasião da reunião diária com a equipe de vendas, um *chapéu de burro*, do tipo cônico, permanecendo sentado em um banco alto; o coordenador de equipe que manda *pagar prendas* como dançar uma música ridícula e com conotação sexual, fazer flexões ao estilo do exército, e uma gama de atividades criadas por uma mente perversa e arbitrária que busca *apenas* se divertir à custa do sofrimento alheio, e que

justifica sua conduta como *técnica de implemento de produção, técnica de venda ou treinamento de recursos humanos*<sup>3</sup>.

O problema não nasceu aqui, e nem é limitado ao Brasil. Num mundo *globalizado*, as práticas de gestão também são generalizadas. Assim, nem mesmo a Organização Internacional do Trabalho escapa de críticas: a revista semanal *Época*, edição de 27.09.2004, noticiou que a ONU acolheu queixa de assédio moral feita por empregado em face da OIT, sua empregadora.

Como forma de cientificar os trabalhadores, criando mecanismos de identificação do problema e estratégias de defesa, diversos sindicatos, a exemplos dos sindicatos dos bancários e dos sindicatos dos servidores públicos federais, vêm elaborando e distribuindo aos integrantes da categoria profissional cartilhas alertando quanto às práticas de assédio.

### **2.3. Perspectivas legislativas**

Embora endêmica, a questão relativa ao assédio moral ainda carece de regulamentação legal, no Brasil.

Três importantes projetos de lei estão em trâmite na Câmara dos Deputados, para regulamentação e punição do assédio moral. O Projeto de Lei 5.970/01 altera dispositivos da CLT, e os Projetos de Lei 4.591/01 e 5.972/01 modificam dispositivos da Lei 8.112/90 (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais).

O Projeto de Lei 4.591/01 dispõe sobre a aplicação de penalidades à prática de assédio moral por parte de servidores públicos da União, das autarquias e das fundações públicas federais a seus subordinados, vedando aos servidores públicos praticarem atitudes de cerco contra seus subordinados, e estabelecendo penalidades disciplinares que se estendem de advertência até demissão, progressivamente, considerada a reincidência e a gravidade da ação. O projeto conceitua como assédio moral todo tipo de ação, gesto ou palavra que atinja, pela repetição, a autoestima e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, implicando dano ao ambiente de trabalho, à evolução profissional ou à estabilidade física, emocional e funcional do servidor incluindo, dentre outras: marcar tarefas com prazos impossíveis; passar alguém de uma área de responsabilidade para funções triviais; tomar

---

<sup>3</sup> Estas situações foram relatadas por testemunhas à autora, em casos diversos, em sua experiência como Juíza do Trabalho.

crédito de idéias de outros; ignorar ou excluir um servidor só se dirigindo a ele através de terceiros; sonegar informações necessárias à elaboração de trabalhos de forma insistente; espalhar rumores maliciosos; criticar com persistência; segregar fisicamente o servidor, confinando-o em local inadequado, isolado ou insalubre; subestimar esforços.

Dentre as justificativas apresentadas no projeto quanto à necessidade de regulação da questão, destacamos o seguinte:

Sabe-se que o mundo do trabalho vem mudando constantemente nos últimos anos. Novas formas de administração, reengenharia, reorganização administrativa, entre outras, são palavras que aos poucos tornaram-se freqüentes em nosso meio. No entanto, pouco se fala sobre as formas de relação no trabalho. O problema do "assédio moral" (ou tirania nas relações do trabalho, como é chamado nos Estados Unidos) atinge milhares de trabalhadores no mundo inteiro. Pesquisa pioneira da Organização Mundial do Trabalho, realizada em 1996, constatou que pelo menos 12 milhões de europeus já sofriam desse drama. Em nossa cultura competitiva, onde todos procuram vencer a qualquer custo, urge adotarmos limites legais que preservem a integridade física e mental dos indivíduos, sob pena de perpetuarmos essa "guerra invisível" nas relações de trabalho. E para combatermos de frente o problema do "assédio moral" nas relações de trabalho, faz-se necessário tirarmos essa discussão dos consultórios de psicólogos e tratá-lo no universo do trabalho.

O Projeto de Lei 5.972/01 também visa alterar dispositivos do Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União, a fim de estabelecer proibição expressa ao servidor público de coagir moralmente subordinado através de atos ou expressões reiteradas que tenham por objetivo atingir a sua dignidade ou criar condições de trabalho humilhantes ou degradantes, abusando da autoridade conferida pela posição hierárquica.

Especificamente quanto ao empregado submetido ao regime da CLT, o projeto de lei visa estabelecer como motivo para a rescisão indireta do contrato de trabalho a prática, pelo empregador ou seus prepostos, de coação moral, através de atos ou expressões que tenham por objetivo ou efeito atingir sua dignidade e/ou criar condições de trabalho humilhantes

ou degradantes, abusando da autoridade que lhe conferem suas funções, autorizando que o empregado permaneça ou não no serviço até final decisão do processo.

O projeto também prevê uma indenização pré-tarifada, quando demonstrada a coação moral, acrescentado à CLT o art. 484-A, que tem prevista a seguinte redação: *se a rescisão do contrato de trabalho foi motivada pela prática de coação moral do empregador ou de seus prepostos contra o trabalhador, o juiz aumentará, pelo dobro, a indenização devida em caso de culpa exclusiva do empregador.*

Destacam-se, das justificativas do projeto, os seguintes argumentos:

*O art. 7º, I, da Constituição Federal, assevera que é direito do trabalhador uma 'relação de trabalho protegida contra despedida arbitrária ou sem justa causa', prevendo a estipulação legal de indenização compensatória, com essa finalidade. Nenhuma despedida é mais arbitrária e injusta do que aquela que força o trabalhador a pedir, ele mesmo, a sua demissão, por lhe ter sido tornado insuportável o ambiente de trabalho, pela perseguição sistemática e pela sua submissão a comportamentos vexatórios, humilhantes e degradantes, pelo que estamos convencidos da necessidade de aprovação, neste Parlamento, de normas que protejam o trabalhador dos efeitos deletérios desses atos dos patrões ou de seus prepostos.*

As justificativas apresentadas pelos autores dos projetos de lei bem indicam a gravidade do problema e a urgência de adoção de medidas de contenção e prevenção de danos.

#### **2.4. Responsabilidade Patronal**

A falta de dispositivo legal específico não impediu o desenvolvimento da doutrina e da jurisprudência em torno da questão do assédio moral, nem tem servido como barreira para a aplicação de penalidades aos empregadores que assim procedem ou que permitem esses procedimentos por parte de seus prepostos, principalmente no âmbito da fixação de indenização ao empregado lesionado.

O assédio moral é ato cuja responsabilidade deve ser imputada ao empregador, que, como detentor do poder disciplinar, tem a obrigação de administrar tanto o conflito existente entre empregados do mesmo grau hierárquico quanto o decorrente das próprias relações hierárquicas. Conforme Márcia Guedes (Guedes, 2003, p. 162):

... tanto a administração rigidamente hierarquizada, dominada pelo medo e pelo silêncio, quanto a administração frouxa, onde reina a total insensibilidade para com valores éticos, permitem o desenvolvimento de comportamentos psicológicos doentes, que dão azo à emulação e à criação de bodes expiatórios.

No âmbito internacional têm sido deferidas indenizações de grande monta. Relata o advogado Luiz Salvador (Salvador, 2002, p. 68) que o assédio moral no ambiente de trabalho tem gerado, nos EUA, indenizações milionárias em favor dos assediados, transformando-se em um dos principais riscos financeiros das empresas. Cita os seguintes exemplos: a rede Wal-Mart foi condenada a pagar 50 milhões de dólares a uma empregada assediada moralmente, em decorrência de observações chocantes quanto a seus dotes físicos; a Chevron foi condenada a uma indenização superior a dois milhões de dólares a empregados por agressões ocorridas no ambiente de trabalho; no Estado da Flórida uma empresa foi condenada a pagar indenização de 237 mil dólares a um gerente que foi assediado por seu chefe<sup>4</sup>.

Embora seja tradição do direito brasileiro o deferimento de indenizações em valores muito mais modestos, o cotidiano demonstra o crescimento do número de ações trabalhistas que denunciam a utilização de práticas de assédio como ferramentas de gestão e controle empresarial.

### **3. Medo, Sofrimento e Trabalho**

#### **3.1. Medo e Sofrimento Inerentes ao Trabalho**

O medo está presente em todos os tipos de ocupação profissional. Em algumas atividades, o risco à integridade física é inerente ao próprio trabalho desenvolvido, como nos casos de trabalhadores da área de

---

4 Ressalte-se que no Brasil as indenizações são de montante tímido, quando comparadas com a máquina judiciária americana, célebre por suas condenações milionárias em razão da teoria dos danos punitivos.

segurança (policiais, agentes penitenciários, vigilantes, transportadores de valores), trabalhadores da construção civil, bombeiros, etc. Em outras funções, o medo é mais personalizado pelas condições a que está exposto o trabalhador. Os riscos profissionais típicos são causa de insegurança e medo no trabalho. Esse medo, implícito e impossível de deixar de existir, quando se trata de trabalho perigoso ou insalubre, implica desequilíbrio na carga psíquica do trabalho.

As más condições de trabalho trazem prejuízos ao corpo e ao espírito, citando-se como exemplo a ansiedade resultante das ameaças à integridade física, classificada como *seqüela psíquica* do risco que a nocividade das condições de trabalho impõe ao corpo (Dejours, 1991, p. 78).

Paralelamente ao medo encontra-se o sofrimento psíquico experimentado pelo trabalhador em razão de dificuldades características da atividade profissional exercida. Essa atividade profissional pode ser estressante por si própria, ou ter como fator gerador do estresse e sofrimento a frustração causada pelo trabalho monótono, repetitivo ou desgastante. Exemplo da primeira modalidade é o caso dos controladores de vôo, que demonstraram à nação o grau de desgaste dos integrantes da carreira depois do acidente aéreo fatal ocorrido em setembro de 2006 e que vitimou 154 pessoas. Exemplo de trabalho desgastante e que gera frustração é relatado por Dejours, quando se refere à categoria profissional de telefonista, que tem a frustração do profissional explorado pela organização do trabalho, com canalização para a produtividade: a frustração se transforma em agressividade; a agressividade é canalizada para o atendimento rápido do interlocutor, empurrando-o a desligar mais depressa; esse procedimento leva a aumentar a produtividade, o que deixa o profissional ainda mais exasperado, e assim sucessivamente, num círculo vicioso que, à custa de prejudicar a saúde mental do trabalhador, faz aumentar a produtividade em prol da empresa de telefonia (Dejours, 1991, p. 96-115).

A sociologia do trabalho indica que o processo de modernidade vem acarretando a piora do meio ambiente de trabalho. A automação, a adoção de sistemas de trabalho taylorista, mecanizado, dividido, submisso, controlado, repetitivo e vazio aumenta a angústia do trabalhador, que não vê coerência nem resultado no trabalho desenvolvido, trazendo repercussões negativas a seu equilíbrio mental, e, por conseqüência, à sua saúde como um todo. Saindo de um panorama taylorista, na pós-modernidade são adotados novos sistemas gerenciais que continuam a produzir estresse ocupacional.

*(...) a assustadora realidade tem sido negada, ou, muitas vezes, as situações de medo e sofrimento são detectadas e têm sua energia canalizada para melhorar os índices de produtividade empresarial, através de condutas que geram ainda mais sofrimento.*

Sidnei Machado observa, com propriedade, que (Machado, 2001, p. 46):

...O modo de produção capitalista, paradoxalmente, ao mesmo tempo que faz exaltação do trabalho, por meio da organização de seu processo, controla a atividade produtiva inibindo o enriquecimento das tarefas. A mecanização, inicialmente, e depois a automação impostas pela organização do trabalho, delimitando ritmos, cadências e tempo, vão revelar uma falta de adaptação do homem às modernas condições de trabalho e produção. Esse ambiente de produção tornou-se um fator de risco à saúde física e mental dos trabalhadores. As novas formas de organização do trabalho e a introdução de novas tecnologias tendem a intensificar ainda mais os fatores de risco no trabalho em todo o mundo...

Essa realidade de medo e sofrimento não pode ser negada. Apesar do implemento de novas técnicas de recursos humanos, não se têm desenvolvido práticas para melhorar as condições de trabalho. Ao contrário, a assustadora realidade tem sido negada, ou, muitas vezes, as situações de medo e sofrimento são detectadas e têm sua energia canalizada para melhorar os índices de produtividade empresarial, através de condutas que geram ainda mais sofrimento.

### **3.2. O medo como meio de incremento de produtividade**

Embora o medo e o sofrimento sejam inerentes a alguns tipos de trabalho, existem situações em que são condições de trabalho criadas pelo empregador, visando, com sua exploração, o incremento da produtividade individual e o aumento dos ganhos do capital. Conforme Dejours, a erosão da vida mental individual do trabalhador é útil para a implantação de um comportamento condicionado favorável à produção, e o sofrimento mental aparece como intermediário necessário à submissão do corpo (Dejours, 1994, p. 96).

No mundo atual, infligir injustiça a outrem já é forma banalizada de gestão; a questão do mal hoje se coloca de maneira totalmente nova, com o surgimento de condutas iníquas generalizadas, em contextos organizacionais diferentes do sistema fordiano, notadamente no quadro dos novos métodos de administração de empresas e gerenciamento (Dejours, 1999, p. 98):

Júlio Rocha adverte, no que diz respeito às relações humanas no meio ambiente de trabalho, que são cada vez mais importantes as análises acerca de elementos psicológicos como a pressão para o desempenho da atividade, que desencadeia a depressão e distúrbios emocionais (*apud* Melo, 2004, p. 278).

Analisando a obra de Dejours, Leonardo Wandelli diagnostica a manipulação do medo e do sofrimento do trabalhador como instrumentos úteis aos fins empresariais (Wandelli, 2004, p. 99):

Manipulação do medo e do sofrimento: este é um processo que envolve a ampliação da vulnerabilidade social, já mencionada, mas articulada no interior da empresa de maneira que ela sirva de instrumento à consecução dos objetivos pretendidos pela organização. A ameaça velada ou expressa como base de política de pessoal. O medo, assim, não é só o resultado da ameaça ou da vulnerabilidade, mas o ponto de partida da banalização do mal. (...) Enquanto se trabalha, além da ameaça de precarização, há o medo diante dos riscos de acidente ou doença do trabalho; o medo de não corresponder às expectativas dos superiores e consumidores; de ser descartado como inapto. A pressão por resultados aumenta...

Essa manipulação do medo e do sofrimento inicialmente serve ao fim empresarial de incremento de produtividade: o empregado amedrontado e abalado psicologicamente acaba por acatar qualquer ordem, ainda que contrária ao seu próprio senso de ética; o abalo em seu sistema nervoso pode acarretar um estado de confusão mental que chega a impedir o empregado de discernir o certo do errado. Dejours, depois de afirmar que não encontra diferenças entre a banalização do mal no sistema neoliberal e no sistema nazista, identifica entre ambos os sistemas *as etapas de um processo capaz de atenuar a consciência moral em face do sofrimento infligido a outrem e de criar um estado de tolerância ao mal* (Dejours, 1999, p. 139).

Com a criação de um ambiente de trabalho hostil e a desestabilização emocional do trabalhador, este se torna dócil e menos reivindicativo, moldado aos desejos do capital. Segundo estudo promovido pela Sociedade Cubana de Direito do Trabalho e Seguridade Social (Salvador, 2002, p. 67), isso acontece porque, em uma empresa orientada

para o mercado, requer-se uma competitividade empresarial superior para poder sobreviver à pressão da economia, o que faz o empregador buscar os melhores talentos, assim como o pessoal mais dócil, manejável, capaz de assumir funções sem protestar.

Na jurisprudência, cada dia são mais freqüentes os casos de condenação de empregadores em razão de atos decorrentes da utilização do medo e do sofrimento como meios de incremento de produtividade.

A título ilustrativo são citados dois exemplos:

1. O TRT Capixaba condenou uma empresa de comunicação por se utilizar de *dinâmicas de grupo*, em treinamentos e no dia-a-dia de trabalho, que eram consideradas vexatórias, como *dançar a dança da boquinha da garrafa e o bonde do tigrão*. Nessa ocasião o Regional entendeu que:

...o empregador é responsável pela saúde emocional de seus empregados e não pode permitir que meros instrutores utilizem, de modo absolutamente temerário, uma ferramenta científica própria da psicologia, cuja consequência é tão-somente a humilhação e o constrangimento do trabalhador. (...) Os atos praticados pela recorrida ultrapassam os limites profissionais, porque minam a saúde física e mental da vítima e nada têm de modernos (TRT, 17ª Região, RO 01294.2002.007.17.00.9 – Ac. 23.10.03 – Relatora Juíza Sônia das Dores Dionísio – LTr 68-03, março de 2004, p. 356-359).

2. O TRT do Rio Grande do Sul apurou a utilização, como política de incremento de produtividade, de humilhações e constrangimentos impostos a trabalhador que não cumpria metas estabelecidas. As alegações do empregado incluíam o relato de práticas como ser obrigado *vestir uma saia e desfilar em cima de uma mesa, enquanto os colegas gritavam “veado”*. Na análise da prova, o Regional constatou o seguinte:

...a segunda testemunha informou que quando os vendedores chegavam atrasados, esqueciam uniformes, não atingiam as metas, pagavam prendas; que eram chamados de ‘filhos da p..’, ‘merda’; que tinham apertado suas nádegas em

corredor polonês, que isso acontecia quando o empregado não sabia responder ao 'pinga fogo'.. (TRT, 04ª Região, RO 00887.2003.015.04.00.4 – Ac. 8ª Turma – Relator Juiz Carlos Alberto Robinson – DJRS 16.07.04.)

Embora tais práticas sejam utilizadas a pretexto de aumento de produtividade, é fato constatado pela psicologia que em médio e longo prazo produzem efeito contrário ao pretendido. O empregado, desgastado psicologicamente, vê diminuir sua capacidade de trabalho e produtividade; o cansaço emocional favorece o desenvolvimento de doenças, algumas decorrentes de um processo de somatização, o que acarreta ausências ao serviço, inclusive afastamentos com autorização médica<sup>5</sup>. Algumas doenças, como estresse agudo, alcoolismo e síndrome de burnout, podem ser decorrentes da exposição reiterada ao medo e sofrimento no ambiente de trabalho.

### **3.3. O medo criado como mero exercício arbitrário de poder**

Além do medo e do sofrimento utilizados como meio de incremento de produtividade, não é raro nos depararmos com indivíduos perversos que, identificados como *empreendedores* e *pró-ativos*, são alçados a cargos de chefia e utilizam dessa posição para dar vazão à crueldade.

De acordo com levantamentos da OIT, a cada dia cresce a violência no ambiente de trabalho, com destaque para a pressão psicológica, consistente em atitudes como observações e críticas destrutivas, segregação de pessoas do convívio social, difusão de rumores ou informações falsas.

Práticas perversas e reiteradas de gestão abusiva são identificadas como assédio moral. Hirigoyen qualifica o indivíduo maldoso como *perverso*, vez que utiliza procedimentos semelhantes aos que eram usados nos campos de concentração, *atando* psicologicamente a vítima, que fica impedida de reagir. O agressor criva a vítima de críticas e censuras, vigia, cronometra, deixando-a sem saber como agir e sem compreender o que acontece. Os instrumentos utilizados de forma mais freqüente são a recusa à comunicação direta, a desqualificação através de comunicação não verbal (suspiros, levantar de ombros, olhares, silêncios) e *brincadeiras* perversas (ironias, zombaria, sarcasmo). O indivíduo que assedia leva a

---

<sup>5</sup> Não se morre diretamente de todas essas agressões, mas perde-se uma parte de si mesmo. Volta-se para casa, a cada noite, exausto, humilhado, deprimido. E é difícil recuperar-se. (Hirigoyen, 2003, p. 66).

pessoa a desacreditar de si; provoca o isolamento do empregado, não o convocando para reuniões, privando-o de informações, *arquivando* a pessoa sem lhe dar o que fazer<sup>6</sup>, condutas que geram mais estresse que a mera sobrecarga física de trabalho. Também é prática usual a utilização de procedimentos vexatórios, como confiar à vítima tarefas inúteis ou humilhantes ou induzir o empregado ao erro. Não se descartam, ainda, as situações de assédio de caráter sexual, que também imprimem sofrimento à vítima (Hirigoyen, 2003, p. 76-81).

Outra forma bem disseminada de assédio, e particularmente bem aceita por parte dos comandados, em razão de questões sociológicas, constitui na escolha dos empregados *favoritos* do chefe, que levam pequenas e reiteradas vantagens no dia a dia empresarial: são beneficiados na distribuição das tarefas, na opção de períodos de férias, na concessão de folgas e opção por compensação de horas de trabalho, o que provoca uma divisão desigual do trabalho. Conforme Dejours, a desigualdade na divisão do trabalho é uma arma de que se servem os chefes a bel-prazer da própria agressividade, hostilidade ou perversidade. Essa discriminação da hierarquia com relação aos trabalhadores faz parte integrante das táticas *guerrilheiras* de comando, uma vez que a criação de rivalidades e a discriminação asseguram um grande poder à supervisão (Dejours, 1991, p. 75-76).

### **3.4. Efeitos do medo e do sofrimento na saúde do trabalhador**

Medo e sofrimento no trabalho são agentes desencadeadores de doenças psíquicas, como estresse e depressão. O resultado da soma de sofrimentos psíquicos, muitas vezes, vem a ser a ruptura do equilíbrio psíquico, o que vai desencadear a psicopatologia.

Fiorelli e Malhadas, no estudo conjunto da psicologia e do direito do trabalho, indicam os seguintes efeitos dessa ruptura do equilíbrio psíquico (Fiorelli e Malhadas, 2003, p. 38):

Aqueles empregados que (...) não conseguem superar as situações de risco, real ou imaginário, por eles percebidas, mostram-se potencialmente capazes de desenvolver estados continuados de tensão, predispondo-se a diversos tipos de

---

<sup>6</sup> DEJOURS relata o caso de fábricas de automóveis, na França, que para isolar os empregados organizavam as linhas de montagem intercalando empregados de diversas nacionalidades diferentes (um árabe, um iugoslavo, um francês, um turco, um espanhol, um italiano, um português, etc.), de modo a, com o obstáculo da língua, impedir toda a comunicação durante o horário de trabalho (Dejours, 1991, p. 77).

patologias ou psicopatologias. Daí resultam hipertensões, crises de gastrite, úlceras, taquicardias e outras complicações; no campo psíquico, encontram-se a ansiedade, a depressão, a propensão à drogadição, etc. A tensão continuada contribui para a redução das defesas do organismo, facilitando as ações de vírus e bactérias.

Wandelli adverte que a prática da exploração tem como consequência uma soma de sofrimentos: ao sofrimento psíquico decorrente de um mal padecido pelo sujeito soma-se o sofrimento ético, *aquele experimentado pelo sujeito ao cometer atos que ele próprio condena moralmente* (Wandelli, 2004, p. 101).

Há estudos demonstrando que o processo do assédio moral pode levar à *total alienação do indivíduo do mundo social que o cerca, julgando-se inútil e sem forças e levando, muitas vezes, ao suicídio* (Nascimento, 2004, p. 922). Na Suécia, estima-se que esse tipo de pressão é causa de 10 a 15% dos suicídios (Oliveira, 2002, p. 189). No Japão, já se criou um vocábulo próprio, *karoshi*, para designar a morte pelo excesso de trabalho. Esse trabalhar até a exaustão e morte pode ser decorrente, também, de práticas de assédio moral, utilizadas como forma de pressão por melhores resultados no trabalho.

A vítima fica indefesa: se tenta reagir, provoca a contra-reação do agressor, através de uma hostilidade declarada, visando sua destruição moral, o que pode levar a seu total aniquilamento psíquico, ou, em casos extremos, até mesmo ao suicídio. Se não reage, paulatinamente tem destruído seu amor próprio e segurança para desenvolver até mesmo trabalhos rotineiros.

#### **4. Conclusão**

O assédio moral tem sido objeto de diversos estudos em relação às suas hipóteses e sintomatologia. Muitas vezes, entretanto, falta questionar o que leva o empregador a admitir ou até incentivar tais práticas, bem como analisar os efeitos disso na vida privada do empregado.

Na atual cultura empresarial, o medo e o sofrimento do trabalhador têm sido utilizados ora como meios de incremento da produção, sob o

rótulo de sistema de gestão, ora como mera demonstração arbitrária de poder por parte de chefias despreparadas e que utilizam tais práticas como válvula de escape da própria perversidade e agressividade.

A rotina de causar medo e sofrimento pode configurar assédio moral. Diversos projetos de lei estão em tramitação, buscando regular o assunto. Não obstante, a falta de legislação específica não serviu de empecilho ao desenvolvimento de ampla doutrina e jurisprudência a respeito da questão.

Caso demonstrada a conduta de cerco por parte do empregador ou seus prepostos, seja pelo incentivo, seja pela tolerância, estará caracterizada a culpa empresarial. Em havendo nexo de causalidade entre a conduta do empregador e o sofrimento causado no empregado, este terá direito à percepção de indenização. Os tribunais trabalhistas pátrios têm reconhecido, reiteradamente, a existência do problema, inclusive com condenação de empregadores ao pagamento de indenizações.

O prejuízo social é ainda maior, uma vez que o trabalhador submetido à tortura no trabalho pode perder sua capacidade laboral de forma temporária ou permanente. A sociedade não pode permanecer inerte diante dessas situações, assistindo ao desmonte da saúde do trabalhador que busca ganhar seu pão. E não basta que o Poder Judiciário defira o pagamento de indenizações às vítimas. Urge sejam tomadas medidas visando suprimir esse círculo vicioso de maldade e sofrimento.

## 5. REFERÊNCIAS

ANCHISES, Nara. **À flor da pele: meu trabalho é um estresse!** Revista Anamatra, ano XVII, no. 51, 2º semestre de 2006, p. 47-49.

CANÇADO, Patrícia, e NEVES, Maria Laura. **Quando o chefe vira réu.** Revista Época. São Paulo: no. 332, 27.09.2004, p. 08-11.

DEJOURS, Christophe. **A Banalização da Injustiça Social.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DEJOURS, Christophe. **A carga psíquica do trabalho.** In DEJOURS, Christophe, ABDOUCHELI, Elisabeth e JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.** São Paulo: Editora Atlas, 1994, p. 21/32.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho, 4ª edição.** São Paulo: Cortez-Oboré, 1991.

FIORELLI, José Osmir, e MALHADAS JÚNIOR, Marcos Júlio Olivé. **Psicologia nas relações de trabalho: uma nova visão para advogados, juízes do trabalho, administradores e psicólogos**. São Paulo: LTr, 2003.

FERRARI, Irany, e MARTINS, Melchíades Rodrigues. **Dano Moral – Múltiplos Aspectos nas Relações de Trabalho**. São Paulo: LTr, 2005.

GUEDES, Márcia Novaes. **Mobbing – violência psicológica no trabalho**. Revista LTr. São Paulo: volume 2, fevereiro/2003, ano 67, p. 162/165.

HIRIGOYEN, Marie-France, tradução KÜHNER, Maria Helena. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano, 6ª edição**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

MACHADO, Sidnei. **O Direito à Proteção ao Meio Ambiente de Trabalho no Brasil**. São Paulo: LTr, 2001.

MELO, Raimundo Simão. **Direito Ambiental do Trabalho e a Saúde do Trabalhador**. São Paulo: LTr, 2004.

MENEZES, Cláudio Armando Couto de. **Assédio Moral e seus efeitos jurídicos**. Revista LTr. São Paulo: volume 3, março/2003, ano 67, p. 291/294.

NASCIMENTO, Sônia A. C. Mascaró. **O assédio moral no ambiente do trabalho**. Revista LTr. São Paulo: volume 8, agosto/2004, ano 68, p. 922/930.

OLIVEIRA, Sebastião Geraldo de. **Proteção Jurídica à Saúde do Trabalhador**. 4ª edição. São Paulo: LTr, 2002.

SALVADOR, Luiz. **O Assédio Moral e a Saúde do Trabalhador**. Genesis Revista de Direito do Trabalho. Curitiba: volume 115, julho/2002, p. 66-74.

VILAS BOAS, Sérgio. **Perseguição no Trabalho é Assédio Moral**. **Jornal Folha de São Paulo, Suplemento Folha Equilíbrio**. São Paulo: 21.02.2002, p. 08-11.

WANDELLI, Leonardo Vieira. **Despedida Abusiva: o direito (do trabalho) em busca de uma nova racionalidade**. São Paulo: LTr, 2004.