Organizadores

Renato Tocchetto de Oliveira
Suzana da Rosa Tolfo
Luis Allan Künzle
Fernanda da Conceição Zanin
Cristina Maria Fagundes Prisco

Assédio moral no trabalho

Fundamentos e ações

LAGOA EDITORA

Florianópolis
2017

Copyright 2017: 1ª edição. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida ou gravada, por qualquer meio eletrônico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, dos organizadores.

Organizadores: Renato Tocchetto de Oliveira, Suzana da Rosa Tolfo, Luis Allan Künzle, Fernanda da Conceição Zanin e Cristina Maria Fagundes Prisco

Capa: Renato Tocchetto de Oliveira

Diagramação: Victor Emmanuel Carlson

Revisão: Lu Coelho

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A844 Assédio moral no trabalho : fundamentos e ações / organizadores Renato Tocchetto de Oliveira ... [et al.].– Florianópolis, SC: Lagoa, 2017.
388 p. ; 21 cm.

Inclui bibliografia.
ISBN 978-85-5577-007-4

1. Assédio moral no trabalho. 2. Assédio moral no trabalho - Legislação. 3. Assédio moral - Psicologia. 4. Assédio moral - Prevenção. 5. Trabalhadores - Saúde mental. 6. Políticas públicas. I. Oliveira, Renato Tocchetto de.

CDU 347.426.4:349.2
CDD 344.01133

(Bibliotecária responsável: Sabrina Leal Araujo – CRB 10/1507)

LAGOA
EDITORA

Rua Dr. Heitor Blum, 230 SV119 – Estreito
88075-110 Florianópolis/SC
Fones (48) 3025 4236 e 9960 2311
www.lagoaeditora.com.br
victor@lagoaeditora.com.br

Agradecimento

Agradecemos ao Ministério Público do Trabalho da décima segunda região pelo financiamento desta publicação, pelo empenho sempre presente de garantir o cumprimento da lei e propugnar pela qualidade de vida da população trabalhadora, sem dúvida uma instituição que honra nossa sociedade com sua atuação sóbria e ética pautada na justiça e atuação produtiva. Este livro implica no objetivo de divulgar os modelos e práticas para fazer frente aos desafios das relações laborais de nosso país.

Conselho Editorial:

Professora Dra. Cláudia de Negreiros Magnus
Professora Dra. Elsa Cristine Bevian
Professora Dra. Ivonete Steinbach Garcia
Professora Dra. Magda Macedo Madalozzo
Professora Dra. Marlene Arenas
Professor Dr. Neto Berenchtein
Professora Dra. Regina Marcia Brolesi de Souza
Professora Dra. Silvia Generali da Costa
Professora Dra. Silvia Patricia Cavalheiro de Andrade
Professora Dra. Tais Regina Ferraz da Silva
Professora Dra. Tatiana Baierle
Professora Dra. Valmiria Carolina Picinini

Reconhecimento

Ao Procurador do Trabalho Acir Alfredo Hack por financiar esta obra e por sua dedicação permanente e decidida na construção de um mundo do trabalho mais digno e justo.

À Assessora de Comunicação do MPT 12 Maria de Fátima Reis por sua dedicação, incessante devoção de melhorar a qualidade de vidas das pessoas, preocupação com nossos trabalhadores e principalmente por sua solidariedade e força de caráter.

Apresentação

Aspectos fundamentais

23 **1. Assédio moral no trabalho: aspectos fundamentais de entendimento e enfrentamento**

Júlia Gonçalves e Renato Tocchetto de Oliveira

51 **2. Uma cultura de assédio moral ou um assédio moral cultural?**

Thiago Soares Nunes, Suzana da Rosa Tolfo, e Leonor María Cantera Espinosa, Dra.

Legislação e Normas

75 **3. Assédio moral no trabalho e a norma legal vigente**

Jomara Cadó Bessa e Maria Antônia Amboni

97 **4. A interface do Assédio Moral Organizacional e o poder de direção do empregador**

Adriane Reis de Araujo

127 **5. Acoso laboral en Colombia: dificultad de probar**

Yaneth Vargas Sandoval

Intervenções quanto ao assédio Moral no Trabalho

149 **6. Intervenções relacionadas ao assédio moral no trabalho: revisão da produção científica nacional e um relato de atuação em psicologia**

Júlia Gonçalves, Lucas Schweitzer, Priscila Gasperin Pellegrini e Suzana da Rosa Tolfo

179 **7. Considerações sobre gestão empresarial, ética e assédio moral no trabalho. Case Banco do Brasil S/A**

Cristina Maria Fagundes Prisco e Suzana da Rosa Tolfo

203 **8. Políticas e práticas de gestão positiva de pessoas para a prevenção e o combate ao assédio moral nas organizações**

Narbal Silva, Joana Soares Cugnier e Cristiane Budde

231 **9. Riscos psicossociais no trabalho: assédio ou dano moral no trabalho de modelos profissionais?**

Suzana da Rosa Tolfo, Aline Jacinto, Arthur Dutra e Marcelle Fernandes

Aspectos de Saúde

259 **10. Sofrimento psíquico e atenção à saúde mental dos trabalhadores em um hospital geral**

Álvaro Roberto Crespo Merlo, Ana Luisa Poersch, Desirée Luzardo Cardozo Bianchessi, Fábio Fernandes Dantas Filho e Márcia Ziebell Ramos

289 **11. O assédio moral organizacional como fator de adoecimento: a pesquisa dos trabalhadores bancários em Curitiba/PR**

Ana Maria Fideli Marques, Elias Hennemann Jordão, Gabriela Caramuru Teles, Guilherme Cavicchioli Uchimura e Júlio Gnap

Políticas Públicas

311 **12. Políticas públicas para atender y prevenir el acoso moral en un mundo de trabajo cambiante**

Doris Acevedo e Carlos Gonto

Considerações Finais

353 **13. Considerações finais**

Renato Tocchetto de Oliveira e Suzana da Rosa Tolfo

371 **Sobre os organizadores**

375 **Sobre os autores**

Apresentação

Apresentação

Num momento em que a cena dos acontecimentos nos escandaliza, tira-nos a paz e nos faz pensar sobre as névoas agourentas do futuro, nos transportamos em imaginação aos momentos sombrios da história, quando as relações sociais ditadas pelos fatos políticos e históricos suprimiam as condições básicas para uma existência humana minimamente decente. Decerto os males que afetam e principalmente afetarão a vida laboral de nossa população são diferentes daqueles que afetaram nossos bisavós; as tecnologias são outras, as informações circulam espontâneas e dispersas, as reivindicações se baseiam nos profundos progressos de direitos pós-guerra. No entanto, a investida de ideologias sepultadas pelas consequências da luta pelo poder das grandes potências e de relações de trabalho desumanas volta a assombrar nossa normalidade democrática.

A justiça concebida para proporcionar soluções civilizadas e pacíficas para interesses conflitantes, constituída por uma terceira parte confiável, neutra e aceita por todos como um árbitro cujas decisões são em princípio ponderadas, instruídas e muito bem fundamentadas, tem sido vilipendiada por uma proposta bem conhecida para seu uso como arma de guerra e para objetivos políticos, minando a confiança no estado democrático e de direito.

Vivenciamos ainda uma concepção de racionalidade pura na tomada de decisão humana que nos coloca num certo orde-

namento ético, de concepção do mundo e de um sujeito que se vê como empresa e assim age numa normalidade alterada daquela que se constituiu como uma conciliação e solução dos conflitos entre as forças antagônicas, surgidas no liberalismo do século XIX e no reacionarismo do início do século XX. Vivemos, portanto, o despertar do individualismo, da execração das soluções solidárias baseadas na intermediação do estado, e assim como se prega o estado mínimo se aumenta o mesmo através de uma cobrança maior de impostos, trata-se neste ponto de vista de uma redução dos direitos e investimentos sociais tendo por consequência a concentração de renda e a respectiva desigualdade social.

Dentre esses direitos fundamentais da população, aqueles que sofrem as maiores investidas são os da previdência e do trabalho – este último se constitui no foco fundamental desta obra, pensada antes mesmo da reforma trabalhista protagonizada pelo Congresso brasileiro, que demonstra sua profunda preocupação nas crescentes e inevitáveis consequências das relações de trabalho para a saúde e adoecimento do indivíduo. A já universalmente aceita centralidade do trabalho na constituição do sujeito e sua imensa importância nos faz antever consequências bastante degradantes à saúde mental dos trabalhadores inseridos nesta nova ordem social e de concepção do humano. Existe, portanto, uma psicologia implícita na ordem econômica que hora tenta se consolidar em todas as partes do mundo e que em especial afeta os países periféricos, mergulhados nessa nova forma de pensar, em que se mescla a intolerância e a divisão social protagonizada pelos interesses políticos e religiosos, e pela pouca capacidade de análise por parte da população em geral espera-se um incremento do assédio moral no trabalho uma vez que, as atitudes frente ao fenômeno tende a ser de naturalizá-lo e aceita-lo como algo inevitável e que faz parte do processo de trabalho.

Como a anterior, esta publicação surgiu de uma parceria entre a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a Superin-

tendência Regional do Trabalho e Emprego no Estado de Santa Catarina (SRTE/SC) e o Fórum Saúde e Segurança do Trabalhador (FSST/SC) em decorrência da quarta edição do Seminário Catarinense de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho e do III Congreso Iberoamericano sobre el Acoso Laboral y Institucional, realizados em Florianópolis, Santa Catarina, no final de 2015.

O FSST/SC é um colegiado de vigilância, promoção, prevenção e proteção ao meio ambiente do trabalho, constituindo-se numa instância para debate, recebimento de denúncias, encaminhamento de providências e outras medidas para melhoria das condições de trabalho, sendo formado por um grande número de representações de trabalhadores, sociedade civil, empregadores e instituições públicas e privadas.

Com o objetivo de propagar as atividades que surgiram da necessidade da construção de conhecimento, de pesquisas e da divulgação de medidas preventivas à ocorrência do assédio moral no trabalho e contribuir com a melhoria da saúde da população trabalhadora, foi constituído o grupo de estudos e ações no FSST/SC intitulado "Grupo de Estudos e Ações de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho" com a participação das seguintes entidades: UFSC, SRTE/SC, MPT/SC, CUT/SC, MMTU/SC, ACEST, FIESC/SC, SESI/SC e Fundacentro/SC.

O grupo realizou quatro Seminários Catarinenses de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho e um congresso ibero-americano. Seus membros elaboraram cartilha sobre o tema, em ações conjuntas entre a SRTE/SC e a UFSC, realizaram diversas pesquisas acadêmicas que resultaram em publicação de artigos e capítulos em obras bibliográficas, além do livro "Assédio Moral no Trabalho: características e intervenções", que podem ser consultados livremente através do site neppot.ufsc.br.

Estabeleceu-se a atuação do grupo de pesquisa na UFSC coordenado pela professora doutora Suzana da Rosa Tolfo, do Departamento de Psicologia; o Núcleo de Estudos de Processos Psicossociais e de Saúde nas Organizações e no Trabalho (NEPPOT), coordenado por esta mesma professora e subcoordenado pelo administrador MSc Renato Tocchetto de Oliveira, da SRTE/SC, que está agindo como disseminador de conhecimento para ações práticas de combate e prevenção ao assédio moral no trabalho e ao adoecimento dos trabalhadores decorrente dos riscos psicossociais.

Vinculada às ponderações iniciais e à já tradicional atuação do grupo, esta obra foi elaborada e está dividida em 13 capítulos organizados em seis partes, formuladas em função dos temas e apresentações dos eventos supracitados.

Inicia-se, evidentemente, por fundamentar o fenômeno. Assim, o primeiro capítulo, intitulado **"Assédio moral no trabalho: aspectos fundamentais de entendimento e enfrentamento"**, objetiva esclarecer aspectos acerca do fenômeno assédio moral no trabalho, tais como definições, características e conceitos relacionados. Somado a isso, ao final do texto é apresentada uma proposta de política de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho, que parte de uma perspectiva ampliada do fenômeno.

O segundo capítulo **"Uma cultura de assédio moral ou um assédio moral cultural?"** demonstra que não existem pesquisas que aprofundam a influência da cultura organizacional na ocorrência da violência, sendo que a cultura é fundamental para as organizações, pois guia as ações e molda comportamentos no ambiente. Assim, apresenta algumas discussões sobre a influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho, utilizando-se de literatura internacional e nacional sobre o tema e enfatiza a legitimação por parte de práticas organizacionais das violências praticadas em suas dependências.

A segunda parte desta obra trata da legislação e normas referentes ao assédio moral no trabalho, dividida em três capítulos: discute a situação brasileira e demonstra a dificuldade de provas na Colômbia, o que se configura com certeza, devido a sua subjetividade, em uma restrição presente em todas as nações ibero-americanas.

O terceiro capítulo **"Assédio moral no trabalho e a norma legal vigente"** trata dos fundamentos jurídicos do fenômeno demonstrando a visão ora corrente na esfera judicial, destacando a sua importância em termos de dano moral e a ausência de legislação específica sobre o tema. Demonstra uma avaliação dos códigos legais, os quais o Judiciário baseia suas análises e decisões, traz uma importante luz acerca da atuação dos operadores do Direito quanto ao tema e informa os leigos quanto os direitos garantidores da integridade moral do trabalhador.

O quarto capítulo **"A interface do Assédio Moral Organizacional e o poder de direção do empregador"**, como a própria autora coloca, pretende afirmar a forma preponderantemente coletiva com que o assédio moral se manifesta dentro da empresa. A incidência coletiva se confunde com estratégias de gestão de mão de obra, em que o assédio moral é incentivado pela organização como instrumento de controle da subjetividade dos trabalhadores, o que caracteriza o assédio moral organizacional. Esta prática adere ao exercício do poder de direção empresarial e pode ser observada quando a finalidade deste é desvirtuada ou seus limites são ultrapassados, ou seja, quando o exercício do poder empresarial é excessivo, abusivo ou desproporcional. São destacadas três espécies de decisões empresariais para análise desta prática ilícita: o sistema de vigilância e controle da mão de obra, o sistema de metas e o sistema de avaliação. O trabalho analisa os limites legais para o exercício do poder de direção e recomenda a negociação coletiva como instrumento para solução dos conflitos coletivos.

O quinto capítulo, último desta parte, **"Acoso laboral en Colombia: dificultad de probar"**, nos apresenta a dificuldade para a pessoa que é vítima do assédio moral no trabalho provar sua situação nas diferentes instâncias administrativas e judiciais da Colômbia, destaca que é muito difícil provar as próprias condutas que caracterizam a agressão como as insinuações, as realizadas em privado e a dificuldade das testemunhas em se apresentar por medo de perder o emprego. Por tudo isso evidencia-se a desvantagem probatória da vítima do assédio moral no trabalho.

A terceira parte do livro trata das intervenções quanto ao assédio moral no trabalho, aspecto fundamental diante do quadro de anomia produzida pela reforma trabalhista de 2017.

Esta parte se inicia com o sexto capítulo intitulado **"Intervenções relacionadas ao assédio moral no trabalho: revisão da produção científica nacional e um relato de atuação em psicologia"**. Neste capítulo apresenta-se uma revisão da produção científica brasileira em psicologia relacionada a ações de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho que constata a predominância de estudos teóricos e a escassez de produção que aborde intervenções realizadas para prevenir ou combater o fenômeno. O capítulo ainda descreve, ainda, uma intervenção realizada no formato de grupo de apoio psicológico para trabalhadores assediados moralmente e destaca a importância do trabalho com foco na prevenção e no atendimento ao trabalhador adoecido pela vivência de assédio moral no trabalho.

No sétimo capítulo **"Considerações sobre gestão empresarial, ética e assédio moral no trabalho. Case Banco do Brasil S/A"**, as autoras procuram demonstrar o paroxismo de certas prescrições do trabalho e a realidade em sua execução proporcionando uma visão da importância de que os códigos de ética sejam implementados e promovam uma real mudança de cultura

organizacional que rechace o assédio moral no trabalho, exemplificando com um caso prático do setor bancário brasileiro.

O oitavo capítulo intitulado **"Políticas e práticas de gestão positiva de pessoas para a prevenção e o combate ao assédio moral nas organizações"** demonstra, baseado na psicologia positiva, como o ambiente competitivo que reveste as organizações na atualidade tem levado a exigências exageradas aos trabalhadores, sejam eles gestores ou não, que suplantam em muito suas competências e capacidades de respostas em relação à pressão temporal. Isso gera situações de assédio moral que, devido as suas consequências deletérias para os indivíduos e organização, têm estado em foco por gestores e trabalhadores. O texto visa auxiliar na reflexão sobre a criação de políticas e práticas de gestão positiva de pessoas para a prevenção e o combate ao assédio moral nas organizações.

O nono capítulo **"Riscos psicossociais no trabalho: assédio ou dano moral no trabalho de modelos profissionais?"** trata do trabalho com moda e existência dos impactos psicossociais que as exigências deste tipo de ocupação podem acarretar e demonstra os riscos psicossociais presentes na atividade de modelos, especialmente para identificar situações de dano ou assédio moral no trabalho e demonstrar que as modelos frequentemente passam por situações vexatórias e humilhantes, condições impróprias de trabalho (frio, calor), bem como colocam em risco sua saúde para atingir um padrão de beleza exigido pelas agências, constituindo, em muitos casos, uma situação de dano moral.

A quarta parte desta publicação se debruça sobre a saúde através de situações práticas: uma como política e ação de atendimento de pessoas em sofrimento devido ao assédio moral no trabalho, e outra que se dedica ao estudo das condicionantes organizacionais como fator de adoecimento dos trabalhadores.

Assim, o décimo capítulo **"Sofrimento psíquico e atenção à saúde mental dos trabalhadores em um hospital geral"** aborda as relações entre o trabalho e a saúde mental sob o ponto de vista das mobilizações profundas por parte do trabalhador, e a contrapartida esperada em retribuição moral esclarece que o que conta é a dimensão simbólica, destaca o uso do cinismo e do medo como forma de gerir pessoas, o que torna o trabalho insuportável, e afirma que os trabalhadores vivenciam a solidão devido ao desaparecimento dos coletivos de trabalho. O capítulo apresenta o importante e referencial caso do atendimento em saúde mental do Hospital de Clínicas de Porto Alegre.

O décimo primeiro capítulo **"O assédio moral organizacional como fator de adoecimento: a pesquisa dos trabalhadores bancários em Curitiba/PR"** trata do assédio moral organizacional e sua relação com o adoecimento de trabalhadores e trabalhadoras. Tem como recorte os bancários de Curitiba e objetiva apresentar a percepção sindical sobre o tema do assédio e a estrutura organizacional comprometedora da saúde dos trabalhadores, bem como as experiências desenvolvidas no Projeto Métodos de Gestão e Adoecimento de Trabalhadores.

A quinta parte desta obra se constitui em um único capítulo que nos traz uma discussão de essencial importância, ainda mais considerando o atual quadro de desestruturação dos direitos fundamentais dos trabalhadores, tão caros e construídos desde a primeira metade do século passado. Trata-se do décimo segundo capítulo intitulado **"Políticas públicas para atender y prevenir el acoso moral en un mundo de trabajo cambiante"**, em que os autores revisam as políticas públicas de combate ao assédio moral no trabalho no contexto latino-americano, nos campos jurídico, de segurança e saúde no trabalho, de instituições públicas, de empresas, de organizações de trabalhadores, de atividades de informação, formação e de comunicação, e fazem consi-

derações para a formulação de políticas públicas para a erradicação do assédio moral no trabalho.

E, por derradeiro, o **décimo terceiro capítuolo intitulado considerações finais**, que dispensam mais informações.

Esta obra, portanto, tem uma abordagem teórica, mas também prática, em que os leitores poderão encontrar os fundamentos conceituais do fenômeno do assédio moral no trabalho e as indicações de atuação tanto na esfera de tratamento de saúde afetada pelas agressões continuadas quanto da prevenção, considerando políticas e intervenções. Claro que esta obra não exaure nenhuma destas duas abordagens por sua amplitude limitada e sua proposta de ser uma referência de consulta básica sobre o assunto; no entanto, dá indicações seguras e sólidas do que buscar para seguir na jornada de aprofundamento sobre esta questão complexa e multidisciplinar. Esperamos, portanto, que os leitores se deparem com informações proveitosas em suas atividades acadêmicas e profissionais.

O Ministério Público do Trabalho propiciou o financiamento desta publicação, que contou com a atuação sempre engajada e ativa do Fórum Saúde e Segurança do Trabalhador no Estado de Santa Catarina, a quem agradecemos de forma especial.

A todos uma excelente leitura.

Acir Alfredo Hack
Procurador do Trabalho

Renato Tocchetto de Oliveira
Pesquisador UFSC/MTE

Aspectos fundamentais

Capítulo 1

Assédio moral no trabalho: aspectos fundamentais de entendimento e enfrentamento

Júlia Gonçalves
Renato Tocchetto de Oliveira

O trabalho e sua centralidade

O trabalho, enquanto uma atividade central na experiência do ser humano com o mundo, está presente na vida do homem ao longo do desenvolvimento da humanidade. Desde a história antiga e mitológica até os dias atuais, o fenômeno é definido ora como fonte de sobrevivência, elevação moral e espiritual, dignidade, integração social e identidade, ora experienciado com dor, tortura, sacrífico e sofrimento, como símbolo de escravidão e degradação (ALBORNOZ, 2004; BORGES; YAMAMOTO, 2014). É possível afirmar que as formas de viver em certos períodos históricos e a própria organização da sociedade são determinadas pelo trabalho.

Apesar das diferentes concepções de trabalho ao longo da história, é através dele que o homem constrói a si e ao seu ambiente, ou seja, o trabalho ocupa lugar de relevância na construção pes-

soal e social dos indivíduos. No plano objetivo é a principal fonte de sobrevivência pessoal e da espécie; já no plano subjetivo o trabalho refere-se à capacidade de produzir significados. É um fenômeno pessoal e possui uma dimensão social que compreende a sua divisão, organização e formas de controle. Assim, o trabalho também é uma instituição social, que assume determinadas formas conforme o momento histórico (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013). Neste capítulo, considera-se os diferentes objetivos e lugares atribuídos ao trabalho, porém opta-se por adotar a perspectiva que o destaca como categoria central, considerando-o o principal fato social relacionado com a construção da identidade e com os processos de socialização (ANTUNES, 2003; DEJOURS, 2007). Essa abordagem reforça a relevância dos estudos neste campo, principalmente referindo-se às consequências e atravessamentos na vida dos indivíduos.

Para compreender as articulações entre o homem e o trabalho, tanto objetivas quanto subjetivas, é necessário atentar-se para as condições históricas e socioeconômicas nas quais essa ação humana se desenvolve, mas, principalmente, o significado, o sentido e o valor dessa experiência para os indivíduos. Para tanto, é possível pensar em uma organização acerca das concepções sobre os significados do trabalho através de três posições (BLANCH RIBAS, 2003). O polo positivo, em que há a visão do trabalho como missão, vocação ou fonte de satisfação e autorrealização. Nesse polo o trabalho está intimamente ligado à questão de saúde, porém fugindo da concepção proposta pela Organização Mundial da Saúde (OMS), que a conceitua como um pleno e completo bem-estar físico, mental e social. Entende-se aqui o trabalho como um dos fatores determinantes e condicionantes para se pensar a saúde, conforme descrito na Lei 8080/90 do Sistema Único de Saúde, juntamente com outros aspectos, tais como alimentação, moradia,

saneamento básico, meio ambiente, renda, educação, transporte, lazer e o acesso aos bens e serviços essenciais.

Ainda dentre as possíveis concepções sobre os significados do trabalho é possível considerar o centro deste contínuo ao se referir a sua função meramente instrumental, a serviço da sobrevivência e como fonte de subsistência. Já o polo negativo caracteriza o trabalho como uma maldição, castigo, estigma (BLANCH RIBAS, 2003). Neste extremo encontra-se o fenômeno de discussão deste capítulo: o assédio moral no trabalho.

Desmascarando as violências ante as transformações no trabalho

As transformações que ocorreram no contexto do trabalho, principalmente na sociedade ocidental a partir dos anos de 1970 e 1980, tais como a intensificação da globalização, o início dos processos de reengenharia, a exigência de processos de trabalho flexibilizados e a constante preocupação com o realinhamento estratégico, modernização de processos produtivos, financeiros e administrativos, acarretaram em uma contínua transformação nas organizações e nas relações de trabalho (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; BORGES; YAMAMOTO, 2014; TOLFO, 2015). Essas mudanças trazem repercussões nas esferas econômicas, sociais, culturais e tecnológicas relacionadas ao contexto do trabalho.

Ao mesmo tempo que a centralidade do trabalho é reafirmada como constituinte da identidade e da subjetividade dos trabalhadores (ANTUNES, 2003; BLANCH RIBAS, 2003; BORGES; YAMAMOTO, 2014), aumentam-se as exigências impostas pelos novos modelos de gestão organizacional (NUNES; TOLFO, 2011), que por sua vez se mostram propícios à violência contra os trabalhadores, pois exigem dos mesmos versatilidade, flexibilidade,

capacidade de constante adaptação às mudanças e para assumir desafios e riscos. Neste cenário, instaura-se o paradoxo da precariedade do trabalho que favorece a competição entre os trabalhadores, ao mesmo tempo que há, por parte das organizações, uma defesa de relações de cooperação e do trabalho em equipe (HELOANI, 2004; MARTINS; FERRAZ, 2014).

Este contexto fortalece a concepção de trabalho a partir do polo negativo (BLANCH RIBAS, 2003), pois as relações de trabalho se tornam mais utilitárias, temporárias e enfraquecidas, permeadas pelo individualismo (SOBOLL; JOST, 2011). Em uma esfera mais ampla, é possível detectar que a sociedade como um todo está sob pressão (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). No que tange à organização do trabalho são estabelecidos ritmos de trabalho e pressão hierárquica para o aumento da produtividade, configurando condições de trabalho nocivas aos trabalhadores (VENCO, 2006).

A violência é um problema universal e sua existência transcende os tempos mais antigos, fazendo parte da história da humanidade, porém cada vez mais e com mais força se apresenta de múltiplas maneiras (CANTERA; PALLARÈS; SELVA, 2013), dentre elas as transformações no "mundo do trabalho". O assédio moral, enquanto uma manifestação de violência no trabalho, tem atraído a atenção ao longo dos últimos anos, pois é um problema mundial, e vem sendo caracterizado como um risco emergente no trabalho, podendo afetar e trazer danos à saúde de todas as categorias de trabalhadores (FIGUEIREDO-FERRAZ; GIL-MONTE; GRAU-ALBEROLA; LLORCA-PELLICER; GARCÍA-JUESAS, 2012; CANTERA; CANTERA; PAREJO, 2015). O assédio moral torna-se então um problema no cotidiano do trabalho que, muitas vezes, transcende os discursos dos grupos ou das pessoas, pois está inserido em uma cultura organizacional que o aceita, ou mesmo o utiliza enquanto uma estratégia de gestão organizacional.

O assédio moral no trabalho associa-se diretamente ao medo e ao sofrimento que as novas formas de gestão e de contratação, muitas vezes precárias, e a flexibilidade do trabalho geram aos trabalhadores, fazendo com que estes reproduzam a banalização da injustiça no trabalho dirigida a si e aos outros e até mesmo colaborem com ela (DEJOURS, 2007). Ainda, a partir de uma perspectiva macrossocial, é possível identificar que o atual contexto sociocultural mostra-se tolerante e indiferente, e as pessoas envolvidas preferem não enxergar ou banalizar a violência nos diferentes contextos, principalmente no trabalho (HIRIGOYEN, 2008).

O assédio moral no trabalho: fundamentos e conceitos

A violência moral ganhou maior visibilidade como fator desencadeador de sofrimento no trabalho apenas no fim do século XX (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; MARTINS; FERRAZ, 2014; SOBOLL, 2015) e começou a ser descrita e sistematicamente pesquisada no início dos anos 1980 (LEYMANN, 1996; EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2011). O assédio moral ou *mobbing* no ambiente de trabalho foi inicialmente estudado pelo psicólogo alemão Heinz Leymann. Para ele, o fenômeno ocorre quando a vítima é submetida a uma estigmatização sistemática através de, principalmente, injustiças. Assim, o assédio moral significa uma comunicação hostil e antiética dirigida de forma sistemática em direção a, principalmente, uma pessoa. Estas ações ocorrem muitas vezes (quase todos os dias) e durante um longo período e, por causa dessa frequência e duração, resultam em danos psíquicos, psicossomáticos e sociais. Os responsáveis por imputar este destino trágico podem ser os colegas de trabalho ou a própria gestão da organização (LEYMANN, 1990).

No Brasil, o assédio moral foi reconhecido ainda mais recentemente com esta denominação (apenas em 2000), através de dois

marcos fundamentais: a tradução do livro da pesquisadora, psiquiatra e psicanalista francesa Marie-France Hirigoyen, intitulado "Assédio moral: a violência perversa no cotidiano", e a dissertação de mestrado de Margarida Barreto, que utilizava a expressão "humilhações no trabalho" para designar o fenômeno assédio moral (SOBOLL, 2015). Em buscas nas bases de dados brasileiras, através do portal da *Bvs.psi*, encontrou-se que a primeira publicação data do ano de 2001 e se configura como um ensaio teórico que analisa o que a autora do artigo denomina de "duas faces do poder perverso nas organizações modernas: o assédio moral e o sexual" (FREITAS, 2001, p. 8), utilizando como referência básica as ideias apresentadas no livro da autora francesa Hirigoyen.

Existem diversas terminologias para o que, no Brasil, definimos comumente como assédio moral no trabalho. Dentre as denominações utilizadas na literatura, nacional e internacional, além de "*mobbing*" (Países Nórdicos e Inglaterra), "*bullying*" (Austrália e EUA) e "*harassment*" (Austrália e EUA), é possível encontrar, além de assédio moral no trabalho, os termos "violência psicológica ou violência moral" (Brasil), "*psicoterror laboral, acoso moral ou acoso laboral*" (Espanha), "*harcèlement moral*" (França) e "*ijime*" (Japão) (FORNÉS; MARTINEZ-ABASCAL; LA BANDA, 2008; SOBOLL, 2008; EINARSEN et al., 2011; TOLFO, 2013; HIRIGOYEN, 2015). Dentre os termos destacam-se "*bullying, harrassment e mobbing*", que são usados, muitas vezes, como sinônimos conforme preferências geográficas (FIGUEIREDO-FERRAZ et al., 2012). No Brasil, o termo assédio moral remete a palavra assédio se referindo à área psicológica, e a palavra moral remete a uma perspectiva de bem ou mal, correto ou incorreto na convivência em sociedade (TOLFO, 2013; HIRIGOYEN, 2015).

O assédio moral pode ser definido como uma conduta abusiva que se manifesta, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos,

gestos e escritos que geram dano à personalidade, à dignidade e/ou à integridade física ou psíquica do agredido (HIRIGOYEN, 2008). Além disso, entre os aspectos que caracterizam a ocorrência de assédio moral está o caráter processual (HIRIGOYEN, 2008; OVEJERO; YUBERO; DE LA VILLA MORAL, 2011; SOBOLL, 2015), pois são comportamentos repetidos e frequentes, ações e práticas abusivas expressas de diferentes formas (NUNES; TOLFO, 2011). Essas ações visam diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou grupo (FREITAS, HELOANI; BARRETO, 2008).

Este fenômeno também pode ser caracterizado por comportamentos persistentes, prejudiciais e indesejáveis que contribuem para um desequilíbrio de poder entre o agressor e a vítima. Essas ações excluem socialmente a vítima e afetam negativamente as tarefas de trabalho. O assédio moral é um processo intensificado em seu curso, no qual a pessoa confrontada acaba em uma posição inferior e se torna alvo de atos sociais negativos sistemáticos (EINARSEN et al., 2011). Essa vivência cria um risco para a saúde e segurança, pois pode ocorrer na forma de violência física, discriminação, ameaça, isolamento social ou de desestabilização. O assédio moral no trabalho pode ocorrer contra uma ou mais pessoas em qualquer nível hierárquico da organização, porém existem alguns ambientes que podem indicar maiores riscos como, por exemplo, organizações burocráticas, tais como escritórios de serviços públicos e aos trabalhadores da saúde e da educação (TASPINAR et al., 2013; SOBOLL, 2015).

A violência moral no trabalho é uma fonte de injustiça, discriminação, estigmatização, desmoralização, alienação e conflito (CANTERA; CANTERA; PAREJO, 2015). Nessa prática, a vítima é submetida a um processo de estigmatização sistemática e usurpação de seus direitos. Se essa vivência persistir por anos, pode levá-la à expulsão do mercado de trabalho, pois a vítima se torna,

muitas vezes, incapaz de encontrar um emprego devido aos danos psicológicos sofridos (LEYMANN, 1996).

De encontro às concepções de Leymann (1990; 1996) e Einarsen et al. (2011), que determinam um tempo mínimo de duração e frequência média de ocorrência para determinar a situação como assédio moral, para Hirigoyen (2008) a violência da agressão independe de sua frequência, pois, segundo esta autora, determinadas manifestações humilhantes podem desestruturar a vítima em curtos períodos. Essas discordâncias revelam que ainda não há, entre os autores dedicados ao estudo do fenômeno, pleno consenso do conceito e de aspectos relacionados.

Pode-se identificar que, dentre as definições de assédio moral no trabalho, a linha comum que liga as várias conceituações é que todas consideram as interações negativas no local de trabalho associadas a danos às vítimas, não se relacionando somente a discriminação com relação a sexo e raça (NEALL; TUCKEY, 2014). Assim, o assédio moral mostra-se como uma série de atos claramente negativos e recorrentes que são dirigidos contra os trabalhadores de maneira ofensiva, podendo resultar na marginalização e exclusão dos mesmos (OVEJERO et al., 2011). A percepção subjetiva da vítima também determinará se o comportamento é considerado assediador ou não, e como ele será diferenciando das outras práticas, como o assédio sexual. Ou seja, o assédio moral envolve a percepção e o sentimento da pessoa de ter sido humilhada e de ter afetado sua dignidade (FIGUEIREDO-FERRAZ et al., 2012; SOBOLL, 2015).

Dentre as características do assédio moral no trabalho apresentadas pelos diversos autores destacam-se quatro: persistência/frequência, humilhação/hostilidade, desequilíbrio de poder e intencionalidade. Como já descrito anteriormente, os comportamentos negativos devem ocorrer repetidamente e ao longo do tempo; envolvem assim a persistência e a frequência, bem como

as vítimas são submetidas a atos sociais negativos, como a humilhação e hostilidade (LEYMANN, 1990, 1996; EINARSEN et al., 2011; HIRIGOYEN, 2015; SAMNANI; BOEKHORST; HARRISON, 2016).

O desequilíbrio de poder, apresentado como uma característica importante, não é um aspecto em que há consenso entre os autores. Se por um lado a existência de um desequilíbrio de poder (formal ou informal), ou seja, a vítima encontra-se em uma posição inferior, é vista como uma característica fundamental para o assédio moral (EINARSEN et al., 2011; HIRIGOYEN; 2015; SAMNANI; BOEKHORST; HARRISON, 2016), por outro lado, para alguns autores, esse desequilíbrio de poder não é visto como sendo central para permitir a continuidade do comportamento negativo (por exemplo, em casos de supervisão abusiva), não se configurando como uma exigência conceitual explícita no assédio moral no trabalho (NEALL; TUCKEY, 2014).

Ainda com relação ao desequilíbrio de poder, o que pode se observar é que, muitas vezes, o ponto de partida do assédio moral na empresa é a luta pelo poder e/ou o abuso deste. Esse abuso de poder pode, por vezes, aparecer através do pretexto de manter o bom andamento e a produtividade da empresa, mas retrata um gerenciamento ineficaz e de pouco rendimento, pois a pressão sistemática gera sobrecarga de estresse, leva ao adoecimento e, muitas vezes, ao afastamento dos profissionais do trabalho (HIRIGOYEN, 2008).

A intencionalidade também não é um critério em que há consenso entre os autores. Enquanto alguns o consideram como essencial (FREITAS, HELOANI; BARRETO, 2008; HIRIGOYEN, 2015), outros afirmam que ele não pode ser considerado obrigatório, principalmente pela dificuldade em comprovar a premeditação em causar dano. A intencionalidade ganha relevância quando se trata da avaliação do dano psíquico provado pelo assédio moral,

ou seja, quando a vítima considera que os atos foram planejados e intencionais (percepção de intencionalidade), há um agravamento deste prejuízo. Além disso, há pessoas que constantemente agem de maneira hostil nas relações de trabalho e assim, dificilmente, percebem seus comportamentos como agressivos e com intenção de prejudicar ou causar danos, mas o fazem (SOBOLL, 2015). Muitas vezes, esses comportamentos são estratégias defensivas mobilizadas diante do sofrimento no trabalho marcado pelas pressões, constantes exigências e pelo individualismo (DEJOURS, 2007).

Com o entendimento do que é assédio moral no trabalho e quais aspectos são complementares para sua compreensão, também se torna importante mencionar o que deve ser diferenciado desta violência. O *mobbing*, descrito por Leymann, envolve uma interação social e comunicação hostil e antiética, dirigida de forma sistemática, ou seja, com frequência e duração que resulta em considerável prejuízo psicológico, psicossomático e em uma situação de 'miséria social'. Esta definição exclui conflitos temporários. Para o autor, a distinção entre "conflito" e "*mobbing*" não se concentra no que é feito ou como isso é feito, mas na frequência e duração do que é feito (LEYMANN, 1990; 1996). Dessa forma, situações eventuais de hostilidade também não se configuram em assédio moral, porém podem trazer danos graves à saúde psíquica da vítima e devem ser consideradas, analisadas e realizadas propostas de coibição, intervenção e prevenção. Somado a isso, más condições de trabalho, quando não são uma forma de punição ao trabalhador, mas se referem à situação (econômica e de espaço físico) da própria empresa, e situações de cobranças e exigências profissionais, previstas no contrato (formal e psicológico), devem ser diferenciadas de situações de assédio moral no trabalho. Apesar disso, é importante estar atento às consequências dessas situações, pois podem trazer danos e repercussões ao trabalhador e ao desempenho de seu trabalho.

Aspectos complementares ao entendimento do assédio moral no trabalho

Há diferentes formas de compreender e classificar as atitudes hostis presentes no assédio moral no trabalho. Neste capítulo optou-se por apresentar duas propostas de classificação das atitudes e ações mais comuns em casos de assédio moral, iniciando pela classificação de Hirigoyen, que é bastante utilizada em pesquisas e agrupa as condutas abusivas em relação ao trabalhador em quatro categorias. A classificação inicia pela categoria em que as ações são mais difíceis de destacar e identificar até as mais evidentes e manifestas: (1) a deterioração proposital das condições de trabalho inclui: os atos de contestação sistemática de todas as decisões tomadas pela vítima; críticas desproporcionais, inadequadas e injustas ao trabalho; delegação de tarefas aquém da capacidade ou impossíveis de serem cumpridas, dentre outras; (2) o isolamento e a recusa de comunicação incluem: as atitudes de excluir a vítima; recusar-se a falar, olhar ou convidar para eventos sociais do serviço, etc.; (3) o atentado contra a dignidade abrange as chacotas com relação a características pessoais e profissionais da vítima; gestos de desprezo e injúria; insinuações desqualificadas, dentre outras; e, por fim, (4) a violência verbal, física e sexual que abarca: as ameaças de violência física, empurrões gritos, insinuações e assédio sexual, invasão da vida privada, etc. (HIRIGOYEN, 2015).

A outra forma de classificação foi proposta por Leymann e considera que a manipulação pode ocorrer através de cinco formas, sendo elas: (1) boatos, calúnias e exposições ao ridículo buscando atingir a reputação da vítima; (2) ações de comunicação em direção à vítima (não lhe é permitido expressar-se, ninguém mais fala com ele ou ela, críticas contínuas em voz alta e olhares significativos); (3) circunstâncias sociais (onde a vítima é isolada); (4) a natureza ou a possibilidade de realizar seu trabalho (não são

dados mais trabalhos ou as tarefas de trabalho são humilhantes ou sem sentido); e (5) a violência e as ameaças de violência (LEYMANN, 1990; 1996).

Também é possível buscar a compreensão do assédio moral no trabalho a partir de níveis de explicação, como proposto por Ovejero e colaboradores, através de quatro níveis: (1) o nível individual que seria, segundo esses autores, o menos importante para explicar o assédio moral no local de trabalho, onde se busca a explicação a partir de traços da personalidade do agressor e da vítima; (2) o nível interpessoal e de grupo, que parte do pressuposto de que o assédio moral é um fenômeno interpessoal e de grupo, ou seja, não é a ação individual do agressor apenas, mas sim o apoio ou a omissão do grupo, aqui cita-se o assédio horizontal (entre colegas); (3) o nível organizacional, ou seja, o assédio moral no trabalho ocorre porque existe uma organização com uma estrutura e com características muito específicas. Dessa forma, há certos contextos organizacionais que aumentam as chances de atos de assédio, como um clima de tolerância para a agressão; e (4) o nível social, mesmo recebendo pouca atenção empírica, os autores salientam que os indivíduos, grupos e organizações são definidos pela sociedade em que vivem, por isso as características nas outras instâncias estão estreitamente relacionadas com as características da sociedade, com valores permeados de individualismo, egoísmo e competitividade (OVEJERO et al., 2011).

Outra forma de compreender o assédio moral no trabalho é através da orientação da violência, que pode ser identificada de quatro maneiras: (1) horizontal: caracteriza-se por uma situação em que um ou mais colegas agridem o semelhante, na tentativa de rechaçar os diferentes do grupo ou mesmo pelo desejo ter o que o outro possui; (2) vertical ascendente: é a forma mais rara de manifestação, e ocorre quando um superior é agredido por seu(s) subordinado(s); (3) vertical descendente: é a forma mais comum

de assédio e implica a agressão do subordinado por um superior, configurando abuso de poder, muitas vezes com a conivência dos gestores da empresa, enquanto uma estratégia para gerar resultados por meio do medo e da violência psicológica; e (4) mistos: o assédio procede tanto dos chefes como de colegas (TOLFO, 2013; HIRIGOYEN, 2015; SOBOLL, 2015).

Muitas vezes as práticas de violência conduzidas por indivíduos investidos de poder e autoridade transcendem as relações interpessoais e estão relacionadas às políticas de gestão organizacional centradas no estabelecimento de metas de produção a serem cumpridas pelos trabalhadores (RIGOTTO; MACIEL; BORSOI, 2010). Estas formas de expressão do assédio moral, que estão para além da figura de uma pessoa enquanto agressor, estão se tornando foco de discussões e análises, e caracterizam o assédio moral organizacional. Este termo é utilizado para hostilizações repetitivas voltadas ao coletivo de trabalhadores, associadas às políticas organizacionais e formas de gestão da empresa ou do gerente (que são permitidas ou mesmo propiciadas pela organização do trabalho).

O assédio moral organizacional pode ser definido como as interações entre o trabalhador e a organização ou a administração da empresa, em que há uso da violência e da hostilização, de forma repetida e frequente, na formulação de procedimentos e políticas organizacionais, através de mecanismos de gestão abusivos sem necessariamente existir a imagem centrada em alguém, o alvo é generalizado e atinge o grupo/equipe de trabalho (SOBOLL, 2015). Diferente do assédio interpessoal, o propósito destas práticas é, geralmente, administrativo (SOBOLL; JOST, 2011).

O assédio moral no trabalho, de forma geral, traz consequências pessoais, organizacionais e sociais. Para as vítimas, esta violência pode ter efeitos altamente prejudiciais para a saúde e bem-estar, tais como problemas de sono, ansiedade e fadiga, aumento do risco de *burnout*, depressão, doença cardiovascular e

transtorno de estresse pós-traumático (MULDER; POUWELSE; LODEWIJKX; BOS e DAM, 2016). Há uma grande proporção de indivíduos com doenças desenvolvidas a partir de ambientes psicológicos pobres de trabalho e com experiências de assédio moral (LEYMANN, 1996). Somado a isso, há diminuição da satisfação com o trabalho, juntamente com ambientes estressantes, conflitos e ambiguidade de papel, e falta de controle sobre o trabalho (NEALL; TUCKEY, 2014).

As graves consequências do assédio moral no trabalho para a vítima podem ser divididas em quatro esferas: (1) sociais: tais como o isolamento social, a estigmatização, o desemprego voluntário e o desajuste social; (2) psicossociais: relacionados à perda de recursos de enfrentamento pelas alterações na ordem social; (3) psicológicos: tais como o sentimento de desespero e desamparo total, o sentimento de raiva sobre a falta de recursos legais, grande ansiedade e desânimo; e (4) psicossomáticos e psiquiátricos: como depressões, hiperatividade, compulsão, suicídios e doenças psicossomáticas (LEYMANN, 1990). Dessa forma, o assédio moral é altamente destrutivo para o sujeito. Muitas vezes o trabalhador assediado não deixa a empresa, pois quanto mais velho menor é sua capacidade para encontrar um novo emprego, além da associação com transtornos que são desenvolvidos em decorrência da situação. Somado a isso, ao se desligar da empresa, o risco de que a posição ocupacional da vítima estagne ou até mesmo piore é elevado (LEYMANN, 1996).

As consequências econômicas para a organização e para a sociedade são consideráveis. Pode-se citar: os custos de uma pessoa que é paga sem ter qualquer trabalho real para fazer; longos períodos de ausência por doença; queda na produção por todo grupo; necessidade de frequentes intervenções de consultores de pessoal, gestores, profissionais da saúde ocupacional, e assim por diante (LEYMANN, 1990). Juntamente com essas repercussões, traba-

lhadores assediados mostram uma tendência para a aposentadoria antecipada (LEYMANN, 1996). Ainda para as organizações, os resultados negativos de assédio moral incluem os custos do absentismo, alta rotatividade e de substituição, menor produtividade e desempenho, procedimentos de queixa e perda de reputação no mercado (LEYMANN, 1996; MULDER et al., 2016). Além de aumento em custos com treinamento, precarização do ambiente e relações de trabalho, redução da motivação e da satisfação dos funcionários. Isso acarreta desgaste na imagem da empresa e diminuição de sua competitividade (FREIRE, 2008).

Os custos sociais do assédio moral são inúmeros, mesmo que, em primeira instância, esta violência atinja a vítima, ela repercute em todos os domínios de sua vida, inclusive sua família, círculo de amizades e relações sociais e, em um nível mais amplo, também acaba por refletir no governo e na sociedade em geral (FREIRE, 2008). Os custos para a sociedade incluem cuidados de saúde e tratamento médico, bem-estar, aposentadoria precoce e problemas de saúde, custos para o sistema de justiça criminal e perda de produtividade (MULDER et al., 2016). Dessa forma, para que haja efetividade das ações que visem coibir o assédio moral é necessário tratá-lo a partir de uma perspectiva coletiva, como uma questão social, e não através de uma abordagem puramente individual.

O enfrentamento: uma proposta de política de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho

Com o entendimento do assédio moral no trabalho a partir de uma perspectiva ampliada, resultante não apenas de uma situação isolada de violência, mas enquanto consequência de um contexto, muitas vezes tolerante e permissivo, torna-se necessária uma abordagem que possa dar conta desta constatação. Assim, a partir do

esquema da Figura 1[1] apresenta-se uma proposta de política de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho (OLIVEIRA, 2015).

Inicialmente, cabe destacar dois importantes aspectos que são decisivos para que uma proposta de prevenção do assédio moral no trabalho obtenha sucesso: a cultura organizacional e o papel da administração da empresa. É necessário que a política atue na cultura organizacional, pois é esta que permite e normaliza as agressões e ações que o caracterizam. A cultura organizacional mostra-se como um fenômeno de natureza psicossocial complexo e multifacetado, que pode ser compreendido através de diferentes componentes, tais como valores, crenças ou pressupostos, ritos e normas. Assim, a cultura refere-se ao conjunto destes elementos que possuem relativa estabilidade e define os padrões de comportamentos dentro de uma organização (SILVA, 2015).

Além deste aspecto, a alta administração tem papel crucial na estruturação de uma política que possibilite tratar do problema, uma vez que são as normas de grupo que autorizam e incentivam as práticas perversas nos contextos organizacionais. Assim, torna-se crucial estabelecer uma estrutura formal de diretrizes e ações consistentes, que sejam aceitas e conhecidas por todos os membros, podendo assim fazer frente ao fenômeno, coibindo os atos abusivos.

Para a construção de uma política de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho é de grande valia adotar um sistema de gerenciamento de riscos psicossociais que considere as atividades de trabalho, o exercício do poder, as normas de grupo e por fim o

[1] Fonte: Notas de Renato Tocchetto de Oliveira, apresentadas no Minicurso intitulado "Assédio moral no trabalho: aspectos fundamentais de entendimento e enfrentamento" no III Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral y Institucional e IV Seminário Catarinense de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho –- Florianópolis – Santa Catarina –- 2015

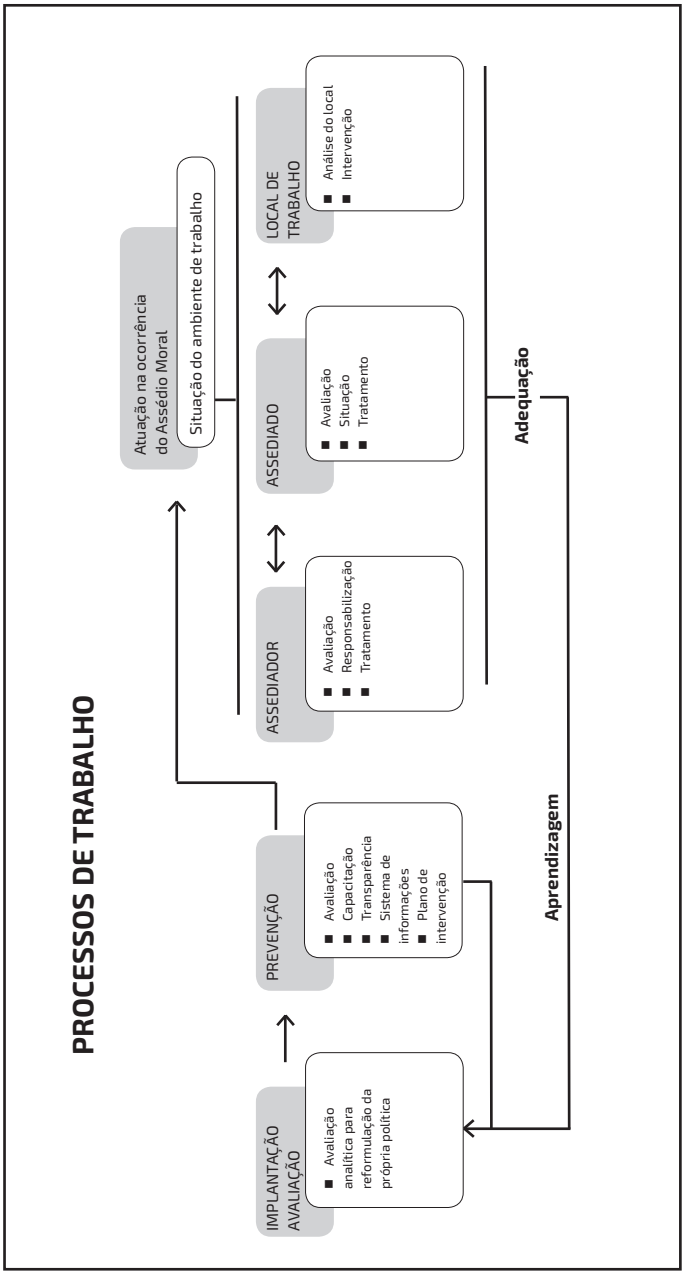


Figura 1 – Esquema de política de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho.

nível de solidariedade e envolvimento dos trabalhadores em seu bem-estar. Este sistema pode ser dividido em suas etapas fundamentais, como análise, intervenção para eliminação ou redução e avaliação. De acordo com Gollac e Bodier (2011), embora a noção de riscos psicossociais seja amplamente utilizada, ela não tem um significado claro e unívoco, mas podem ser entendidos como os riscos para a saúde criados pelo trabalho através de mecanismos sociais e psíquicos.

Os perigos (potencial de dano) psicossociais e organizacionais devem ser associados estatisticamente aos índices de adoecimento/saúde dos indivíduos e organização, permitindo uma avaliação dos possíveis fatores de risco (probabilidade de ocorrência do dano associado ao perigo). Neste ponto torna-se evidente a necessidade de uma análise para diagnosticar e priorizar as intervenções nos locais de trabalho, e quando constatada a presença de assédio moral possibilitar meios de apoio aos envolvidos.

Uma vez diagnosticada a patologia organizacional (DANIELLOU, 1999), produz-se um plano de intervenção. Este deve considerar a opinião e participação do grupo de trabalhadores afetados, o conhecimento técnico-científico dos analistas e o contexto organizacional. A partir do momento em que a proposta de intervenção considera esses fatores, estrutura-se o caminho para a implantação, elaboração de indicadores de monitoramento e gerenciamento da intervenção. Uma vez realizada esta etapa, procede-se uma avaliação das ações e informa-se o resultado para os trabalhadores e para a organização. Esse retorno possui o intuito de promover, se necessário, melhoria e/ou adequação, proporcionando uma aprendizagem e a produção de conhecimento.

Os princípios básicos de qualquer política organizacional precisam ser claramente manifestados pela alta direção da empresa e confirmados por ações concretas. Estas, por sua vez, devem forne-

cer suporte à política para que seja efetivamente posta em prática, evitando que se torne letra morta, como muitos códigos de ética engavetados e não efetivados. Como princípios básicos para uma política contra o assédio moral no trabalho tem-se os seguintes:

1. O assédio moral não será tolerado;
2. O assédio moral é um fenômeno decorrente da cultura organizacional, portanto de reponsabilidade da organização;
3. O assédio moral afeta a saúde, a segurança, a qualidade do trabalho, a produtividade e, consequentemente, afeta todos e é responsabilidade de todos combatê-lo;
4. Qualquer trabalhador deve ser tratado com dignidade e respeito;
5. O ambiente de trabalho deverá estar livre de assédio moral.

Uma estrutura preventiva deve ser construída por meio de avaliações frequentes e padronizadas, que sejam capazes de fornecer indicadores seguros e confiáveis sobre os riscos psicossociais do trabalho e, neste caso, em especial o assédio moral no trabalho. Além da capacitação limitada, ou seja, direcionada à resolução de problemas menos complexos, que deve ser fornecida aos coordenadores dos grupos de análise participativa, é fundamental uma capacitação mais ampla que permita que cada um dentro da organização possa identificar o assédio moral no trabalho.

Após este momento de avaliação, formação e disseminação do conhecimento acerca da violência é fundamental que cada ocorrência seja registrada. Este controle permite a formulação de um quadro ilustrativo, através da estatística descritiva, tanto através das denúncias quanto por meio de entrevistas e questionários, implicando na avaliação dos possíveis motivos e consequências, permitindo identificar os autores, setores e tipos de atividades onde há maior incidência. Um sistema integrado de processamento de dados que possibilite a tabulação automática dos dados coletados

nos diversos setores e processos é importante para as interações entre as diversas variáveis a serem analisadas.

Caso seja constatada a ocorrência de assédio moral no trabalho elabora-se um plano de intervenção para o local de trabalho específico, em que se diagnosticou os riscos mais relevantes, e daí então proceder a uma avaliação do grupo e das condições de trabalho para diagnosticar os antecedentes sociais e individuais inerentes ao problema estudado e definir objetivos e metas para enfrentar as inadequações (LEKA, 2008, EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2011).

A atuação em um contexto em que é diagnosticado o assédio moral no trabalho deve levar em conta uma tríade de situações: do assediador, do assediado e do local de trabalho. Quanto ao assediador, é importante não o culpar ou estigmatizá-lo, uma vez que uma denúncia pode ser feita por má interpretação da pretensa vítima, ou mesmo, em alguns casos, como falso litígio na tentativa de prejudicar o acusado. Uma investigação séria deve ser realizada buscando esclarecer os fatos e propiciar uma tomada de decisão justa. Se constatada a responsabilidade, cabe à gestão tomar medidas cabíveis, tais como advertências verbais ou escritas e, em alguns casos, até mesmo a demissão. Por outro lado, cabe também à empresa prestar um suporte a esse assediador, pois o mesmo pode também estar sendo vítima ou ter problemas emocionais, e de acordo com a avaliação da situação possibilitar a reabilitação e reintegração desse indivíduo.

Às vítimas de assédio é importante o suporte organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2014), a escuta e crédito da empresa e o posicionamento dos gestores a seu favor, visto que é comum que assediados sintam-se culpados pela situação e se isolem dos demais. Somado a isso, devido às diversas repercussões da vivência de assédio moral na vida da vítima, é importante que seja fornecido um acompanhamento psicológico e, em determinados

casos, conciliado a um tratamento psiquiátrico, visando restaurar o equilíbrio emocional e sua possibilidade de convívio social construtivo. Este processo de reabilitação é fundamental, pois diante destes quadros de adoecimento o retorno ao trabalho pode ser extremante difícil e, em certas situações, até impossível. O retorno do trabalhador ao seu posto de trabalho, quando isso é possível, e a reintegração com os colegas de trabalho e lideranças devem ser acompanhados, já que o fato do adoecimento pode ser causa de um novo estigma da vítima. Além disso, o retorno deve ser condicionado às condições físicas e psíquicas do trabalhador para que ele paulatinamente retorne as suas condições ideais.

Além das ações direcionadas aos assediadores e aos assediados, por ter causas culturais e relacionais, a situação do trabalho na qual esses trabalhadores eram membros deve ser corrigida, promovendo uma adequação quanto às normas de grupo e de liderança. Pressupõe-se neste caso que seja realizado um trabalho de capacitação com prepostos e colegas de trabalho, demonstrando a intolerância quanto às ações de agressões e comportamentos abusivos. A situação de assédio moral deve ser discutida participativamente com os trabalhadores e um plano de ação deverá ser traçado, visando evitar novas ocorrências. Além disso, este espaço coletivo pode contribuir para a superação de possíveis problemas, fontes de conflitos potenciais, encontrados no local de trabalho, tais como inadequação das condições físicas de trabalho, pouca amplitude de decisão, pouca autonomia, monotonia, sobrecarga ou subcarga de trabalho, estilo inadequado de liderança, intolerância com a diversidade de cultura, gênero, origem, etc.

Cada caso deve ser tratado com cuidado e, se possível, mediado por especialistas em negociação, para que as soluções sejam acordadas de maneira que as partes possam superar suas diferenças e conviver de forma construtiva. Quanto mais a jusante for a resolução, para estancar o processo de degradação do ambiente

de trabalho e da saúde da vítima, melhor, daí a necessidade de se buscar os primeiros sinais de assédio moral, como piadas, boatos, brincadeiras indesejadas e maldosas, etc. A mediação será mais efetiva e fácil quanto mais inicial estiver o processo; no entanto, cabe destacar que o sucesso da mediação está relacionado à atuação de um representante com poder semelhante ao assediador e com aval da alta administração. Esta consideração acerca do equilíbrio de forças de influência é fundamental, pois, caso contrário, o problema tenderá a se agravar. As formas clássicas de resolução de conflitos em que as partes são relativamente iguais em poder não se aplicam aos casos de assédio moral no trabalho devido à evidente ascendência de uma parte sobre a outra.

Por fim, é importante afirmar que está claro que existem proteções legais aos direitos de personalidade do trabalhador, que devem ser respeitados. Neste caso, pode-se antever a possibilidade de sanções aos assediadores, tanto por parte dos operadores do direito quanto pela empresa que, por ter como obrigação a condição de mando e controle dos empregados, é responsável pelas relações degradantes que levam ao adoecimento dentro das atribuições e condições impostas a seus empregados. Somado a isso, todas as ações de investigação, avaliação e intervenção dos ambientes de trabalho que visem à resolução de casos de assédio moral no trabalho e de adoecimento psicológico devem fornecer dados a serem tabulados e analisados para permitir a aprendizagem da organização, promovendo uma melhoria constante dos procedimentos e políticas adotadas.

Referências

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. São Paulo: Editora Brasiliense, Col. Primeiros Passos, 2004.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho (6ª reimp.). São Paulo, Boitempo Editorial, 2003.

BLANCH RIBAS, J. Trabajar en la modernidad. In: BLANCH RIBAS, J.M.; TOMAZ, M.J.E.; DORÁN C.G. **Teoría de las relaciones laborales**: fundamentos. Barcelona: Editorial UOC, 2003. p. 13-57.

BORGES, L.O.; YAMAMOTO, O.H. Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS, A.V.B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. (2ª. Ed.) Porto Alegre: ArtMed, 2014. p. 25-72.

CANTERA, L.M.; PALLARÈS, S.; SELVA, C. Violência. In: CANTERA, L.M.; PALLARÈS, S.; SELVA, C. (Orgs.). **Del malestar al bienestar laboral**. Barcelona: Amentia Editorial, 2013. p. 77-103.

CANTERA, L.M.E.; CANTERA, F.M.; PAREJO, S.P. Violência no trabalho. In: EMMENDOERFER, M.L.; TOLFO, S. da R.; NUNES, T.S. (Orgs.). **Assédio moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos.** Curitiba, PR: CRV, 2015. p. 19-30.

DANIELLOU, F. Les TMS, symptôme d'une pathologie organisationnelle. **BTS Newsletter**, n. 11/12, p. 34-37, 1999.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7ª ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. **Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research, and practice**, 2ª ed. CRC Press, 2011.

FIGUEIREDO-FERRAZ, H. et al. Influence of some psychosocial factors on mobbing and its consequences among employees working with

people with intellectual disabilities. **Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities**, v. 25, n. 5, p. 455-463, 2012.

FORNÉS, J.; MARTÍNEZ-ABASCAL, M.A.; LA BANDA, G. de. Análisis factorial del cuestionario de hostigamiento psicológico en el trabajo en profesionales de enfermaria. **Internacional Journal of Clinical and Health Psychology**, v. 8, n. 1, p. 267-283, 2008.

FREIRE, P.A. Assédio moral e saúde mental do trabalhador. **Trab. educ. saúde**, v. 6, n. 2, p. 367-380, 2008.

FREITAS, M.E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FREITAS, M.E. de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.

GOLLAC, M.; BODIER M. **Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser** (Relatório do Collège d'Expertise sur le Suivi des Risques Psychosociaux au Travail), 2011. Retirado do website do Collège d'Expertise sur le Suivi des Risques Psychosociaux au Travail: http://www.college-risquespsychosociaux-travail.fr/rapport-final,fr,8,59.cfm.pdf.

HELOANI, R. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, 2004.

HIRIGOYEN, M.F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 10ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

HIRIGOYEN, M.F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 8ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

LEKA, STRAVOULA et al. **Towards the development of a european framework for psychosocial risk management at the workplace**. Institute of work, health and organization, University of Nottingham, 2008.

LEYMANN, H. Mobbing and psychological terrors at work. **Violence and victims**. v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

MAGALHÃES, M. de O.; BENDASSOLLI, P.F. Desenvolvimento de carreiras nas organizações. In: BORGES, L. de O.; MOURÃO, L. (Orgs.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 431-464.

MARTINS, M. do C.F.; FERRAZ, A.M.S. Assédio moral no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Orgs.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

MULDER, R. et al. Predictors of antisocial and prosocial behaviour of bystanders in workplace mobbing. **Journal of Community and Applied Social Psychology**, v. 26, n. 3, p. 207-220, 2014.

NEALL, A.M.; TUCKEY, M.R.. A methodological review of research on the antecedents and consequences of workplace harassment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, n. 87, p. 225–257, 2014.

NUNES, T.S.; TOLFO, S. da R. Assédio moral organizacional: fatores organizacionais propiciadores e a dinâmica do assédio. **Encontros da ANPAD**, Rio de Janeiro, Brasil, n. 35, 2011.

OLIVEIRA, R.T. de. Propostas de um modelo básico do assédio moral no trabalho, sua sustentação teórica e uma breve descrição da atuação da SRTESC. In: TOLFO, S. da R.; OLIVEIRA, R.T. de (Orgs.). **Assédio moral no trabalho: características e intervenções**, Florianópolis, SC: Lagoa Editora, 2015, p. 17-51.

OVEJERO, A.; YUBERO, S.; DE LA VILLA MORAL, M. Harassment in the workplace: a psychosocial approach. **Behavioral Psychology/Psicologia Conductual**, v. 19, n. 1, p. 183-205, 2011.

RIGOTTO, R.M.; MACIEL, R.H.; BORSOI, I.C.F. Produtividade, pressão e humilhação no trabalho: os trabalhadores e as novas fábricas de calçados no Ceará. **Rev. bras. saúde ocup.**, v. 35, n. 122, p. 217-228, 2010.

SAMNANI, A.; BOEKHORST, J.A.; HARRISON, J.A. Institutional-level bullying: exploring workplace bullying during union organizing drives. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. v. 89, n. 2, p. 377–395, 2016.

SILVA, N. Cultura organizacional e clima organizacional. In: BENDASSOLLI, P.F.; BORGES-ANDRADE, J.E., **Dicionário de Psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 261-270.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JUNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS, A.V.B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. (2ª. Ed.) Porto Alegre: ArtMed, 2014. p. 316-348.

SOBOLL, L.A.P. Assédio moral no Brasil: a ampliação conceitual e suas repercussões. In: _____ (Org.). **Violência psicológica no trabalho e assédio moral: pesquisas brasileiras**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 23-56.

SOBOLL, L.; JOST, R.C.F. Assédio moral no trabalho: patologia da solidão usada como estratégia de gestão organizacional. In: L.I. SZNELWAR. (Org.). **Saúde dos Bancários**. 1ed. São Paulo: Publisher Brasil Ed. Gráfica Atitude, v. 1, 2011. p. 249-262.

SOBOLL, L.A.P. Assédio moral no trabalho. In: BENDASSOLLI, P.F., BORGES-ANDRADE, J.E. (Orgs.). **Dicionário de Psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015, p. 85-94.

TASPINAR, B. et al. Investigation of the association between mobbing and musculoskeletal discomfort in academicians. **Japanese Psychological Research**, v. 55, n.4, p. 400-408, 2013.

TOLFO, S. da R. Acoso laboral: aportaciones teóricas y sugerencias de acciones. In: CANTERA, L.M.; PALLARÈS, S.; SELVA, C. (Orgs.). **Del malestar al bienestar laboral**. Barcelona: Amentia Editorial, 2013, p. 105-133.

TOLFO, S. da R. Significados e sentidos do trabalho. In: BENDASSOLLI, P.F.; BORGES-ANDRADE, J.E., **Dicionário de Psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015, p. 617-626.

VENCO, S. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. **Rev. bras. saúde ocup**., v. 31, n. 114, p. 07-18, 2006.

Capítulo 2

Uma cultura de assédio moral ou um assédio moral cultural?

Thiago Soares Nunes, Dr.
Núcleo de Estudos de Processos Psicossociais e de Saúde nas Organizações e no Trabalho (NEPPOT/UFSC)
adm.thiagosn@gmail.com

Suzana da Rosa Tolfo, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina
srtolfo14@gmail.com

Leonor María Cantera Espinosa, Dra.
Universidade Autônoma de Barcelona (UAB)
leonor.cantera@uab.cat

1. Introdução

A sociedade e a própria organização são moldadas mediante valores, crenças, regras e normas – aspectos culturais – que guiam nossas ações e comportamentos. Ao tratarmos sobre a economia, o trabalho e o sujeito que trabalha, podemos identificar uma busca desenfreada pela produtividade, além da com-

petitividade exacerbada (NUNES; TOLFO, 2013a). As grandes transformações econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e culturais ocorridas nas últimas décadas e a elevação do aspecto econômico à categoria de valor supremo têm causado sérios impactos nas sociedades modernas, cujos estudos sinalizam a existência de uma forte crise de identidade (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

As práticas muitas vezes não estão em consonância com os discursos, o que caracteriza um paradoxo organizacional, uma incoerência entre o que é explicitado e o que é feito. A cultura de uma organização orienta as relações interpessoais que são estabelecidas por meio das atividades no âmbito do trabalho. De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008), as organizações definem, de forma explícita ou implícita, por meio dos seus gestores e de sua cultura determinados padrões de relacionamento e estrutura (formal e informal), e principalmente os seus valores.

A aceitação do "trabalho sujo" (DEJOURS, 2007), o medo de perder o poder (FREITAS, 2007), o individualismo e a arrogância são algumas características presentes entre os atores organizacionais que demonstram a existência de um problema estrutural, cultural e comportamental na sociedade, na organização e no próprio indivíduo. Neste contexto de carência de comportamentos éticos e respeitosos, problemas de gestão e controle, além da predominância dos objetivos-fim da organização sobre os meios utilizados para alcançá-los, surgem as violências no ambiente de trabalho, como o assédio moral no trabalho.

O assédio moral no trabalho compreende ações, palavras, escritos, gestos, comportamentos, expressões, repetidos e frequentes, que são dirigidos a um ou mais indivíduos, de forma consciente ou inconsciente, que têm por objetivo humilhar, constranger, ofender o alvo. O assédio moral não é uma situação essencialmen-

te individual, é muito mais complexa, pois deve-se considerar "o indivíduo como um produto de uma construção sócio-histórica, sujeito e produtor de inter-relações que ocorrem dentro do meio ambiente social, com suas regras e leis" (HELOANI, 2004, p. 2). O sujeito é influenciado pela organização, que necessariamente se encontra dentro de uma lógica macroeconômica. Desta forma, o sujeito se submete à organização que é submetida a uma ordem de mercado.

O assédio moral no trabalho é também um problema organizacional, pois ocorre dentro do ambiente laboral; assim a organização torna-se corresponsável pela sua prática ou pela isenção dos comportamentos e ações hostis (NUNES; TOLFO, 2013b). Segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 38), ao considerar o assédio moral como uma questão organizacional "[...] entendemos que algumas empresas negligenciem os aspectos desencadeadores desse fenômeno, ou seja, consideramos que o assédio moral ocorra não por que os dirigentes o desejem, mas porque eles se omitem". Neste aspecto, a omissão dos gestores organizacionais se torna também um incentivo para a prática da violência contra o indivíduo, uma vez que o agressor sabe que não acontecerá nada consigo. Por sua vez, a omissão pode ter um sentido de que como o agressor consegue alcançar e ultrapassar as metas, ou é seu amigo ou de alguém importante, ele se torna (até o momento) intocável. O assédio moral pode ser utilizado, algumas vezes, como uma prática administrativa para alcançar as metas organizacionais, uma questão cultural, permitida e "incentivada" veladamente pela organização que procura ter maior produtividade a baixos custos.

Este capítulo tem por objetivo apresentar algumas discussões identificadas na literatura sobre a relação entre cultura organizacional e assédio moral no trabalho, mais especificamente sobre a influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral. Pretende-se, portanto, apresentar práticas presentes no

cotidiano das organizações, públicas e privadas, e inseridas na cultura organizacional, que podem favorecer a situações de violência, como o assédio. Para tanto, utiliza-se de literatura internacional e nacional sobre o tema, tais como Schein (2009), Freitas (2007), Fleury (2006), Einarsen et al. (2003; 2005; 2011), Salin (2003a; 2003b), Hirigoyen (2006), Heloani (2004), Freitas, Heloani e Barreto (2008), entre outros.

2. Cultura organizacional

A cultura organizacional é um tema complexo e amplo, que tem suas raízes baseadas na antropologia e na sociologia. Contudo, não há um consenso ou um padrão de definição do conceito de cultura, ou seja, dependendo da abordagem a ser utilizada o conceito estará em sincronia com esta. Maria Thereza Leme Fleury é a pesquisadora que mais se destaca no solo brasileiro no debate da cultura organizacional, que desde a década de 1990 se preocupa com a influência da cultura no comportamento social nas organizações (SILVA, 2001). Para Fleury (1995, p. 8):

> Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

A cultura pode ser analisada em diferentes níveis, uma vez que ela varia de manifestações abertas, muito tangíveis, que podemos ver e sentir, a suposições básicas, inconscientes e profundamente arraigadas (SCHEIN, 2009). Segundo o autor, entre estas camadas estão as várias crenças, normas e regras de comportamento e valores assumidos pelos membros da organização.

A cultura de uma organização pode ser analisada em vários níveis: a) artefatos, que são de fácil observação e difíceis para decifrar

e interpretar; incluem os aspectos visíveis, como a arquitetura do ambiente físico, linguagem, tecnologia e produtos, vestuário, mitos e histórias contadas sobre a organização, lista explícita dos valores, rituais e cerimônias observáveis, processos organizacionais pelos quais o comportamento torna-se rotineiro, dentre outros (SCHEIN, 2009); b) crenças e valores expostos, que são orientações aos funcionários a respeito do que deve ser feito para alcançar os resultados esperados (DEAL; KENNEDY, 1985, apud SILVA, 2001). Apresentam o maior nível de conscientização e são mais difíceis de observar diretamente. Desta forma, para identificá-los é preciso entrevistar os membros-chave, e também analisar o conteúdo de documentos formais da organização (SCHEIN, 2009); c) pressupostos básicos, que são as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes criados pelos indivíduos para orientar seus comportamentos, as quais são assumidas como verdadeiras pelo grupo e determinam como um membro deve perceber, pensar e sentir o trabalho, as metas de desempenho, as relações humanas e o desempenho dos colegas, e demais (SCHEIN, 2009). Dizem respeito também à visão de mundo implicada na natureza das relações essenciais ao indivíduo como ambiente, tempo, espaço, outro indivíduo e trabalho (FREITAS, 2007).

Outra forma de entender a cultura organizacional é estudar seus elementos/componentes, porém isso não se constitui como uma tarefa fácil, uma vez que nem todos são observáveis. Segundo Freitas (2007), a conceituação da cultura pelos seus elementos revela detalhes que muitas vezes passam despercebidos, podendo até causar surpresa quando reconhecemos alguns de seus traços. Alguns dos elementos encontrados na literatura são: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais, cerimônias, sagas, histórias, heróis, tabus, mitos, normas, símbolos, linguagem, ideologias, etc.

Enfim, para se ter compreensão da cultura de uma organização é necessário, identificar seus elementos e dimensões, e conseguir

distinguir o discurso da prática. Além da cultura organizacional, este estudo abordará o assédio moral no trabalho para, posteriormente, articular os dois fenômenos e suas possíveis relações.

3. Assédio moral no trabalho

O assédio moral é uma violência tão antiga quanto o próprio trabalho, no entanto, nos últimos anos tem sido constantemente divulgado pela mídia e ganho destaque nos meios acadêmicos e na sociedade (NUNES; TOLFO, 2013b). Tal divulgação e destaque visam esclarecer a população – especificamente os trabalhadores – para que tenha conhecimento da violência, o que é, como ocorre e como denunciar.

Destacamos duas definições, uma de autores brasileiros e outra de autor estrangeiro, segundo as quais o assédio moral pode ser compreendido como:

> a) uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo sua dignidade e colocando em risco sua integridade pessoal e profissional (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).
>
> b) ações e práticas repetidas, dirigidas a um ou mais trabalhadores de forma deliberada ou inconsciente, que são indesejadas pela vítima, e causam humilhação, ofensa e angústia, além de poder interferir no desempenho do trabalho e/ou causar desagradável ambiente de trabalho (EINARSEN et al., 2003; 2005).

Para Nunes e Tolfo (2013a; 2013b, 2015), os conceitos de assédio moral, tanto no âmbito internacional quanto nacional, são similares e complementares – o maior diferencial está em atribuir a ocorrência da violência como algo consciente (inten-

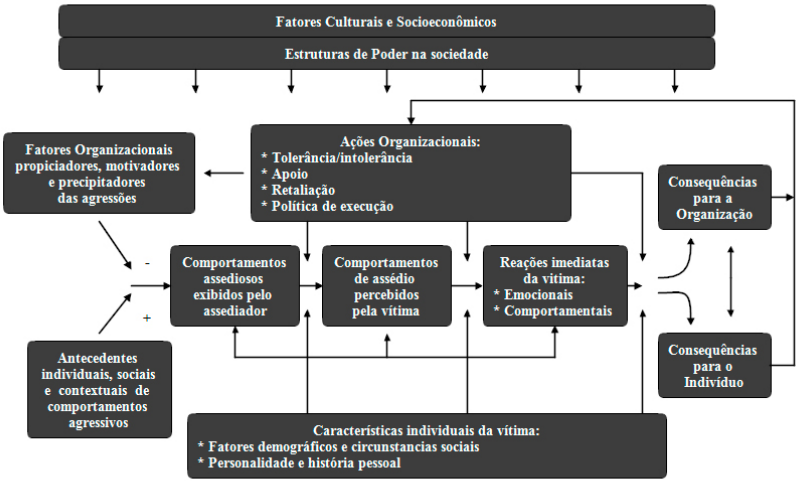
cional) ou inconsciente (não intencional). Dentre as características para atribuir uma situação como assédio moral destacam-se: direcionalidade (direção da violência para uma ou mais pessoas), duração e frequência (o assédio é uma violência frequente e duradoura, não um evento isolado), e intencionalidade (caráter consciente ou inconsciente de praticar a violência) (EINARSEN et al., 2003; 2005; 2011).

Há diversos meios de explicar a ocorrência do assédio moral: algumas pesquisas focam no relacionamento interpessoal – nas características da personalidade das vítimas e agressores – e outras enfatizam a deficiência no ambiente organizacional (SALIN, 2003b). O assédio moral é também um problema organizacional, pois acontece dentro do âmbito laboral; a organização se torna, assim, corresponsável pela sua prática ou pela isenção desses comportamentos (NUNES; TOLFO, 2012a; 2013a). A produtividade e a efetividade são aspectos norteadores das ações e práticas administrativas, as quais levam o indivíduo a trabalhar no seu limite, sobretudo no nível emocional (NUNES, 2011; TOLFO; SILVA; KRAWULSKI, 2013).

Podemos compreender a dinâmica do assédio moral por meio do framework elaborado por Einarsen et al. (2003) e revisado por Salin (2003a; 2003b), conforme ilustrado na Figura 1.

O *framework* apresenta uma visão geral de como fatores individuais, organizacionais e sociais podem contribuir durante os diferentes estágios no processo de assédio moral. Os fatores culturais e socioeconômicos, e consequentemente as estruturas de poder, afetam todas as variáveis neste modelo. As diferentes culturas nacionais ou locais podem definir no modo como o conflito no âmbito do trabalho é controlado ou o nível de tolerância do comportamento agressivo (EINARSEN, 2005). Por sua vez, os fatores socioeconômicos podem influenciar nas práticas organizacionais,

Figura 1. Framework do assédio moral no trabalho revisado



Fonte: Adaptado de Salin (2003b)

na forma como os trabalhadores são tratados, e na quantidade de atenção que a organização está disposta a despender com este "pequeno conflito" (EINARSEN, 2005).

O modelo propõe que o assédio moral nasce de uma combinação da cultura que permite ou até recompensa este tipo de comportamento, além de fatores situacionais e pessoais (estresse, conflito, personalidade agressiva) que podem fazer com que gestores ou empregados possam agir agressivamente contra um subordinado ou colega (EINARSEN, 2005). Os fatores pessoais podem não ser relevantes como a causa para o comportamento do agressor, todavia, são importantes quando analisada a vulnerabilidade da vítima ante a persistência do comportamento agressivo. Já os fatores organizacionais[1] são importantes, pois apresentam

[1] Os fatores organizacionais, segundo Salin (2003a; 2003b), compreendem:
a) estruturas e processos motivadores: consistem no grupo dos incentivos.

situações e contextos que podem proporcionar e motivar as práticas hostis.

Por fim, o modelo de Einarsen et al. (2003) e revisado por Salin (2003a; 2003b) aborda a dinâmica do assédio moral, e inclui um fator de grande importância para os estudos do tema: a organização como um agente inibidor e incentivador dos comportamentos hostis. Além disso, apresenta que toda essa interação tem influência e influencia o contexto social, econômico e cultural.

Em sequência serão abordadas mais detalhadamente as aproximações entre assédio moral e cultura organizacional.

4. Assédio moral e cultural organizacional

A caracterização do assédio moral tem como ponto de partida as relações interpessoais, entre vítima(s) e agressor(es), mas sua ocorrência deixou de ser centrada nos indivíduos para se analisar também a organização e consequentemente a cultura organizacional na qual ocorre (TOLFO; SILVA; KRAWULSKI, 2013). Na literatura correspondente ao assédio moral a discussão sobre os fatores que levam a sua ocorrência tem referenciado a cultura como um agente, muitas vezes, gerador das práticas hostis. O fato é que

---

Os fatores motivacionais incluem uma alta competição interna, políticas de gestão e sistemas de recompensas que beneficiam os agressores e promovem a "eliminação" de colegas e subordinados e a retirada de "obstáculos" do caminho; b) processos precipitadores: são vistos como gatilhos para o assédio moral e envolvem mudanças no status quo da organização, como o downsizing, reestruturação, reengenharia, fusão, outras mudanças organizacionais e mudanças na administração e na composição das equipes de trabalho; c) estruturas e processos propiciadores: podem provocar solo fértil para as práticas do assédio moral. Estes fatores incluem: a percepção de desequilíbrio de poder, liderança fraca, permissiva ou inadequada, culturas organizacionais permissivas ou rígidas, e a insatisfação e frustração com o trabalho (por exemplo, a questão do conflito e ambiguidade dos papéis, falta de clareza, estresse e sobrecarga de trabalho).

as subculturas e a cultura de uma organização são afetadas e moldadas pelos indivíduos a elas pertencentes, que, consequentemente, sofrem influência do contexto externo. Tal contexto compreende aspectos econômicos, a pressão por resultados, o imediatismo e as múltiplas atividades desenvolvidas pelos indivíduos. Enfim, são situações proporcionadas pelo próprio capitalismo.

Em organizações nas quais os discursos em prol do coletivo e do bem-estar dos trabalhadores são amplamente divulgados, mas na prática as atitudes e comportamentos dos gestores e demais trabalhadores priorizam as metas, indicadores e resultados, a tendência é a de proliferar culturas alinhadas com comportamentos de assédio moral (TOLFO; SILVA; KRAWULSKI, 2013). Segundo os autores, os elementos que formam os alicerces de culturas com esta natureza podem ser encontrados no Quadro 1.

Para Tolfo, Silva e Krawulski (2013), em organizações caracterizadas pelos traços culturais elencados, a tendência é a de que no ambiente psicossocial de trabalho os indivíduos percebam um "cheiro ruim", fruto dos tipos perversos de interações sociais que são estabelecidas no dia a dia de trabalho.

Da mesma forma que o contexto cultural externo influencia as práticas e políticas organizacionais, é na cultura organizacional que muitas vezes as novas mudanças e métodos de gestão são normatizados para serem internalizados para os membros organizacionais (SCHEIN, 2009). No entanto, em determinadas ocasiões as novas práticas ficam apenas nos discursos, o que nos leva a pensar e compreender que os discursos são diferentes das práticas. Assim, os valores e as crenças adotadas pelas organizações, apesar de belas e éticas, podem não demonstrar a situação real praticada no ambiente laboral (NUNES; TOLFO, 2015).

Em um ambiente de alta competitividade, onde a busca pelo alcance das metas é uma máxima, não importa para o indivíduo

ALICERCES DA CULTURA	CARACTERÍSTICAS
O que importa é a colônia	Retrata a suposição cultural que orienta comportamentos de supremacia das metas, em detrimento das possibilidades, alcance e condições das pessoas. A meta quantificada está acima de tudo; as questões relacionadas às tarefas têm precedência sobre aquelas que se referem aos relacionamentos. Os elementos mais importantes são o dinheiro, resultados financeiros, recompensas, produção, competição, estrutura, entre outros aspectos do gênero. O discurso dos dirigentes está direcionado para a valorização das pessoas e dos relacionamentos, mas, contraditoriamente, a ênfase de fato é no trabalho. Sob essa ótica gerencial, as pessoas são vistas como qualquer outro recurso que pode ser usado e manipulado, como o capital e a matéria-prima.
As pessoas devem se adaptar às estruturas e aos processos organizacionais, e não o contrário	O que prevalece é a intenção deliberada de adequar os seres humanos ao ritmo imposto pelo sistema sem qualquer tipo de anuência destes. Ao mesmo tempo, os erros são percebidos e tratados como inaceitáveis. A finalidade principal é a de moldar os seres humanos a partir dos sistemas estabelecidos unilateralmente, e não o contrário. Tais premissas são retratadas no filme de Charles Chaplin, intitulado "Tempos Modernos".
As pessoas são concebidas como máquinas que se limitam a dar respostas face aos estímulos que recebem	Os indivíduos se comportam conforme as circunstâncias do contexto externo. A base da orientação dos seus comportamentos reside na solução de problemas, em especial nos eventos percebidos como de ameaça à sobrevivência. O que prevalece então são os comportamentos típicos de "apagar incêndio" ou de "se está quebrado, conserte". O foco está na resolução de problemas, e não na criação de algo novo.
As pessoas são concebidas como más por natureza	A crença dos gestores é a de que as pessoas são más. O que prevalece são os pressupostos da Teoria X de McGregor. O pensamento dos gestores é o de que os trabalhadores não são confiáveis, têm aversão natural por todo e qualquer tipo de trabalho, e, portanto, devem ser vigiados para que trabalhem, e se for o caso punidos de modo exemplar. Neste tipo de concepção

	é relativamente comum os gestores expressarem de modo consciente a crença de que "quando o gato sai, os ratos tomam conta".
Os problemas devem ser compartimentados e fragmentados	Os papéis e as tarefas devem ser seccionados por setores ou departamentos. São comuns crenças dos tipos: "cada macaco deve cuidar e ficar no seu galho". Dentro desta lógica de realidade social, as pessoas creem que a melhor maneira de resolver problemas é desmembrá-los em seus componentes mais simples, analisando cada um deles separadamente para depois reinseri-los no contexto total. Existe a supremacia do pensamento cartesiano de relações simples de causa e efeito e de fragmentação da realidade social. Os pensamentos, os sentimentos e, sobretudo, as ações orientadas por este tipo de crença endereçam as deficiências de aprendizagens. Em suma, significa dizer que, nestas condições, só tomamos consciência dos problemas e passamos a agir sobre eles quando assumem grandes proporções e se tornam quase insuperáveis.
As informações devem servir de instrumentos para manutenção do status quo e perpetuação da classe dominante	Dentro desta concepção que restringe o fluxo de informações aos que detêm o poder nas organizações, a suposição dominante é a de que os gestores possuem o direito inalienável a informações e privilégios. Também constitui suposição que "os gestores são pagos para pensar, os demais para fazer". As informações de todo e qualquer tipo não são divulgadas para as pessoas que não tenham necessidade de saber. A posição e o acesso às informações conferem status e poder. Em decorrência de todas estas condições, o que prevalece é o monólogo com fluxo de cima para baixo, não o diálogo. Por conseguinte, quem está embaixo exerce um contracontrole, mandando para cima só as informações que também interessam.
O que importa é vencer, "custe o que custar"	Existe o predomínio da crença na competição individualizada, embora o discurso reiteradamente mencione a "importância do coletivo". A competição destrutiva, onde a vitória de um significa a derrota do outro, passa a ser vista como a coisa certa para angariar poder e status, o que cria um "terreno fértil" à proliferação de psicopatas organizacionais.

	Pessoas com comportamentos frios, calculistas e destituídos de culpa, e que fazem o que for preciso, inclusive "prejudicar pessoas", se necessário for para alcançar os seus objetivos. A ênfase cultural é no individualismo. As pessoas se juntam com outras pessoas, mas continuam a atuar de modo isolado. O que prevalece ainda é a atuação fragmentada.
Os gestores são automaticamente líderes e "heróis supremos"	O que significa que não têm medo, são seguros e sempre sabem qual caminho seguir. Outra ideia profundamente arraigada é a de que basta estar gestor para se tornar líder, como se fosse uma prerrogativa "mágica" dos gestores. Tanto os gestores quanto os geridos acreditam que os líderes devem assumir o controle das situações, serem decisivos, firmes e dominantes.

Fonte: Adaptado de Tolfo, Silva e Krawulski (2013)

que os valores da organização sejam, por exemplo, trabalho em equipe, ética, responsabilidade. Para ele, o importante é a busca pelos resultados, independentemente do modo utilizado para alcançá-los, configurando assim uma perspectiva instrumentalista, onde os fins justificam os meios. Mesmo que a crença oficial da organização seja "o trabalho em equipe e a ética são os aspectos mais importantes em nossa organização", a crença praticada é "cada um por si, e que vença o melhor a qualquer custo". No atual contexto de competitividade muitos gestores adotam como valor o resultado e o lucro a qualquer custo, o que permite que excessos sejam cometidos para "escapar à crise" (TOLFO; SILVA; KRAWULSKI, 2013).

As organizações, por meio dos seus gestores, em muitas situações fingem não ter conhecimento das práticas antiéticas e violentas em prol dos objetivos-fim, e ainda se utilizam de ritos para enfatizar e fortalecer os comportamentos desejados (aqueles que de forma geral ficam somente na teoria). Há ritos como os de passagem que têm por objetivo facilitar a transição do indivíduo a novos

papéis sociais, novas funções, como a admissão de funcionários (TRICE; BEYER, 1984). Nesses ritos, e no processo de treinamento do mesmo, ele pode ser "ensinado" direta ou indiretamente sobre como as coisas realmente funcionam dentro da organização. Já de início o indivíduo ingressante tem conhecimento, mesmo que superficial, das práticas e políticas "ocultas" incorporadas no ambiente laboral. Nota-se que algumas brincadeiras, pegadinhas e insultos são usados como forma de testar novos membros da organização de modo a garantir o cumprimento das normas. Contudo, há um risco dessas "brincadeiras" se intensificarem e serem usadas pelo agressor como uma forma de perseguição, principalmente se ele identificar que o alvo não consegue "se defender" das ações ou não as encara como "brincadeiras" (HOEL; SALIN, 2003; SALIN, 2003b).

Tanto os valores (mais explícitos) quanto os tabus (mais ocultos e velados) orientam o comportamento do indivíduo (FREITAS, 2007). Neste sentido, os tabus apresentam a ideia de limite aceitável para o comportamento e interação. E qual seria esse limite? Existe limite quando o praticado prioriza os objetivos-fim sem se importar com as estratégias e meios para alcançá-lo? Ou se pode dizer que esses limites existem apenas para aqueles que não fazem parte do grupo? Ocorre que em determinadas situações o indivíduo, por não fazer parte do grupo dominante, seja por questões políticas ou pessoais, não tem os mesmos direitos e obrigações dos outros e, por isso, pode se tornar um alvo preferencial para as práticas de assédio moral (NUNES; TOLFO, 2013a; 2015).

As organizações criam padrões de comportamento por meio da cultura, ou seja, devem definir a maneira das pessoas se relacionarem. Não algo extremamente rigoroso, mas que determine limites de comportamentos para que estes não se transformem em assédio moral. No entanto, isso é pouco frequente ou quase inexistente. E de quem é a culpa disso? Da organização ou do indivíduo?

De ambos. A organização deve sim criar normas e regras em relação a comportamentos antiéticos e violentos, e principalmente agir com firmeza quando constatado o problema. Por sua vez, o indivíduo precisa agir de forma ética, respeitando o outro. Normas e regras são implantadas e mantidas nos contextos organizacionais por meio das políticas e práticas de gestão de pessoas, as quais, dependendo do modo como se desenvolvem, podem propiciar terreno fértil para manifestações de assédio moral no trabalho (TOLFO; SILVA; KRAWULSKI, 2013).

O assédio moral pode ser visto como uma parte da cultura, de modo que a ocorrência é aceita como uma forma para concretização da tarefa imposta (SALIN, 2003b). Ao seguir esta racionalidade, onde os fins justificam os meios, em organizações que os assediadores têm conhecimento de que não há controle dos seus métodos de gestão e comportamento, o assédio nada mais é que uma "ferramenta administrativa" utilizada pelo agressor para fazer com que os trabalhadores produzam mais e assim alcancem e ultrapassem as metas, não se importando com as consequências que podem surgir para o assediado. De acordo com Einarsen et al. (2005; 2011), as organizações utilizam métodos humilhantes legítimos, são responsáveis e aprovam certos atos abusivos desde que esses métodos contribuam para a geração do lucro.

A racionalidade funcional, a globalização e as exigências do mercado competitivo são fatores que servem de desculpas para que a própria organização pratique o assédio por meio de seus gestores ou de conivências entre pares. De acordo com Ziemer (2006, p. 125), "o fato de que a transmissão da cultura se dá basicamente de forma inconsciente e inquestionável explica, em parte, por que as empresas punem comportamentos desejados e recompensam aqueles indesejáveis". Assim, em organizações onde os assediadores sabem que não serão punidos devido à falta de políticas de coibição, prevenção e punição ao assédio, esta prática tende a se

elevar cada vez mais (NUNES; TOLFO, 2012b). Torna-se, assim, um modo de conseguir um desempenho satisfatório que pode levá-los à obtenção de melhores condições na empresa.

Considerações finais

O assédio moral no trabalho é tanto um tema que necessita ter uma atenção continuada e aprofundamento dos estudos e pesquisas quanto uma questão prática que afeta toda a sociedade e as relações laborais. Necessariamente os estudos e pesquisas contribuem para a identificação de elementos que possam influenciar a sua ocorrência, e consequentemente proporcionam o aprofundamento da teoria e a construção de medidas para prevenção e combate a esta violência.

Neste aspecto, relacionar a cultura organizacional e o assédio moral no trabalho é uma questão necessária. Uma vez que tanto as organizações quanto a própria sociedade são influenciadas e influenciam os valores, crenças, normas e práticas dentro de seus ambientes laborais e vivenciais. Portanto, as organizações muitas vezes são reflexos da cultura que a própria sociedade cria e perpetua no ambiente laboral. Ao realizar tal afirmação, pode ter uma conotação simplista; no entanto, é uma realidade existente no nosso cotidiano. Somos influenciados e influenciadores de boas e más práticas.

No âmbito organizacional e nas práticas laborais vemos uma constante preocupação pela produtividade e redução dos custos, algo já procurado na Administração Científica e Clássica de Taylor e Fayol, e de tanto outros autores que influenciaram os métodos e práticas de gestão (NUNES, 2011). Essa busca antiga ainda é frequente e mais intensificada atualmente, algumas vezes vestida com um traje novo e elegante com intuito de camuflar a verdadeira prática e objetivo organizacional. Ou seja, muitas vezes é "o velho com a roupa nova" – velhos hábitos com uma nova configuração.

Tal prática não é algo errado, as organizações precisam sobreviver e para tanto precisam definir objetivos. O que está errado são as formas e estratégias (organizacionais) para alcançar esses objetivos. Ocasionalmente ações como pressão, cobranças exacerbadas, discursos diferentes das práticas e priorização dos objetivos-fim sem se importar com a forma de alcançá-los já estão inseridos na cultura organizacional (NUNES; TOLFO, 2015). Ações dessa ordem proporcionam, assim, um ambiente hostil e insalubre para o trabalhador e, logicamente, propenso a práticas de assédio moral.

O que gestores das organizações não enxergam, ou fingem não observar, é que tais práticas provocam tanto danos (consequências) para o trabalhador quanto para elas (NUNES; TOLFO, 2012a; 2012b). Um trabalhador desmotivado com seu trabalho, com depressão, estresse e demais mazelas, não consegue produzir como de costume, e com isso seu desempenho e do seu setor de trabalho caem. Consequentemente, a produtividade da organização também. Em outros casos, o mesmo trabalhador pode pedir afastamento para tratamento de saúde e com isso seu setor fica desfalcado, e novamente a produtividade é reduzida (NUNES; TOLFO, 2012b). Como o assédio moral ocorre dentro do âmbito do trabalho, necessariamente o mesmo será afetado direta ou indiretamente, seja pelas atividades laborais ou pelo próprio clima no setor de trabalho.

E de quem é a culpa por práticas de assédio moral estarem inseridas na cultura de uma organização? A organização necessariamente tem maior culpa neste aspecto; é inegável que ela tem poderes para inibir ou permitir ações e estratégias hostis – por sua vez, os próprios trabalhadores também têm sua parcela de culpa. Essa culpa se refere a não perpetuar falsos valores e más práticas, a realizar suas atividades de forma ética e profissional, a não prestigiar fulano ou sicrano por serem seus amigos e sim por sua competência. Extinguir práticas culturais já enraizadas há longos

tempos é algo que beira o impossível. Há quem afirme que mudar uma cultura dessas somente ocorre quando existem fatores externos extremante rígidos e duros que impõem a mudança; ou seja, mudar a cultura de uma organização é uma tarefa difícil (SCHEIN, 2009). Certamente que reconhecer o sofrimento do trabalhador decorrente do assédio moral no trabalho deveria ser motivo suficiente para mudar práticas assediadoras que ocorrem sob as vistas de gestores organizacionais. Situações extremas, como o suicídio, são uma denúncia silenciosa sobre o assédio moral no trabalho – o que verdadeiramente precisa ser silenciado.

Agradecimentos

Agradecimentos especiais à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio e financiamento destinado ao projeto do qual este trabalho científico se originou. Bolsista da CAPES – Processo BEX 9426/14-0.

Referências

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

EINARSEN, S. **The nature, causes and consequences of bullying at work:** the Norwegian experience. Pistes, Québec, vol. 7, n. 3, 2005.

EINARSEN, S. et al. The concept of bullying at work: the european tradition. In: EINARSEN, S. et al. (Orgs.). **Bullying and emotional abuse in the workplace:** international perspectives in research and practice. London: Taylor & Francis, 2003. p. 3-30.

EINARSEN, S. et al. The concept of bullying and harassment at work: the european tradition. In: EINARSEN, S. et al. (Orgs.). **Bullying and harassment in the workplace:** developments in theory, research, and practice. London: Taylor & Francis, 2011. p. 3-39.

EINARSEN, S. et al. Workplace bullying: individual pathology or organizational culture? In: BOWIE, V.; FISCHER, B. S.; COOPER, C. L. (Orgs.). **Workplace violence:** issues, trends, strategies. Devon: Willian Publishing, 2005. p. 229-247.

FLEURY, M. T. L. Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender. Revista de Administração, São Paulo, vol. 30, n. 3, p. 5-11, 1995.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; Fischer, R. M. (Coords). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 15-27.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional:** evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, M. E.; HELOANI, J. R.; BARRETO, M. M. S. **Assédio moral no trabalho**. Cengage Learning, São Paulo, 2008.

HELOANI, R. Assédio moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. RAE-eletrônica, vol. 3, n. 1, p. 1-8, 2004.

HIRIGOYEN, M.-F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

HIRIGOYEN, M.-F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HOEL, H.; SALIN, D. Organisational antecedents of workplace bullying. In: EINARSEN, S. et al. (Orgs.). **Bullying and emotional abuse in the workplace:** international perspectives in research and practice. London: Taylor & Francis, 2003. p. 203-218.

NUNES, T. S. **Assédio moral no trabalho:** o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2011. 281p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho. Revista de Gestão e Secretariado – GeSec, São Paulo, vol. 4, n. 2, 90-113, 2013a.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Acoso moral en el trabajo: políticas y prácticas de prevención y combate en una institución de enseñanza superior brasileña. In: Martin, F. P. S. (coord.). **Desvelar al mobbing**: asegurar la dignidad en las organizaciones I. México: Ediciones y Gráficos Eón, 2013b. p. 53-70.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Assédio moral no trabalho: consequências identificadas por servidores docentes e técnico-administrativos em uma universidade federal brasileira. Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, Florianópolis, vol. 5, n. 3, p. 264-286, 2012a.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. O assédio moral no contexto universitário: uma discussão necessária. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, vol. 17, n. 41, p. 21-36, 2015.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Políticas y prácticas de prevención y combate al acoso moral en una universidad brasileña. **Salud de los trabajadores**, Maracay, vol. 20, n. 1, 61-73, 2012b.

SALIN, D. Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. **Human relations**, 56(10), 1213-1232. 2003a.

SALIN, D. **Workplace bullying among business professionals:** prevalence, organisational antecedents and gender differences. Doctoral dissertation. Research Reports, Serie A, n 117. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration. 2003b.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, N. **As interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional:** o caso de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2001. VIII, 470f. Tese (Doutorado) – Universidade

Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

TOLFO, S. R.; SILVA, N.; KRAWULSKI, E. Acoso laboral: relaciones con la cultura organizacional y la gestión de personas. **Salud de los trabajadores**, Maracay, vol. 21, n. 1, p. 5-18. 2013.

TRICE, M. T.; BEYER, J. M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. Academy of Management Review, vol. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

ZIEMER, R. **Mitos organizacionais:** o poder invisível na vida das empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

Legislação e Normas

Capítulo 3

Assédio moral no trabalho e a norma legal vigente

Jomara Cadó Bessa
Maria Antônia Amboni
Advogadas

1. Conceito

Apesar do grande número de ações na Justiça Trabalhista alegando o assédio moral no local de trabalho, ainda não há legislação nacional definindo o tema. De uma forma geral, a doutrina e o Judiciário têm caracterizado o instituto quando há a exposição do trabalhador à situação de constrangimento, humilhação, com a inferiorização, ridicularização ou descrédito diante dos colegas. Também pode se configurar por meio de isolamento do trabalhador ou do esvaziamento de suas atividades.

Como espécie de dano moral que é, deve trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em perigo seu emprego ou degradando o ambiente de trabalho. Para a caracterização do assédio moral,

o Judiciário exige, ainda, que a exposição do trabalhador ao dano emocional seja prolongada e repetitiva.

Segundo Maurício Godinho Delgado (2016, p. 1363):

> Define-se o assédio moral como a conduta reiterada seguida pelo sujeito ativo no sentido de desgastar o equilíbrio emocional do sujeito passivo, por meio de atos, palavras, gestos e silêncios significativos que visem ao enfraquecimento e diminuição da autoestima da vítima ou a outra forma de desequilíbrio e tensão emocionais graves.
>
> Trata-se de figura de apreensão nova na doutrina e na jurisprudência trabalhistas, estimuladas por percepção mais cuidadosa de potencial dinâmica ilícita vivida na relação de emprego, que não mereceu, no Brasil, a necessária análise e ênfase antes da Constituição de 1988.

A página na internet www.assediomoral.org, que tem por objetivo informar, dar visibilidade e subsidiar as discussões sobre o tema, trata o assédio moral da seguinte forma:

> É a **exposição** dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, **repetitivas e prolongadas** durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de **longa duração**, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, **forçando-o a desistir** do emprego.

O mesmo site, ao resumir o instituto, ressalta que um ato isolado de humilhação não configura assédio moral, uma vez que este pressupõe:

1. repetição sistemática
2. intencionalidade (forçar o outro a abrir mão do emprego)
3. direcionalidade (uma pessoa do grupo é escolhida como bode expiatório)
4. temporalidade (durante a jornada, por dias e meses)

5. degradação deliberada das condições de trabalho

É possível verificar três formas de assédio moral. Na maioria das vezes, sua configuração envolve atos por parte de um superior hierárquico contra uma ou mais pessoas – é o denominado assédio moral vertical descendente. Mas também pode ser configurado pela conduta desumana entre colegas que se encontram no mesmo nível hierárquico (assédio moral horizontal), e mesmo por atos de inferior hierárquico contra o superior, ainda que incomum, o que pode ocorrer com relação ao chefe novato na empresa ou com o colega que passou a exercer cargo de chefia sem o apoio dos demais colegas (assédio moral vertical ascendente).

Em julgado do Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais, a magistrada Alice Monteiro de Barros sintetizou com precisão o tema, contribuindo para a evolução dos debates e análise dos casos concretos envolvendo a matéria:

> DANO MORAL - ASSÉDIO MORAL - CARACTERIZAÇÃO - Requisitos - 'assédio moral'. Caracterização. O termo 'assédio moral' foi utilizado pela primeira vez pelos psicólogos e não faz muito tempo que entrou para o mundo jurídico. O que se denomina assédio moral, também conhecido como mobbing (Itália, Alemanha e Escandinávia), harcèlement moral (França), acoso moral (Espanha), terror psicológico ou assédio moral entre nós, além de outras denominações, são, a rigor, atentados contra a dignidade humana. **De início, os doutrinadores o definiam como 'a situação em que uma pessoa ou um grupo de pessoas exercem uma violência psicológica extrema, de forma sistemática e frequente (em média uma vez por semana) e durante um tempo prolongado (em torno de uns 6 meses) sobre outra pessoa, a respeito da qual mantém uma relação assimétrica de poder no local de trabalho**, com o objetivo de destruir as redes de comunicação da vítima, destruir sua reputação, perturbar o exercício de seus trabalhos e conseguir, finalmente, que essa pessoa acabe deixando o emprego' (CF.Heinz Leymann, médico alemão e pesquisador na área de

> psicologia do trabalho, na Suécia, falecido em 1999, mas cujos textos foram compilados na obra intitulada 'Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace'). O conceito é criticado por ser muito rigoroso. **Esse comportamento ocorre não só entre chefes e subordinados, mas também na via contrária, e entre colegas de trabalho** com vários objetivos, entre eles o de forçar a demissão da vítima, o seu pedido de aposentadoria precoce, uma licença para tratamento de saúde, uma remoção ou transferência. **Não se confunde com outros conflitos que são esporádicos ou mesmo com más condições de trabalho, pois o assédio moral pressupõe o comportamento (ação ou omissão) por um período prolongado, premeditado, que desestabiliza psicologicamente a vítima.** Se a hipótese dos autos revela violência psicológica intensa sobre o empregado, prolongada no tempo, que acabou por ocasionar, intencionalmente, dano psíquico (depressão e síndrome do pânico), marginalizando-o no ambiente de trabalho, procede a indenização por dano moral advindo do assédio em questão. (TRT 3ª R. - RO 01292.2003,057.03.00.3 - 2ª Turma. - Relª Juíza Alice Monteiro de Barros - DJMG 11.08.2004. grifo nosso).

O ministro João Oreste Dalazen, do Tribunal Superior do Trabalho (TST), ao afirmar que não há ainda conceito de assédio moral por se tratar de um fenômeno que se apresenta sobre múltiplas facetas e de formas diversificadas, citou alguns elementos que indicam a existência de assédio moral:

> a) violação à imagem ou integridade do trabalhador, sendo a situação vexatória a tal ponto que cause lesão;
>
> b) violação proposital, ou seja, degradação deliberada, em que há a intenção de prejudicar a saúde psíquica do trabalhador, sendo que, ao contrário do dano moral simples, no qual não é necessária a prova de dolo/culpa, para a configuração do assédio moral faz-se necessária a demonstração do propósito de causar dano;
>
> c) intensidade da violência psicológica, que deve ser grave na concepção objetiva do homem médio;

> d) repetição da conduta assediadora. Fatos isolados, ainda que graves, não são suficientes para caracterizar assédio moral. Mesmo que não haja delimitação temporal acerca da periodicidade do dano, na análise do caso concreto e pelo grau de violência, é possível a constatação desse elemento (TST--RR-453400-46.2008.5.09.0020. Rel. Ministro: Alberto Luiz Bresciani de Fontan Pereira, 3ª Turma, Data de Publicação: DEJT 08/04/2011).

O Tribunal Regional do Trabalho de Santa Catarina, em recente julgado, assim definiu o instituto:

> ASSÉDIO MORAL. INDENIZAÇÃO DEVIDA. O assédio moral configura-se pela atitude do agressor em minar as qualidades da vítima, com gestos e palavras depreciativas, afetando o seu comportamento, a capacidade, a competência e a inteligência, de modo que o próprio agredido se convença disso e interiorize como verdadeiro e o afete como pessoa. Comprovado ter sido o autor vítima de assédio moral por parte de seu superior hierárquico, devida é a indenização vindicada. (RO 0000203-25.2015.5.12.0018, Secretaria da 3ª Turma, TRT12, Teresa Regina Cotosky, publicado no TRTSC/DOE em 29/06/2016).

2. Fundamento jurídico

Como mencionado, o assédio moral não possui regulamentação específica, quer no Direito do Trabalho, quer no Direito Civil, ou ainda no Direito Penal. Não obstante, a Constituição Federal, os Códigos Civil e Penal, a própria Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e até mesmo leis esparsas apresentam regras que sanam a lacuna de um regramento específico para o tema. Há que ressaltar, no mais, preceitos da Organização Internacional do Trabalho (OIT) que versam sobre a saúde do trabalhador, abordando, assim, a questão do assédio moral, ainda que indiretamente.

Fonte primária de todo ordenamento jurídico, a Constituição Federal elenca como princípios fundamentais do Estado Democrático de Direito a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho (art. 1º, incisos III e IV). O art. 5º, inciso III, prevê que ninguém será submetido a tratamento desumano ou degradante. Ainda, o art. 170 estabelece que a ordem econômica está fundada na valorização do trabalho humano, tendo por fim assegurar a todos a existência digna. O art. 193, por sua vez, determina que a ordem social tem como base o primado do trabalho e como objetivo o bem-estar e a justiça sociais.

O trabalho é, assim, tutelado pela Constituição Federal, e, como bem afirma Bezerra Leite (2016, p. 38 e 57), não é qualquer trabalho que deve ser considerado um direito humano e fundamental, mas apenas o trabalho que realmente dignifique a pessoa humana. Destaca o autor que o trabalhador é antes uma pessoa humana e, como tal, também possui atributos essenciais decorrentes de sua dignidade.

O Código Civil brasileiro, tutelando a dignidade da pessoa humana, dispõe sobre o direito da personalidade, possibilitando exigir que se cesse a ameaça ou a lesão a direito da personalidade, e reclamar perdas e danos (art. 12). Do Diploma Civil, vale destacar também o art. 932, inciso III, que prevê a responsabilidade de reparação civil do empregador pelas atitudes de seus empregados, serviçais e prepostos, no exercício do trabalho que lhes competir, ou em razão dele.

O assédio moral ainda pode ser enquadrado em algumas condutas tipificadas como crime no Título do Código Penal, que trata DOS CRIMES CONTRA A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, como é caso de Maus-tratos, Atentado contra a liberdade de trabalho e Atentado contra a liberdade de associação:

Maus-tratos

Art. 136 - Expor a perigo a vida ou a saúde de pessoa sob sua autoridade,guarda ou vigilância, para fim de educação, ensino, tratamento ou custódia, quer privando-a de alimentação ou cuidados indispensáveis, quer sujeitando-a a trabalho excessivo ou inadequado, quer abusando de meios de correção ou disciplina:

Pena - detenção, de dois meses a um ano, ou multa.

Atentado contra a liberdade de trabalho

Art. 197 - Constranger alguém, mediante violência ou grave ameaça:

I - a exercer ou não exercer arte, ofício, profissão ou indústria, ou a trabalhar ou não trabalhar durante certo período ou em determinados dias:

Pena - detenção, de um mês a um ano, e multa, além da pena correspondente à violência;

II - a abrir ou fechar o seu estabelecimento de trabalho, ou a participar de parede ou paralisação de atividade econômica:

Pena - detenção, de três meses a um ano, e multa, além da pena correspondente à violência.

Atentado contra a liberdade de associação

Art. 199 - Constranger alguém, mediante violência ou grave ameaça, a participar ou deixar de participar de determinado sindicato ou associação profissional:

Pena - detenção, de um mês a um ano, e multa, além da pena correspondente à violência.

Em situações mais extremas de assédio moral, a prática pode se configurar, inclusive, como crime de reduzir o trabalhador a condição análoga à de escravo, como verifica nos dispositivos transcritos do Código Penal brasileiro:

Redução a condição análoga à de escravo

Art. 149. Reduzir alguém a condição análoga à de escravo, quer submetendo-o a trabalhos forçados ou a jornada exaustiva, quer sujeitando-o a condições degradantes de trabalho, quer restringindo, por qualquer meio, sua locomoção em razão de dívida contraída com o empregador ou preposto:

Pena - reclusão, de dois a oito anos, e multa, além da pena correspondente à violência.

Adentrando a legislação trabalhista, a própria CLT, embora também não trate especificamente do assédio moral, inibe a conduta ao assegurar ao empregado, em seu art. 483, a rescisão indireta do contrato de trabalho e a devida indenização quando:

a) forem exigidos serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato;

b) for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo;

[...]

e) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama.

Cabe lembrar que a rescisão indireta resulta de uma infração cometida pelo empregador, e como tal confere ao empregado os mesmos direitos da demissão sem justa causa.

Delgado (2016, p. 1360) menciona, em sua obra, a infração do empregador:

> A intolerância contínua, o exagero minudente de ordens, em especial quando configurar tratamento discriminatório, as despropositadas manifestações de poder em desarmonia com os fins regulares do contrato e da atividade empresarial consubstanciam a presente infração.

Maria Aparecida Alkimin (2005, p. 92 apud NINA) relaciona o assédio moral com a rescisão indireta:

> Sob o prisma das obrigações contratuais, todas as atitudes, gestos, comportamentos, palavras caracterizadoras do assédio moral se enquadram nas hipóteses tipificadas no art. 483 da CLT, consubstanciando grave violação patronal das obrigações legais e contratuais, além de violar o dever geral de respeito à dignidade e intimidade do trabalhador, legitimando a despedida indireta por justa causa ou falta grave do empregador.

Quando é o empregado que pratica, no serviço, ato lesivo da honra ou da boa fama contra o colega de serviço ou contra o superior hierárquico, sua conduta preenche os requisitos para a demissão por justa causa, conforme estabelece o art. 482, da CLT.

Outra disposição legal do ordenamento jurídico brasileiro que rechaça a conduta considerada assédio moral pode ser verificada no Decreto nº 3.048, de 1999 (Regulamento da Previdência Social). Ao tratar, no Anexo II, dos Transtornos Mentais e do Comportamento relacionados com o Trabalho, prevê, como agente etiológico ou fator de risco de natureza ocupacional, a ameaça de perda de emprego, ritmo de trabalho penoso; desacordo com patrão e colegas de trabalho (condições difíceis de trabalho), outras dificuldades físicas e mentais relacionadas com o trabalho (item X).

Vale, ainda, citar a disposição presente na Lei nº 11.948 de 2009, que indiretamente contribui para inibir a prática de assédio moral ao estabelecer em seu art. 4º, que:

> Fica vedada a concessão ou renovação de quaisquer empréstimos ou financiamentos pelo BNDES a empresas da iniciativa privada cujos dirigentes sejam condenados por assédio moral ou sexual, racismo, trabalho infantil, trabalho escravo ou crime contra o meio ambiente.

Em teor semelhante, a Lei nº 13.242, de 2015 (Lei de Diretrizes Orçamentárias para 2016), ao dispor, em seu art. 111, que as agências financeiras oficiais de fomento terão como diretriz geral a preservação e geração do emprego, estabelece que:

> § 1o A concessão ou renovação de quaisquer empréstimos ou financiamentos pelas agências financeiras oficiais de fomento não será permitida:
>
> [...]
>
> IV - para instituições cujos dirigentes sejam condenados por trabalho infantil, trabalho escravo, crime contra o meio ambiente, assédio moral ou sexual ou racismo.

A Convenção 155 da OIT sobre segurança, saúde dos trabalhadores, ratificada pelo Brasil, é também norma que reprova o assédio moral no trabalho, na medida em que institui em seu artigo 3º, alínea 'e', que o termo "saúde", com relação ao trabalho, "abrange não só a ausência de afecções ou de doenças, mas também os elementos físicos e mentais que afetam a saúde e estão diretamente relacionados com a segurança e a higiene no trabalho".

A OIT também defende o direito do trabalhador ao trabalho decente, conceituando este como "trabalho produtivo e de qualidade em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humana".

A proteção psíquica do trabalhador, como visto, encontra fundamento no ordenamento jurídico pátrio, autorizando, assim, a condenação da prática do assédio moral pelo Judiciário, o que se pode vislumbrar em inúmeras decisões judiciais envolvendo a matéria.

3. Regulamentação

Conquanto a reparação da prática de assédio moral esteja pautada no ordenamento jurídico pátrio, permanece a indefinição legal sobre o termo.

A matéria vem sendo discutida na Câmara dos Deputados há mais de 15 anos, onde tramitam vários projetos de lei sobre assédio moral. A maioria deles tem por objetivo definir o termo nas

relações de trabalho, outros alteram o Código Penal para configurar a conduta como crime.

No Senado Federal, a matéria foi abordada no PLS 79 de 2009, o qual restou aprovado e remetido ao exame da Câmara dos Deputados, onde tramita como PL 6757 de 2010. Em razão de ser a proposta com tramitação mais avançada, passou a ser o projeto principal sobre o tema no Congresso. Seu conteúdo tem por finalidade incluir no art. 483 da CLT (rescisão indireta do contrato de trabalho) a seguinte hipótese:

> h) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele, coação moral, por meio 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 lhes conferem suas funções.

Na Câmara dos Deputados, projeto de lei que foi bastante debatido é o PL 2369 de 2003, que prevê indenização no valor mínimo equivalente a dez vezes a remuneração do empregado (calculada em dobro em caso de reincidência) quando configurado o assédio moral, o qual resta assim definido na proposta:

> Assédio moral consiste no constrangimento do trabalhador por seus superiores hierárquicos ou colegas, através de atos repetitivos, tendo como objetivo, deliberado ou não, ou como efeito, a degradação das relações de trabalho e que:
>
> I - atente contra sua dignidade ou seus direitos, ou
>
> II - afete sua higidez física ou mental, ou
>
> III – comprometa a sua carreira profissional.

Apesar do esforço legislativo em suprir a falta de definição, percebe-se que os textos propostos não sanam a subjetividade que cerca a matéria, diante da relatividade e da ampla interpretação que se pode dar aos termos utilizados.

O mesmo ocorre com outros projetos de lei que pretendem regular o tema. O PL 3760 de 2012, por exemplo, define o instituto da seguinte forma:

> Entenda-se por assédio moral a reiterada e abusiva sujeição do empregado a condições de trabalho humilhantes ou degradantes, implicando violação à sua dignidade humana, por parte do empregador ou de seus prepostos, ou de grupo de empregados, bem como a omissão na prevenção e punição da ocorrência do assédio moral.

Em teor semelhante, o PL 6625 de 2009 prevê:

> O assédio moral é toda conduta que cause constrangimento ao trabalhador por parte de seus superiores hierárquicos ou colegas, resultantes de atos omissivos ou comissivos que resultem ao trabalhador:
>
> I - atentado contra a dignidade;
>
> II - danos à integridade;
>
> III - exposição do empregado a efeitos físicos ou mentais adversos, com prejuízos à carreira profissional.

A dificuldade em se obter uma precisão conceitual decorre da amplitude das hipóteses possíveis de serem enquadradas como assédio moral. Não pode o legislador descuidar-se do risco de aprovar um conceito que permita o enquadramento de meros desentendimentos ou conflitos pontuais como assédio moral, sob pena de se exagerar na sua configuração, desprezando a existência de incômodos comuns nas relações de trabalho.

A aprovação de um conceito impreciso, ao invés de conferir segurança às relações de emprego e proteção à saúde mental dos trabalhadores, acabará por agravar a situação jurídica atual, atribuindo ao julgador amplo poder de interpretação e de decisão na análise dos casos levados ao Judiciário.

3.1 Regulamentação em estados e municípios

Alguns estados brasileiros editaram leis dispondo sobre o assédio moral nas respectivas administrações públicas estaduais. É o caso do Rio de Janeiro (Lei nº 3.921, de 2002), São Paulo (Lei nº 12.250, de 2006), Rio Grande do Sul (Lei Complementar nº 12.561, de 2006), Pernambuco (Lei 13.314, de 2007) e Minas Gerais (Lei Complementar nº 117, de 2011), entre outros.

Existem também leis municipais regulamentando a matéria nas dependências da administração direta, indireta, fundacional e autárquica do município, a exemplo de São Paulo/SP (Lei nº 13.288, de 2002), Campinas/SP (Lei nº 11.409, de 2002), Natal/RN (Lei nº 189, de 2002), Brasília/DF (Lei nº 2.949, de 2002), Santa Maria/RS (Lei nº 4.552, de 2002), Juiz de Fora/MG (Lei nº 10.607, de 2003), Bombinhas/SC (Lei nº 864, de 2005), Balneário Camboriú/SC (Lei nº 2.665, de 2006), Florianópolis/SC (Lei nº 8.630, de 2011), Porto Alegre/RS (Lei Complementar nº 735, de 2014).

A Lei de Brasília/DF (Lei nº 2.949, de 2002), por exemplo, traz uma relação concisa de condutas que configuram o instituto:

> Art. 2º - Para os efeitos desta Lei, configura prática de assédio moral:
>
> I - desqualificar o subordinado por meio de palavras, gestos ou atitudes;
>
> II - tratar o subordinado por apelidos ou expressões pejorativas;
>
> III - exigir do subordinado, sob reiteradas ameaças de demissão, o cumprimento de tarefas ou metas de trabalho;
>
> IV - exigir do subordinado, com o intuito de menosprezá-lo, tarefas incompatíveis com as funções para as quais foi contratado.

Já a Lei municipal de Florianópolis/SC (Lei nº 8.630, de 2011) estabelece um rol maior de condutas e de forma mais minuciosa:

Art. 2º Considera-se assédio moral para os fins desta Lei, toda ação, gesto ou palavra praticada de forma repetitiva por agente, servidor, empregado, ou qualquer pessoa que, abusando da autoridade que lhe confere suas funções, tenha por objetivo ou efeito atingir a autoestima e a autodeterminação do servidor, com danos ao ambiente de trabalho, ao serviço prestado ao público e ao próprio usuário, bem como à evolução, à carreira e à estabilidade funcional do servidor, especialmente:

I - determinando o cumprimento de atribuições estranhas ou de atividades incompatíveis com o cargo que ocupa, ou em condições e prazos inexequíveis;

II - designando para o exercício de funções triviais o exercente de funções técnicas, especializadas, ou aquelas para as quais, de qualquer forma, exijam treinamento e conhecimento específicos; e

III - apropriando-se do crédito de ideias, propostas, projetos ou de qualquer trabalho de outrem.

Parágrafo Único - Considera-se também assédio moral as ações, palavras e os gestos que impliquem:

I - em desprezo, ignorância ou humilhação ao servidor, que o isolem de contatos com seus superiores hierárquicos e com outros servidores, sujeitando-o a receber informações, atribuições, tarefas e outras atividades somente através de terceiros;

II - na sonegação de informações que sejam necessárias ao desempenho de suas funções ou úteis a sua vida funcional;

III - na divulgação de rumores e comentários maliciosos, bem como na prática de críticas reiteradas ou na de subestimação de esforços, que atinjam a dignidade do servidor; e

IV - na exposição do servidor a efeitos físicos ou mentais adversos, em prejuízo de seu desenvolvimento pessoal e profissional.

3.2. Regulamentação em outros países

Por se tratar de instituto de preocupação recente nas relações de trabalho, a maioria dos países não possui legislação específica regulamentando o assédio moral na esfera trabalhista.

Conforme acentua a juíza do Tribunal Regional do Trabalho da Bahia, Márcia Novaes Guedes, a primeira tentativa de dar uma definição jurídica para o assédio moral partiu de uma Comissão da União Europeia, que relacionou a palavra *mobbing* a "uma situação na qual a pessoa vem maltratada ou perseguida em circunstância ligada ao trabalho, surgindo uma explícita ou implícita ameaça à sua segurança e saúde".

A ministra do Tribunal Superior do Trabalho, Maria Cristina Irigoyen Peduzzi, também refere, em artigo publicado, que a questão foi abordada pela União Europeia, em Resolução de 2001, a qual instou os Estados membros a prestar atenção ao problema do assédio moral no local de trabalho e a considerá-lo nas respectivas legislações nacionais.

Segundo a ministra, não há disciplina legal específica do assédio moral laboral na Espanha, na Itália, na Alemanha e no Chile. Na Suécia foi promulgada a Lei Básica de Prevenção de Riscos, de 1993, contendo normas de prevenção ao assédio moral. Na Grã-Bretanha, Ato de 1997 disciplina a conduta, prevendo pena de prisão de até seis meses e multa.

Informações disponíveis na página www.assediomoral.org demonstram que, na França, o capítulo 4 da Lei de Modernização Social, de 2002, trata do assédio moral no trabalho. Também se pode verificar que na Argentina existe uma legislação aprovada na província de Buenos Aires (Lei 13.168, de 2004), da qual vale citar os seguintes dispositivos:

ARTICULO 4°: Se entiende por maltrato psíquico y social contra el trabajador o la trabajadora a la hostilidad continua y repetida en forma de insulto, hostigamiento psicológico, desprecio o crítica.

ARTICULO 5°: Se define con carácter enunciativo como maltrato psíquico y social a las siguientes acciones:

Obligar a ejecutar tareas denigrantes para la dignidad humana.

Asignar misiones innecesarias o sin sentido con la intención de humillar.

Juzgar de manera ofensiva su desempeño en la organización.

Cambiarlo de oficina, lugar habitual de trabajo con ánimo de separarlo de sus compañeros o colaboradores más cercanos.

Bloquear constantemente sus iniciativas de interacción generando el aislamiento del mismo.

Prohibir a los empleados que hablen con él o mantenerlos incomunicados, aislados.

Encargar trabajo imposible de realizar.

Obstaculizar y/o imposibilitar la ejecución de una actividad, u ocultar las herramientas necesarias para realizar una tarea atinente a su puesto.

Promover el hostigamiento psicológico a manera de complot sobre un subordinado.

Efectuar amenazas reiteradas de despido infundado.

Privar al trabajador de información útil para desempeñar su tarea y/o ejercer sus derechos.

4. Poder diretivo do empregador x assédio moral

Diante da dificuldade em se delimitar quais comportamentos caracterizam assédio moral, muitas das alegações levadas à

Justiça do Trabalho não passam de conduta lícita do empregador, decorrente do seu poder diretivo.

Também chamado de poder de comando ou poder hierárquico, o poder diretivo tem fundamento no princípio da livre iniciativa e no direito de propriedade. Além disso, como prevê o art. 2º da CLT, é o empregador quem assume os riscos da atividade econômica, o que lhe autoriza estabelecer as normas para o funcionamento do negócio e fiscalizar a execução do trabalho em conformidade com as regras fixadas.

Segundo Octavio Bueno Magano, citado por Bezerra Leite (2016, p. 251):

> O poder hierárquico, ou poder diretivo lato sensu, subdivide-se em poder diretivo stricto sensu, poder regulamentar e poder disciplinar. O poder diretivo stricto sensu consiste na faculdade de ditar ordens e instruções; o poder regulamentar corresponde à faculdade de legislar no âmbito da empresa, consubstanciando-se na expedição de ordens genéricas, notadamente o regulamento de empresa; o poder disciplinar traduz-se na faculdade de impor sanções aos trabalhadores.

Não se deve, assim, confundir os poderes de comando do empregador com o assédio moral, ressalvados os casos em que se configure abuso desse poder.

Sobre os limites ao poder diretivo do empregador, Delgado (2016, p. 737) observa:

> Nesse quadro, é inquestionável que a Carta Constitucional de 1988 rejeitou condutas fiscalizatórias e de controle da prestação de serviços que agridam a liberdade e dignidade básicas da pessoa física do trabalhador. Tais condutas chocam-se, frontalmente, com o universo normativo e de princípios abraçado pela Constituição vigorante.

Ponto que merece destaque, em razão das inúmeras reclamações trabalhistas envolvendo a questão, é a cobrança de metas e de produtividade do trabalhador. Embora tal conduta esteja inserta no poder de comando da empresa, além de amparado no princí-

pio da livre iniciativa e no direito de propriedade, a exigência de desempenho ou a adoção de práticas motivacionais deve ser compatível com as regras que tutelam a dignidade da pessoa humana.

O poder diretivo da empresa, portanto, desde que exercido dentro dos princípios da dignidade da pessoa humana e da função social da propriedade, não gera direito à indenização por assédio moral.

Alguns julgados nesse sentido:

> ASSÉDIO MORAL. ADVERTÊNCIAS PATRONAIS. NÃO CONFIGURAÇÃO. As advertências do empregador ao empregado no ambiente do trabalho - sem a evidência de abusos - fazem parte da rotina de fiscalização e acompanhamento das regras procedimentais do empreendimento e não configuram assédio moral. (RO 0000100-43.2015.5.12.0042, Secretaria da 2ª Turma, TRT12, Roberto Luiz Guglielmetto, publicado no TRTSC/DOE em 13/01/2016).

> ASSÉDIO MORAL. CARACTERIZAÇÃO. INDENIZAÇÃO DEVIDA. O empregador, no uso de seu poder diretivo, pode cobrar incrementos na quantidade ou qualidade do serviço, fixar metas e exigir resultados. Isto é o seu direito. Constitui, contudo, abuso desse direito tanto a pressão concentrada sobre empregado em particular, quanto o uso de palavreado ou atitudes que firam a dignidade do trabalhador, tratando-o como mero instrumento de produção, olvidando-se de que, antes de trabalhador, ele é um ser humano detentor de uma dignidade irrenunciável e passível da máxima proteção jurídica. Não representa direito do empregador, senão seu abuso, o uso de meios infamantes ou atentatórios à dignidade do trabalhador. A utilização de tais meios, que não seja meramente eventual, caracteriza dano moral. (RO 0004375-75.2014.5.12.0040, Secretaria da 3ª Turma, TRT12, José Ernesto Manzi, publicado no TRTSC/DOE em 25/02/2016)

> DANO MORAL. COBRANÇA DE METAS. RAZOABILIDADE. INDENIZAÇÃO INDEVIDA. A cobrança de metas por parte do empregador que não ultrapassa o limite da razoabilidade não configura dano moral passível de indenização. (RO 0000052-97.2014.5.12.0049, Secre-

taria da 3ª Turma, Trt12, Lilia Leonor Abreu, publicado no TRTSC/DOE em 12/04/2016)

COMPENSAÇÃO POR DANO MORAL. COBRANÇA DE METAS QUE ULTRAPASSA OS LIMITES DO TRATAMENTO RESPEITOSO QUE DEVE NORTEAR A RELAÇÃO ENTRE EMPREGADO E EMPREGADOR. O estabelecimento e a cobrança de metas não implicam, por si sós, assédio moral, uma vez que a pressão para atingimento de metas, de forma moderada, faz parte da modernidade no trabalho. Mas se a forma de cobrança ultrapassa o tratamento respeitoso norteador da relação entre o empregador e o empregado, certamente há dano moral passível de compensação. (RO 0000637-27.2014.5.12.0025, Secretaria da 1ª Turma, TRT12, Jorge Luiz Volpato, publicado no TRTSC/DOE em 11/09/2015)

5. Considerações finais

O assédio moral no trabalho é preocupação não só no Brasil, mas em vários países que, cientes das consequências danosas dessa prática, buscam medidas para combatê-la, atendendo, assim, às recomendações da Organização Internacional do Trabalho, no sentido de se proporcionar aos trabalhadores em geral um meio ambiente do trabalho saudável, digno e decente.

Diante da ausência de uma legislação nacional específica, o assédio moral tem sido enfrentado pela doutrina e pela jurisprudência mediante análise de casos concretos e estudo do direito comparado (como a matéria é tratada em outros países).

Apesar das várias propostas de regulamentação do instituto, as iniciativas parlamentares não parecem capazes de estabelecer uma definição precisa, que venha, finalmente, delimitar a conduta caracterizadora do assédio moral.

É fato que a saúde do trabalhador deve ser garantida e preservada, sem qualquer sombra de questionamento, eis que não há espaço, no ordenamento jurídico pátrio, para situações contrárias

à dignidade do ser humano. Também é fato que a legislação nacional e, até mesmo, a internacional subscrita pelo Brasil já dispõem de garantias suficientes para inibir e condenar a prática de qualquer dano psicológico ao trabalhador.

Por outro lado, destaca-se a necessária responsabilidade nas investigações das questões do assédio moral. Isso porque acusar injustamente alguém dessa conduta também representa um prejuízo irreparável. Não só pelo simples fato de acusar por algo que não cometeu, mas, principalmente, porque macula de forma gravíssima a honra do acusado, trazendo-lhe consequências não só no campo profissional, mas familiar e junto à própria sociedade.

Trata-se de questão que deve ser encaminhada, investigada e decidida com muita prudência. O direito à ampla defesa, ao contraditório e à discrição são elementos fundamentais para uma solução justa.

Dessa forma, ao se preservar a dignidade do trabalhador, há que se ter o cuidado de rechaçar toda e qualquer tentativa – doutrinária, judiciária ou legislativa – de banalização do assédio moral, para que meros dissabores, comuns às relações de trabalho, não sejam enquadrados como tal, podendo vir a denegrir, injustamente, a dignidade do empregador. Este, por sua vez, deve utilizar seu poder de comando para adotar medidas de prevenção dessa conduta danosa, visando a um ambiente de trabalho saudável a todos os atores da relação laboral.

Referências

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho** – 15 ed. – São Paulo: LTr, 2016.

LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Curso de Direito do Trabalho**. – 7. ed. – São Paulo: Saraiva, 2016.

NINA, Felipe Fonseca de Carvalho. **Assédio moral no trabalho**: um estudo sobre os seus elementos. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11433>. Acesso em: 26 jun. 2016.

Organização Internacional do Trabalho. **Uma década de promoção de trabalho decente no Brasil**: uma estratégia de ação baseada no diálogo social. Disponível em: <http://www.ilo.org/brasilia/publicacoes/WCMS_467352/lang--pt/index.htm>. Acesso em: 08 jul. 2016.

Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 6757 de 2010**. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=465837> Acesso em: 09 ago. 2016.

Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 2369 de 2003**. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=139681>. Acesso em: 09 ago. 2016.

Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 3760 de 2012**. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=542709>. Acesso em: 09 ago. 2016.

Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 6625 de 2009**. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=464348>. Acesso em: 09 ago. 2016.

GUEDES, Márcia Novaes. **Mobbing** – violência psicológica no trabalho. Disponível em: <http://artigoscheckpoint.thomsonreuters.com.br/a/29bs/mobbing-violencia-psicologica-no-trabalho-marcia-novaes-guedes>. Acesso em: 18 jul. 2016.

PEDUZZI, Maria Cristina Irigoyen. **Assédio moral**. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/documents/1295387/1312860/1.+Ass%C3%A9dio+moral>. Acesso em: 13 jul. 2016.

Capítulo 4

A interface do Assédio Moral Organizacional e o poder de direção do empregador

Adriane Reis de Araujo
Procuradora Regional do Trabalho
Mestre em Direito das Relações Sociais – PUC/SP
Doutora em Direito – Universidad Complutense de Madrid

1. Assédio moral no trabalho: breve revisão histórica

Os estudos do assédio moral se iniciaram na década de 1960 com os trabalhos do médico sueco Peter-Paul Heinemann sobre o comportamento hostil de um grupo de crianças em relação a outra isolada dentro do ambiente escolar. Ele batizou esse comportamento de "mobbing" tomando como exemplo o comportamento hostil de alguns animais para expulsar eventual intruso de seu grupo. O termo "mobbing" vem do verbo inglês "to mob", que significa maltratar, atacar, perseguir, sitiar.

Em 1976, Caroll Brodsky, psiquiatra americano, estudando acidentes de trabalho, estresse psicológico e esgotamento físico, intitulou sua obra com a imagem do trabalhador submetido

a essas condições: "The harassed worker", que pode ser traduzido como o trabalhador perseguido ou assediado. Para ele, o trabalhador assediado é vítima de ataques repetidos e voluntários de outra pessoa, cuja finalidade é atormentá-lo, miná-lo, provocá-lo[1].

Em 1984, o psicólogo alemão Heinz Leymann descreveu condutas similares àquelas relatadas por Heinemann dentro do ambiente de trabalho e entre trabalhadores adultos. Para ele, o *mobbing*[2] consiste em manobras hostis, frequentes e repetidas no local de trabalho, visando sistematicamente à mesma pessoa. A prática abusiva deve ser reiterada no mínimo a cada semana, pelo período mínimo de seis meses, e é fruto de um conflito que degenerou, ou seja, um conflito que não foi superado e se aprofundou. O *mobbing* configura uma grave forma de estresse psicossocial que resulta em danos psicossomáticos e psicológicos. Leymann propositadamente deixa de utilizar a terminologia dos países de língua inglesa (*bullying*), pois para ele este termo remeteria a situações de violência física[3]. O trabalho deste estudioso focaliza a zona limítrofe em que o estresse causa enfermidades psicossomáticas ou psicológicas.

A denominação "assédio moral" foi utilizada em 1998 por Marie-France Hirigoyen, a qual propôs a seguinte definição:

---

[1] HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002, p. 81.

[2] Segundo Marie-France Hirigoyen, a legislação sueca define *mobbing* como *ações repetidas e repreensíveis ou claramente negativas, dirigidas contra empregados de uma maneira ofensiva, e que podem conduzir a seu isolamento do grupo no local de trabalho* (HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002, p. 78).

[3] LEYMANN, Heinz. 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/11120E.HTM>. Acesso em 12.07.2005.

> [...] 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[4].

Marie-France, psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta de família, formada em vitimologia, apresenta o debate desta situação, agora reconhecida como algo recorrente no mundo do trabalho, sob a ótica individualizada da vítima e de seu sofrimento. Em seu trabalho, descreve o perfil do agressor e da vítima, sem descuidar das características empresariais facilitadoras do assédio moral.

Na realidade o assédio moral, *mobbing* e *bullying* refletem, grosso modo, a mesma situação. O primeiro pode ser considerado mais abrangente porque admite o problema em sua expressão coletiva mas também de forma singularizada, como um conflito restrito a duas pessoas[5]. Entretanto, os casos individualizados são raros, contando em geral com a participação de diversos níveis hierárquicos da empresa. Para Marie-France Hirigoyen, *bullying*[6] é mais amplo que *mobbing*, pois abrange

---

[4] HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral.** 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.

[5] Noa Davenport distingue *mobbing* de *bullying* porque este último configura um ato singular e o primeiro é um ato coletivo em que a gestão está envolvida. ([...]"*denotes the one-person acts and not what is more often than not a group behavior, particularly when management becomes involved*.") Tradução livre. DAVENPORT, Noa. **Emotional Abuse in the Workplace: A Silent Epidemic?** Disponível em <http://mobbing-usa.com/resources4.html>. Acesso em 21.07.2005.

[6] Para Quine, *bullying* é um comportamento agressivo em que há a intencionalidade em fazer o mal, a assimetria de poder entre a vítima e o agressor, e sua

desde chacotas e isolamento até agressões físicas e condutas sexuais[7]. Porém, todas as denominações anteriores citadas admitem a possibilidade de violência física leve.

Em 29 de junho de 2000, a Comissão Nacional Consultora dos Direitos do Homem, com base em trabalhos realizados dentro do Ministério de Emprego e Solidariedade francês, distingue três formas de assédio moral no trabalho: a) assédio institucional, que faz parte de uma estratégia de gestão de pessoal; b) assédio profissional, apresentado contra um ou mais trabalhadores determinados e destinado a refutar os procedimentos legais de afastamento; e c) assédio individual, praticado com a finalidade gratuita de destruição do outro e de valorização do poder do agressor, seguindo a classificação de Marie-France Hirigoyen como assédio perverso[8]. Destaca-se a identidade das duas primeiras modalidades de assédio, pois coletivas, ainda que os atos abusivos se dirijam tão-somente a um trabalhador, em que reverbera a estratégia de gestão da mão de obra. Denunciou-se a dificuldade na identificação dessas figuras em face de seu caráter insidioso e da ausência de clareza da integração do assédio moral às estratégias de

---

repetição no tempo. Ele define três tipos: *bullying* físico direto, *bullying* verbal e *bullying* indireto. ([...] "*bullying is defined as a subset of aggressive behaviors involving three criteria: it is intentional harm-doing, involves an imbalance of power between the victim and the bully, and is carried out repeatedly and over time. Three main types are defined: direct physical bullying, verbal bullying, and indirect bullying*.") Tradução livre. QUINE, Lyn. **Workplace bullying, psychological distress, and job satisfaction in Junior Doctors**. Disponível em <http://journals.cambridge.org/bin/bladerunner?30REQEVENT=&REQAUTH=0&500001REQSUB=&REQSTR1=S0963180103121111>. Acesso em 06.03.2005. P. 91.

[7] HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002, p. 80.

[8] DEBOUT, Michel. **Le harcèlement moral au travail**. Paris: Conseil économique et social, 2001, p. 21.

gestão de pessoal[9]. No Direito brasileiro, contudo, essas duas modalidades têm sido identificadas como assédio moral organizacional, sendo facilmente reconhecidas por farta jurisprudência trabalhista brasileira, que vê em sua incidência "abuso de direito" do empresário, bem como a ofensa a direitos fundamentais dos trabalhadores.

2. Critérios para identificação do assédio moral no trabalho

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

O critério biológico somente reconhece o assédio quando a vítima desenvolve algum sintoma de estresse ou doença, de natureza psicossomática ou mental, causado pela situação hostil a que foi submetida durante a prestação de serviços. Essa exigência condiciona o reconhecimento do assédio moral à subjetividade da vítima e ignora os casos de maior resistência à agressão ou aqueles em que os problemas físicos ou psíquicos transparecem apenas após o término dos atos de violência[10]. O enfoque

---

[9] DEBOUT, Michel. **Le harcèlement moral au travail**. Paris: Conseil économique et social, 2001, p. 21.

[10] Marie-France descreve vítimas que desenvolvem o quadro psicossomático ou psicológico após o término do assédio moral na obra *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral. Hádassa Ferreira, por sua vez, defende a mesma linha, afirmando: Diante disso, independentemente da ocorrência de danos físicos ou psicológicos ao trabalhador, demonstradas as condutas caracterizadoras do assédio moral, ele deverá ser reconhecido e tido por*

biológico ou mental, ademais, abre a via para questionamentos de aspectos privados da vida do empregado como eventuais motores dos distúrbios explicitados, afastando ou minimizando os efeitos da agressão sofrida dentro do ambiente de trabalho.

O critério temporal se traduz na frequência e periodicidade da conduta abusiva. Heinz Leymann enfatiza esse aspecto e sustenta 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[11]. Este estudioso, bem como Dieter Zapf[12], 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 desta prática abusiva. Porém, há ordenamentos jurídicos que reconhecem o assédio moral em um único ato grave, como no Canadá. Em território brasileiro, a frequência do assédio moral foi confirmada em uma pesquisa envolvendo um universo de 10 mil entrevistados autodeclarados vítimas, 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[13]. A jurisprudência

---

comprovado, seja para o empregado pedir a rescisão indireta do contrato de trabalho por falta do empregador, seja para pleitear a indenização. (FERREIRA, Hádassa Dolores Bonilha. **Assédio moral nas relações de trabalho**. Campinas: Russell, 2004, p. 128)

[11] 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.

[12] Workplace bullying (mobbing). Disponível em <http://www.psychologie.uni-frankfurt.de/Abteil/ABO/forschung/mobbing_e.htm>. Acesso em 13.07.2005.

[13] Assédio moral: o lado sombrio do trabalho. **Revista Veja**. Edição 1913, ano 38, nº 28, 13.07.2005, p. 108.

brasileira, em vista da precariedade das relações de trabalho no Brasil decorrente da possibilidade de ruptura injustificada e imediata pelo empregador também do contrato de trabalho a prazo indeterminado, tem desconsiderado a delimitação temporal mínima como critério definidor.

O critério material centra sua atenção nas condutas abusivas propriamente ditas, com base em sua intensidade ou sua vinculação às várias facetas da relação de trabalho, ou seja, nas condições materiais de trabalho, nas condições sociais de trabalho e na pessoa do trabalhador, abrangendo desde condutas sutis a ostensivas[14]. A classificação de Marie-France Hirigoyen divide os diversos atos hostis em quatro categorias: 1) **deterioração proposital das condições de trabalho** (como, por exemplo, 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); 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** (tais como

[14] Heinz Leymann desconsidera as condutas sutis, caracterizando-as como uma fase anterior ao *mobbing*, contrariando a maioria dos estudiosos que admitem 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 exigências acima ou abaixo da função contratada e condutas de explícita agressão verbal, sexual e física, ainda que leves. LEYMAN, Heinz. The relationship of mobbing to stress. *In*: **The mobbing encyclopaedia: Bullying; whistleblowing: the definition of mobbing at workplaces.** Disponível em <http://www.leymann.se/English/11310E.HTM>. Acesso em 12.07.2005. Tradução livre.

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)[15].

Tratando da realidade brasileira, Margarida Barreto destaca como procedimentos mais corriqueiramente utilizados: dar instruções confusas ou imprecisas, bloquear o andamento do trabalho, atribuir erros imaginários e ignorar a presença dos trabalhadores[16].

As agressões, importa ressaltar, nem sempre são humilhantes ou constrangedoras se tomadas isoladamente, 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[17].

Casos concretos demonstram que a prática do assédio moral (constrangimento e humilhação) tem sido disfarçada em decisões empresariais de gestão de mão de obra, que isoladamente podem ser legítimas, mas revelam o desrespeito a direitos trabalhistas ou fundamentais. Como, por exemplo, a promoção

---

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

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

[17] MALABAT, Valérie. À la recherche du sens du droit pénal du harcèlement, In: **Droit Social**, nº 5, mai 2003, p. 496. Tradução livre.

de trabalhadoras vendedoras externas que implicam o aumento da área territorial de atuação logo após terem dado à luz, inviabilizando a compatibilização entre a vida profissional e a vida privada (em particular, a maternidade). Esta "promoção", ao contrário do que se apresenta, provoca a deterioração das condições de trabalho. Como prática gerencial, este ato acusa sua finalidade de testar o compromisso da trabalhadora com os interesses da empresa ou incentivar sua saída voluntária dentro do prazo de estabilidade no emprego.

O critério teleológico identifica o assédio moral quando há a finalidade de degradar as condições humanas, sociais e materiais do trabalho ou, especificamente, afastar a 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 precoce[18], a exclusão do grupo é medida extrema, voltada a sanear a organização dos trabalhadores menos produtivos (com doença profissional) ou mais onerosos (estáveis, mais reivindicativos ou questionadores).

Na indústria farmacêutica paulista, os subordinados que trabalhavam junto à esteira de produção e sofriam de problemas de saúde, como problemas de coluna, ao retornar do afastamento por licença médica eram obrigados a ficar sentados em uma cadeira em frente à linha de produção, sem qualquer atividade, durante toda a jornada de trabalho[19]. Este estudo

---

[18] 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 desempregados por incapacidade laboral (HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral,** p. 120).

[19] (BARRETO, Margarida. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**, p. 36)

revelou a cobrança empresarial em manter um ritmo desumano de produção, sem que os trabalhadores pudessem reclamar da velocidade imposta ou de qualquer distúrbio físico advindo dessa regra. Ao se distanciarem do comando geral da produção, porque discordavam ou não suportavam fisicamente, esses trabalhadores eram expostos em um local visível a todo o conjunto da fábrica, sem qualquer atividade. Certamente a empresa se beneficia duplamente deste procedimento abusivo: 1º) diretamente, pois em curto prazo retira imediatamente a vítima de qualquer posto de trabalho, e, em médio prazo, obtém sua exclusão da empresa, já que a maioria não suporta essa situação e acaba adoecendo ainda mais ou pedindo demissão; e 2º) indiretamente, com o engajamento de todo o grupo de trabalhadores ao ritmo de trabalho, metas e regras da empresa ao expressar de forma simbólica a inutilidade do trabalhador adoecido para a produção. O medo, nesta hipótese, atua como uma ferramenta a mais do controle disciplinar:

> O medo faz com que excomunguemos o outro, atribuindo a ele sentimentos agressivos, por estarmos em uma posição instável e nos sentirmos ameaçados. É assim que se pode ser induzido a assediar uma pessoa, não pelo que ela é, mas pelo que imaginamos que ela seja[20].

Todavia, não se pode confundir os instrumentos com a finalidade. A degradação das condições humanas, sociais e materiais do trabalho se expressa como uma das consequências indiretas das condutas adotadas pelo assediador. A degradação é assumida como um dano colateral do assédio, mais do que como a sua finalidade específica. A finalidade do assédio é instrumental, qual seja a promoção do envolvimento subjetivo

---

[20] HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**, p. 45/46.

dos trabalhadores às regras da administração, pressionando-os à resignação aos parâmetros da empresa e excluindo aqueles com o "perfil inadequado". A docilização e a padronização do comportamento de todo grupo de trabalho obtidas pela "sanção normalizadora"[21] imputada aos "diferentes" se difundem em todos os níveis da organização por intermédio do exemplo, saneando o espaço empresarial, como percebemos na utilização das premiações jocosas e "prendas" impostas aos trabalhadores menos produtivos.

O critério subjetivo dirige seu foco à pessoa do agressor e em sua intencionalidade destrutiva como os fios condutores para a caracterização do assédio. Este critério classifica o assédio de acordo com o papel que o assediador ocupa no organograma da empresa e a assimetria encontrada entre os oponentes. 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.

---

[21] Sanção normalizadora é um conceito encontrado na obra Vigiar e Punir, de Michel Foucault, em que ele descreve as pequenas sanções, que podem se manifestar por constrangimentos e humilhações, vinculadas ao tempo (atrasos, ausências, interrupções), à atividade (desatenção, negligência, falta de zelo), ao corpo (atitudes incorretas), à sexualidade (imodéstia, indecência). Com relação ao tempo como sanções que punem diversos atos, dando uma função punitiva a elementos aparentemente indiferentes do aparelho disciplinar, com o objetivo de reduzir desvios regulamentares ou naturais para atingir a normalização do indivíduo. (FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir: história da violência nas prisões**. 29ª edição, Petrópolis: Editora Vozes, 2004, p. 149)

O critério subjetivo 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 responsabilidade empresarial fica limitada ao contraste entre o regramento e a conduta individual. Nesse contexto, teoricamente, basta à empresa adotar códigos de ética e criar setores internos legitimados para a resolução do conflito individual estabelecido, sem reconhecer sua própria influência e incentivo nos conflitos e hostilidades emergentes em seu ambiente de trabalho derivados do seu método de gestão da mão de obra e dos valores difundidos na empresa.

O assédio moral, contudo, tem-se mostrado como uma prática difusa no ambiente de trabalho, dirigido a empregados dos mais diversos níveis hierárquicos e praticado nos mais variados sentidos. Em regra, ele é desencadeado pelos discursos e estratégias acolhidos pela empresa em sua gestão do pessoal. Um caso paradigmático de assédio moral horizontal, desenvolvido como método de gestão, é aquele originado na equipe de trabalho (equipe de base) de uma empresa quando um dos integrantes não apresenta o rendimento necessário à percepção dos prêmios de produtividade pelo grupo. Nos termos da nova organização, as decisões devem ser democráticas de sorte que o problema da queda de produtividade é resolvido dentro do próprio grupo de base, por meio de pressões exercidas pelos demais integrantes. Caso essas pressões resultem infrutíferas, a equipe pode pleitear a retirada daquela pessoa da equipe. Todavia, a necessidade de seguir o ritmo imposto para atingir as metas da produção inviabiliza a solidariedade[22]. Portanto, a causa

[22] O grau de solidariedade foi avaliado pelo questionamento sobre a possibilidade de ajudar a colega de trabalho quando esta apresenta dificuldade em realizar a tarefa e compromete a produtividade da célula. Dez por cento responderam que diminuiriam seu próprio ritmo de trabalho para não sobrecarregar a colega, 77% não diminuiriam o ritmo e continuariam a produção para não comprometer a meta de produção da célula, 7%

do assédio pode ser encontrada dentro das regras, expressas ou não, da própria organização, muito mais do que no perfil do agressor ou em sua posição hierárquica.

Ademais, o assédio pode ser estimulado pelos valores difundidos na empresa. Por exemplo, uma empresa que tem em sua diretoria exclusivamente homens brancos e heterossexuais, faz pensar que entre os seus valores não está necessariamente o respeito à diversidade. Dessa maneira, seu grupo de supervisores pode se sentir autorizado a discursos ou práticas homofóbicas, racistas ou misóginas para impor sua autoridade.

Igual desconfiança repousa no perfil da pessoa do agredido porque este critério atrai para a própria vítima a responsabilidade pelo assédio sofrido. 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"[23] ou o denominado "bode expiatório" em uma situação de crise na empresa. Heinz Leymann descarta veementemente qualquer traço da personalidade da vítima como o propulsor ao assédio e enfatiza a responsabilidade da gerência pelo assédio:

> 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

aguardariam que a própria colega pedisse para ser substituída, 1% tentaria ajudar e 5% não responderam (SILVA, Leonardo Mello. **Trabalho em grupo e sociabilidade privada**. São Paulo: USP, Curso de Pós-graduação em Sociologia: Ed. 34, 2004, p. 247).

[23] 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 catalisador do conflito.

> 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[24].

Com base na revisão dos critérios determinantes do assédio moral no trabalho, constata-se que o assédio moral no trabalho se manifesta principalmente de forma coletiva, o qual tem sido denominado pela doutrina e direito brasileiros como assédio moral organizacional.

O **assédio moral organizacional** é conceituado como o conjunto de condutas abusivas, de qualquer natureza, exercido de forma sistemática durante certo tempo, em decorrência de uma relação de trabalho, e que resulta no vexame, humilhação ou constrangimento de uma ou mais vítimas com a finalidade de se obter o engajamento subjetivo de todo o grupo aos valores, às políticas e metas da administração, por meio da ofensa a seus direitos fundamentais, podendo resultar em danos morais, físicos e psíquicos.

Tendo em vista que o contrato de trabalho tem um objeto aberto, ou seja, os atos relacionados à prestação de serviços não podem ser exaustivamente previstos, pois o empregador deve ter liberdade para dirigir a organização produtiva, as condutas do assédio moral organizacional têm se aderido ou sido ocultadas em práticas gerenciais correntes. Como exemplo, podemos citar medidas de vigilância e controle da prestação de serviços, modelos de avaliação dos trabalhadores e metas de produção. A ampla disseminação destes mecanismos de gestão faz com

---

[24] LEYMANN, 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.

que mereçam uma análise mais detida para diferenciá-los do assédio moral organizacional.

3. Assédio moral organizacional e medidas de gestão da mão de obra

O estado permanente de conflito entre as partes contratantes da relação de trabalho subordinada – Capital e Trabalho – poderia ser visto como empecilho ao reconhecimento do assédio moral organizacional. Afinal, desde que ponto de vista devemos identificar a degeneração do conflito: de um ponto de vista passado, em que haveria um estado anterior de paz, ou de um ponto de vista futuro, em um estado posterior de resolução de conflitos? Nem um nem outro. A cultura desenvolveu a prática da justiça, ou seja, a segurança de que a ordem jurídica não será violada em favor de um indivíduo, sem que isso implique um pronunciamento sobre o valor ético de semelhante direito[25]. Logo, o estado que se coloca como medida para a visibilidade da degeneração posterior é o estado em conformidade com o ordenamento jurídico.

Em relação à gestão de mão de obra, inexiste uma norma expressa e taxativa que defina de forma absoluta os atos empresariais justos e os injustos. A justiça do modelo eleito se manifesta através da observância de um conjunto de normas constitucionais (art. 1º, III, art. 5º a 8º, e art. 170, *caput*, da Constituição da República, entre outros), supralegais (Convenções e Recomendações da OIT) e ordinárias (CLT, Lei de greve, Estatuto da Criança e do Adolescente, entre outros). As omissões e peculiaridades normativas da atividade a ser desenvolvida na produção devem ser sanadas pelos representantes dos

[25] FREUD, Sigmund. **El malestar en la cultura**, 4ª reimpressão. Madrid:Alianza Editorial, 2015, p. 94.

trabalhadores e dos empregadores por meio da negociação coletiva das condições de trabalho (art. 7, XXVI, da Constituição da República). Em consequência, a omissão, recusa ou criação de obstáculos ao diálogo entre os representantes, que impõem o interesse empresarial e permitem o seu uso desvirtuado, como fonte emanadora de constrangimento, humilhação ou vexame ao conjunto de trabalhadores, configuram assédio moral organizacional porque impossibilitam sua resolução e aprofundam o poder empresarial, ou seja, traduzem a degeneração de um conflito coletivo de trabalho.

Há três situações de exercício abusivo, excessivo e desproporcional do poder empresarial frequentemente identificados como veículos do assédio moral organizacional: a vigilância e controle dos subordinados, os modelos de avaliações e as metas de produção.

3.1. A vigilância e controle da mão de obra

A possibilidade de um olhar hierárquico contínuo, embora isoladamente não seja suficiente para obrigar um indivíduo a adotar determinado comportamento, é um instrumento importante de condicionamento individual. Segundo Bentham, o grande mérito do panótico é a possibilidade de o inspetor central "ver sem ser visto"[26]. Esta qualidade não se restringe à simples ideia de comodidade do exercício do controle – seu principal valor está no efeito psicológico que exerce sobre os indivíduos, ao enfatizar a assimetria de poder entre as partes envolvidas. A persuasão do panótico está no constante sentimento individual de estar sendo inspecionado, o qual é gerado pela grande possibilidade de que ele realmente esteja sob inspeção (e de que seja punido). Este sentimento se agrava diante

[26] BENTHAM, Jeremy. **Obras selectas de Jeremías Bentham**. Tomo IV. Principios de legislación; Panóptico. Buenos Aires, Rodamillans, Librería "El Foro", 2005, pág. 315.

de tecnologias invisíveis, permanentes e detalhadas, como são as tecnologias de vigilância informatizada, pois da possibilidade se passa à certeza da vigilância.

A vigilância e o controle da mão de obra se inserem dentro do poder diretivo regular do empregador, porém, eles se prestam a instrumentalizar o assédio moral coletivo dentro do ambiente de trabalho quando são ilícitos ou abusivos. Há assédio moral pela vigilância ilícita quando o empregador ultrapassa os seus limites, seja porque alcança aspectos não relacionados ao trabalho, seja porque desconsidera direitos do trabalhador. Por exemplo, quando o empregador estabelece o controle de localização dos trabalhadores dentro da empresa por cartões equipados por radiofrequência e acrescenta a este um sistema de alarme que é acionado quando o trabalhador sai do edifício durante a jornada laboral. Claramente que o empregador pode exigir a permanência do trabalhador em seu posto durante a jornada de trabalho; no entanto, podem existir razões justificáveis para o procedimento do trabalhador, como no caso de um médico que precisa atender ao paciente na rua em frente ao hospital, ou até por razões simples, como o hábito de fumar, em que o trabalhador tabagista deve necessariamente sair à rua, pois a Lei Federal 12.546/2011 proíbe o fumo em locais fechados.

O Direito do Trabalho acolhe certa tolerância comportamental do trabalhador no curso da jornada de trabalho, o que equivale a dizer que ele está autorizado a fazer pequenas pausas no curso da prestação de serviços, em que se levanta do seu posto de trabalho, toma água ou café, conversa brevemente com seu colega, desde que essa pausa seja por curto intervalo de tempo e não interfira no desenvolvimento das atividades para as quais foi contratado. Aliás, essa pausa é salutar para o restabelecimento físico e psíquico do trabalhador com vistas à retomada do trabalho. A mensuração da razoabilidade se baseia no conjunto das

condições de trabalho, no contrato firmado e tem como princípio norteador a boa-fé contratual, que se dirige a ambos os contratantes, e a punição disciplinar somente está autorizada quando constatadas condutas graves. De maneira que o empregador, no caso antes proposto, deveria agir com razoabilidade e adotar outros mecanismos de controle em que pudesse punir o abuso por certos subordinados, como, por exemplo, o registro de sua ausência por longos períodos ou a usual dificuldade em encontrar o trabalhador em seu posto de trabalho.

A vigilância é abusiva quando o empregador exerce com excesso de rigor o controle da mão de obra, como, por exemplo, ao cronometrar o tempo de uso do banheiro ou estabelecer um sistema de revezamento em que se divulga publicamente o ato de ir ao banheiro durante a jornada de trabalho[27]. A prática de cronometrar o tempo de uso do banheiro tem igualmente sido constatada com habitualidade nas empresas de telemarketing. O trabalhador tem um tempo mínimo diário para o uso do banheiro[28]. Qualquer

---

[27] Como exemplo, pode-se citar algumas decisões do Tribunal Superior do Trabalho: a) "A Sadia S/A terá que indenizar uma operadora de produção por limitar em dez minutos o tempo para o uso de banheiros durante a jornada de trabalho. ... Ao fixar a indenização de R$ 10 mil, a magistrada explicou que a limitação ao uso de toaletes não é conduta razoável do empregador, pois expõe o trabalhador a constrangimento desnecessário e degradante, violando a sua privacidade e ofendendo a sua dignidade." (TST- RR 839-14.2010.5.09.0094, 2ª Turma, Relatora Ministra Delaídes Miranda Arantes, DEJT 18.09.2015. Disponível em www.tst.jus.br).

[28] Casos de funcionários que processam suas empresas porque elas estariam limitando o número de idas ao banheiro durante o expediente têm aumentado na Justiça. Muitos deles envolvem o setor de telemarketing. (Disponível em https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2016/03/09/controle-do-uso-do-banheiro-e-mais-comum-em-empresas-de-telemarketing.htm?cmpid=copiaecola. Acesso em 26.05.2017). Esta prática contraria a NR 17 que reconhece o direito do trabalhador de telemarketing a fazer intervalos regulares durante sua jornada.

necessidade física que supere esse tempo é prontamente repreendida e registrada negativamente na avaliação do desempenho do trabalhador. O sistema de revezamento com a divulgação pública tem sido utilizado pelos grandes mercados varejistas. Para fazer uso da pausa fisiológica, o trabalhador deve pedir permissão ao seu superior que somente autoriza com o retorno do trabalhador anterior e comunica a autorização ou requer o retorno pelo sistema interno de autofalantes[29]. Nestes dois casos há abuso porque a conduta empresarial pretende, pelo constrangimento, reduzir drasticamente o uso do banheiro no curso do trabalho, sem considerar as necessidades individuais do trabalhador em total afronta à lei que autoriza amplamente o uso do banheiro. Aqui também o uso abusivo deve ser reiterado e deve comprometer o desempenho do trabalho.

3.2. As metas de produção

As metas são associadas à motivação da mão de obra e à ideia de justiça, pois o trabalhador com maior dedicação e atenção aos objetivos da empresa, aquele que produz mais, é valorizado em seu esforço e é reconhecido por meio da maior remuneração ou progressão na carreira. Elas podem ser individuais ou coletivas e podem variar no tempo, ou seja, podem ser mensais, semanais ou até mesmo diárias.

As metas e os seus critérios, por aceitarem a modulação conforme a demanda do mercado, o número e qualidade do grupo de trabalhadores envolvidos na atividade e o estado do desenvolvimento tecnológico, sempre foram inseridas dentro do legítimo exercício do poder de direção empresarial. O uso

---

[29] As Lojas Americanas foram processadas por chamar os seus caixas para retornar ao trabalho quando demoravam mais do que o permitido no banheiro (Disponível em http://m.valor.com.br/empresas/4570767/mpt-processa-lojas-americanas-por-assedio-moral-funcionarios. Acesso em 25.05.2017).

inadequado desse mecanismo, todavia, tem permitido abusos empresariais e o esvaziamento de direitos trabalhistas com efeito nocivo e, às vezes, fatal à saúde do trabalhador e às relações sociais na empresa.

A intensificação abusiva das metas tem sido constantemente denunciada por diversos setores da produção, como também pelo setor público. Aqui tomaremos o exemplo dos bancários, categoria que tem incluído a discussão das metas como pauta de reivindicação sindical. O trabalhador de uma agência bancária tem metas individuais mensais a cumprir, cuja remuneração está muitas vezes condicionada também ao desempenho do coletivo da agência. A sobreposição de critérios para avaliar o cumprimento da meta pode anular o cumprimento individual para a premiação (acréscimo da remuneração), como também transfere ao trabalhador o ônus decorrente da insuficiente produtividade dos colegas.

O trabalhador, com seu destino vinculado a atividades para as quais ele não foi contratado, assume a função de fiscal de seu companheiro de trabalho. Então, sem qualquer poder sancionador ou disciplinar sobre o companheiro com baixa produção, passa a exercer pressão sobre o companheiro improdutivo, a qual é realizada desde por cobranças diretas até por atos de constrangimento, hostilidade ou humilhação. O companheiro improdutivo, preguiçoso ou simplesmente cético em relação ao discurso ético ou corporativo será ajustado por seus colegas ainda que esse conflito degenere e resulte no assédio moral horizontal.

As metas periódicas individuais ou coletivas, além do mais, podem ser acumuladas com metas diárias, fator que intensifica o ritmo de trabalho e reduz a possibilidade de negociação ou acomodamento das condições do trabalho real ao trabalho

prescrito. É certo que a observância do trabalho prescrito (descrição da atividade produtiva em procedimentos e instruções claras) inúmeras vezes não permite alcançar a qualidade da produção (qualidade do produto, prazo, ritmo da produção) se as prescrições forem respeitadas escrupulosamente[30]. Todavia, a alteração inesperada das condições de trabalho agrava a sensação de instabilidade no trabalho, bem como o estresse, pois dificulta ainda mais qualquer possibilidade de ajuste do trabalho prescrito (função contratada) com as variáveis e dificuldades diárias (trabalho real). Ela desconsidera, ainda, qualquer aspecto relacionado ao estado de atenção ou saúde do subordinado em determinado dia, impedindo a conciliação de aspectos físicos e da vida privada com a vida profissional. A renovação diária das metas impede que o trabalhador se organize a longo prazo e relaxe periodicamente, interferindo em sua qualidade de vida. Esta prática, em consequência, agrava o risco ocupacional e psicossocial da atividade produtiva, inviabilizando o exercício de direitos fundamentais, como a integridade psíquica no ambiente de trabalho.

A justiça do sistema de metas, portanto, deve ser averiguada em seu caráter qualitativo, ou seja, deve-se verificar a adequação do critério eleito quanto à função contratada, às variáveis das condições de trabalho do coletivo e à normativa legal. De toda sorte, as metas devem ser rejeitadas quando forem excessivas ou desvinculadas do objeto do contrato de trabalho.

3.3. A avaliação

No setor público, a avaliação, tanto para a progressão na carreira como para a instauração de procedimentos disciplinares,

---

[30] DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. Em **Revista Produção**, v. 14, n. 3, set/dez 2004, p. 28.

se faz pelo cumprimento de metas. Na previdência social brasileira, o critério de avaliação do desempenho dos peritos se relaciona a uma meta diária que vincula número de pacientes e o tempo de atendimento. Esse sistema de avaliação desconsidera as peculiaridades do exercício da profissão, uma vez que não calibra o tempo de atendimento conforme a dificuldade de diagnóstico diante do caso concreto. Por exemplo, o sistema informático em que se inserem os dados da prestação de serviços não permite ajustar o tempo conforme a dificuldade de diagnóstico, igualando a perícia de uma lesão física àquela relacionada ao adoecimento mental. Este critério também desconsidera a desenvoltura do paciente em explicar seu problema, problemas relacionados à documentação necessária para a perícia ou mesmo as falhas do próprio sistema informatizado. Portanto, nesta hipótese a imposição de um fator externo e formal (tempo uniforme de atendimento do paciente/número de pacientes) afeta de modo indelével o sentido do trabalho, agravando situações de violência entre usuários e peritos no ambiente de trabalho, e acentuando a humilhação e o constrangimento dos trabalhadores que são individualmente responsabilizados pelo descumprimento da meta e não encontram espaço para negociação ou queixa diante das dificuldades.

Christophe Dejours afirma que no estágio em que nos encontramos a respeito do conhecimento sobre o trabalho, nós não sabemos e não podemos avaliar o trabalho[31]. Sua afirmação se baseia na análise de que o trabalho não é limitado ao tempo físico efetivamente passado na oficina ou escritório, uma vez que mobiliza por completo a personalidade do trabalhador. Além do mais, o que se avalia é apenas o que é visível no trabalho, ou seja, a parte materializada da produção e que não tem

[31] DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. Em **Revista Produção**, v. 14, n. 3, set/dez 2004, p. 30.

nenhuma proporcionalidade passível de comparação com o trabalho efetivo. Por fim, este autor afirma que ser inteligente no trabalho implica sempre em manter uma certa distância dos procedimentos e das prescrições, como até mesmo infringir as recomendações, os regulamentos, os processos, os códigos, as ordens de serviço, ou seja, a organização prescrita, mantendo certa discrição sobre essa conduta.

O caso dos peritos da previdência social brasileira demonstra bem todas essas nuances do trabalho. O critério de avaliação claramente se restringe ao tempo para a prestação de serviços. Esse critério de avaliação deve ser contrabalançado com outros fatores como, por exemplo, o tempo de perícia, e a produção deve ser contrastada com a qualidade da perícia, que pode ser extraída do número de perícias revistas, seja por decisões administrativas, seja por decisões judiciais; ou pode ser complementado com a comprovação de participação do perito em cursos de atualização ou capacitação profissionais. Além do mais, deve ser atribuída pontuação diferenciada para as perícias de acordo com o grau de dificuldade em sua realização, com o necessário ajuste do tempo conforme o tipo de diagnóstico, entre outros aspectos.

4. Medidas necessárias para coibir o assédio moral organizacional

A conquista das facetas mais sutis do trabalhador, como emoção e criatividade, é fundada na ética do trabalho e no discurso corporativo. Estes dois conjuntos discursivos colocam o trabalhador como o último responsável pelo sucesso da empresa e como único responsável pelo êxito em sua carreira. A ética do trabalho é apresentada como comandos racionais em contraposição à irracionalidade, ignorância, insensatez e imperdoável

resistência dos artesãos ao progresso. Ela parte de duas premissas explícitas e duas presunções tácitas. A primeira premissa afirma que para se conseguir o necessário para viver e ser feliz deve-se fazer algo que os demais considerem valioso e digno de um pagamento. Nada é grátis. Como reforço, a segunda premissa afirma ser mau, néscio e daninho conformar-se com o que já se conseguiu e se contentar com menos em lugar de buscar mais. É irracional e inaceitável deixar de se esforçar depois de estar satisfeito, pois o descanso tem por único objetivo reunir forças para seguir adiante, trabalhando. A primeira presunção tácita é que toda pessoa tem uma capacidade de trabalho para vender e que é possível ganhar a vida oferecendo-a para obter em troca o merecido. O trabalho é o estado normal dos seres humanos. Não trabalhar é anormal. A segunda presunção sustenta que só o trabalho, cujo valor é reconhecido pelos demais, tem valor moral consagrado pela ética do trabalho[32].

O discurso corporativo aproveita-se dessa ética e promove a identificação do trabalhador com valores e interesses da empresa. O trabalhador constrói sua identidade em conformidade com os interesses da organização em que está inserido. Ele está disposto a demonstrar seu intenso compromisso com a empresa, sacrificando seu projeto de vida como convívio social, saúde, estudos e sonhos, na expectativa de ter sua dedicação e fidelidade reconhecidas pela corporação.

Esses dois discursos atuam em um ambiente de ampla vigilância tecnológica. A vigilância tecnológica reconstrói a vigilância

---

[32] Esta ideia aqui apresentada de forma resumida aparece na obra de Bauman (BAUMAN, Zygmunt. **Trabajo, consumismo y nuevos pobres**. Barcelona, Gedisa Editorial, 2008, p. 17-71). Robert Castel apresenta também as práticas coercitivas para a construção da metamorfose da questão social (CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**, 4ª edición, Petropolis, RJ, Editora Vozes, 1998).

hierárquica da arquitetura dos estabelecimentos panóticos. Os instrumentos informáticos de seguimento, como a exigência de login para acessar o sistema da empresa, de cartões magnéticos para acesso às salas ou equipamentos, com dados biométricos, e sistema GPS, asseguram o olhar do empregador sem necessidade de sua presença física ou de seu representante. A conexão do trabalhador com seu empregador e trabalho é permanente, atingindo atos de sua vida privada ou espaços de lazer. A vigilância tecnológica é ilimitada, pois tem como virtude registrar de forma permanente e minuciosa todos os passos do trabalhador, facilitando o armazenamento e o tratamento de dados em tabelas e percentuais para quaisquer tipos de análises.

O armazenamento contínuo de dados individualizados de produção facilita a comparação do desempenho do trabalhador por longos períodos, de forma integral ou parcial. Esta análise desconsidera situações diárias ou pessoais, ou mesmo sistêmicas, que podem afetar o rendimento, potencializando sua força coercitiva. Nesse estado de exame permanente, é retirado o poder de negociação do trabalhador com seus superiores, pois a "lista do computador" não permite questionamentos.

Com o auxílio da vigilância tecnológica, a gestão da empresa se burocratiza e dela se desprende a "responsabilidade flutuante"[33], em que a responsabilidade das decisões sobre as (precárias)

[33] O conceito de responsabilidade flutuante é apresentado por Bauman como o traslado contínuo e universal da responsabilidade pelos atos do indivíduo a outra pessoa, que pode ser intermediário ou superior. Este conceito parte do estudo de Milgram, em que os indivíduos cumpriam a ordem dada pelo intermediário, em nome da ciência e da pesquisa, ainda que o ato solicitado pudesse causar dor ou dano a outro indivíduo. De onde Bauman conclui que a organização em seu conjunto é um instrumento para apagar toda responsabilidade. Os vínculos casuais e as ações coordenadas se ocultam, e pelo simples fato de se ocultarem permitem maior efetividade. (BAUMAN, Zygmunt. **Modernidad y holocausto**. 5ª edição. Ediciones Sequitur: Madrid, 2010, p. 192-193).

condições de trabalho recai sobre o sistema e não mais sobre os superiores hierárquicos. Diante da máquina, o trabalhador se cala; humilhado e constrangido, ele retorna à prática da atividade contratada na esperança de redenção através de um resultado futuro mais favorável. O trabalhador, portanto, interioriza a sanção normalizadora, denunciada por Foucault. Para suportar a pressão da produção e o silêncio imposto, subordinados e supervisores se aliam em um ambiente hostil, em que o assédio moral é usado para o controle da subjetividade dos trabalhadores, tanto como fator "motivacional" como fator calibrador de estresse.

Nesse cenário, as metas e a avaliação da mão de obra cumprem a função ideológica de promover a maior exploração do trabalhador em detrimento de uma série de direitos trabalhistas. Ideologia e utopia são dois discursos próximos, ao traduzirem algo que não corresponde à realidade; contudo, enquanto a ideologia representa uma falsificação da realidade, a utopia é uma construção teórica e ideal que impulsiona à ação transformadora. A utopia, segundo Eduardo Galeano, portanto, não é um lugar, é uma direção[34]. No dizer de Claudio Gurgel:

> O discurso dominante não deve ser combatido porque é ideologia – uma vez que todos os discursos o são –, mas porque ele quer manter os padrões éticos do projeto societário existente, cujas bases se apoiam na desigualdade, na exploração do trabalho, na expropriação do valor criado por outrem, no levar vantagem em tudo, na destruição ambiental, no cinismo e na insensibilidade às dores do mundo[35].

---

[34] Os conceitos de utopia e ideologia foram extraídos do texto de Claudio Gurgel em referência à obra de Karl Mannheim, Ideologia e utopia (1976). (GURGEL, Claudio. O papel da ideologia nas teorias organizacionais. In: PADILHA, Valquíria (org.). **Antimanual de gestão. Desconstruindo os discursos do management**. São Paulo: Editora Ideias & Letras, 2015, p. 27)

[35] GURGEL, Claudio. O papel da ideologia nas teorias organizacionais. In: PADILHA, Valquíria (org.). *Antimanual de gestão. Desconstruindo os discursos do management.* São Paulo: Editora Ideias & Letras, 2015, p. 31.

Em outras palavras, o discurso dominante deve ser combatido na medida em que ele representa a ruptura do desenvolvimento cultural representado pela Justiça, espelhando uma distopia.

Os mecanismos massivos de metas e avaliação são apresentados ao coletivo de trabalhadores como o único sistema justo porque burocrático, imparcial e transparente. Esses sistemas não compactuam com desvios ou favorecimentos pessoais, pois a imparcialidade e legitimidade desses sistemas está assentada em iguais condições a todos os trabalhadores: todos os indivíduos vigiados devem cumprir as metas impostas e ser avaliados em igualdade de condições, até mesmo por terceiros alheios à organização.

Este discurso é falacioso, pois a primeira dificuldade reside em que as condições de trabalho não são exatamente idênticas para todos os trabalhadores, variando conforme o público, horário, demanda, momento econômico, entre outros. Logo, somente há a imparcialidade se são comparados critérios idênticos dentro das mesmas condições de realização.

Além do mais, o distanciamento entre o centro de decisão e os trabalhadores incumbidos de realizar o trabalho desempenhado permite a existência de distorções. Por exemplo, os certificados ISO[36] oferecem a análise pautada em índices imparciais que impedem questionamentos, dada sua aura de objetividade/cientificidade. A adoção desses mecanismos burocráticos desestimula a discussão individual ou coletiva das condições reais de trabalho com os subordinados.

---

[36] Segundo Scopinho, os trabalhadores veem os certificados ISO como certificados que expropriam o seu saber, intensificam o ritmo de trabalho e expressam um procedimento esvaziado e formal, "são procedimentos para inglês ver". (SCOPINHO, Rosemeire Aparecida. Entre fazeres e representações: que motivos eu tenho para trabalhar? In: PADILHA, Valquíria (org.). *Antimanual de gestão. Desconstruindo os discursos do management*. São Paulo: Editora Ideias & Letras, 2015, p. 174)

Por fim, a transparência desses sistemas é parcial. Os sistemas de controle, metas e avaliação são adotados de forma unilateral pelo empregador, sem qualquer discussão com sindicatos ou representantes dos trabalhadores, com base exclusivamente no poder de direção da empresa. A transparência quanto aos seus critérios se restringe, quando é o caso, apenas ao resultado do processo, mas não revela as informações que são coletadas ou descartadas no processo.

Nesse sentido, é importante buscar mecanismos coletivos para definir os limites em cada caso concreto e reconduzir o exercício do poder de direção a sua função utópica de critério de Justiça, em que são respeitados o sentido do trabalho e a pessoa do trabalhador.

5. Conclusão

O assédio moral no ambiente de trabalho ocorre preponderantemente de forma coletiva como instrumento de gestão empresarial. Esta prática manifesta a degeneração de um conflito coletivo de trabalho porque ela se desvia do ordenamento jurídico vigente, impondo condutas que resultam na humilhação, constrangimento e vexame do conjunto de trabalhadores.

Para a recondução da situação conflituosa a um estado harmônico e justo, o exercício do poder de direção do empregador deve observar os limites e contornos legais. Com vistas a assegurar o respeito ao Direito, os critérios de gestão, intervalos, metas e avaliação devem ser construídos pela via da negociação coletiva, em que é dada ampla informação aos representantes dos trabalhadores sobre todos os aspectos considerados. O empregador deve fornecer a informação aos representantes dos trabalhadores, sendo-lhe vedada a recusa sob a pecha de se tratar de segredo industrial/empresarial, pois o direito à informação embasa o

exercício do direito fundamental à sindicalização, o direito à saúde, integridade psíquica e dignidade humana do trabalhador. A restrição ao direito à informação somente cabe em situações excepcionais de risco aos direitos fundamentais dos trabalhadores (direito à intimidade ou à saúde) ou de segurança pública. Após o debate, as partes coletivas, na ausência de norma, devem regular as condições de trabalho pela negociação coletiva. De todo modo, o organograma e fluxo de informações deve ser explicitado ao trabalhador, criando espaços ou canais de discussão com o centro administrativo em relação à correção do resultado do sistema, seja para promoção, seja para remuneração.

O equilíbrio entre as partes contratantes e a participação dos trabalhadores, individual ou coletiva, devem ser incentivados pelos órgãos públicos brasileiros. A repressão à participação dos trabalhadores deve resultar na anulação dos atos praticados pelo empregador e pela imposição do pagamento de indenizações por danos materiais e morais em favor dos trabalhadores.

Em conclusão, a melhor medida de combate ao assédio moral organizacional é a conscientização e o diálogo.

Bibliografia

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

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidad y holocausto**. 5ª edição. Ediciones Sequitur: Madrid, 2010.

_____. **Trabajo, consumismo y nuevos pobres**. Barcelona, Gedisa Editorial, 2008.

BENTHAM, Jeremy. **Obras selectas de Jeremías Bentham**. Tomo IV. Principios de legislación; Panóptico. Buenos Aires, Rodamillans, Librería "El Foro", 2005.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**, 4ª edición, Petrópolis, RJ, Editora Vozes, 1998.

DAVENPORT, Noa. **Emotional abuse in the workplace: a silent epidemic?** Disponível em <http://mobbing-usa.com/resources4.html>. Acesso em 21 jul. 2005.

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. Em *Revista Produção*, v. 14, n. 3, set/dez 2004.

FERREIRA, Hádassa Dolores Bonilha. **Assédio moral nas relações de trabalho**. Campinas: Russell, 2004.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões**. 29ª edição, Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

FREUD, Sigmund. **El malestar en la cultura**, 4ª reimpressão. Madrid:Alianza Editorial, 2015.

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

LEYMANN, Heinz. 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/11120E.HTM>. Acesso em 12 jul. 2005.

MALABAT, Valérie. À la recherche du sens du droit pénal du harcèlement, In: **Droit Social**, nº 5, mai 2003.

PADILHA, Valquíria (org.). *Antimanual de gestão. Desconstruindo os discursos do management*. São Paulo: Editora Ideias & Letras, 2015.

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

Capítulo 5

Acoso laboral en Colombia: dificultad de probar

*Yaneth Vargas Sandoval**

Introducción

En el presente trabajo se pretende abordar el acoso laboral y la imposibilidad de probar los hechos que constituyen del mismo en Colombia. Para lo cual, se hace necesario en la primera parte hacer un acercamiento conceptual del acoso laboral.

Para luego estudiar los diferentes procedimientos que se han establecido en Colombia para prevenir, corregir y sancionar las conductas constitutivas del acoso laboral. Explicando la labor de la empresa a través del Comité de Convivencia Laboral y de los Inspectores de Trabajo y Seguridad Social.

Igualmente, la función de los Jueces Laborales en los procesos sobre acoso laboral y como muchas quejas de acoso laboral,

*Yaneth Vargas Sandoval, Abogada, Especializada en docencia universitaria, Master en Dirección y Gestión de los Sistemas de Seguridad Social- Universidad Alcalá de Henares-España. Mater en Relaciones Internacionales-URJ-España, Docente Investigadora de Seguridad Social.

son tramitadas a través de la acción constitucional de tutela. Sumado a esto se hará una breve alusión a las investigaciones realizadas por la Procuraduría General de la Nación, cuando el acoso lo sufre es un funcionario público.

Por último se realiza un análisis de la prueba, los medios de prueba y los hechos a probar dentro de los procesos de acoso laboral. Demostrando la imposibilidad en probar el acoso laboral, aun existiendo los medios de prueba autorizados legalmente, y como la norma exige una mayor carga de la prueba a la víctima de acoso laboral.

Capítulo I

1.1. Aspectos Conceptuales del Acoso Laboral en Colombia

La globalización, los fuertes interés económicos de los capitales, las nuevas tecnologías, han generado otras formas de asumir las relaciones laborales, algunas de ellas con detrimento en la dignidad del trabajador, *"Los procesos de globalización incluyen una segregación, separación y marginación social progresiva.*" (Bauman, 1999). Y la fuerza de trabajo, es el eslavon más débil, ya que, el trabajador vende su fuerza de trabajo para vivir, como lo planteaba Karl Marx, "*La fuerza de trabajo es, pues, una mercancía que su propietario, el obrero asalariado, vende al capital. ¿Para qué la vende? Para vivir.*" (Marx,1891)

Pero, para un mundo globalizado, la mano de obra, no tiene el mismo valor enunciado por los economistas clásicos, ahora "*el exceso de personal es visto como una maldición, y cualquier intento racionalizador…se dirige, en primer lugar, hacia nuevos recortes en el número de empleados. El "crecimiento económico" y el aumento del empleo se encuentran, por lo tanto, enfrentados; la medida del progreso tecnológico es, ahora, el constante*

remplazo y –si es posible- la supresión lisa y llana de la mano de obra." (Bauman Z. , 2000)

Ante esta difícil situación, la posición del trabajador será a toda costa sostener su empleo, para no convertirse en un ser marginado de la sociedad en la cual vive. Ya que en esta sociedad globalizada, "*la receta para curar la pobreza y cortar de raíz las amenazas a la prosperidad fue inducir a los pobres-, obligarlos, en caso necesario- a aceptar su destino de obreros*" (Bauman Z. , 2000). Mantener a toda costa la eficiencia y eficacia en las empresas en un mundo globalizado, con reducción de personal, lleva a que la interrelación entre empleador-trabajador sea deficiente, en detrimento de las relaciones laborales, generando en múltiples ocasiones acoso laboral.

El acoso laboral, surge en la década de los años ochenta, con el estudio del profesor de la Universidad de Estocolmo Heinz Leymann, pionero en abordar el concepto sobre el mobbing, quien planteó, el acoso laboral, como un fenómeno mediante el cual una persona ejerce una violencia psicológica extrema; Para este autor, es necesario que sea sistemática y recurrente, lo que significa que sea prolongada en el tiempo, y será necesario que se ejerza sobre otra persona o personas, respecto de las cuales se mantiene una relación asimétrica de poder, debe ser ejercida en el lugar de trabajo, y el objeto será destruir su reputación y sus relaciones sociales. (Leymann, 1996).

Marie-France Hirigoyen, analiza el acoso laboral desde la perspectiva de lo ético o moral, determinando lo que está bien y lo que está mal, es decir, lo que es aceptable en la sociedad y lo que no lo es. Para ella, el acoso laboral se estudia dentro del contexto moral, será toda conducta abusiva (comportamiento mediante gestos, palabras, entre otros) que va encaminada a atentar contra la dignidad o integridad psíquica o física de una persona. Sumado a que el agresor pretende generar un mal ambiente laboral, para afectar mediante la

violencia, la estabilidad emocional del trabajador, así mismo, busca que el acosado coloque en riesgo su empleo causándole desmotivación y la pérdida del mismo. (Hirigoyen, 2001)

Otros autores, como el español Iñaki Piñuel, estudia el acoso laboral desde la óptica de lo psicológico, en su libro "*Mobbing, estado de la cuestión*" analiza este fenómeno desde la violencia psicológica grupa. Para este autor, el acoso laboral es considerado inmoral, el cual es inadecuado y reprochable. Ya que este tipo de violencia se propaga generando la destrucción del ser humano.

Para la profesora mexicana Gabriela Mendizábal, quien plantea el acoso laboral, desde la perspectiva de la seguridad social, la conducta de acoso laboral va encaminada a lograr la "intimidación, anulación e inclusive la destrucción de su víctima, por el simple hecho de demostrar el poder del sujeto que realiza dicha acción" (Mendizábal, 2014)

Es importante plantear, igualmente que existen tres aspectos a tener en cuenta en el acoso laboral, el primero, es la forma de violencia en donde se afecta lo moral y psicológico del trabajador, y se desacredita su capacidad laboral y profesional; el segundo aspecto, plantea que las acciones deben ser de forma repetitiva y continua para desprestigiar al individuo acosado; y el tercero, es cuando se pretende acabar con la integridad de la persona, con el fin de sacarla de la organización. (Moreno, 2006)

De lo anterior, se puede mencionar que el acoso laboral no permite un canal de comunicación asertivo ni adecuado, afectando gravemente la dignidad del ser humano en el lugar de trabajo, generando en muchas ocasiones secuelas físicas y psicológicas difíciles de superar. Organismos internacionales como la OIT, reafirman lo planteado por Leymann estableciendo que el acoso laboral, es la violencia que se utilizada en el lugar de trabajo ya sea física o psicológica, la cual afecta la dignidad de las personas en el mundo.

La OIT, determina que esta violencia generada en el lugar de trabajo, es un factor que produce desigualdad, discriminación, estigmatización y conflicto. Hay que decir que, este tipo de fenómeno de violencia laboral es un problema que afecta gravemente los derechos humanos, además, crea alteraciones a largo plazo en las relaciones entre los mismos trabajadores en su entorno laboral. (OIT-OMS, 2002)

El acoso laboral también se evidencia como un elemento de discriminación, "cualquier conducta hacia alguien, que no sea recíproca ni deseada y que afecte la dignidad de las mujeres y los hombres en el trabajo, basada en su edad, discapacidad, estatus, por el VIH, circunstancias domésticas, sexo, orientación sexual, cambio de sexo, origen étnico, color, idioma, religión, opinión política, afiliación sindical o cualquier otra opinión o creencia." (OIT, 2012)

1.2. Norma de acoso laboral en Colombia

En Colombia se reglamentó la conducta de acoso laboral, mediante la Ley 1010 de 2006, el objetivo planteado en la norma es prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral. Igualmente, es el de dar una solución a los conflictos que se crean en el sitio de trabajo, para que estas relaciones sean en condiciones dignas y justas, con respeto a la dignidad humana. Esta norma define el acoso laboral, como una conducta persistente y demostrable ejercida en el lugar de trabajo en contra de un empleado, ejercida por parte de un compañero, un superior jerárquico, un subalterno, "encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo." (Ley 1010 artículo 2, 2006)

La norma estableció claramente las modalidades en que se presenta el acoso laboral, estas son: el maltrato laboral, la persecución laboral, el entorpecimiento laboral, la inequidad laboral y la desprotección laboral, planteadas de la siguiente manera:

Modalidades del Acoso Laboral	Conductas desarrolladas
Maltrato Laboral	Se presenta cuando se utiliza la violencia para afectar la integridad física o moral, la libertad física o sexual de trabajador, esto lo hacen mediante expresiones verbales injuriosas o ultrajantes con el fin de lesionar la integridad, intimada, buen nombre y dignidad de quien participe en una relación laboral.
Persecución laboral	Cuando se presenta reiteración o evidencia la arbitrariedad. Y se colocan cargas excesiva de trabajo, cambios de horario y descalificación, lo que desmotivación laboral para tomar la decisión de renunciar.
Discriminación Laboral	Se ve reflejada por la diferenciación ante los demás compañeros de trabajo, esto es por razones de raza, género, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social o que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral.
Entorpecimiento Laboral	Se determina cuando se colocan obstáculos al trabajador para que incumpla sus funciones laborales, estás se dan cuando ocultan información, documentos y demás instrumentos laborales, destrucción de información, el ocultamiento de correspondencia o menajes electrónicos que le son necesarios para cumplir con su trabajo.
Inequidad Laboral	Se realiza cuando se asigna funciones con las cuales se menosprecia al trabajador.

Desprotección Laboral	Cuando está en riesgo la "integridad y la seguridad del trabajador mediante órdenes o asignación de funciones sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de protección y seguridad para el trabajador"

Elaboración por la autora tomada de la Ley 1010 del 2006.

Capítulo II

2.1. Procedimientos del Acoso Laboral en Colombia

En Colombia se han establecido procedimientos diferenciados para prevenir, corregir y sancionar las conductas constitutivas de acoso laboral. En el sector privado, es obligación de cada empresa constituir un Comité de Convivencia Laboral. Otra entidad, que conocerá sobre las quejas de acoso laboral, será el Ministerio de Trabajo a través de los Inspectores de Trabajo y Seguridad Social, quienes iniciaran el trámite administrativo frente a las posibles conductas de acoso laboral.

Sumado a estos procesos administrativos, se podrá iniciar proceso judicial de acoso laboral ante los Jueces Laborales. En el sector público, la competencia radica en la Procuraduría General de la Nación que será la entidad encargada de tramitar el acoso laboral que se presenta en servidores públicos.

2.2. Procedimiento ante la Empresa Comité de convivencia-Sector Privado

En Colombia se establece que en las organizaciones privadas, deben incluir en el reglamento interno de trabajo, un capítulo correspondiente a la prevención y corrección de las conductas constitutivas de acoso laboral. Sumado a esto, se deberá crear un Comité de Convivencia Laboral de carácter bipartito, conformado por un representante del empleador y un representante de los

trabajadores. (Resolución 652, 2012). La función primordial del Comité de Convivencia Laboral, es la de recibir las quejas que se presenten en la empresa frente a las posibles conductas constitutivas de acoso laboral, escuchando a las partes en conflicto; al acosador y al acosado, con miras a conciliar las diferencias que se pueden estar presentando.

Ahora bien, cuando el comité no puede llegar a una conciliación y persiste la problemática del acoso laboral, el comité tiene la facultad para informar a la empresa y cerrar el caso. Claro está, que la víctima tiene derecho a colocar en conocimiento los hechos mediante un escrito y anexando el medio probatorio de los mismos, ante el Ministerio de Trabajo (Inspectores de Trabajo y Seguridad Social); o ante los Personeros Municipales; o la Defensoría del Pueblo cuando no haya Inspector de Trabajo y Seguridad Social, en el lugar donde ocurre el acoso laboral. (Ley 1010, 2006).

2.3. Procedimiento ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

Las personas víctimas de acoso laboral, podrán presentar la queja ante el Inspector de Trabajo y Seguridad Social, del lugar donde ocurrieron los hechos, para lo cual deberá anexar prueba siquiera sumaria, (Ley 1010, 2006) si el inspector evidencia que puede estar presentándose conductas constitutivas del acoso, notificará al denunciado de acoso laboral. Posteriormente, citara a una audiencia de conciliación, donde oirá a las partes; Pero también deberá citar a la empresa, con el fin de evidenciar si se cumplieron los actos de prevención del acoso laboral por parte del Comité de convivencia laboral de la empresa.

Una vez presentada la queja ante el Inspector de Trabajo, se genera un fuero especial para evitar retaliaciones por parte de la empresa. Con este fuero se determina que, carece de todo efecto la terminación del contrato o la destitución del cargo de la víctima de

acoso laboral, dentro de los seis (6) meses siguientes a la petición o queja, siempre y cuando la autoridad administrativa, judicial o de control competente verifique la ocurrencia de los hechos puestos en conocimiento. (Artículo 11, Ley 1010 del 2006)

El Inspector de Trabajo tiene como función recibir las quejas sobre acoso laboral y promover las medidas correctivas y preventivas al empleador pero no está facultado a imponer sanciones; ya que estas, solo pueden ser impuestas por el Juez Laboral o por la Procuraduría General de la Nación. Pero, el Inspector, sí está en la obligación de investigar y sancionar, el cumplimiento de las empresas y empleadores frente a la identificación, evaluación, prevención de los riesgos psicosociales y del ambiente laboral de la respectiva empresa.

2.4. Procedimiento ante la Procuraduría general de la nación.– Sector Público.

Al igual que las entidades privadas, las públicas también deben ajustar el reglamento interno de trabajo y tener un Comité de Convivencia Laboral. Esta constitución del Comité se realiza mediante un acto administrativo y la finalidad es tomar las medidas preventivas y correctivas respecto del acoso laboral. Las funciones del Comité, son iguales al comité de acoso laboral del sector privado, conciliar las diferencias que se susciten entre acosado y acosador, y mejorar el ambiente laboral. Sin embargo, cuando no logre el comité llegar a una conciliación debe remitir la queja ante la Procuraduría General de la Nación, en el evento de que el Comité no envíe la queja a la Procuraduría, la victima puede hacerla llegar, para que intervenga en el conflicto y tome las medidas necesarias. (Resolución 652, 2012)

Es importante aclarar que, cuando el acoso laboral proviene de funcionarios públicos, se hace aplicación al proceso disciplinario en contra del acosador. Por cuanto, la conducta es considerada

como una falta gravísima. (Ley 1010 artículo 10, 2006) Esta falta, es investigada y sancionada de acuerdo al Código Único Disciplinario, lo que implica que el servidor público puede ser suspendido en ejercicio de su cargo e inhabilitado o destituido del mismo. (Ley 734, articulo 44, 2002)

Por otro lado, aunque la Procuraduría General de la Nación, tiene la facultad de sancionar a los servidores públicos. En el caso de funcionarios de la Rama Judicial, el organismo competente para conocer del asunto serán las Salas Jurisdiccional Disciplinaria de los Consejos Superior y Seccionales de la Judicatura. (Ley 1010 artículo 12, 2006). Ahora bien, con el propósito de prevenir el acoso laboral, el Consejo Superior de la Judicatura efectuó programas para fortalecer la prevención frente a este fenómeno con el apoyo de la Administradora de Riesgos Laborales. (Acuerdo PSA A08-4437, 2008)

2.5. Procedimiento Judicial ante los Jueces Laborales

La jurisdicción ordinaria laboral, es competente para conocer de los hechos generadores de acoso laboral, la víctima de acoso laboral podrá interponer demanda ante el Juez laboral del sitio donde ocurrieron los hechos, en los casos que el conflicto persista, ya sea por falta de interés o porque no se logró un acuerdo por medio de las otras vías o cuando la empresa no tenga un comité de conciliación bipartito, la victima puede dirigirse ante un juez laboral (López, 2012)

La jurisdicción ordinaria laboral, debe darle fin al conflicto que fue causado por el acoso laboral, por lo que en el fallo el Juez laboral impondrá las sanciones correspondientes a quien resulta culpable del acoso laboral, una vez haya escuchado a las parte y evaluadas una a una las pruebas aportadas por ellas. El proceso de Acoso laboral tiene doble instancia, lo que significa que procede el recurso de apelación (López, 2012). Sumado, al proceso que

se sigue ante los Jueces laborales, las personas víctimas podrán interponer ante cualquier juez la acción constitucional de Tutela.

La acción de tutela es un proceso preferente y sumario, con el que se busca la protección de los derechos fundamentales, razón por la cual algunos trabajadores víctimas de acoso laboral, interponen la acción de tutela para que se le protejan los derechos fundamentales. Al ser un proceso preferente es rápido y efectivo, máxime cuando el trabajador en muchos casos se encuentra en vulnerabilidad y afectado en sus derechos constitucionales como a la salud, a la libertad sexual, la intimidad o derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas entre otras. (Urresta, 2013)

En fallos de acciones de Tutela se ha planteado el precedente de que el acoso laboral desconoce la dignidad humana, se ha manifestado que el trabajador por ser una persona, se le debe respetar la dignidad por lo que debe ser considerado como miembro activo dentro de los procesos productivos y no como una cosa. Desconocer la dignidad humana, conlleva a la conducta de acoso laboral. Además, la Corte deja en claro que por el simple hecho de tener una relación laboral con el empleador, no está cediendo su libertad y dignidad, por lo anterior, el Estado debe actuar como garante protegiendo los derechos del trabajador. (Sentencias SU -519 de 1997 y T-321 de 1999, citado por Urresta, 2013)

Capítulo III

3.1. La prueba en el Acoso Laboral en Colombia

El grave problema que se presenta en los procesos de acosos laboral, ya sea frente al Comité de Convivencia de la empresa, ante los Inspectores de Trabajo y Seguridad Social, ante la Procuraduría General de la Nación o ante los Jueces laborales es la de probar los hechos constitutivos del acoso laboral, por lo que la prueba cobra importancia en esta clase de procesos.

Las pruebas según Carnelutti, son el conjunto de normas jurídicas que van a regular el proceso para fijar los hechos controvertidos. Lo anterior significa, que la importancia de la prueba, radica en que permite demostrar los hechos, necesarios para confrontarlos con las normas jurídicas, cuya aplicación se discute en el proceso. (Parra, 2006)

La utilización de la prueba, se hará a través de los diferentes medios de prueba, para determinar el convencimiento de quien está realizando la investigación. En Colombia se autorizan como medio de prueba: la declaración de parte, la confesión, el juramento, el testimonio de terceros, el dictamen pericial, la inspección judicial, los documentos, los indicios y los informes. Se menciona igualmente la facultad de utilizar los demás medios de prueba, que puedan ser útiles en el convencimiento de quien investiga. (Ley 1564, 2012)

Pero, ¿quién tiene el deber de probar?, dentro del ordenamiento jurídico colombiano, el artículo 167 del Código General del Proceso, se establece que: "*Incumbe a las partes probar el supuesto de hecho de las normas que consagra el efecto jurídico que ellas persiguen*". Por lo que en hechos constitutivos de acoso laboral, quien debe probar es la persona víctima del acoso laboral.

Aun cuando, dentro de este mismo marco normativo, se permite invertir la carga de la prueba, esto es, que debe probar quien se encuentre en una situación más favorable para aportar las evidencias y esclarecer los hechos controvertidos; esta facultad se encuentra en la discrecionalidad del Juez.

En procesos de acoso laboral, la prueba es necesaria para determinar, el responsable del acoso, la misma Ley 1010 del 2006 determina la importancia de la prueba, al mencionar, que el acoso es toda *conducta persistente y demostrable*. Sumado a lo anterior, la norma estableció la presunción legal en el acoso laboral.

Esta presucion, se presenta, cuando se *acredita la ocurrencia repetida y pública* de cualquiera de las conductas constitutivas de acoso laboral. (Ley 1010, 2006).

Lo anterior evidencia, que las conductas desarrolladas por el acosador que son repetidas y públicas, se presumirán como acoso laboral. Esta presunción legal respecto del acoso laboral, no exime de la responsabilidad de la víctima, frente al deber legal de probar los hechos constitutivos de acoso laboral, ya que las presunciones legales para que tengan validez, requieren que estén fundadas en hechos debidamente probados. (Ley 1564, 2012).

Por otro lado, cuando las conductas de acoso laboral se realizan en privado, son mucho más difíciles de probar, sumado a que no gozan de presunción legal. Al respecto la Corte Constitucional, mencionó que estas conductas deben ser probadas, con los medios de prueba establecidos en la ley. (Corte, C-780 del 2007)

3.2. Hecho que deben ser probados en el acoso laboral

Pero la dificultad de probar el acoso laboral radica no solo en la utilización de la prueba, sino en los hechos que deben ser probados en los procesos. Ya que son situaciones tan sutiles e imperceptibles, que la prueba se vuelve casi imposible, hechos como: insinuaciones, alusiones malintencionadas, mentiras o humillaciones. Deben ser probadas por la víctima del acoso laboral, que en muchos casos considera estos comportamientos como elemento normal de la subordinación.

Otros hechos, como agresiones físicas y verbales, descalificaciones públicas, amenazas delante de terceros, entorpecimiento de las labores, la discriminación, la inequidad laboral y la asignación de labores con indignidad. Que si bien es cierto, se presentan en público, las personas que podrían ser testigos, se encuentran en condición de ser trabajadores de la misma empresa, quienes no arriesgaran su estabilidad laboral, para

presentarse ante la autoridad, que conoce del acoso laboral. Igualmente muchas de estas personas forman parte del rol pasivo en la situación de acoso laboral.

Por otro lado, los actos como: acoso sexual, suceden generalmente en espacios privados, en los cuales quienes interactúan son acosador y acosado, donde la prueba se torna aún más difícil. Estos hechos, podrán ser denunciados ante las entidades correspondientes pero será necesario que se aporten los elementos probatorios suficientes para demostrar la ocurrencia de los mismos, porque si no se presentan las pruebas adecuadas, se corre el riesgo de perder el proceso de acoso laboral, dejando a la víctima, revictimizada esta vez por el aparato judicial o por la entidad que investiga.

3.3. Imposibilidad para probar el acoso laboral

Se podrán utilizar todos los medios de prueba plenamente establecidos en el Código General del Proceso, pero la dificultad que se presenta entre otros, son los elementos estructurales de las conductas de acoso laboral, cuando se contrastan con los medios de prueba.

Porque por ejemplo al utilizar, el Interrogatorio de parte o la confesión; será muy complejo que el agresor del acoso laboral, al ser interrogado manifieste ser autor de un comportamiento tan reprochable o dada la personalidad del acosador, será casi imposible obtener una confesión de parte del agresor del acoso laboral.

Por otro lado, se pueden utilizar testimonios de terceros, de los cuales es casi imposible su comparecencia, ya que ellos ven en riesgo el puesto de trabajo, si hacen alguna declaración respecto a la situación del acoso, al tener una vinculación directa con la empresa. Suma a esto, el acosador, el acoso y los compañeros de trabajo forman parte del entorno en el cual se presenta el acoso laboral, siendo los compañeros en múltiples ocasiones observadores pasivos del acoso.

Otro medio de prueba, que puede ser utilizado es la prueba documental, y específicamente los mensajes de datos. (Ley 527 de 1999) La importancia de la prueba mediante documento electrónico, es que puede ser utilizada en casos de acoso laboral, ya que con la "asignación de perfiles y cuentas electrónicas" por parte de la empresa al trabajador, muchas veces se evidencian las conductas constitutivas de acoso laboral. (Restrepo, 2014)

Ante la dificultad de recaudar los medios de prueba anteriormente descritos, se puede utilizar el dictamen pericial. Dictamen que en estos casos debe ser de un médico laboralista o un psiquiatra. Pero la utilización de esta prueba, implica que la víctima de acoso laboral, se encuentra lesionado fisica o psicologiamente, y que lo que se esta presentando es una enfermedad de origen profesional como consecuencia directa del acoso. Ya que las empresas promotoras de salud o la administradoras de riesgos laborales, no dignostican el estrés o la depresión cronica como una condición producto del acoso laboral, sino lo que realizan es la orientación conductual determinando, la medicación para que el trabajador continue con el trabajo. (López, 2015) Por lo que la utilización de este medio de prueba se efectua en la etapa final y cuando ya el trabajador esta lesionado por las conductas desplegadas en el acoso laboral.

3.4. Medios de Pruebas utilizados en Colombia

Para analizar los medios de prueba utilizados en Colombia y la efectividad de la Ley 1010 del 2006, se hizo necesario un trabajo de campo para lo cual, se solicitó información a los 36 Juzgados laborales de Bogotá, se toma la ciudad de Bogotá por ser la capital de Colombia y tener el mayor número de población e índice de empleo. Dentro de la información recaudada se evidenció que los medios de prueba utilizados en los proceso de acoso laboral en el periodo comprendido entre 2013 al 2016, fueron los testimoniales y los documentales, igualmente ninguno utilizó la prueba pericial.

Dentro de la prueba documental también es frecuente que se utilicen las grabaciones o vídeos como medio de prueba, pero la dificultad que se presenta es que como estas grabaciones son recaudados sin el consentimiento del empleador o de la persona investigada por el acoso laboral, son considerados como indicios, que requieren otro medio de prueba.

3.5. Sentencias Corte Suprema de Justicia –Por falta de pruebas se niega el derecho

Ejemplos claros de la dificultad de la prueba se presentan en casos como el analizado por la Corte Suprema de Justicia en el expediente STC2190-2016, donde se estudia, el caso de un comandante de una base militar, que sufre un accidente, perdiendo el 27.52% de capacidad laboral, siendo declarado no apto para continuar en el Ejercito. Quien a partir de este momento es sujeto a acoso laboral, por parte de sus superiores. Manifestando que el acoso se presenta en maltratos cuando reporta las novedades de la base, se le niegan los permisos para acudir a las citas médicas para su tratamiento entre otras. Manifiesta igualmente que: "*existe animadversión de parte del comandante y segundo comandante del Batallón (...) en contra de los efectivos militares enfermos o con alguna discapacidad*".

Cuando el trabajador acosado inicia la acción Constitucional de Tutela en protección a la dignidad humana y el derecho a la salud, por acoso laboral, presenta como pruebas audios en los que se evidencia el acoso laboral. Pero para la Corte Suprema de Justicia, no existen los elementos probatorios que evidencian los fundamentos propios de la conducta de acoso laboral, con lo que niega que exista el acoso laboral pero plantea como solución la reubicación del accionante.

Otra sentencia controvertida va a ser la STC6838-2016, de la misma Corte Suprema de Justicia, donde se analiza el caso de

un médico Interno, oficial de la Armada Nacional, sujeto a acoso laboral, quien presenta certificaciones médicas y psiquiátricas de que su salud fue deteriorando por el acoso laboral sufrido en el trabajo; se puede determinar de dichos documentos que: "*Cursando un cuadro de depresión grave que se hizo crónico con períodos de estabilidad y tres crisis*". De igual forma, presenta el diagnóstico del médico de Psiquiatría donde se establece que: "*se evidencia un fondo leve de ansiedad relacionado con su situación laboral, estados depresivos relacionados con dificultades de adaptación y estrés laboral*"; arrojando en su valoración que se trata de un paciente "*asintomático*"

Al ser analizado el medio de prueba documental que se presentó, la Corte decide plantear que no se proteja al trabajador en sus derechos a la vida, a la salud y al trabajo en condiciones dignas por considerar que si bien es cierto se presenta unas pruebas documentales, dichas pruebas no fueron presentadas al Comité de Convivencia. Por lo que no se protege al trabajador del acoso laboral aun existiendo prueba.

Propuestas a modo de conclusion

Sin lugar dudas una de las propuesta será que dentro de las políticas de todas las empresas sean públicas o privadas se establezca el respeto a la dignidad humana.

Colombia igualmente requiere que sea difundida desde la escuela básica el conocimiento de las conductas constitutivas de mobbing escolar, pero que se enseñe igualmente que existe acoso laboral.

Este conocimiento de las conductas de acoso laboral, será necesario que sean difundidas de manera más efectiva por parte de las agremiaciones, sindicatos y asociaciones de trabajadores, quienes deberán propender porque los actos de acoso laboral sean pre-

venidos, y acompañar en el recaudo probatorio a los trabajadores.

Por otro lado, del estudio de campo que se realizó en los Juzgados Laborales de Bogotá se pudo evidenciar que los medios de prueba utilizados son pobres quedando reducidos a testimonios y documentos. Por lo que se hace necesario una mayor conciencia y conocimiento de las circunstancias específicas en las que se presenta el acoso laboral.

Para quienes se encuentran en el entorno laboral, será necesario identificar las conductas constitutivas de acoso y acudir a los profesionales del tema como médicos, psicólogos, psiquiatras, Administradoras de Riesgos laborales, que documenten y asesoren de una manera clara el recaudo probatorio de los actos constitutivos de acoso laboral.

Bibliografia

Cárdenas, E. E. (01 de 2013). **http://islssl.org/wp-content/uploads/2013/01/Colombia-CordenasandMora.pdf**. Recuperado el 20 de 06 de 2016, de http://islssl.org/wp-content/uploads/2013/01/Colombia-CordenasandMora.pdf

Hirigoyen, M. F. (2001). El acoso moral en el trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso. **REVISTA DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES**, 4.

Leymann, H. (1996). The content and development. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 9.

López, P. C. (2012). **Prácticas de acoso laboral y su forma de resolución jurídica**. Bogotá: Universidad de Rosario (Colombia).

Moreno, M. P. (2006). Validez y confiabilidad del inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (IVAPT-PANDO). **Enseñanza e investigación en Psicología** , 11(2), 319-332.

OIT. (2012). Para Comprender la Violencia en el Trabajo. En O. I. (OIT), **Integrando la promoción de la salud a las politicas de SST en el lugar del trabajo** (pág. 348). Ginebra: OIT.

OIT-OMS. (2002). **Directrices Marco para Afrontar La Violencia Laboral en el Sector de la Salud**. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Parra J. (2006). **Manual de Derecho Probatorio**. Bogotá, D.C.: Libreria ediciones del Prfesional LTDA.

Rojo, J. V. (2005). **El mobbing o acoso laboral**. Editorial Tebar.

Urresta, T. M. (2013). Aproximaciones a una Conceptualización del Acoso Laboral en el Ordenamiento Jurídico. **FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS**., 387-405.

LEGISLACIÓN

Ley (2002) 734 Colombia.

Ley. (2006). 1010. Colombia.

Ley. (2012). 1564. Bogotá.

Corte , C. (2007). 780 C.

Corte, C. (2008)T- 238C.

Corte, C. (2012). T-372. C.

Resolucion 652, (Ministerio del Trabajo 30 de Abril de 2012).

Acuerdo PSA A08-4437, 08-4437 (25consejo Superior De La Judicatura. Sala Administrativa. 09 de Enero de 2008).

Intervenções quanto ao assédio moral no trabalho

Capítulo 6

Intervenções relacionadas a assédio moral no trabalho: revisão da produção científica nacional e um relato de atuação em psicologia

Júlia Gonçalves
Lucas Schweitzer
Priscila Gasperin Pellegrini
Suzana da Rosa Tolfo

Introdução

O assédio moral no trabalho tem ganhado destaque na literatura nos últimos anos, principalmente a partir do final do século XX, entendido como uma forma de violência no contexto do trabalho. Para a Organização Internacional do Trabalho (CHAPPELL; DI MARTINO, 2006), a violência no trabalho caracteriza-se por "qualquer ação, incidente ou comportamento baseado em uma conduta voluntária, em consequência da qual uma pessoa é agredida, ameaçada ou ferida, durante a realização, ou como resultado direto de seu dia de trabalho"[1] (p. 4). A expres-

[1] Tradução livre dos autores.

são da violência pode ocorrer desde a agressão física até formas mais sutis, tais como a violência psicológica (TOLFO, 2011).

O assédio moral, como uma forma de violência psicológica, pode ser analisado nas relações interpessoais entre casais ou em grupos, mas também como integrante de organizações e de um sistema econômico que considera como prioridade a produtividade e o retorno financeiro. Embora o assédio moral no trabalho seja identificado nos relacionamentos interpessoais, ele não é um problema isolado, pois tem relação com a violência socialmente construída e expressa neste contexto. Assim, este tipo de violência é identificado, nos últimos anos, como propulsor de problemas para os trabalhadores, as organizações e a sociedade em geral, mostrando-se de forma sutil, ardilosa, sedutora e poderosa (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; TOLFO, 2011).

O assédio moral acontece quando trabalhadores são expostos a situações constrangedoras e humilhantes em decorrência das suas atividades. O objetivo é desestabilizar a relação da vítima com colegas de trabalho, gestores e demais atores organizacionais, fazendo-a, muitas vezes, abandonar o emprego (BARRETO, 2008). Essa violência gera um enfraquecimento psíquico que pode conduzir a vítima a uma despersonalização. Em algumas situações, é possível identificar intencionalidade que, para Heloani (2005), "consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua consequente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder" (p. 104). Para o Ministério do Trabalho no Brasil (2014), o assédio moral inclui todas as formas de conduta abusiva, como gestos, palavras, escritos, comportamento, atitude, entre outros, que firam com frequência, física ou psiquicamente, uma pessoa e ameacem seu emprego ou venham a degradar seu clima de trabalho.

Dentre as características que podem ser identificadas, direta ou indiretamente, no assédio moral, estão o uso de atitudes

hostis, a recusa às diferenças, o abuso de poder e seu caráter processual (HIRIGOYEN, 2008, 2015). Embora não haja consenso entre os estudiosos do tema com relação a todos estes aspectos é possível afirmar que o assédio moral se caracteriza por ser um processo recorrente e sistemático de comportamentos hostis, que se repetem e persistem no tempo, e são direcionados a um ou mais trabalhadores (FREITAS, HELOANI; BARRETO, 2008; EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2011; NEALL; TUCKEY, 2014; HIRIGOYEN; 2015; SOBOLL, 2015; SAMNANI; BOEKHORST; HARRISON, 2016). As ações de humilhação e hostilização se tornam destruidoras devido à repetição e sistematização, ou seja, o assédio moral não é um fenômeno em si, mas um processo que evolui ao longo do tempo (LEYMANN, 1996; EINARSEN et al., 2011).

Segundo Leymann (1990; 1996), um dos pesquisadores de referência nos estudos sobre o tema, constituem-se critérios para caracterizar o assédio moral no trabalho a frequência de ocorrências de atos mínima de uma vez por semana e em um período mínimo de duração de seis meses. Para Einarsen et al. (2011), a determinação de intensidade e tempo se dá pelo fato de que muitos distúrbios psiquiátricos costumam ser avaliados a partir desses quesitos. O critério de definição de frequência e prazo mínimo para caracterizar o assédio moral não tem se mostrado tão relevante, pois existem outros aspectos relacionados ao fenômeno que podem ser mais contundentes em sua expressão (SCHATZMAN; GOSDAL; SOBOLL; EBERLE, 2009; SOBOLL, 2015). Por vezes, a situação isolada (característica de dano moral) não é necessariamente grave, mas a agressão caracteriza-se pela sucessão e acúmulo dos pequenos e/ou grandes traumas. Da mesma forma, a gravidade dos acontecimentos não depende apenas da duração, mas também da violência praticada durante uma agressão (HIRIGOYEN, 2015).

Ao se revisar as definições conceituais e o avanço dos estudos relacionados ao assédio moral no trabalho, constata-se que as intervenções organizacionais de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho vêm aumentando ao longo dos últimos anos (JIMENÉZ; AGUILAR; PITA, 2011; TEIXEIRA; REIS; SANTOS, 2013). Apesar disso, muitas vezes as organizações não realizam ações efetivas para prevenir e combater este fenômeno e os trabalhadores não possuem um espaço de escuta ou um conjunto de ações internas ou institucionalizadas. Parte-se do pressuposto de que é relevante refletir sobre os meios de diminuir ou evitar o sofrimento do trabalhador e, neste sentido, justifica-se investigar as possibilidades de intervenção nos contextos de trabalho onde ocorre o assédio moral.

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados de uma revisão da literatura nacional relacionada a intervenções que visaram prevenir e/ou combater o assédio moral no trabalho, de modo a integrar o conhecimento relacionado a esta temática. Com isso, buscou-se colaborar para o avanço no âmbito acadêmico-científico e para a prática de profissionais que atuam na prevenção e/ou combate ao assédio moral no trabalho. Somado a isso, será apresentada uma possibilidade de intervenção relacionada a este problema: trata-se de uma das ações do projeto de extensão intitulado "Combate e prevenção ao assédio moral no trabalho para promoção da saúde do trabalhador", vinculado ao Núcleo de Estudos de Processos Psicossociais e de Saúde nas Organizações e no Trabalho (NEPPOT) do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Método

Esta pesquisa refere-se a uma revisão do conhecimento científico nacional relacionado a intervenções de prevenção e/ou combate ao assédio moral no trabalho em Psicologia, visando identificar, integrar e discutir as publicações sobre o tema. A revisão foi operacionalizada por meio da busca realizada em periódicos indexados no portal BVS-PSI, obtendo-se artigos decorrentes de três bases de dados que publicam na área de Psicologia: SciELO.br, PePSIC e Index-psi periódicos técnicos-científicos. Optou-se pela busca na BVS-PSI, pois esta configura-se como uma importante ferramenta na gestão da informação em Psicologia, que garante seu acesso por meio da seleção, organização e disseminação do conhecimento em um espaço virtual específico desta área de conhecimento. Foram utilizados os descritores, inseridos separadamente na ferramenta de busca do site BVS-PSI: "Assédio moral no trabalho", "Assédio psicológico no trabalho" e "Violência moral no trabalho". A pesquisa englobou todos os artigos publicados no portal BVS-PSI até o dia 31 de dezembro de 2015, sem delimitar uma data de início da busca.

Inicialmente foram encontradas 68 publicações nos periódicos técnico-científicos das bases de dados citadas. Quando comparadas as bases, foram excluídas publicações repetidas ou que não estavam disponíveis na íntegra, restando 50 artigos. Após a leitura do material selecionado, chegou-se ao número de 13 artigos relacionados especificamente à descrição de pesquisas teóricas e empíricas ou relatos de experiência profissionais sobre formas de intervenção ou combate ao assédio moral no trabalho. Para a análise dos dados, foi criado um quadro com informações importantes, tais como: ano de publicação, autores, objetivos e principais resultados encontrados. A seção que segue é dedicada à descrição dos resultados encontrados e da análise realizada nessa revisão.

Os principais resultados e contribuições de artigos nacionais sobre intervenções em assédio moral no trabalho

A análise dos estudos publicados nas bases de dados nacionais citadas, acerca das intervenções relacionadas ao assédio moral no trabalho, permite identificar uma diversidade de objetivos e de perspectivas para a discussão deste tema. Há autores preocupados em descrever as formas de atuação e combate ao assédio moral no trabalho (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008; SALERNO; SILVESTRE; SABINO, 2011; VIEIRA; LIMA; LIMA, 2012), métodos de intervenção (CARVALHO, 2009; GLINA; SOBOLL, 2012; SCHLINDWEIN, 2013) e alternativas de coibição e prevenção (HELOANI, 2005; XAVIER, BARCELOS, LOPES, CHAMARELLI, RIBEIRO, LACERDA, PALÁCIOS, 2008; PENTEADO; MUTTON; LUNARDELLI; GOULART JÚNIOR; CANÊO, 2011). Também foram identificados relatos de projetos de universidades que visam atender e intervir junto à comunidade civil (SOARES; FERREIRA, 2006; VIEIRA; BARROS; LIMA, 2007; MARTINS; CALDAS; CUGNIER; GOULART; TOLFO, 2012) e um estudo dedicado à descrição de medidas de implementação e avaliação do processo de capacitação de uma comissão de combate e prevenção ao assédio moral (CÂMARA; MACIEL; GONÇALVES, 2012). Para facilitar o entendimento sobre essas produções científicas, construiu-se a Tabela 1 com os artigos analisados ao longo deste capítulo. Na sequência, será conduzida uma discussão pormenorizada sobre cada um deles.

Apoiando-se em pesquisas realizadas junto à categoria dos vigilantes, o ensaio de Vieira, Lima e Lima (2012) discute, a partir de uma perspectiva crítica, as abordagens tradicionais de estudo sobre o assédio moral no trabalho e as propostas mais comuns sugeridas para o enfrentamento deste problema. Dentre os pontos debatidos pelos autores, destaca-se a sinalização

Tabela 1. Síntese dos artigos analisados

Base de Dados	Ano	Autores	Título	Revista
PePSIC; Index-psi-periódicos	2005	Heloani, R.	Assédio moral: a dignidade violada	Aletheia
PePSIC; Index-psi-periódicos	2006	Soares, L. Q; Ferreira, M.	Pesquisa participante como opção metodológica para investigação de práticas de assédio moral no trabalho	Revista Psicologia Organizações e Trabalho
Index-psi-periódicos	2007	Vieira, C. E. C.; Barros, V. A.; Lima, F. P. A.	Uma abordagem da Psicologia do Trabalho, na presença do trabalho	Psicologia em Revista
SciELO	2008	Martiningo Filho, A; Siqueira, M. V. S.	Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas	Revista de Administração Mackenzie
SciELO	2008	Xavier, A. C. H.; Barcelos, C. R. V.; Lopes, J. P.; Chamarelli, P. G.; Ribeiro, S. D. S.; Lacerda, L. D. S.; Palacios, M.	Assédio moral no trabalho no setor saúde no Rio de Janeiro: algumas características	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional
Index-psi-periódicos	2009	Carvalho, M. O.	Intervenção psicopedagógica nas empresas: a relevância da construção de métodos profiláticos e assertivos que visem à erradicação do fenômeno assédio moral	Revista Psicopedagogia
PePSIC	2011	Penteado, A. C. M.; Mutton, M. R.; Lunardelli, M. C. F.; Júnior, E. G.; Canêo, L. C.	Liderança e Assédio Moral: a administração perversa do sentido do trabalho	Psicologia para América Latina

SciELO	2011	Salerno, V. L.; Silvestre, M. P.; Sabino, M.	Interfaces LER/Saúde Mental: a experiência de um Centro de Referência em Saúde do Trabalhador do Estado de São Paulo	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional
SciELO	2012	Vieira, C. E. C. I.; Lima, F. P. A.; Lima, M. E. A.	E se o assédio não fosse moral?: perspectivas de análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional
PePSIC; Index-psi-periódicos	2012	Martins, F. S.; Caldas, D. B.; Cugnier, J. S.; Goulart, L.; Tolfo, S. D. R.	Restabelecendo o poder de agir: atendimento grupal para assediados moralmente no trabalho	Revista Brasileira de Psicodrama
SciELO	2012	Câmara, R. D. A.; Maciel, R. H.; Gonçalves, R. C.	Prevenção e combate ao assédio moral entre servidores públicos do Estado do Ceará	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional
SciELO	2012	Glina, D. M. R.; Soboll, L. A.	Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional
SciELO	2013	Schlindwein, V. L. D .C.	Histórias de vida marcadas por humilhação, assédio moral e adoecimento no trabalho	Psicologia & Sociedade

Fonte: Elaboração dos autores (2016).

para o perigo de se cair em vieses comuns nas discussões em torno do assédio moral, tais como a psicologização, a judicialização e a sociologização, ou seja, quando apenas um fator é privilegiado em detrimento de outros que também fazem parte desse complexo problema. No caso da psicologização, citada como a mais frequente dentre os três vieses, privilegia-se os fatores de personalidade que, por vezes, são colocados como os

únicos determinantes do problema. Nesta perspectiva, desconsidera-se a responsabilidade da organização do trabalho, das mudanças nas condições de trabalho e a dificuldade de manutenção do emprego (VIEIRA; LIMA; LIMA, 2012).

De acordo com os mesmos autores, a compreensão do assédio moral deve ocorrer a partir da articulação entre as características pessoais dos sujeitos em conflito e os aspectos concretos do seu trabalho, tais como: as políticas da empresa, as contradições organizacionais, as exigências que impõem e os impactos psíquicos dessas exigências. Isso significa que a empresa, suas políticas e a forma pela qual o trabalho é organizado não compõem apenas um "cenário" para o assédio moral, mas são seus determinantes essenciais (VIEIRA; LIMA; LIMA, 2012). Dessa forma, é fundamental que este seja apreendido a partir de uma perspectiva ampla, que considera desde o contexto social, econômico e político até o contexto organizacional e do trabalho, passando, evidentemente, pela singularidade dos seus protagonistas.

Com o objetivo de identificar e sistematizar os métodos de intervenção em assédio moral, a pesquisa bibliográfica de Glina e Soboll (2012) verificou que as intervenções são organizadas em três níveis de prevenção e combate: primário, secundário e terciário. As intervenções primárias visam à redução dos riscos, tais como as políticas e planos de ação antiassédio moral, os registros de incidentes violentos e o replanejamento do ambiente psicossocial de trabalho. As intervenções secundárias visam aumentar os recursos individuais, tais como treinamentos, realização de inquéritos aos trabalhadores e resoluções de casos de conflito. Já as intervenções terciárias têm por objetivo a redução e a cura dos danos causados pelo assédio moral e a violência, e são nestas que se encontram os acordos corporativos, o aconselhamento e a terapia.

Também são identificados três níveis de ação: o individual, a interface entre indivíduo e organização e o organizacional. No nível individual, as intervenções são realizadas com as vítimas do assédio moral e buscam aumentar os recursos para lidar com o estresse, como o aconselhamento, grupos de apoio, estratégias de reabilitação e retorno ao trabalho, e ouvidorias. Para os assediadores, há o *coaching*, a reabilitação, a transferência ou desligamento. Também são citadas estratégias de negociação e mediação, que incluem tentativas de esclarecer as desavenças que produziram o conflito. No nível da interface do indivíduo com a organização, é abordada a busca pela melhoria dos relacionamentos no trabalho, a adequação pessoa-ambiente e o fortalecimento do apoio social e do enriquecimento do trabalho, com a criação de grupos de apoio. No nível organizacional, as intervenções são relacionadas ao estabelecimento e disseminação de políticas contra assédio moral e às mudanças nas situações que caracterizam o assédio moral organizacional no trabalho e favorecem o assédio moral interpessoal. Por fim, é destacada a necessidade de uma abordagem abrangente do problema e um acompanhamento sistemático das ações (GLINA; SOBOLL, 2012).

Com relação à importância da análise do assédio moral no nível organizacional, no artigo de Martiningo Filho e Siqueira (2008) foi avaliado o papel da área de gestão de pessoas e das práticas adotadas que são propícias ao surgimento do fenômeno, a partir da percepção de gestores de uma grande instituição financeira. Dentre os fatores do ambiente de trabalho que podem propiciar o assédio moral foram destacados: o clima organizacional permeado por conflitos não resolvidos; regras internas nebulosas; pressões e avaliações de resultados baseadas em volume de produção; sistemas de recompensa baseados em metas individuais; alta competição interna entre os trabalhadores; desorga-

nização de empresas gerando estresse; inadequada definição dos papéis; falta de coordenação dos trabalhos e/ou falta de suporte gerencial; nível de formalidade nos processos de decisão; estilos de liderança fracos, omissos e/ou inadequados; e uma cultura organizacional que permita e/ou valorize comportamentos negativos. Para estes autores, a área de gestão de pessoas possui grande responsabilidade em criar estratégias de prevenção do assédio moral no trabalho, tais como estimular a comunicação, educar e orientar as pessoas para que sejam assertivas em seu trabalho. Para tanto, normas de comportamento devem ser definidas, a fim de que fique claro que algumas situações não serão toleradas pela gestão da organização. Ainda, é destacado que os programas de treinamento, por exemplo, podem ser voltados para a eliminação do assédio moral no âmbito da organização.

O ensaio teórico, escrito por Heloani (2005), explicita questões fundamentais para o entendimento do assédio moral no trabalho e discute tentativas de coibi-lo. Segundo o autor, a maioria das grandes empresas possui códigos de ética, porém, isto não é suficiente para impedir a ocorrência de comportamentos contraproducentes e do assédio moral. Assim, é necessária a criação de mecanismos, através da gestão de pessoas, que proporcionem ao trabalhador agredido o direito de denunciar a agressão. Isso pode ocorrer por meio de "urnas", em dependências isoladas dentro da organização, para que o assediado possa ter seu anonimato garantido. De todo modo, somente um efetivo processo de humanização do trabalho poderá fazer com que os sinais dessa violência retrocedam. Dentre as estratégias citadas pelo autor está a criação de espaços onde os trabalhadores possam expor seus problemas, angústias e expectativas. Esses ambientes de discussão poderiam levar as pessoas a perceberem que seu problema não é individual, mas envolvido em interações sociais complexas.

A pesquisa descrita por Xavier, Barcelos, Lopes, Chamarelli, Ribeiro, Lacerda e Palácios (2008), realizada no setor de saúde do Rio de Janeiro a partir da análise de 1.569 casos, como parte do programa "Violência no Trabalho no Setor Saúde", relata sugestões de estratégias/ações ante a violência. Para as autoras, a invisibilidade da violência traz consequências para os assediados e torná-la visível mostra-se como a primeira ação, tanto por meio de pesquisas sobre o tema quanto com estratégias que garantam o registro no âmbito de programas de vigilância em saúde do trabalhador ou de manejo de conflito na área de gerência de pessoal. Uma possibilidade, trazida como exemplo de ações de países centrais, é a política de tolerância zero, que implica num compromisso institucional com a apuração de todo tipo de violência segundo um protocolo preestabelecido que inclui medidas educativas para estimular a identificação e a apuração. Outra possibilidade apresentada pelos autores é a teoria da janela quebrada, que exige uma resposta rápida e visível a todos os incidentes de violência. Esta teoria considera que os atos que não são tratados rapidamente com uma consequência farão parte da cultura da organização e podem permitir que situações mais graves venham a ocorrer.

A revisão de literatura escrita por Guimarães e Rimoli (2006) buscou uma delimitação teórico-conceitual sobre o assédio moral, trazendo elementos a respeito de sua prevenção. É utilizado um enfoque multidisciplinar tanto para conceituação como para propor intervenções para prevenção e tratamento do assédio moral no trabalho. As intervenções, segundo as autoras, podem se concretizar em dois campos: a resolução da situação de assédio psicológico e a abordagem das consequências deste para o próprio sujeito.

No primeiro campo, espera-se que a organização estabeleça planos preventivos de informação, formação e implemen-

tação de protocolos de ação. Esses planos permitiriam orientar a criação de uma cultura organizacional que minimize e evite o assédio moral; capacitar para estilos de gestão do conflito e de liderança participativos; adotar ou elaborar instrumentos de comunicação formal do problema na organização; e criar indicadores que circunscrevam a situação da organização com relação ao assédio psicológico. Somado a isso, as autoras sugerem o planejamento de estratégias para a avaliação dos riscos psicossociais da organização do trabalho, a avaliação dos riscos ocupacionais de origem psicológica, psicossocial e organizacional, e a criação e execução de projetos e planos para o desenvolvimento da qualidade de vida profissional. O segundo eixo de tratamento do assédio psicológico na organização requer ativar planos de ação paliativos dos efeitos da violência e curativos das consequências que este processo tenha causado aos assediados. Neste enfoque, é necessária a intervenção multidisciplinar de profissionais que possam contribuir para a resolução do problema, tais como psicólogos, advogados, médicos e assistentes sociais. Para as autoras, os objetivos destas ações são o fortalecimento da autoestima e da identidade da pessoa, ajudando-a a recuperar suas emoções positivas articuladas à percepção de autoeficácia, dentre outros. Estas medidas individuais devem ser um primeiro passo para um futuro desenvolvimento do enfrentamento do problema em um nível global e sistêmico que sincronize os esforços individuais, organizacionais e sociais para eliminar o problema do assédio moral no trabalho (GUIMARÃES; RIMOLI, 2006).

Buscando refletir sobre possibilidades de prevenção do assédio moral no trabalho, na discussão teórica de Penteado, Mutton, Lunardelli, Goulart Júnior e Canêo (2011), é apresentado o conceito de assédio moral no trabalho e feitas reflexões sobre modelos de gestão e liderança. No artigo, há questionamentos

acerca das alternativas de minimização do impacto do assédio moral por meio de uma gestão consciente e participativa, da criação de espaços e políticas educativas que valorizem o trabalhador e um ambiente ético de trabalho. Os autores apresentam alternativas de prevenção ao assédio moral a partir do papel dos líderes, com a contribuição do psicólogo organizacional e do trabalho. Neste sentido, os autores reforçam que a simples punição dos assediadores, o retraimento do trabalhador assediado ou o constante interesse da esfera jurídica em identificar o problema não são suficientes para minimizar ou resolver o assédio moral. Eles indicam a necessidade de as organizações disporem de meios para o enfrentamento e redução da possibilidade de aparecimento do assédio no ambiente de trabalho com vistas à melhoria na qualidade de vida do trabalhador, o que inclui a criação de espaços de respeito e valorização das relações interpessoais no trabalho.

Dentre os artigos que apresentam propostas de intervenção mais estruturadas, o elaborado por Soares e Ferreira (2006) é um exemplo. Os autores apresentam revisão de literatura com o objetivo de propor a pesquisa participante como opção metodológica para a investigação de práticas de assédio moral no trabalho. Eles defendem que a pesquisa participante é uma apropriada abordagem metodológica para a investigação do assédio moral, instigando que ela poderia ser útil para a identificação de situações autênticas de assédio moral no trabalho. As vantagens identificadas da adoção desta abordagem são diversas, tais como: desvelar, no transcorrer da convivência como membro do grupo, as práticas que configuram assédio moral no trabalho; compartilhar experiências, felicidades, conquistas, tristezas, decepções, frustrações e sobrecarga de trabalho com os participantes do grupo; estabelecer uma relação de confiança e segurança entre o pesquisador e os participantes; validar o

relatado pelos assediados e testemunhas; e estimular a "tomada de consciência" por parte dos assediados e das testemunhas em relação à concretude das situações adversas vividas.

Um projeto de pesquisa e extensão intitulado "Conexões de Saberes sobre o Trabalho" é citado no artigo escrito por Vieira, Barros e Lima (2007). Este projeto tinha como principal objeto a reflexão da experiência de trabalho e como eixo metodológico o diálogo, com o intuito de aprendizagem mútua e permanente entre as lideranças sindicais e trabalhadores de base, professores e alunos de graduação e pós-graduação, participantes do projeto. O projeto se constituiu de encontros mensais, com oficinas de sistematização e módulos de formação, cujo foco foi compreender o mundo do trabalho real, entender o que os trabalhadores sabem de seu trabalho e desenvolver procedimentos e metodologias de análise das situações de trabalho e dos saberes dos trabalhadores, por meio do diálogo entre pesquisadores e trabalhadores, e da confrontação entre a produção científica e a experiência de trabalho. Com foco no trabalho, o artigo traz análises teóricas feitas pelos autores sob o título do "assédio moral" e propõe o conceito de "assédio psicossocial", incluindo o trabalho e suas condições objetivas de realização como fatores intimamente associados aos conflitos.

Um projeto piloto de atendimento em grupo a pessoas assediadas moralmente no trabalho é apresentado por Martins, Caldas, Cugnier, Goulart e Tolfo (2012), pesquisadoras e extensionistas da Universidade Federal de Santa Catarina. Ao longo do artigo, é relatada a realização de seis encontros quinzenais, de duas horas cada, com pessoas assediadas, e encontros semanais de estudos sobre o assédio moral, fundamentos do psicodrama, planejamento e reflexão sobre o processo, e supervisão do projeto. Como resultados do grupo, as autoras relataram uma minimização da repercussão negativa do assédio

moral em outros âmbitos da vida, como as relações familiares. As atividades desenvolvidas também auxiliaram as pessoas na compreensão do que é o assédio moral, as características do mundo do trabalho atual, o papel profissional como mais um entre o repertório de papéis que desempenham na vida, entre outros esclarecimentos que contribuíram para melhorar o autoconceito e a autoestima. Outro fato relevante foi a busca de alternativas de cada participante visando a mudança da situação vivida, fortalecendo-se a partir do grupo para a tomada de decisões mais adequadas as suas circunstâncias. Ao longo dos encontros, todas as participantes perceberam mudanças positivas quanto à visão de trabalho e seu significado, atribuindo novos sentidos ao trabalho.

Outra intervenção em grupo de apoio para trabalhadores assediados moralmente foi realizada por Schlindwein (2013), cujos encontros foram fundamentados na compreensão de grupos terapêuticos como dispositivo analítico. Participaram três trabalhadoras afastadas do trabalho devido a Lesões por Esforços Repetitivos e com diagnósticos de Transtornos Mentais relacionados ao assédio moral no trabalho. Foram realizados onze encontros, cujos temas foram: história de vida; organização do trabalho; condições do trabalho; riscos no trabalho; trabalho e adoecimento; repercussões individuais, sociais e familiares; enfrentamento da realidade; estratégias para lidar com o sofrimento e o processo institucional percorrido para o reconhecimento da doença. O trabalho realizado em grupo de apoio psicológico possibilitou, segundo a autora, a elaboração de ressentimentos e da experiência penosa vivenciada no trabalho.

Em outro artigo, de Salerno, Silvestre e Sabino (2011), a vivência de assédio moral no trabalho foi relacionada a pessoas acometidas por Lesões por Esforços Repetitivos/Distúrbios Osteomusculares relacionados ao Trabalho (LER/DORT). O re-

lato de experiência concentrou-se em abordar as relações entre sintomas mentais e o adoecimento, e os trabalhadores identificaram que buscavam o atendimento em um Centro de Referência em Saúde do Trabalho (CEREST) no interior de São Paulo devido à "dor e humilhação", intimamente associados a vivências de assédio moral no trabalho. Ao longo da discussão, os autores apresentam verbalizações dos trabalhadores, de visitas a locais de trabalho, de discussão com representantes de empresas e da atuação da equipe plurinstitucional de LER. Dentre os resultados encontrados por eles destaca-se uma grande deficiência no reconhecimento das situações em que o trabalho contribui para o adoecimento mental. No referido CEREST é utilizada a abordagem individual e grupal para a intervenção junto aos trabalhadores que têm diagnóstico de LER/DORT, fornecendo a possibilidade de identificação das pressões e da violência psicológica no trabalho. Os atendimentos prestados objetivam fortalecer o trabalhador e estimulá-lo a utilizar seus direitos de cidadão; já as atividades em grupo possuem caráter terapêutico e educativo com o objetivo de estimular a reflexão do processo de adoecimento, a discussão sobre as dúvidas e as dificuldades enfrentadas. Para os autores, o grupo fortalece as ideias de participação, equipe e solidariedade, importantes para ajudar a lidar com as condições de trabalho.

O artigo de Câmara, Maciel e Gonçalves (2012) objetivou descrever as medidas adotadas na implantação da primeira Comissão de Combate e Prevenção ao Assédio Moral (CS) e avaliar o processo de capacitação efetuado. O estudo foi conduzido por meio de uma análise documental e de cinco entrevistas individuais com componentes das CS no Trabalho Piloto do "Projeto de Prevenção e Combate ao Assédio Moral dos Servidores Públicos da Administração Direta do Estado do Ceará". O projeto, instituído em 2009, buscou incentivar estudos sobre o conceito

de assédio moral no trabalho, favorecer a prevenção e o combate do mesmo entre os servidores públicos do Ceará e proporcionar condições de trabalho favoráveis à saúde do trabalhador. A operacionalização deste projeto ocorreu por meio do treinamento do grupo, constituído de reuniões quinzenais durante cinco meses e visitas em unidades de uma das secretarias do estado, com discussões sobre o que é assédio moral, suas causas e consequências, as atribuições e os deveres das comissões permanente e setorial, entre outros elementos. Para a avaliação do processo foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os integrantes, após o treinamento. Os principais resultados do grupo foram a discussão teórica do conceito de assédio moral e o treinamento nos procedimentos de investigação da veracidade do assédio: apuração dos dados, realização das visitas às unidades e elaboração de pareceres com subsequente debate a respeito de sua veracidade.

O estudo de Carvalho (2009) diferencia-se dos demais ao apresentar a Psicopedagogia Institucional como disciplina importante para o redimensionamento psicológico dos espaços corporativos vitimados pelo assédio moral, sob o olhar resenhado da psicanálise, da psicologia social e da educação. Ao longo do artigo são apresentadas informações e referências para que cada profissional construa seu modo de trabalho de acordo com a realidade e as necessidades de cada instituição. Na pesquisa, bibliográfica, foi utilizado um acervo jornalístico próprio, construído ao longo de cinco anos de investigação, bem como uma entrevista com uma psicóloga e uma psiquiatra, vinculadas à classe dos bancários. A autora verificou que os casos denunciados aos sindicatos de classe seriam passíveis de soluções internas caso houvesse um projeto para os trabalhadores que privilegiasse a educação e o diálogo com as diversas contradições que compõem a corporação. A autora afirma que,

para intervir nas empresas, demanda-se conhecer as origens, a prática, os atores e os enredos do assédio moral, sendo que somente uma intervenção multidisciplinar pode se mostrar capaz de evolucionar o ambiente de forma global. Além disso, destaca que, independente dos meios utilizados para a intervenção, tais como cartilhas ou campanhas internas, a qualidade do trabalho estará intimamente relacionada com a capacidade do profissional em contribuir com o setor de recursos humanos e se comprometer com a construção de um ambiente saudável e para o exercício do respeito e da consolidação das premissas da responsabilidade socioambiental.

Apesar de não trazer como objetivo principal o relato de estratégias de prevenção ou combate ao assédio moral no trabalho, o artigo de Elgenneni e Vercesi (2009) traz em suas considerações finais a sugestão de um trabalho conjunto entre as pessoas, por meio de ações que tenham a finalidade de cessar e prevenir a ocorrência do assédio moral no trabalho. Os autores afirmam que o fim dessas situações depende da vigilância constante das condições de trabalho, da comunicação, da informação e da educação, através da mobilização dos trabalhadores e envolvimento tanto dos sindicatos como dos profissionais da saúde, advogados, antropólogos, sociólogos e organizações não-governamentais, bem como a participação do Estado. Em caráter preventivo, é sugerido que a gestão das organizações informe e treine gerentes e funcionários através da educação e informação, por meio da elaboração de um código de ética e de condutas, além de desencorajar recusa de colaboração e comportamentos inadequados. Quando o assédio já está presente na organização, eles consideram a necessidade de se estabelecer um confidente e um mediador, além de criar ações voltadas para a restauração da saúde e da dignidade.

Com base nos estudos apresentados ao longo desta revisão de literatura, identificou-se uma aproximação das pesquisas científicas publicadas em bases de dados nacionais com a realidade prática de profissionais que atuam em processos de prevenção e/ou combate ao assédio moral no trabalho. Isso remete à importância do compartilhamento de pesquisas como meio para a qualificação e instrumentalização desta prática, em um contexto em que teoria e prática coexistem e podem se retroalimentar, o que parece estar ocorrendo com maior frequência atualmente. Neste sentido, mesmo diante de uma produção científica consubstanciada e emergente sobre intervenções relacionadas ao assédio moral, a mesma ainda não se apresenta compatível com a presença, cada vez mais evidente, do assédio moral na realidade social. A seguir, será apresentado, como uma proposta de intervenção, o relato de um grupo de apoio psicológico para trabalhadores assediados moralmente no trabalho, realizado pela equipe do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Processos Psicossociais e de Saúde nas Organizações e no Trabalho (NEPPOT) do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O grupo é entendido, ao lado das propostas descritas ao longo deste capítulo, como uma importante possibilidade de atuação ante o assédio moral no trabalho.

Grupo de apoio psicológico para trabalhadores moralmente assediados: uma possibilidade de intervenção

Ao identificar o assédio moral no trabalho como violência causadora de sofrimento psicológico em muitos trabalhadores na região da Grande Florianópolis, identificou-se a importância de informar e buscar alternativas de enfrentamento. Dessa forma, a Universidade Federal de Santa Catarina, por meio de docente e acadêmicos do Departamento de Psicologia, juntamente com um administrador da Superintendência Regional

do Trabalho e Emprego no Estado de Santa Catarina (SRTE/SC), elaboraram um projeto de pesquisa e extensão em 2006, que vem sendo desenvolvido até o presente momento. Uma das ações, resultante do trabalho conjunto dos profissionais dessas instituições, é o projeto de extensão intitulado "Combate e prevenção ao assédio moral no trabalho para promoção da saúde do trabalhador", que possui, dentre suas atividades, as intervenções em um grupo de apoio psicológico realizado desde 2011. Neste projeto são desenvolvidos, semestralmente, atendimentos em grupo para trabalhadores assediados moralmente. O principal objetivo da intervenção é promover um espaço para discussão e reflexão das vivências de assédio moral, bem como a construção de estratégias de enfrentamento desta situação.

A escolha do trabalho em grupo se deve por este ser um espaço de escuta, troca de experiências e ideias, compartilhamento de informações e esclarecimentos sobre a temática e as dificuldades encontradas. No trabalho em grupo, o indivíduo tem a possibilidade de interagir com os demais participantes, diferentemente das práticas tradicionais de individualização do problema. É importante que a vivência e o sofrimento da pessoa sejam reconhecidos pelos outros, constituindo um papel significativo para diminuir a negação da vítima diante da agressão. Esse processo facilita que o indivíduo tenha mais clareza sobre a situação vivenciada e possa refletir sobre diferentes formas de enfrentamento (CASSITTO; FATTORINI; GILIOLI; RENGO, 2003). O atendimento em grupo permite o compartilhamento das situações de sofrimento e propicia a identificação entre os participantes, com base na exposição a situações e maneiras semelhantes de reagir. Essa identificação, a abertura para comunicação e para a exposição de emoções e medos, além da existência de objetivos comuns, auxilia o desenvolvimento positivo do grupo.

Os grupos desenvolvidos no Serviço de Atenção Psicológica da UFSC são conduzidos por alunos de Graduação e Pós-Graduação em Psicologia da instituição, que organizam o planejamento das atividades semestralmente e são supervisionados pela professora coordenadora do projeto. Para a divulgação dos grupos são utilizados e-mails, cartazes, divulgação no site da instituição e fôlderes distribuídos em diversos locais. Para a formação desses grupos de atendimento psicológico voltado para pessoas que sofrem humilhações frequentes no trabalho, os alunos responsáveis recebem, semestralmente, as inscrições, agendam entrevistas iniciais para conhecer cada um dos interessados e identificar se a experiência se caracteriza como assédio moral no trabalho.

Dentre as diretrizes construídas para o desenvolvimento dos grupos estão: oito encontros, uma vez por semana, com duração de 90 minutos cada, sendo que o número de encontros e sua duração podem variar conforme o andamento de cada grupo e as necessidades dos participantes. Para a operacionalização do trabalho são delimitados os seguintes temas para a discussão ao longo dos encontros: características do assédio moral; sofrimento no trabalho; centralidade do trabalho; conflitos no trabalho; família e trabalho; e relações de poder, violência laboral, estratégias de enfrentamento ao assédio moral no trabalho. As intervenções desenvolvidas privilegiam a utilização de técnicas de dinâmica de grupo e de jogos psicodramáticos como forma de compreender o assédio moral inserido em práticas sociais na organização e de entender que não se trata de um acontecimento individual. A orientação teórica dada ao grupo é variável de acordo com os alunos coordenadores.

Desde 2011 foram desenvolvidos seis grupos de acompanhamento e apoio psicológico a vítimas de assédio moral da região de Florianópolis(SC). Em comum, pode-se constatar que as ati-

vidades dos grupos estiveram relacionadas a um maior conhecimento e apropriação do tema "assédio moral no trabalho" e à importância do desenvolvimento da escuta e dos esclarecimentos fornecidos ao longo dos encontros acerca das violências sofridas pelos assediados. Além disso, as conversas, compartilhamentos de experiências e [des/re]construção de estratégias de enfrentamento fortaleceram os indivíduos e propiciaram maior autonomia, tanto individual quanto coletiva, orientada por preceitos eticamente humanos. O atendimento aos trabalhadores assediados permitiu o compartilhamento das situações de sofrimento e a identificação de que não se trata de um problema individual, mas de um abuso de ações morais e de recusa às diferenças. Além disso, o "pertencer" a um grupo permitiu a apropriação de suporte para o enfrentamento desta violência.

Considerações finais

O atual investimento em pesquisas e práticas relacionadas a intervenções sobre o assédio moral no trabalho demonstra a relevância do fenômeno para a comunidade científica e para os atores sociais, incluídos aí os profissionais da Psicologia. A produção científica geral sobre o tema tem sido aprimorada ao longo das últimas décadas, porém, ainda são poucas as publicações relacionadas especificamente às intervenções em situações de assédio moral. Embora essas ações se mostrem necessárias no momento em que um maior número de violências no âmbito do trabalho tem sido identificado, há carência de relatos de experiência para a instrumentalização e qualificação dos profissionais que atuam diretamente com a prevenção ou combate a este problema.

A análise dos artigos permitiu contatar que a maior parte dos autores recorre a discussões teóricas sobre o assunto, o que é importante, mas não suficiente para efetivar estratégias de

intervenção. Os relatos de experiências, ainda que em número reduzido, constituem-se em importantes ferramentas para os profissionais, e a publicação de estudos com esse objetivo traz importantes avanços no sentido de unir, cada vez mais, a teoria à prática. Deste modo, sugere-se aos profissionais o compartilhamento e a publicação de suas intervenções fazendo com que, cada vez mais, os estudos "rompam os muros" da academia. Apesar disso, não se pode esquecer da singularidade de cada caso de assédio moral, pois cada intervenção tem que ser pensada de acordo com os sujeitos envolvidos em um contexto organizacional específico. Deve-se atentar, conforme salientado por Glina e Soboll (2012) em um dos artigos aqui analisados, que o assédio moral no trabalho "é fruto de um momento histórico e de um contexto social e econômico definidores da forma de organização do trabalho e do desenho das relações humanas neste contexto" (p. 279), e que qualquer intervenção se relaciona a questões éticas, implicadas com o respeito à dignidade humana.

Sistematizando o material analisado, é possível propor duas grandes frentes de ação relacionadas a situações de assédio moral: a primeira em nível de prevenção e coibição a essa prática; e a segunda, através de intervenções e combate a essa violência. No primeiro âmbito, é possível afirmar, com a revisão realizada, que inicialmente é fundamental tornar a violência psicológica visível através de espaços de discussão, acolhimento e denúncia. A nível macro-organizacional, espera-se uma orientação mais ética por parte das empresas, bem como ações que visem à melhoria do ambiente de trabalho, e políticas e regras claras de não tolerância à violência. Essas práticas devem ser iniciadas através de canais adequados para a comunicação dos casos de assédio moral, estruturas de trabalho menos hierarquizadas e um clima organizacional de confiança e respeito, fornecendo aos funcionários maior segurança para denunciar

os casos no ambiente de trabalho (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

No que se refere às formas de prevenção e coibição do assédio moral, os artigos analisados ressaltaram a importância da atuação do setor de gestão de pessoas e/ou do departamento de recursos humanos, tanto por meio de uma postura que não tolera violência quanto com ações que modifiquem a cultura organizacional, priorizando relações e vínculos saudáveis. Por outro lado, dentre os resultados que podem ser destacados nas intervenções e ações ante situações de assédio moral, a opção do trabalho com as vítimas em grupos mostrou-se relevante enquanto forma de trabalho propícia ao acolhimento da vítima, com esclarecimentos sobre a violência sofrida no ambiente de trabalho e possibilidades de construção de estratégias de enfrentamento para elaborar e lidar com a vivência de sofrimento.

Outro aspecto importante é que as estratégias de ação ante as situações de violência moral mostram-se mais eficazes quando se leva em conta diferentes níveis para atuação, que atue além do individual, de atendimento à vítima e punição ao agressor, mas intervindo em um nível mais amplo, das relações interpessoais, das equipes de trabalho e da própria organização. Somado a isso, as ações mostram-se mais eficazes a partir do momento em que se considera o contexto pessoal e social em que a violência ocorre, levando em conta os múltiplos fatores propiciadores dessas situações.

Cabe ainda ressaltar que, quando se realiza a análise do assédio moral no trabalho, é fundamental atentar para a amplitude do fenômeno e para os riscos de vieses de análise e de atuação, tais como psicologização, sociologização e judicialização. Assim, a ação de uma equipe multidisciplinar propicia maior abrangência e melhor compreensão do problema, possibilitando uma atuação mais assertiva. Nessa perspectiva de ação

ampliada, ressalta-se a importância da atuação e intervenção dos sindicatos de classe como órgãos capazes de mediar e representar o coletivo de trabalhadores.

Em uma tentativa de promover a socialização dos conhecimentos sobre o assédio moral no trabalho e de acolher as vítimas desta violência, identifica-se que o grupo de apoio psicológico apresenta resultados efetivos para informar e minimizar o sofrimento desses trabalhadores. Nesse contexto, a Psicologia tem um importante papel na promoção de espaços e práticas de atenção, cuidado e fortalecimento do apoio mútuo entre os sujeitos, especialmente no que tange ao desenvolvimento de estratégias de enfrentamento em casos de assédio moral. Ressalta-se a relevância social de atividades de extensão (interdisciplinares e interinstitucionais) para prevenir a ocorrência do fenômeno, com a divulgação de informações ao público, e dar subsídios às ações de políticas públicas que tratam das relações de trabalho. Ademais, as atividades do projeto propiciam a capacitação dos alunos do curso de graduação em Psicologia para trabalharem com questões referentes à saúde do trabalhador, especialmente no que se refere ao assédio moral no trabalho.

Por fim, ao longo deste capítulo, foi possível revisar publicações nacionais sobre o fenômeno em bases de dados que publicam na área da Psicologia, o que fornece importantes indicativos sobre o que tem sido desenvolvido referente a intervenções sobre o assédio moral no trabalho. Em futuras revisões de literatura, sugere-se que se contemplem outras bases de dados não acessadas neste capítulo, tais como de outras áreas profissionais, tornando possível a discussão de forma mais interdisciplinar acerca deste fenômeno, fundamental para o aprimoramento científico. Além disso, os autores deste capítulo fizeram a opção metodológica da não-inclusão de bases de dados internacionais, livros e anais de congresso como materiais de análi-

se, o que se sugere para pesquisadores implicados em aprimorar os dados encontrados na presente revisão.

Referências

BARRETO, M.M.S. **Assédio moral: risco não visível no ambiente de trabalho**. [Entrevista]. Disponível em http://www.ensp.fiocruz.br/portalensp/entrevista/index.php?id=11818. 2008.

CÂMARA, R.D.A.; MACIEL, R.H.; GONÇALVES, R.C. Prevenção e combate ao assédio moral entre servidores públicos do estado do Ceará. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 37, n. 126, p. 243-255. 2012.

CARVALHO, M.O. Intervenção psicopedagógica nas empresas: a relevância da construção de métodos profiláticos e assertivos que visem à erradicação do fenômeno assédio moral. **Revista Psicopedagogia**, v. 26, n. 80, p. 313-324, 2009.

CASSITTO, M.G.; FATTORINI, E.; GILIOLI, R.; RENGO, C. **Sensibilizando sobre el acoso psicológico en el trabajo**. Organización Mundial de la Salud: Programa de Salud Ocupacional y Ambiental. Serie Protección de la Salud de los Trabajadores, n. 4, 2003.

CHAPPELL, D.; DI MARTINO, V. **Violence at work**. 3ª ed. Geneva, International Labour Office, 2006.

EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C.L. The concept of bullying and harassment at work: The european tradition. In EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C.L. (Orgs.). **Bullying and emotional abuse in the workplace: developments in theory, research and practice**, (p. 3-39). London: Taylor & Francis. 2011.

ELGENENNI, S.M.M.; VERCESI, C. Assédio moral no trabalho: implicações individuais, organizacionais e sociais. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 1, 68-85, 2009.

FREITAS, M.E.; HELOANI, J.R.; BARRETO, M.M.S. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning. 2008.

GLINA, D.M.R.; SOBOLL, L.A. Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 126, p. 269-283, 2012.

GUIMARÃES, L.A.M.; RIMOLI, A.O. "Mobbing" (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 183-192, 2006.

JIMENÉZ, A.B.; AGUILAR, A.C.; PITA, C.C. Intervenciones preventivas de la violencia interna en el trabajo: políticas de buenas prácticas y gestión de conflitos. **Med Segur Trab**, 57, Suplemento 1: 1-262, p. 35-52, 2011.

HELOANI, R. Assédio moral: a dignidade violada. **Aletheia**, n. 22, p. 101-108, 2005.

HIRIGOYEN, M.F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 10ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

HIRIGOYEN, M.F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 8ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

LEYMANN, H. Mobbing and Psychological Terrors at Work. Violence and Victims. v. 5, n. 2, p.119-126, 1990.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European journal of work and organizational psychology**, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M.V.S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008.

MARTINS, F.S.; CALDAS, D.B.; CUGNIER, J.S.; GOULART, L.; TOL-

FO, S.D.R. Restabelecendo o poder de agir: atendimento grupal para assediados moralmente no trabalho. **Revista Brasileira de Psicodrama**, v. 20, n. 2, p. 97-113, 2012.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. (2014). **Assédio moral ou sexual**. Disponível em: http://www3.mte.gov.br/trab_domestico/trab_domestico_assedio.asp

NEALL, A.M.; TUCKEY, M.R. A methodological review of research on the antecedents and consequences of workplace harassment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 87, p. 225-257, 2014.

PENTEADO, A.C. M.; MUTTON, M.R.; LUNARDELLI, M.C.F.; JÚNIOR, E.G.; CANÊO, L.C. Liderança e assédio moral: a administração perversa do sentido do trabalho. **Psicologia para América Latina**, n. 21, p. 71-82, 2011.

SALERNO, V.L.; SILVESTRE, M.P.; SABINO, M.O. Interfaces LER/Saúde Mental: a experiência de um Centro de Referência em Saúde do Trabalhador do Estado de São Paulo. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 36, n. 123, p. 128-138, 2011.

SAMNANI, A.; BOEKHORST, J.A.; HARRISON, J.A. Institutional-level bullying: exploring workplace bullying during union organizing drives. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. v. 89, n. 2, p. 377-395, 2016.

SCHATZMAN, M.; GOSDAL, T.C.; SOBOLL, L.A.; EBERLE, A.D. (2009). Aspectos definidores do assédio moral. Em GOSDAL, T.C.; SOBOLL, L.A.P. (Orgs.). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**, (p. 17-32). São Paulo: LTr.

SCHLINDWEIN, V.L.D.C. Histórias de vida marcadas por humilhação, assédio moral e adoecimento no trabalho. **Psicologia & Sociedade**, v. 25, n. 2, p. 430-439, 2013.

SOARES, L.Q.; FERREIRA, M.C. Pesquisa participante como opção metodológica para investigação de práticas de assédio moral no trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 6, n. 2, p. 85-109, 2006.

SOBOLL, L.A.P. Assédio moral no trabalho. In: BENDASSOLLI, P.F.; BORGES-ANDRADE, J.E (Orgs.). **Dicionário de Psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015, p. 85-94.

TEIXEIRA, R.F.; REIS, M.C.; DOS SANTOS; L.M.L. Assédio moral no trabalho: um estudo sobre as práticas de prevenção e combate ao fenômeno em empresas do norte do Paraná. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 4, p. 658-671, 2013.

TOLFO, S.R. (2011). O assédio moral como expressão da violência no local de trabalho. Em SOUZA, M.; MARTINS, F.M.M.C.; ARAÚJO, J.N.G. (Orgs.). **Dimensões da violência: conhecimento, subjetividade e sofrimento psíquico**. São Paulo: Casa do Psicólogo.

VIEIRA, C.E.C.; BARROS, V.A.; LIMA, F.P.A. Uma abordagem da Psicologia do Trabalho, na presença do trabalho. **Psicologia em Revista**, v. 13, n. 1, p. 155-168, 2007.

VIEIRA, C.E.C.; LIMA, F.P.A.; LIMA, M.E.A. E se o assédio não fosse moral?: perspectivas de análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 126, p. 256-268, 2012.

XAVIER, A.C.H.; BARCELOS, C.R.V.; LOPES, J.P.; CHAMARELLI, P.G.; RIBEIRO, S.D.S.; LACERDA, L.D.S.; PALACIOS, M. Assédio moral no trabalho no setor de saúde no Rio de Janeiro: algumas características. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 33, n. 117, p. 15-22, 2008.

Capítulo 7

Considerações sobre gestão empresarial, ética e assédio moral no trabalho. Case Banco do Brasil S/A

Cristina Maria Fagundes Prisco

Suzana da Rosa Tolfo

Introdução

Ao longo dos últimos anos assiste-se ao crescimento da precarização das relações de trabalho nas instituições públicas e privadas. Esta precarização deve-se, em grande parte, à segmentação do modelo capitalista que atinge todos os países e mais fortemente os que buscam desenvolvimento, como é o caso do Brasil. Nosso país vivencia, a partir de 2015, uma recessão econômica que afeta todos os segmentos produtivos e, principalmente, os trabalhadores. Ao mesmo tempo, também como reflexo da globalização, verifica-se a busca exacerbada de produtividade, redução de custos e intensa competitividade no setor privado, enquanto nas organizações públicas a burocracia, a cultura permissiva, as relações de poder ambíguas e as necessidades de usuários exigentes mostram-se como desafios importantes. O índice de fechamento

de empresas tem sido elevado nos últimos anos, e, como consequência, a redução de postos de trabalho. Tem-se então a "receita" para o adoecimento dos trabalhadores: pressão extrema e medo do desemprego, tornando a ocasião propícia para que o assédio moral instale-se com toda a perversidade como procedimento, indiscutivelmente antiético, de funcionamento de empresas.

Concomitantemente, a gestão empresarial baseada no gerencialismo reforça a intensa busca pela alta performance individual e o aumento da carga de trabalho, favorecendo as práticas de violências interpessoais, quer sejam sutis ou explícitas, como é o caso de assédio moral. Este tem como objetivo possível a submissão do outro à lógica da competitividade e, como consequência, o abuso de poder.

Neste capítulo se faz uso de perspectivas de diferentes bases epistemológicas, mas ligadas a aspectos inerentes ao significado do trabalho enquanto fonte tanto de prazer como de sofrimento, este último experimentado pelas pessoas vítimas de violências como assédio moral. Relaciona-se, ainda, o modelo de gestão empresarial presente nas empresas, especialmente no segmento bancário, que se traduz na vigência e manutenção de Códigos de Ética (ou de moral e/ou conduta) e Cartilhas de Prevenção ao Assédio Moral unicamente como reguladores das relações ali estabelecidas, o que não impede as práticas de violências cotidianas, exemplificando-se a contradição entre a gestão prescrita e a real com a apresentação, mesmo que breve, da condenação do Banco do Brasil S/A pelo Supremo Tribunal Federal do Trabalho à indenização pela prática de assédio moral.

O significado do trabalho

O ato de trabalhar significa muito mais do que simples sobrevivência. Remete à identificação com a própria vida;

o encontro entre o arcabouço de experiências e conhecimentos, relacionando-o à vida material e intelectual, com seus saberes, emoções e afetos. É no trabalho que se pretende deixar a marca pessoal, e se pode transferir energia, alegria, criatividade. Segundo Nardi (2004, p. 47), o trabalho é "[...] suporte central da manutenção da vida e da significação do eu no coletivo". E ainda afirma que "somos capturados no olhar do outro, o qual transforma o nosso olhar, tendo o trabalho como fator central". Na cultura ocidental a centralidade do trabalho vai além da subsistência econômica, constituindo e sendo constituído como papel a ser desempenhado no tecido social, e é pelo ato de trabalhar que "os indivíduos se confrontam com suas necessidades e aspirações subjetivas e ocupam um espaço no coletivo" (PRISCO, 2012, p. 20). Concomitantemente, o sentido que o ser humano agrega ao trabalho em busca de sua autorrealização [...] "implica em encontrar propósitos válidos que confiram sentido à existência humana nos planos de vida pessoal e no trabalho. Tornar-se também por meio do trabalho o que de fato se deseja ser" (SILVA; TOLFO, 2012, p. 342).

Fruto de pesquisas em diversas bases epistemológicas, Silva e Tolfo (2012, p. 352) concluem que:

> Ao considerarmos que o trabalho ocupa uma posição central na vida das pessoas, enquanto fonte de realização e de felicidade pessoal, urge refletir a respeito de condições físicas e psicossociais imprescindíveis à construção de experiências de felicidade no trabalho. A satisfação plena de necessidades fisiológicas (comer, beber, dormir, etc.), de segurança física e psíquica (boas condições de trabalho livres de assédio moral), de interações humanas saudáveis e gratificantes, de autoestima por meio de legítimas práticas de reconhecimento e, por fim, de oportunidades autênticas de auto-atualização (crescimento pessoal e profissional) e de autorrealização são imprescindíveis à produção de sentimentos que levem a experiências de efetiva felicidade nos ambientes físico e psíquico de trabalho.

Por outro lado, em situações de violências, como é o caso de assédio moral, o trabalho é percebido como ameaça psicológica e, segundo a psicodinâmica do trabalho, sobrevém o sofrimento psíquico, que impede a autorrealização desejada. Conforme Dejours, Abdoucheli e Jayet (2007), o trabalho tanto pode promover e preservar a saúde mental quanto ser propulsor de adoecimento. A preservação da saúde mental, conforme Dejours (2008), ocorre na expectativa de construção de identidade social, através do trabalho, ou seja, sentir-se responsável pela "[...] contribuição nas responsabilidades da comunidade [...]" (DEJOURS, 2008, p. 79). Desta forma, o grau de importância do trabalho na vida dos sujeitos torna-se tão central que em casos como de desemprego imperam os sentimentos de marginalização, incapacidade e incompetência, sem deixar de lado a manifestação de patologias psicossomáticas, drogadição, alcoolismo e suicídio. O trabalhador acostuma-se e se submete a condições insatisfatórias no meio laboral receoso de fazer parte das estatísticas de desemprego amplamente divulgadas.

O trabalho apresenta, portanto, a possibilidade de geração de prazer, alegria, transformação, cumprimento de missão, sobrevivência, independência econômica e reconhecimento, mas na oposição perversa desencadeia sofrimento, angústia e descompensações psíquicas e somáticas. Estas são consequências intrinsecamente relacionadas aos trabalhadores que são vítimas de violências como o assédio moral.

Discute-se a seguir as implicações da gestão empresarial e a ocorrência de Assédio Moral no Trabalho.

Gestão empresarial perversa e assédio moral

As empresas no país, de forma geral, estão vivendo um momento de extrema incerteza quanto à sua sobrevivência e permanência no mercado. As crises econômicas, políticas e institucionais

alinham-se, agudizadas pelo aumento da inflação, com o receio de elevação da carga tributária (hoje a do Brasil é uma das mais altas do mundo), e, em consequência, com a insegurança dos rumos que as instituições podem adotar.

No sistema capitalista atual, as formas de gestão empresarial necessitam se adaptar aos ditames do mercado, e mantêm na ordem do dia a necessidade de reduzir gastos, cortar custos, produzir mais com menos, desde matéria-prima e equipamentos aos "recursos humanos", às pessoas. Os trabalhadores são convocados a executar multitarefas, estender exigências de carga horária excessiva, realizar mais atividades (multifuncionalidade), estar de prontidão quando e onde se fizerem necessários, inclusive nos horários destinados ao lazer e ao convívio com afetos. Com os índices elevados de desemprego e a redução de postos de trabalho, quem tem um emprego considera-se privilegiado.

As empresas estão tentando sobreviver e os trabalhadores manter seus empregos e direitos. Neste contexto temos a configuração da "gestão empresarial", que é a interseção entre os interesses das empresas e os interesses dos trabalhadores. Conforme Gaulejac (2007, p. 63), "a gestão se perverte quando favorece uma visão de mundo na qual o humano se torna um recurso a serviço da empresa". Enquanto recurso, o sujeito torna-se coisa. Pouco ou nada diferente de uma cadeira, máquina ou um sistema. Sua subjetividade, inteligência criadora, humanidade e afetos são ardilosamente negados. Para a gestão, quando perversa, humilhar, agredir com palavras, ignorar e realizar "brincadeiras" desagradáveis fazem parte do cotidiano e não são assédios. Nesses ambientes em que as organizações percebem que os trabalhadores continuam produzindo o que deles é esperado, sob quaisquer condições, o assédio moral pode se tornar "[...] uma 'ferramenta administrativa' muito eficiente, sem se importar com as consequências para o assediado" (NUNES e TOLFO, 2013, p. 102). Tangenciando esta

forma de gestão perversa encontra-se a reprodução da ideologia gerencialista que "[...] introduz a instabilidade, a ruptura, a precariedade e a insegurança" (GAULEJAC, 2007, p. 246). Nesta, a solidariedade é substituída pela busca individualizada do mérito, o que, de certa forma, consolida o sistema capitalista da atualidade (FARIA, 2011).

Os sistemas de gestão que se alicerçam em competitividade agressiva, perseguição implacável de metas e resultados com exigência de extrema dedicação, flexibilidade de horários (a serviço da organização), disciplina e submissão à cultura da "coisificação" do humano, são ambientes propícios à instalação de violências continuadas como os casos de Assédio Moral no Trabalho (BARRETO, 2003; OLIVEIRA, 2015). Estas "[...] formas de gestão [...] despertam sentimentos de hostilidade, inveja e apatia ao outro, que passa a ser objeto de ódio e indiferença, dando espaço a novas formas de violência no ambiente de trabalho, em especial ao assédio moral" (GARCIA; TOLFO, 2011. p. 190). O assédio moral sempre esteve presente nas relações institucionais de trabalho. "O fenômeno, portanto, é velho, nova é a sua problematização", segundo HELOANI (2004, p. 3).

Pode-se conceituar, de forma geral, que procedimentos frequentes que têm como objetivo rebaixar, humilhar, constranger, atingir os indivíduos em sua dignidade no âmbito laboral, são manifestações de assédio moral (HIRIGOYEN, 2005; BARRETO, 2003; GUEDES, 2008; FIORELLI et al., 2007). De acordo com estes mesmos autores, essas condutas abusivas, e com objetivos de reduzir a autoestima do outro, revelam-se através da deterioração intencional das condições de trabalho, da promoção do isolamento e da proposital restrição de comunicação, dos gestos de desdém e deboche e das agressões verbais, físicas ou sexuais. De modo geral, as agressões verbais e o deboche tornam-se as formas

mais frequentes de tentativa de desqualificação do assediado, por serem vistas como "simples brincadeiras".

Diversas são as causas da ocorrência do assédio moral no trabalho, caracterizado pela multicausalidade. Podem ser originadas por estilos de gestão autoritária (ainda que sutil), cultura permissiva e incentivadora a este tipo de violência, líderes despreparados e/ou perversos, busca desenfreada pelo atingimento de metas e resultados, abuso de poder, estilo de organização do trabalho, individualismo, competitividade estimulada e recompensada entre os pares, fragmentação das relações sociais e pela solidão, sem que as trocas afetivas ocorram no ambiente laboral (GUEDES, 2008; FREITAS et al., 2008; BARRETO et al., 2011; PRISCO, 2012, 2015; OLIVEIRA, 2015). Estas questões estão mais reiteradas em organizações as quais, através de comissionamento, valorizam financeiramente os resultados atingidos individualmente e, assim, fazem com que os trabalhadores se submetam às agressões e persigam o cumprimento de metas, reforçando dessa forma a falta de solidariedade e a consequente ausência do coletivo nas relações laborais.

Prevenção ao assédio moral, gestão prescrita e gestão real

As empresas e as pessoas que nelas trabalham influenciam e são influenciadas pelos modelos de relações que ali se estabelecem. Estes podem ser sutis e silenciosos ou expressos formalmente através do sistema divulgado de valores institucionais. O sistema de valores, via de regra, pretende direcionar os padrões de relacionamentos, sejam estes interpessoais, intergrupais e/ou com a comunidade em que a organização está inserida (MONTEIRO et al., 2005; FREITAS et al., 2008; NUNES; TOLFO, 2013). Habitualmente, palavras como ética, valorização do colaborador, respeito, qualidade de produtos e/ou serviços, transparência,

honestidade, colaboração, e tantas outras, descrevem esse quadro formal representativo de valores da empresa. Infelizmente as ocorrências cada vez mais frequentes de violência e assédio moral no trabalho demonstram que não passam de palavras vãs, ou seja, não encontram ressonância nas práticas organizacionais.

As organizações estão alicerçadas em modos de gestão, cujas práticas administrativas buscam refletir os valores integrantes da cultura organizacional e seus gestores formulam políticas: de gestão de pessoas, de gestão em compras, de gestão de sistemas, etc., tendo por foco principal o alinhamento de todos à cultura organizacional. De acordo com Tolfo, Nunes e Emmendoerfer (2015, p. 250), nas empresas observa-se a coexistência de

> [...] dois componentes em todos os modos de gestão: um abstrato, prescrito, formal e estático, denominado modo de gestão prescrito, e outro concreto, real, informal e dinâmico, o modo de gestão real. Muitas vezes os dois modos de gestão não estão em consonância, o que gera paradoxos e consequentes inseguranças sobre as formas corretas de agir no ambiente organizacional, e um ambiente permissivo tende a ser propício ao assédio moral.

Dentre as manifestações do modo de gestão prescrito, uma das formas indicadas para a prevenção ao assédio moral no trabalho é a adoção de Códigos de Ética (algumas vezes também nomeados de Código de Ética e Conduta), com vistas a reforçar as atitudes preconizadas na declaração de valores essenciais para a empresa.

Em uma pesquisa bibliográfica sobre publicações relacionadas ao assédio moral no trabalho, Fabro e Tolfo (2011) concluíram que autores, nacionais e internacionais, referem-se à adoção de algumas medidas capazes de promover a prevenção da ocorrência desse fenômeno. No Quadro 1, estas estão elencadas de forma resumida:

Quadro 1. Sugestões de medidas preventivas à ocorrência de assédio moral nas empresas

Proposta (n=12)	**Frequência**
Promover mudanças na cultura organizacional	16
Educar e capacitar gerentes, pessoas-chave e líderes	15
Criar um código de conduta, código de ética, incluir normas de conduta	15
Promover práticas que estimulem o respeito, a colaboração e a integração entre os funcionários	15
Conscientizar e disseminar informações sobre assédio	14
Educar e capacitar os funcionários	8
Desenvolver comunicação interna, promover o diálogo, grupos de debate, espaços de escuta	6
Reduzir o estresse	5
Criar ambiente de trabalho saudável, melhorar as condições de trabalho e garantir qualidade de vida no trabalho	5
Possibilitar autonomia para organizar o trabalho, fornecer informações e recursos necessários para execução das tarefas e redução do trabalho monótono e repetitivo	5
Aumentar a fiscalização/controle dos funcionários	4
Dar exemplo de comportamento e/ou conduta adequada e promover mudanças na organização que combatam o assédio	3

Adaptado de Tolfo, Nunes e Emmendoerfer, 2015, pela Autora.

Uma das conclusões a que se chega, identificada no levantamento realizado, é sobre a relevância da criação de Códigos de Ética e Conduta (15 indicações). Salienta-se ainda que o próprio processo de elaboração do Código de Ética de uma empresa "já cria e movimenta um grande fato, antes mesmo da finalização do documento, numa dinâmica que pode ser fascinante e revitalizadora, pelo que exige de reflexão face aos conteúdos mobilizadores" (ETHOS, 2000, p. 9). Além disso, permite realizar revisões relacionadas à cultura organizacional, à forma como se operam as relações institucionais, em todos os níveis de atuação e, se for o caso, ser instrumento de mudança.

Ao se falar em proposta de prevenção ao assédio moral no trabalho, pela adoção de um Código de Ética, torna-se necessária a conceituação de ética, mesmo que mínima, com o intuito de demarcar e impedir a banalização de um assunto tão complexo e ao mesmo tempo presente em todas as relações sociais. Conforme Monteiro, Espirito Santo e Bonacina, (2005 p. 237), "a ética estuda a moral, o dever fazer, a qualificação do bem e do mal, a melhor forma de agir coletivamente. Avalia os costumes e diz quais ações são moralmente válidas e quais não, tende a estabelecer os princípios de valorização e condução da vida". Desta forma, subentende-se que a ética é sempre relacional, sempre em direção ao outro, aquilo que pode e deve ser realizado, a análise do que é "[...] justo e do injusto, do bem e do mal, da equidade e da responsabilidade [...]" (CHANLAT, 2002 p. 31). Complementando, a ética seria um conjunto de procedimentos em que se pauta para avaliar as ações humanas, em um determinado espaço e tempo, levando em consideração o reflexo dessas ações na realidade (SROUR, 2008), conforme algumas correntes na filosofia.

Pretende-se limitar, pelo foco deste capítulo, a consideração sobre ética empresarial, uma vez que os Códigos de Ética, enquanto práticas de prevenção ao assédio moral, inserem-se nesse contexto. Historicamente, a ética associada à gestão empresarial começa a ser discutida e passa por diversas abordagens a partir dos últimos anos do século XX (CHANLAT, 2000), principalmente devido aos numerosos casos amplamente divulgados de corrupção, descaso e desrespeito aos trabalhadores e ao meio ambiente, à comercialização de produtos nocivos, à desonestidade nos negócios e na publicidade, agravados nas últimas décadas. Neste sentido, as empresas adotariam a "teoria ética da responsabilidade", que mediante os ensinamentos de Srour (2008, p. 162)

> [...] projeta no futuro seus desideratos e torna-se uma teoria dos resultados presumidos. A validade de uma ação encontra-se na bondade dos fins almejados ou na antecipação de consequências benéficas, poupando grandes males à coletividade interessada. [...] pois: a) pretende alcançar metas factíveis; b) prioriza, a um só tempo, a eficácia dos resultados e a eficiência dos meios; c) alia posicionamento pragmático e postura altruísta.

Consoante estas definições teóricas, o Instituto ETHOS (2000, p. 10) sinaliza que "um Código de Ética (CE) pode ser um instrumento útil para dar aos profissionais de uma empresa diretrizes e orientações sobre como agir em momentos de tomada de decisões difíceis e/ou relevantes, reduzindo os riscos de interpretações subjetivas quanto aos aspectos morais e éticos". Prioriza, além disso, a responsabilidade da alta direção, não somente na elaboração, mas também em sua implantação, acompanhamento e, necessárias revisões. O referido Instituto prescreve que o documento deve estar ancorado nos valores, princípios e missão das empresas, bem como ser pautado pelo estabelecimento de relações saudáveis em todas as direções. Este mesmo Instituto propõe que sejam contemplados no Código de Ética da empresa socialmente responsável relacionamentos respeitosos com acionistas, mesmo que minoritários; políticas de gestão de pessoas que valorizem os funcionários; relações saudáveis com clientes, fornecedores, concorrentes, esferas públicas; inserção de práticas de relacionamento com a comunidade; e coerção às atividades de propina e corrupção (ETHOS, 2000).

Salienta-se que a estruturação do Código de Ética e sua divulgação, por si só, infelizmente não impede a ocorrência de casos de violência e assédio moral no trabalho. Questiona-se, na atualidade, a intencionalidade das empresas ao tomar tal decisão, conforme Oliveira (2015, p. 81), pois existe a acusação "que o lado empresarial busca na ética apenas uma estratégia de competitivi-

dade, reduzindo-a a uma etiqueta (no sentido de uma ética pequena e diminuída), um rótulo (um selo a mais) ou um clichê de boas maneiras (do politicamente correto)". Torna-se oportuno para as empresas, em seus mais diversos níveis de relacionamentos, propagarem o valor da prática de que são eticamente responsáveis. Porém, tal medida, ao não ser assumida por todos na organização, da alta direção às instâncias diretamente relacionadas com os trabalhadores, não se torna ferramenta de prevenção ao sofrimento experimentado no trabalho pelos assediados. Em grande parte das empresas, os Códigos de Ética tornam-se documentos regulamentadores das relações desejadas, mas, aparentemente, seu cumprimento se restringe aos empregados, enquanto que os escalões superiores ignoram os preceitos ali contidos e tomam decisões (ou se omitem), conforme seus interesses.

O fenômeno do assédio moral ocorre no âmbito relacional. É a precarização da convivência, caracterizada por palavras e gestos desabonadores, ameaças veladas, ou não, cobranças desmedidas, desqualificação de pessoas ou grupos, exigências desproporcionais, comunicação truncada (ou a falta dela), abuso de poder, entre tantas outras manifestações (HIRIGOYEN, 2002, 2005; GUEDES, 2008; FREITAS et al., 2008; BARRETO et al., 2011; PRISCO, 2012; OLIVEIRA, 2015; TOLFO, 2015).

O assédio moral, ocorrendo no ambiente de trabalho, torna as empresas corresponsáveis por sua prática.

> "Quando consideramos o assédio moral uma questão organizacional, entendemos que algumas empresas negligenciam os aspectos desencadeadores desse fenômeno, ou seja, consideramos que o assédio moral ocorra não por que os dirigentes o desejem, mas porque eles se omitem" (FREITAS et al., 2008, p. 38).

Consoante às omissões, verifica-se ainda a ocorrência do assédio moral alinhado à falta de atitudes de prevenção e punições e/ou à forma descabida de aumentar a produtividade, sendo estas

últimas muito nefastas à saúde do trabalhador (FREITAS et al., 2008; DEJOURS, 2008).

Nesta perspectiva, através de aceites de denúncias, a legislação brasileira referente às relações de trabalho tem procurado penalizar as empresas que permitem a continuidade da ocorrência de assédio moral. Essas penalizações, tendo caráter educativo e preventivo, via de regra, são aplicadas pela imposição de pagamento de valores para os assediados denunciantes ou outras instituições que considerem convenientes. Apresenta-se a seguir um exemplo de condenação por assédio moral efetivado contra uma instituição financeira brasileira.

Caracterização da ocorrência de assédio moral no Banco do Brasil S/A e condenação por danos morais coletivos pelo Tribunal Superior do Trabalho

Numerosos são os estudos acadêmicos que têm como objetivo a caracterização de adoecimento físico e psíquico dos trabalhadores. Entre o período de 2006 e 2016 foram publicados 329 trabalhos nos periódicos da CAPES/MEC[1], somente em língua portuguesa. Nesta mesma plataforma encontram-se seis publicações[2] referentes à categoria dos bancários, sendo constatado que

[1] CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior), MEC (Ministério da Educação e Cultura). Disponível em http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=index.php?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL3JucC1wcmltby5ob3N0ZWQuZXhsaWJyaXNncm91cC5jb20vcHJpbW9fbGlicmFyeS9saWJ3ZWIvYWN0aW9uL3NlYXJjaC5kbz92aWQ9Q0FQRVNfVjE=&Itemid=119. Acesso em 30/05/2017

[2] Disponível em: http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=index.php?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL3JucC1wcmltby5ob3N0ZWQuZXhsaWJyaXNncm91cC5jb20vcHJpbW9fbGlicmFyeS9saWJ3ZWIvYWN0aW9uL3NlYXJjaC5kbz92aWQ9Q0FQRVNfVjE=&Itemid=119 Acesso em 30/05/2017.

este segmento é um dos que mais evidências apresenta da precarização do trabalho, traduzida por práticas de assédio moral, com consequente efeito danoso à saúde dos profissionais. Aqui não se discutirá sobre as publicações existentes sobre o tema; apenas, de forma resumida, busca-se caracterizar a ocorrência de assédio moral e a condenação, por danos morais coletivos, imposta ao Banco do Brasil S/A pelo Tribunal Superior do Trabalho.

Muitas gerações tiveram como sonho (e/ou objetivo) pertencer ao quadro funcional do Banco do Brasil. Trata-se da instituição financeira mais antiga do país e, em muitos casos, sinônimo de prestígio, status e autorrealização profissional. Em suma, o lugar idealizado para se trabalhar, ter estabilidade e se aposentar em um banco. Ainda hoje, ao se realizar a abertura de concurso público para provimento de vagas, o número de candidatos é significativamente alto.

Em julgamento ocorrido em junho de 2015, o TST condenou a Instituição a pagar R$ 600.000,00 de indenização por danos morais coletivos, em consequência de assédio moral, a ser revertido ao Fundo de Amparo ao Trabalhador. Esta decisão, de caráter educativo e punitivo, divulgada pela mídia, colabora na formação de jurisprudência sobre este assunto. Considera-se oportuno transcrever alguns tópicos presentes no referido processo com o intuito de contextualizar as questões relacionadas à gestão, assédio moral e ética, apresentadas de forma teórica, anteriormente. Inicia-se com a prática de gestão que torna o assédio moral invisível:

> As informações prestadas pelas testemunhas trazidas pelo réu deixam evidente que a questão da saúde psicológica no ambiente bancário não se insere dentro das preocupações maiores que acometem os seus gestores, até porque, pelo que se extrai, não estão eles preparados para detectar com esmero a presença de tais ocorrências ou mesmo como fazer para adequadamente preveni-las e sobretudo puni-las. (fls 23)

> [...] relatando os inúmeros procedimentos investigatórios de assédio moral em desfavor do Banco do Brasil em todo o Brasil [...]. (fls 25)

> [...] o depoente denunciou a arbitrariedade ao Diretor de Pessoal do BB, [...] e depois ao Vice-Presidente de Gestão de Pessoal; [...] ele foi único que formalizou uma reclamação por carta à Diretoria do Banco e à Vice-Presidência; que nunca recebeu resposta alguma; que soube informalmente por colegas do Banco, que sua denúncia foi totalmente ignorada pelos seus superiores. (fls 24)

> [...] **que os funcionários relatam ao sindicato que a ouvidoria interna não é eficaz e não possui condições de apurar os fatos e que a ouvidoria também colhe a versão do assediador, que nega a prática de assédio ou coloca a questão de tal maneira que leva a ouvidoria a concluir que a culpa é do assediado** [...]. (fls 26 e 27, destaque do texto)

Como exposto nas transcrições do processo, as denúncias de práticas de assédio moral no trabalho, nas dependências do Banco do Brasil, são inúmeras. Depreende-se que o sistema de gestão, além de ineficaz, caracteriza-se por permissividade ao não investigar e/ou punir as situações de constrangimento. Constata-se que, apesar de realizadas denúncias diretamente às áreas estratégicas de gestão de pessoas, estas não deram a devida importância ao fato, ignorando a ocorrência, reforçando a estratégia de maximização de resultados à custa da "saúde moral" (HELOANI, 2005, p. 34).

Igualmente, o relato de que a ouvidoria interna da Instituição nega a prática do assédio, às vezes culpabilizando o assediado, sinaliza que a cultura da empresa, ao refletir suas formas de gestão real, é permissiva com a violência. Também tolera o abuso de poder por parte dos gestores, encarando com normalidade situações de humilhações e desqualificações (HELOANI, 2003; FREITAS, 2007; HIRIGOYEN, 2005).

A seguir, apresentam-se depoimentos sobre as atitudes que denunciam e caracterizam a ocorrência de assédio moral no Banco:

> [...] prática de atos de humilhação e de constrangimento, tratamento agressivo e destemperado, em especial contra quatro empregados, os quais perderam comissões e findaram por pedir aposentadoria. (fls 17)

> [...] quando lhe pedia alguma orientação, recebia uma resposta negativa, chegando inclusive a dela ouvir que: 'Você não é coordenadora? Então se vire'.[...] várias situações de desrespeito e perseguição a que foi submetida [...] chegando inclusive a ser expressamente tachada, em processo de avaliação formal levado a efeito, de 'Funci não confiável. Perda de confiança. (grifo do texto) [...] o que não acontecia só com ela, mas também com os demais lotados no mesmo setor, à exceção de alguns poucos, que eram claramente protegidos, recebendo tratamento diverso do destinado à maioria. (fls 23)

> [...] para seus subordinados ela exercia uma tirania, caracterizada por uma postura rude, despropositada; que repetidamente a Sra... desqualificava profissionalmente o depoente [...] que a Sra... mandava o depoente empacotar papéis, folhetos, 'folders' e dizia que não estava bom, mandando refazer; que isso aconteceu algumas vezes, sempre na presença dos demais colegas. (fls 24, grifo do texto).

> [...] são relatos de humilhações, de designação de funcionários para a realização de tarefas aquém de sua capacidade, de isolamento de funcionários, de proibição de almoçar junto com outros funcionários. (fls 26)

> [...] a Sra... retirou a comissão do depoente e o depoente procurou outro local para trabalhar, esclarecendo que teve prejuízo salarial e na carreira, além de prejuízo moral. (fls 28)

Nessas falas configuram-se as principais características explícitas do assédio moral no trabalho: "A repetição de comportamentos diretos ou indiretos, verbais, físicos ou de outra ordem, conduzidos por uma ou mais pessoas contra outro ou outros, no local de trabalho e/ou no exercício de sua função, percebidos pelo prejuízo dos direitos individuais e da dignidade no trabalho" (PRISCO, 2015, p. 121). Os objetivos eram a desqualificação,

humilhação, baixa da autoestima e perda da confiança do sujeito (HELOANI, 2005; HIRIGOYEN, 2002; BARRETO, 2003; GUEDES, 2008; FREITAS et al., 2008; PRISCO, 2015).

As denúncias referem-se a uma pessoa na posição de gestão do Banco, com poderes de proceder avaliação de desempenho, recompensa e punição sobre seus subordinados. Neste caso específico, a punição atingiu diretamente a vida financeira dos assediados, uma vez que o comissionamento adotado pelo Banco pode representar 70% da remuneração do trabalhador e a sua retirada, certamente, impacta em prejuízo material. Além disso, ao declarar a subordinada como "não confiável" num processo avaliativo, configura marca desabonadora na trajetória profissional da trabalhadora.

Destaca-se que nesse processo encontra-se presente a forma mais frequente e rotineira de assédio moral no que se refere à classificação e tipologia: o assédio moral vertical descendente e estratégico, caracterizado pelas agressões efetuadas pelo gestor em relação aos seus subordinados. Há ainda, com menor frequência, o assédio moral em outras direções da hierarquia funcional, tais como: horizontal (quando praticado pelos colegas), vertical ascendente (o assediado está em posição hierárquica superior ao assediador) e, finalmente, o tipo misto, que pode ocorrer em várias direções (GUEDES, 2008; FREITAS et al., 2008; SOARES, 2011; PRISCO, 2015).

São diversas as recomendações, na literatura, a respeito de formas de prevenção ao assédio moral no trabalho. Destaca-se, por sua incidência, a proposta de elaboração e adoção de Código de Ética, presente na Instituição mencionada e que, neste caso, não impossibilitou a ocorrência de atos de violência, como explicitado nos depoimentos a seguir:

> Compulsando a documentação colacionada pelo banco reclamado infere-se que este possuiu normativos internos com o objetivo de não permitir a prática de assédio moral dentro da instituição. Também é incontroverso que o banco possui um órgão de ouvidoria que também tem por atribuição receber e apurar denúncias de assédio moral. Entretanto, extrai-se do conjunto fático-probatório dos autos que as medidas institucionais adotadas pelo Banco não são eficazes, porquanto evidenciada a prática reiterada de assédio moral em diversos setores do reclamado, bem como se constata ainda a omissão deste em adotar as medidas apuratórias/repressivas pertinentes, no momento do percebimento de denúncias acerca do assédio moral [...]. (fls. 2)
>
> [...] o depoente efetuou denúncia, versando sobre a mesma questão, ao comitê de ética do réu. (fls. 27)

Como apresentado anteriormente, a existência de Código de Ética, por si só, não impede as situações de violência, intimidação e desrespeito encontradas no ambiente de trabalho. Sua implementação está associada às "organizações nas quais a gestão procura explicitar normas em relação aos modos de se comportar [...] e também expressa uma cultura voltada para a conviviabilidade e para a expressão do que é tolerado em situações de trabalho, bem como para a punição dos excessos (TOLFO, SILVA, KRAWULSKI, 2015, p. 113). Neste caso, o Código de Ética e Normas de Conduta do referido Banco não se configura como instrumento suficiente para promoção de relações mais respeitosas, mas como reforço à gestão prescrita, dissociada da gestão real. Aliado a isto, a Instituição conta ainda com uma Cartilha sobre Assédio Moral, em cuja capa estão as palavras "Conhecer, Evitar e Combater". Esta cartilha elucida aspectos conceituais para identificação de casos de assédio moral, relaciona as consequências destas práticas para o assediado, assediador e empresa e faz propostas de prevenção muito consistentes, ainda que inócuas, para que estas violências não ocorram. Além disso, disponibiliza formas de denúncia de ocorrência do assédio moral como, por exemplo, a Ouvidoria In-

terna. Percebe-se no referido processo a denúncia efetuada e a ausência das instâncias superiores da Empresa no tocante à apuração dos fatos e consequentes estratégias de combate e punição aos responsáveis, gerando a permissividade e continuidade das ações.

Considerações finais

A ocorrência de violências, sobretudo psicológicas, como o assédio moral, infelizmente é fato rotineiro nas organizações. A forma como se efetua a gestão empresarial, as relações de poder ali constituídas, a conformidade e o "pseudo" atendimento aos Códigos de Ética e/ou Cartilhas de Prevenção ao assédio moral podem significar a ocorrência e permissividade do fenômeno, ou, ao contrário, impedi-lo e caracterizar o espaço laboral como fonte de saúde, crescimento e realização pessoal (FREITAS et al., 2008; SOARES, 2011; PRISCO, 2015; TOLFO et al., 2015).

Com efeito, o uso cotidiano de agressões verbais advindas da gestão direta, verificadas nos depoimentos de funcionários, insere-se no que Leymann (1996) descreve como assédio moral (ou psicoterror), caracterizado pela inexistência de ética e condições precárias de comunicação, direcionadas de modo repetitivo a um ou mais sujeitos, promovendo a humilhação, insegurança e sentimentos de desamparo perante essas agressões. "No assédio, o objetivo é atingir o outro, romper com a sua estabilidade, explorar o seu psiquismo, de forma perversa", conforme Hirigoyen (2005, p. 65). De forma geral, na percepção do assediado é ainda mais conflitante quando as práticas agressivas partem de seu superior hierárquico, uma vez que deste são esperados coordenação, auxílio nas dificuldades, cooperação, conviviabilidade, relações harmoniosas, e não o oposto – abuso do poder, de forma continuada, discriminação e desqualificação sistematizada (FREITAS, 2007). Nos depoimentos dos assediados denota-se a explicitação

das atitudes antiéticas do superior hierárquico, podendo-se inferir a conivência da gestão e instâncias superiores relacionadas a esses comportamentos, permitindo, desta forma, a continuidade da fragilização do ambiente de trabalho, contrariando as normatizações contidas no Código de Ética e Conduta e na Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral do próprio Banco.

Conforme Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 109), "erradicar a cultura da impunidade, da falta de respeito, da promiscuidade e da indigência moral no ambiente de trabalho é tarefa coletiva, que precisa da cooperação dos ocupantes de cargos mais elevados", não só em termos da adoção de instrumentos de prevenção, mas, tão importante quanto, a adoção de formas de coerção a tais abusos.

Os casos de denúncias na Justiça do Trabalho brasileira, por práticas de assédio moral, têm-se avolumado, principalmente contra instituições de grande porte e visibilidade, tendo como exemplo aqui abordado o Banco do Brasil. Esta instituição ainda que propague adotar Código de Ética e Conduta e Cartilha de Prevenção, demonstra-se comprovadamente ineficaz para coibir as práticas de violências, fundamentalmente quanto ao assédio moral vertical descendente.

Conclui-se, portanto, que a busca por ambientes saudáveis de trabalho, enquanto promoção de espaços de saúde, transformação e potencialização dos sujeitos, deve ser objeto não somente de reflexão. Torna-se necessária a ampliação e análise de todas as instâncias relacionais das instituições, a forma de utilização do poder, o desenvolvimento e imputação de mecanismos de punição aos excessos porventura ocorridos, para que se tenha, efetivamente, a redução e/ou a eliminação de práticas tão perversas ao trabalhador, como é o assédio moral.

Referências

BARRETO, M.M.S. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC. 2003.

_____ **Da violência ao suicídio no trabalho**. In: BARRETO, M., BERENCHTEIN NETTO, N. PEREIRA, L.B. (Org.). Do assédio moral à morte de si – significados sociais do suicídio no trabalho. P. 221-248. São Paulo: Matsunaga. 2011.

CHANLAT, J.F. **Ciências sociais e management – Reconciliando o econômico e o social**. SP: Editora Atlas, 2000.

_____. **O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: VII Congreso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Publica**. Lisboa. Portugal, 8-11, Oct., 2002.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI; E. JAYET, C. **Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas S/A, 2007.

_____. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. **Christophe Dejours – Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo, 2008.

FIORELLI, J.O.; FIORELLI, M.R.; MALHADAS, M.J.J. **Assédio moral: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: LTr, 2007.

FREITAS, M.E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FREITAS, M.E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FARIA, J. **Economia política do poder: uma crítica da teoria geral da administração**. 7. reimp. Curitiba: Juruá, 2011. v. 2.

FABRO, A.C.; TOLFO, S.R.. **Assédio moral no trabalho: identificando na literatura medidas de combate por parte de organizações**. Relatório de pesquisa de iniciação científica. PIBIC/CNPq-BIP/UFSC 2010/2011 [material não publicado], 2011.

GARCIA, I.S. & TOLFO, S.R. **Assédio moral no trabalho: uma responsabilidade coletiva**. Psicologia & Sociedade; 23 (1): 190-192, 2011.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida-SP: Ed. Ideias e Letras, 2007.

GUEDES, M. **Terror psicológico no trabalho**. 3. Ed. São Paulo: LTr, 2008.

HELOANI, R. **Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho**. RAE eletrônica, 3(1), 1-8. 2004.

_____. **Assédio moral: a dignidade violada**. Aletheia, n. 22, p. 101-108, dez. 2005.

_____. **Violência invisível**. RAE Executivo, v. 2, n. 3, p. 56-61, 2003.

HIRIGOYEN, M.-F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

_____. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2005.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Formulação e implantação de Código de Ética em empresas – reflexões e sugestões**. (2000) Disponível em: http://www3.ethos.org.br/wp-<-content/uploads/2013/05/ElaboracaoCodigo-de-Etica-Ethos--Claudio--Abramo.pdf>

LEYMANN, H. The mobbing encyclopaedia. Disponível em: <www.leymann.com>

MONTEIRO, J.K.; ESPIRITO SANTO, F.C. do; BONACINA, F. **Valores, ética e julgamento moral: um estudo exploratório em empresas familiares**. Psicologia: Reflexão e Crítica, 2005, 18(2), p. 237-246.

NARDI, H. In: MERLO, A. Saúde do trabalhador no Rio Grande do Sul: realidade, pesquisa e intervenção. – **Saúde do trabalhador, subjetividade e interdisciplinaridade**, p. 43-66. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

NUNES, T.S.; TOLFO, S.R. **A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho**. Revista de Gestão e Secretariado – GeSec, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 90-113, jul./dez. 2013.

OLIVEIRA, R.T. **Propostas de um modelo de ciclo básico do Assédio Moral no Trabalho, sua sustentação teórica e uma breve descrição da atuação da Superintendência Regional do Trabalho em Santa Catarina**. Cap. 1. In: TOLFO, S.R.; OLIVEIRA, R.T. Assédio moral no trabalho. Características e intervenções. Florianópolis, SC: Lagoa, 2015.

PRISCO, C.M.F. *"***Tu não está ali, tu não existe": violência psicológica e assédio moral vertical ascendente com docentes de ensino público**. Dissertação (mestrado em Psicologia Social e Institucional) Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: http://hdl.handle.net/10183/56621

_____ **A violência psicológica e/ou assédio moral vertical ascendente na prática docente da rede pública**. In: EMMENDOERFER, M.L.; TOLFO, S.R.; NUNES, T.S. Assédio Moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos. Curitiba, Ed. CRV, 2015.

SILVA, TOLFO. **Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações**. Rev. Psicologia Organizacional e Trabalho. [on-line]. 2012, vol.12, n.3, p. 341-354. Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984--66572012000300008&lng=pt&nrm=iso.

SOARES, A. **Assédio moral e ideação suicida**. In: BARRETO, M.; BERENCHTEIN NETTO, N.; PEREIRA, L. (Org.). Do assédio moral à morte de si. Significados sociais do ssuicídio no trabalho. 1 ed. Ed. São Paulo: Matsunaga, p. 203-220, 2011.

SROUR , Robert H. **Ética empresarial**. 3 ed. revisada. Rio de Janeiro, Elsevier: 2008.

TOLFO, S.R.; NUNES, T.S.; EMMENDOERFER, M.L. **O assédio moral no trabalho e formas de diagnosticar e intervir**. In: EMMENDOERFER, M.L.; TOLFO, S.R.; NUNES, T.S. Assédio Moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos. Curitiba, Ed. CRV, 2015.

TOLFO, S.R.; SILVA, N.; KRAWULSKI, E. **Assédio moral no trabalho: interface com a cultura organizacional e a gestão de pessoas em organizações públicas**. In: Assédio Moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos. Curitiba, Ed. CRV, 2015.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Disponível em: http://www.tst.jus.br/ validador sob código 1000EFB2A88F048F89

Capítulo 8

Políticas e práticas de gestão positiva de pessoas para a prevenção e o combate ao assédio moral nas organizações

Narbal Silva

Joana Soares Cugnier

Cristiane Budde

Introdução

Nas últimas décadas têm surgido novas configurações do trabalho associadas à reestruturação produtiva, de modo que se observa um contexto político, econômico, social e cultural revestido pela intensificação tecnológica, desaparecimento de postos de trabalho e o encurtamento do ciclo de vida dos produtos e dos serviços. Aliado a isto, novas e renovadas exigências, tais como aumento do tempo real e virtual no trabalho, amplificação da produtividade e da qualidade, comportamento multifuncional no trabalho, qualificação técnica e atitudinal do trabalhador, competitividade exacerbada, entre outras (MAZZILLI; AGRA, 1998).

Em função das novas e inusitadas demandas macroambientais, criam-se arquiteturas organizacionais, circunscritas por estruturas e processos que estimulam a "sobrevivência dos mais fortes" na remodelada e maquiada "selva organizacional". Entre outras consequências, essas novas configurações criam, não raro, contextos organizacionais profícuos à construção de violência psicológica no trabalho, entre elas a que vem sendo tipificada como assédio moral (SOBOLL, 2009).

O assédio moral pode ser compreendido como qualquer conduta abusiva que se manifesta, de maneira frequente e repetitiva, por comportamentos, atos, gestos, palavras, e que podem trazer danos à dignidade, à personalidade, à integridade física ou psíquica de uma pessoa, e que podem colocar em perigo seu emprego, sua existência como ser humano e profissional ou degradar o ambiente físico e psíquico de trabalho (HIRIGOYEN, 2006). Tal condição de sofrimento psíquico no trabalho tende a levar, não raro, ao rebaixamento da autoestima e da motivação, entre outros consequentes, e pode conduzir a pessoa até a depressão e/ou à exaustão e ao *burnout*. Observaram-se, também, rupturas no contrato psicológico e, prioritariamente, nos comprometimentos normativo e afetivo, que, por sua vez, incidem negativamente na produtividade, qualidade e rentabilidade organizacional.

Nessa perspectiva, o assédio moral se caracteriza, em geral, pelo fato de que todo um grupo o pratica, seja por ação de um ou mais praticantes, ou pela omissão ou negligência do todo ou parte da comunidade organizacional (OVEJERO BERNAL, 2010). Orientados pela máxima do individualismo organizacional, pensamentos e sentimentos expressos por meio de cognições do tipo "o problema não é meu" ou "não tenho nada a ver com isso" tendem a prevalecer em contextos físicos e psíquicos, moldados e orientados pelo que é considerado importante: "eu sobreviver".

Por isso, o assédio moral se fortalece em estruturas e dinâmicas organizacionais, em geral antecedidas por culturas organizacionais orientadas por valores e crenças perversas e, portanto, aversivas ao crescimento pessoal e profissional no trabalho.

Os valores e as crenças constituintes da cultura organizacional baseiam as políticas e as práticas de gestão de pessoas (CHANLAT, 1997). Assim, as mesmas funcionam como reprodutoras dos pressupostos básicos da cultura corporativa. Por sua vez, um papel essencial da gestão é o de reproduzir, por meio de políticas e de práticas de gestão de pessoas, os elementos culturais essenciais para modelar padrões comportamentais considerados desejados. Os componentes formais de um modelo de gestão de pessoas definem, de modo decisivo, a qualidade das interações humanas no ambiente interno das organizações.

Nessa perspectiva, cabe destacar o papel que os gestores, por meio da elaboração e da implementação de políticas e de práticas de gestão de pessoas, têm ante as situações de violência no trabalho. Por exemplo, a falta de regras claras e de impedimentos a situações de assédio moral podem se tornar coniventes para que tais situações aconteçam e, por vezes, se repitam, e até mesmo se cornifiquem na cultura e no cotidiano organizacional (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

A partir do que foi e do que ainda será exposto aqui, por meio de evidências e reflexões teóricas, o presente trabalho tem por objetivo auxiliar na reflexão sobre a criação de políticas e práticas de gestão positiva de pessoas para a prevenção e o combate ao assédio moral nas organizações. Assim, com o propósito de coibir e combater práticas de assédio moral nas organizações, preconiza-se uma gestão positiva de pessoas, em que se tem como expectativas comportamentos positivos dos gestores, e, como consequentes dos mesmos, a criação e a construção de políticas e de práticas de gestão que possam ser impulsionadoras

de mudanças culturais profícuas, que busquem a disseminação de uma cultura e de práticas que prezem pela qualidade de vida e pela felicidade dos trabalhadores. Assim, uma gestão efetivamente positiva tem como significado e propósito fundamental a construção de políticas e práticas organizacionais orientadas para o crescimento pessoal e profissional dos participantes da comunidade organizacional. Em síntese, e, em decorrência, visa à construção de organizações genuinamente saudáveis por meio do equilíbrio da equação: qualidade de vida, bem-estar e felicidade; e produtividade e qualidade de produtos ou serviços.

O que são políticas e práticas de gestão positiva de pessoas?

Em função das mudanças ocorridas no contexto laboral orientadas por competitividade e produtividade, alguns modelos de gestão de pessoas passaram a ser criticados, ao serem vistos como aliados a uma visão das pessoas enquanto custos, recursos e, meramente, passivas (DAVEL; VERGARA, 2012). Esta crítica foi apresentada por Chanlat (1996) ao entender que o mundo se caracteriza pelo domínio, essencialmente, da racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas. Os trabalhadores inseridos nas organizações são considerados apenas recursos, sendo que os seus rendimentos devem proporcionar resultados satisfatórios, da mesma maneira que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima.

E como essa visão instrumental, reducionista, simplista e fragmentada influencia os modos de gerir as pessoas? As crenças sobre a natureza humana orientam os modos de gerir as pessoas, como explicitou Schein (2009). O autor entende que as suposições da natureza humana são expressas mais claramente por meio de como são vistos os trabalhadores e gestores. Baseado no modelo

da Teoria X e Y de McGregor (1960), Schein (2009) entende que os gestores da Teoria X presumem os trabalhadores com características de pessoas preguiçosas. O que supõe que por meio de incentivos econômicos é que se consegue motivá-las e há a necessidade de vigilância constante para controlá-las. Já os gestores orientados pelos princípios da Teoria Y têm como suposto que os trabalhadores são basicamente automotivados e não necessitam serem controlados, mas sim desafiados e orientados.

Ao longo do tempo, ocorreu evolução das suposições da natureza humana (o ser humano é complexo), passando a se compreender o ser humano como sofisticado e maleável, o que supõe que não se pode fazer uma declaração universal sobre o mesmo pelo fato de existir variabilidade ou imprevisibilidade na sua condição (SCHEIN, 2009). Em decorrência disso, Schein ressalta que, por causa da variabilidade, torna-se fundamental os gestores compreenderem e compartilharem os significados das suas posições, pois, na maioria das organizações, é por meio das suposições sobre a natureza humana que os sistemas de incentivo e controle são construídos. No entanto, se essas suposições não forem compartilhadas pelos gestores, haverá, como consequência, práticas inconsistentes e muita confusão gerencial.

Os trabalhadores constituem o princípio essencial da dinâmica organizacional, pois conferem energia às atividades e aos processos pelo fato de inovar, criar e recriar contextos e situações que podem ajudar a organização a ser mais competitiva, cooperativa e distinta com clientes, com outras organizações e nos negócios em geral (DAVEL; VERGARA, 2012). Isso mostra que as diferentes modalidades de gestão de pessoas estão relacionadas a variados contextos históricos ou setoriais. Além disso, um modelo se distingue do outro pelas características dos elementos que os compõem e pela sua capacidade de interferir na vida organizacional, o que, por sua vez, confere a cada um identidade própria (FISCHER, 2002).

As políticas e práticas de gestão de pessoas são compreendidas como construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vistas à obtenção de resultados desejados. As políticas de gestão de pessoas definem o referencial teórico e prático construído para possibilitar a consecução dos objetivos e finalidades da organização, funcionando como guias de pensamentos e ação para a área de gestão de pessoas. Já as práticas de gestão de pessoas referem-se ao entendimento de hábito, rotina, ação, ou, também, podem ser consideradas como atividades componentes das políticas (DEMO; NUNES, 2012).

Além de políticas de gestão de pessoas, outra nomenclatura encontrada na literatura são os modelos de gestão de pessoas. Compreende-se modelos de gestão de pessoas como representações e configurações que resumem um conjunto de pressupostos e elementos. De forma coerente e articulada, caracterizam a maneira de pensar e agir de uma organização em relação a seus membros (GONDIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013).

A gestão de pessoas enquanto conceito possui componentes que estão inseridos em quase todas as organizações. No entanto, segundo Fischer (2002), tais elementos não são reconhecidos imediatamente, pois se manifestam de diversas maneiras. Para o autor, é possível decompor os elementos de forma menos abstrata. Entre eles encontram-se os princípios, as políticas e os processos que influenciam nas interações humanas nas organizações. A seguir, serão descritos e definidos os principais aspectos de cada um dos elementos (FISCHER, 2002, p. 17):

- **Princípios:** orientações de valor e as crenças básicas que determinam o modelo e que são adotadas na organização.

- **Políticas:** diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e de longo prazo para as relações organizacionais. Em geral, são orientadoras e integradoras dos processos especificamente voltados para a gestão de pessoas.

- **Processos:** elementos mais visíveis do modelo e se caracterizam por serem os cursos de ação previamente determinados. Não podem ultrapassar os limites dos princípios de gestão e visam alcançar os objetivos traçados, que, por sua vez, são orientados por políticas específicas.

- Estilo de gestão dos gerentes diretos das equipes de trabalho: a maneira pela qual o gestor atua ao estabelecer limites ou estimular determinados padrões de comportamento.

- **Desenho organizacional:** a maneira pela qual o modelo opera, a estrutura específica de organização do trabalho dos profissionais especializados e a forma pela qual eles prestam serviços a seus clientes.

Assim, percebe-se que os processos, aqui entendidos como as práticas, não podem se desvincular das políticas e dos princípios que norteiam a gestão de pessoas. Como explicita Fischer (2002), o processo terá sentido efetivo num contexto dado, pois depende de um princípio ou crença que lhe ofereça conteúdo e direção, como também da sua capacidade de intervir nas relações organizacionais. O estilo de gerência pode ser concebido como o componente mais crítico do modelo, pois conflui para o gerente todo o processo de gestão, uma vez que a efetivação das ferramentas se dá quando as mesmas são utilizadas pelos gestores, e o uso inadequado delas afeta a composição do modelo. Dessa forma, pode-se perceber se o que é prescrito no modelo é efetivamente realizado.

As relações existentes entre os gestores e os demais trabalhadores, mediadas pelo conceito de gestão de pessoas, são claramente explicitadas por Dutra (2012) na definição que ele propõe: "[gestão de pessoas é] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo" (DUTRA, 2012, p. 17).

Ainda para Dutra (2012), políticas são os princípios e as diretrizes que demarcam decisões e comportamentos da organização e das pessoas na sua relação com a organização. As práticas são os diferentes tipos de procedimentos, métodos e técnicas empregados para a execução de decisões e para orientar as ações na esfera organizacional e em sua relação com o ambiente externo. Por sua vez, a conciliação de expectativas está vinculada ao compartilhamento de responsabilidades entre os gestores e os demais trabalhadores. O trabalhador tem o papel ativo no dimensionamento da sua relação com a organização (os gestores) e é responsável pela concepção e negociação de seu projeto profissional e pessoal. Os gestores têm o papel de estimular e oferecer o suporte necessário para que as pessoas possam dar o que têm de melhor, ao mesmo tempo que esperam receber o que a organização possui de melhor a proporcionar.

Existem diferentes formas de classificar os processos ou eixos que caracterizam a área de gestão de pessoas, entendidos como sistemas. Nesse sentido, Gondim, Souza e Peixoto (2013) propuseram três grandes sistemas: ingresso, desenvolvimento e valorização de pessoas. Um conjunto bastante diversificado de práticas envolve cada um dos sistemas, por meio do qual são expressas as relações entre as pessoas, o trabalho e a organização.

O sistema de ingresso de pessoas envolve as práticas relacionadas com as políticas de atração, seleção, contratação, socialização para o trabalho, organização e alocação de pessoas. O segundo grande sistema – o de desenvolvimento de pessoas – envolve capacitação, treinamento, educação, aprendizagem, competência e acompanhamento. A valorização de pessoas é o terceiro grande sistema, e abrange as ações de remuneração, recompensas simbólicas, plano de cargos e salários, planos de carreira, preparação para aposentadoria, políticas de inclusão e combate a práticas antiéticas.

Neste último sistema, a valorização de pessoas, é que o combate a toda forma de assédio moral ocupa lugar de destaque. Para Gondim, Souza e Peixoto (2013), as ações de valorização de pessoas visam inibir abusos com origem nas assimetrias de poder nas relações de trabalho, o que pode levar o trabalhador a sentir-se moral e emocionalmente coagido em função de humilhações, ataques verbais e demais ações de colegas e da chefia.

Nesse sentido, mais do que apenas coibir violências no contexto de trabalho e preveni-las, ressalta-se a importância de promover um ambiente de trabalho saudável, com políticas e práticas de gestão positiva, que visem propiciar comportamentos como a valorização dos trabalhadores, a abertura de espaços para diálogo, participação, aprendizagem e a promoção de relações interpessoais orientadas por preceitos como confiança e integridade. Em síntese, políticas e práticas de gestão positiva têm como propósito fundamental edificar organizações que possam ser percebidas pelos gestores e demais trabalhadores como lugares de excelência física e, sobretudo, psicossocial para as pessoas trabalharem.

Por último, as interações humanas referem-se aos processos intersubjetivos de construção de significados e às maneiras de interpretação e integração dos esquemas de significados individuais e coletivos. Nessa ótica, as organizações sendo socialmente construídas são formadas por meio das interações que se dão entre os trabalhadores (ZANELLI; SILVA, 2008). E é por meio das relações entre as pessoas que ocorre ou não o assédio moral no trabalho.

Em síntese, a área de gestão de pessoas tem papel importante na condução dos processos organizacionais que tratam da relação/gestão do comportamento humano nas organizações. Com base nessa compreensão, entende-se também a relevância que esta área tem quanto à prevenção e ao combate ao assédio moral no trabalho. Tais aspectos serão tratados na seção que segue.

O que são políticas e práticas positivas de prevenção e combate ao assédio moral?

Por meio de pesquisa realizada para descobrir o que os autores sugerem como ações para prevenção e combate ao assédio moral no trabalho, Pinheiro (2010) verificou que nas publicações científicas encontradas sobre o tema existem poucos estudos que deixam claro o "como fazer", com prioridade apenas no "o que fazer", o que caracteriza a preponderância da prescrição. Este aspecto prescritivo também foi encontrado na maioria dos autores utilizados no presente trabalho, principalmente quando os mesmos trazem primordialmente o que se deve fazer com relação às políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho.

Como política de prevenção e combate ao assédio moral, é importante que os gestores explicitem sua posição com relação ao assédio moral e ajam de acordo com esse preceito. Desse modo, as pessoas poderão sentir confiança de que serão tratadas igualmente, independentemente do cargo que ocupam. Contudo, tais medidas não são fáceis de realizar, uma vez que podem ser difíceis de implementar, quando na organização existem pessoas que se sentem ou se "veem" superiores às demais (FREITAS, HELOANI; BARRETO, 2010). Por isso, a importância de sensibilizar, para conscientizar todos (gestores e demais trabalhadores) que o assédio moral é devastador na vida, não somente de uma pessoa, mas de toda uma comunidade, e que a informação crítica sobre este tema é o melhor antídoto, desde que acessível a todos na organização (HELOANI, 2011; HELOANI; BARRETO, 2010; FREITAS, HELOANI; BARRETO, 2008). Relacionado a isso, Silva e Tolfo (2011) enfatizam que os gestores têm um papel importante na educação dos geridos, de modo a conscientizá-los sobre os processos de construção de significados éticos, responsabilidades e propósitos de sustentabilidade, tanto física como psicossocial, condições estas "sine

qua non" para que não proliferem e permaneçam condições de infortúnio e desesperança.

Orientadas por tais premissas, as possíveis respostas organizacionais ante as práticas de assédio moral podem se dar em duas frentes: a da prevenção e a do combate (HELOANI; BARRETO, 2010). A primeira envolve a construção de uma nova mentalidade no ambiente de trabalho, com a redefinição de conceitos, em especial aqueles referentes aos significados dos comportamentos proativos e a importância das equipes de alta performance à construção de saúde, produtividade, qualidade e rentabilidade no universo organizacional. A segunda perspectiva remete ao presente imediato, com a necessidade de instrumentos e mecanismos de controle, que inclusive prevejam e punam os responsáveis por práticas perversas.

Uma política de prevenção e combate ao assédio moral precisa ser ampla e assumir o caráter informativo, administrativo, jurídico e/ou psicológico (HELOANI, 2011; HELOANI & BARRETO, 2010; FREITAS, HELOANI; BARRETO, 2008). É fundamental para a definição e a criação de instrumentos para se lidar com as ocorrências, a apuração de casos e a avaliação dos mesmos, em que diferentes grupos da organização possam estar envolvidos. Aliado a isso, os gestores são imprescindíveis à prevenção e ao combate ao assédio moral, por meio de comportamentos e decisões positivas, de modo a torná-la (a organização) menos indutora da violência e mais construtora de processos colaborativos. Se medidas iniciais forem realizadas de forma efetiva, dificilmente se chegará a situações extremas, como no caso de depressão maior e até mesmo o suicídio (HELOANI; BARRETO, 2010). Quanto mais as situações de assédio moral forem identificadas e tratadas na origem, maiores as possibilidades de não se tornarem situações de extremo trauma para todos os envolvidos, sejam eles assediados ou assediadores.

Nessa ótica, o papel das políticas e práticas de gestão na prevenção e no combate ao assédio moral no trabalho é fundamental para todos os interessados. É um erro pensar que a política é usada somente nas situações as quais ocorrem reclamações formais de assédio moral. Todas as políticas delineiam procedimentos formais, mas uma política efetiva tem objetivo mais amplo. Inclui, por exemplo, declarações de orientações sobre como os gestores e demais trabalhadores pretendem prevenir o assédio moral e lidar com o mesmo, caso ocorra. Como tal, a política tem dois papéis imediatos e essenciais: servir como declaração de intenções, e também servir de documento para orientar todos os interessados por meio de processos formais e informais, ligados à prevenção do assédio moral, como também prever qual intervenção será realizada caso ocorra este tipo violência no trabalho (RICHARDS; DALEY, 2003; RAYNER; LEWIS, 2011).

Portanto, a política sobre o assédio moral pode ser uma declaração sobre todos os aspectos da intervenção e da prevenção do mesmo. Para ser possível desenhar a política, uma primeira necessidade é considerar a natureza do problema, de modo claro e objetivo. No entanto, é comum encontrar conceituações muito amplas de assédio moral nas políticas, em parte como uma resposta pragmática a sua complexidade (RAYNER; LEWIS, 2011).

A criação da política pode começar com a coleta de dados, tanto qualitativos quanto quantitativos. Contudo, tal coleta poderá ser difícil ou resultar em respostas desiguais, especialmente em organizações de médio ou grande porte, que tendem a ser divididas em unidades distintas. A comparação dos dados de todas as unidades pode ser complicada por causa dos diferentes métodos de registro e pelas diferentes percepções do que é o comportamento aceitável ou inaceitável. A obtenção de informações de qualidade com comunidades muito unidas pode ser difícil, especialmente se as unidades têm suas próprias políticas.

Esses são ambientes nos quais o assédio moral pode prosperar. Mesmo se a coleta não produzir dados significativos, possibilita a chance aos empregadores de mostrarem que eles começaram a investigar o problema, e a produzir uma política que resulta em medidas preventivas (RICHARDS; DALEY, 2003).

Uma decisão que precisa ser tomada quando se considera a política de prevenção e combate ao assédio moral é a de domínio. Onde esta política está localizada na organização e quem é o dono? Por exemplo, muito do que está escrito sobre o assédio moral é por meio de uma perspectiva da saúde, o que, por conseguinte, remete as respectivas políticas à área da saúde e da segurança (RAYNER; LEWIS, 2011). Embora uma abordagem na saúde e na segurança deva se inspirar na excelência em ajudar os alvos do assédio moral, as políticas e práticas necessárias para prevenir ou minimizar o assédio moral estão na linha de gestão, de treinamento, e os caminhos disciplinares ou investigativos normalmente estão na competência da área de gestão de pessoas (RICHARDS; DALEY, 2003; RAYNER; LEWIS, 2011). Isso supõe pensar que a integração com outras políticas organizacionais significa pensar e estabelecer o centro ou o cerne das políticas e das práticas no âmbito da gestão de pessoas.

Na criação de uma política de prevenção e combate ao assédio moral é importante definir quem vai participar desse processo (RICHARDS; DALEY, 2003; RAYNER; LEWIS, 2011). Richards e Daley (2003) recomendam que um pequeno grupo comece a desenhar o projeto inicial da política. A composição do grupo precisa ser representativa e ter um status que mostre a importância dada ao problema. Dependendo do tamanho da organização, o grupo deve ter um representante da gerência sênior para dar status, um membro sênior do departamento de pessoal/gestão de pessoas, representantes das gerências dos departamentos, além de representantes sindicais, e, se apropriado for, pessoal de outras

partes da organização – em outras palavras, trabalhar em parceria. O grupo não deve ser muito grande para não se tornar impraticável e deve considerar o uso de um expert ou facilitador que pode providenciar diferentes perspectivas e visão mais ampla. É importante que a política reflita a cultura da organização. Assim, um consultor externo não deve ser totalmente o responsável em construir a política, pois o conhecimento da organização é crucial para o desenvolvimento da política. O papel dele deverá ser o de ajudar os membros internos a tomarem consciência do problema e a pensarem alternativas de superação do mesmo.

O sucesso das políticas de prevenção e de combate ao assédio moral está relacionado ao compromisso de todos os integrantes da organização para realizar, por meio de comportamentos, tudo o que é declarado na política (RAYNER; LEWIS, 2011). Como explicitam Richards e Daley (2003), há várias razões para que a política seja desenvolvida em conjunto: envolver o pessoal no início, fazer uma declaração clara ao pessoal da legitimidade da questão, além de proporcionar espaços legítimos de participação a todos os envolvidos, denotam compromisso por parte dos empregadores para acabar com o assédio moral no trabalho. Inversamente, a falha na construção da política está relacionada com os processos organizacionais, ou seja, os principais gestores não demonstrarem disposição ou serem incapazes de realizar o que foi acordado na declaração da política. Por isso, o suporte efetivo do gestor executivo ou da equipe de gerência sênior é necessário para adicionar validade para todo o exercício e acolher a passagem da política por meio da aprovação organizacional (RAYNER; LEWIS, 2011).

Quando na organização há a implantação de uma política, deve-se pensar que uma definição é crucial, uma vez que permite a todos os trabalhadores, independentemente do seu nível ou grau, entenderem e compartilharem os termos da organização sobre o assédio moral no trabalho. Isso é importante particular-

mente nas grandes organizações, onde há diferentes departamentos ou unidades. A definição deve focar no comportamento de assédio moral em vez de se concentrar nos agressores, assim evita rotular as pessoas como assediadoras, o que pode ampliar o conflito, especialmente se o agressor não foi demitido. Nessa abordagem, contudo, não existe o reconhecimento de que algumas pessoas podem assediar sem ter consciência disso, o que pode representar equívoco (RICHARDS; DALEY, 2003).

Outro aspecto é considerar qual tipo de política se deseja. Há visões diferentes do que as políticas deveriam abarcar. Richards e Daley (2003) classificam as políticas em dois tipos: uma política básica de assédio moral e uma que combina assédio moral com outras questões, isto é, uma política de assédio moral e perseguição ou uma política sobre a dignidade no trabalho. Esta última inclui a perseguição com base no sexo, etnia, deficiência ou orientação sexual. Apesar de Rayner e Lewis (2011) não referenciarem Richards e Daley (2003), pode-se perceber semelhanças entre os autores nas classificações dos tipos de políticas existentes. Entretanto, Rayner e Lewis (2011) classificaram os tipos de políticas em três abordagens.

A primeira abordagem diz respeito a ter uma política específica para o assédio moral, e é mais apropriada onde a lei pode exigir condições específicas para ser cumprida, dentro de uma política de assédio moral distinta das outras políticas. Outra abordagem, que ficou bastante popular na Europa nos últimos anos (onde se encontram novas legislações com relação à discriminação, à perseguição e à igualdade), é combinar áreas da perseguição e o assédio moral em uma única política inclusiva. Finalmente, em vez de uma política contra assédio moral, pode-se escolher uma política positiva de dignidade no trabalho. Ao utilizar a última sugestão, os gestores percebem que é mais fácil e funcional encorajar os trabalhadores a terem uma declaração positiva e a implantarem bons comportamentos na organização, efetivamente usando todos os

aspectos da política contra o assédio moral quando eles examinam situações nas quais a dignidade e o respeito não foram cumpridos. Diferentes estilos vão aparecer para diferentes organizações, mas, na experiência dos autores, organizações que têm mais maturidade na sua abordagem geralmente utilizam a abordagem da dignidade. Os autores detectaram boas organizações usando qualquer uma destas três abordagens, mas, no final, é a execução, ou seja, a prática efetiva, que mais importa (RAYNER; LEWIS, 2011).

A maioria das políticas antibullying tem como foco definir os comportamentos negativos, sem também definir os comportamentos positivos ou as expectativas dos limites nas relações de trabalho. Esta foi a constatação do survey sobre gestão de conflito realizada pelo *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD, 2004). Tehrani (2005) sugere uma política que visa identificar os comportamentos positivos e os benefícios que os mesmos podem trazer, tanto para os gestores quanto para os demais trabalhadores. Uma declaração aos trabalhadores que todos têm o mesmo direito de serem tratados com respeito e esperar um tratamento justo de todos os seus colegas de trabalho pode ser um catalisador poderoso para a mudança cultural necessária para criar um clima em que o assédio moral não é tolerado.

As políticas devem começar com uma declaração de compromisso. Isso reforça o poder e a legitimidade da política. Como parte da introdução ou da declaração de compromisso, alguns princípios gerais podem ser incluídos (RICHARDS; DALEY, 2003):

- Uma declaração de que o assédio moral não será tolerado;
- O reconhecimento de que o assédio moral é uma questão organizacional e pode ser abordada;
- Uma declaração do direito de todos os trabalhadores serem tratados com dignidade e respeito;

- Um compromisso de promover um ambiente de trabalho livre de assédio moral;
- Um compromisso de que todos os trabalhadores estarão cientes da política, cumpram o que está inserido na política e o entendimento que ações disciplinares serão tomadas com quem não agir dessa forma;
- Reconhecimento de que o assédio moral afeta a saúde e a segurança, incluindo referência à legislação apropriada;
- Referência para as políticas ligadas ao assédio moral.

Porém, o papel dos gestores é fundamental para a concretização da política do assédio moral. Assim, Richards e Daley (2003) compreendem que os deveres dos gestores e as consequências de falharem na aplicação ou no cumprimento da política devem ser explicitados. Deve ser dada aos gestores de linha (line management) a responsabilidade de prevenir o assédio moral no trabalho e de tomarem apropriadas ações de eliminá-lo, caso o assédio moral ocorra. Os gestores deveriam ser treinados para reconhecer e lidar com o assédio moral para a concretização da política, situação que pode ser complicada quando o gestor de linha é acusado de assédio moral. Por isso, as políticas precisam permitir procedimentos flexíveis de notificações.

Outro papel importante na construção da política é o dos representantes sindicais, pois eles podem ter funções de ser receptores de denúncias e de educar os trabalhadores sobre questões relativas ao assédio moral. Deve-se dar *status* igualitário ao dos gestores, o que reforça o trabalho em parceria e constrói confiança entre os trabalhadores. No Reino Unido, por exemplo, os representantes têm o direito legal de serem consultados sobre as políticas e mudanças, e eles podem ser envolvidos em representar os denunciantes e o suposto perpetrador. Os representantes

sindicais precisam de treinamento igualitário e tempo equivalente para cumprir seus deveres (RICHARDS; DALEY, 2003).

O treinamento também deve ser realizado com todos os trabalhadores. Esses devem receber informações sobre o assédio moral, incluindo suas causas e efeitos, detalhes da política, como relatar incidentes, como conseguir suporte e como ajudar um colega que sofreu assédio moral (RICHARDS; DALEY, 2003). Os programas de treinamento podem representar ações da área de gestão de pessoas voltadas para o combate do assédio moral ao abordar questões referentes a este tipo de violência, como relações humanas, estilos de liderança e clima organizacional (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

Outro aspecto para a concretização da política é a sua monitoração. Richards e Daley (2003) explicitam que esta área é claramente um ponto fraco de todas as políticas que já foram vistas. A maioria faz uma vaga referência para a necessidade de monitorar a eficácia da política, mas não dá nenhuma indicação de como isso ocorrerá. A monitoração é necessária para acessar a eficácia e a intenção da política. Isso mostra a preocupação contínua, demonstrando para os funcionários que o assédio moral é uma questão legítima, o que encoraja qualquer trabalhador assediado a se apresentar.

Uma política bem desenhada e coordenada pode funcionar, mas, por outro lado, a política que é concebida por um departamento isolado dos usuários e prestadores de outros serviços pode ter nenhum impacto. Uma política de prevenção e de combate ao assédio moral entrelaça várias vertentes da organização – funções da gestão de pessoas como: recrutamento, seleção, treinamento, disciplina e sistemas de reclamação; atividade sindical na prevenção, promoção de políticas e de intervenção; gestão de linha no papel de modelação e manejo da disputa; bem

como serviços de ajuda, como saúde ocupacional, aconselhamento, rede de conselhos e fornecedores externos de assistência. A resposta para maximizar uma política é garantir dois aspectos: primeiro, que os trabalhadores e prestadores de serviço estejam envolvidos na sua concepção; e, segundo, que dilemas e discrepâncias sejam de fato resolvidos, não ignorados.

Como se pode observar, são vários os aspectos que influenciam para que uma política de prevenção e de combate ao assédio moral ou uma política de dignidade no trabalho seja efetivada. Dentre esses aspectos têm-se os papéis dos gestores, dos sindicatos, o treinamento dos trabalhadores na organização, aqui incluindo também o próprio desenvolvimento das pessoas para incentivar relações interpessoais mais humanizadas e respeitosas, além do monitoramento desta política, aliado ao papel fundamental da área de gestão de pessoas na construção da mesma.

Contudo, infelizmente, na prática muitas vezes se observa que os gestores não atuam no sentido de prevenir e combater o assédio moral no trabalho. Diante do cenário econômico atual, por vezes os gestores acabam permitindo ou até mesmo utilizando práticas de gestão coniventes com a violência no trabalho. Martiningo Filho e Siqueira (2008) afirmam que o assédio moral subsiste somente se os agressores tiverem a aprovação, o suporte, ou, pelo menos, a permissão implícita dos gestores para realizar práticas hostis. Nesse sentido, Freitas (2007) argumenta que o assédio ocorre porque encontra um terreno fértil, e tende a se cristalizar como uma prática na cultura quando não encontra regras, autoridade, valores organizacionais, ou seja, quando não encontra maiores resistências.

De acordo com Tolfo, Silva e Krawulski (2013), a área de RH ou de gestão de pessoas, via de regra, tem apresentado uma conduta de omissão diante das situações de assédio moral no trabalho. Tal conduta pôde ser observada por meio de pesquisa

realizada por Budde (2014), na qual os entrevistados relataram que, ao solicitar apoio ao setor de RH da organização, não receberam auxílio, tendo de buscar outras estratégias para lidar com o assédio. A omissão dos colegas de trabalho e da área de RH foi recorrente, de modo que alguns alegavam, inclusive, "não poder fazer nada" por terem medo de perder o emprego.

Tal cenário, portanto, reforça a relevância dos gestores da área de gestão de pessoas em discutir seriamente o tema, investir na formação de gestores e no esclarecimento sobre o assunto, além de receber denúncias, fornecer suporte, bem como atuar como instância interditora nos casos de violência no trabalho. Além disso, é importante que tais ações sejam planejadas e executadas por múltiplos atores e não apenas pelos gestores da área de gestão de pessoas (FREITAS, HELOANI; BARRETO, 2008).

Os gestores da organização têm um papel relevante nesse sentido, devendo atuar na interdição, mediação e na disseminação de valores e de uma cultura organizacional que preze pela qualidade de vida, bem-estar e felicidade dos trabalhadores. Ademais, todos os trabalhadores devem ser envolvidos no processo de combate e prevenção ao assédio, pois, tendo conhecimento sobre o tema, eles podem auxiliar a identificar o fenômeno e a tomar as providências adequadas, impedindo que a violência se construa, prolifere e se perpetue.

Considerações finais

No contexto laboral atual, não é raro observar comportamentos de violência no trabalho como o assédio moral. O assédio pode trazer diversas implicações negativas aos trabalhadores e à própria organização, de modo que mister se faz combatê-lo e preveni-lo. É importante que todos os trabalhadores participem desse processo, sejam eles gestores ou não, por meio do conhecimento

do fenômeno, e também auxiliando na construção e na aplicação de políticas e práticas de gestão de pessoas, efetivas na prevenção e no combate ao assédio moral nas organizações.

Em geral, os gestores nas organizações, e na área de gestão de pessoas em particular, têm um papel imprescindível à intolerância ao assédio moral, seja ele de que tipo for. Isso porque se caracterizam como "faróis orientadores" ou "guias de conduta" para os demais trabalhadores no dia a dia das organizações, no que se refere a comportamentos desejados, sejam eles para o bem ou para o mal (SENGE, 1999). Portanto, eles angariam enorme responsabilidade na disseminação dos valores e da cultura organizacional e são essenciais no que diz respeito à interdição das violências no trabalho, sejam elas físicas ou psíquicas. Entre outros papéis que lhes cabe desempenhar, um que pode ser considerado fundamental, por se caracterizar como estratégico, é o de "guardião da cultura".

Assim, salienta-se que para a criação de políticas e práticas de gestão para a prevenção e o combate ao assédio moral há a necessidade do estabelecimento de regras e descrições claras quanto ao que se caracteriza como assédio moral, bem como o que não se configura como tal, além de intolerância total e irrestrita a qualquer tipo de violência no trabalho, de modo a impedir a naturalização de condutas imorais e ofensivas. Finalmente, esclarecimentos fundamentados, fluídos e atrativos sobre o tema, desenvolvimento de competências nos gestores e nos demais trabalhadores a respeito do assunto, espaços para esclarecimentos, orientações e denúncias, entre outras ações, caracterizam-se como de alta relevância para a prevenção e combate desta violência nas organizações da atualidade.

Ao se considerar as intensas relações positivas entre assédio moral, sofrimento psíquico, diminuição da autoestima, da motivação e do comprometimento, além dos evidentes prejuízos à produtividade, qualidade e rentabilidade nas organizações, a prevenção

e o combate ao assédio moral por gestores e demais trabalhadores devem constituir prioridade estratégica das políticas e das práticas de gestão de pessoas. Isso porque o assédio moral pode levar a ausências no trabalho por doenças, em geral de natureza psíquicas, aposentadorias antecipadas, e, em casos mais extremos, de morte por suicídio, gerando entre outros custos os de ordem financeira para a sociedade, que arcará com gastos à recuperação psicológica, não somente do assediado, mas de todos os envolvidos, incluindo aí os seus colegas de trabalho que, de um modo direto ou indireto, acabam sendo expostos às situações de assédio moral.

Portanto, os gestores nas organizações necessitam identificar, analisar, prevenir e combater este terrível problema, incluindo aí todos os setores e todos os níveis hierárquicos, investindo fortemente na formação de seus gestores e demais trabalhadores, inserindo, cada vez mais, questões relacionadas com a gestão de pessoas – assédio moral e ética nas relações de trabalho, por exemplo, em seus planos de treinamento, educação e desenvolvimento de pessoas. Portanto, a preocupação com números, ou seja, produtividade, qualidade e rentabilidade, deverá o máximo possível ser equacionada, de modo a levar em conta as peculiaridades humanas, retratadas na subjetividade, necessidades, expectativas e desejos de modo a prevenir e inibir a produção de gestores perversos, paranoicos e psicopatas.

Nas organizações onde a "conversação real" está reduzida ao monólogo ou ao falso diálogo, tal característica tende a ser colaborativa com a criação, construção e proliferação do assédio moral. De outro modo, o "diálogo autêntico" e a gestão positiva de conflitos tendem a gerar ações comuns saudáveis, com consequentes potenciais de prevenção e combate a situações de violência no local de trabalho, sejam elas de que tipo forem. Esses potenciais também podem ser observados naquelas organizações onde existem normas explícitas e claras em relação aos modos consideráveis desejados

de se comportar, como, por exemplo, por meio de códigos de ética que são verdadeiramente praticados e que expressam uma cultura organizacional orientada pela convivência saudável e positiva dos participantes da comunidade organizacional, nas quais estão claros os comportamentos considerados aceitáveis e valorizados, como também o contrário (TOLFO; SILVA; KRAWULSKI, 2013).

Contudo, os desafios para a construção e consolidação de culturas, políticas e práticas de gestão positiva de pessoas, orientadas para a saúde dos trabalhadores, são inúmeros, sobretudo quando o assunto é o assédio moral. Pode-se iniciar com os desafios considerados mais básicos, como os que levam em conta as definições que tratam dos processos de comunicação e das mudanças que se fazem necessárias no exercício do poder. Ampliando o espectro de discussão aos desafios mais difíceis, mas não impossíveis, ressaltam-se as mudanças culturais que se fazem necessárias, percorrendo-se, a partir daí, até as mudanças essenciais na superestrutura ideológica do sistema, a qual cria organizações endereçadas para o mercado, em geral orientadas por relações de conveniência, de cunho eminentemente econômico que, via de regra, tendem a negligenciar a condição humana, ao exacerbar o individualismo perverso, do tipo que tornam negativas e pessimistas as interações humanas (TOLFO, 2011).

Por fim, o desafio posto tanto para os gestores quanto para os demais trabalhadores, mesmo em tempos considerados difíceis e mediados por inúmeras contradições, está em criar, construir, praticar e compartilhar valores, tais como justiça, transparência, cooperação, solidariedade, humildade, entre outros correlatos, de modo que os mesmos possam ser expressos e efetivamente aplicados por meio de políticas, programas e práticas de gestão positiva de pessoas, sempre e continuamente endereçadas à construção efetiva de qualidade de vida, bem-estar e felicidade nas organizações e no trabalho (ZANELLI; SILVA; TOLFO, 2011).

Referências

BUDDE, C. Estratégias de enfrentamento utilizadas por trabalhadores que vivenciaram situações típicas de assédio moral. **Dissertação (mestrado)** – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Florianópolis, SC, 2014. 158 p.

CHANLAT, J.F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.P.B.; VASCONCELLOS, J.G.M. (Comp.). **Recursos humanos e subjetividade.** Petrópolis: Vozes, 1997, p. 118-128.

CHANLAT, J-F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J-F (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3a. ed, Vol. 1, São Paulo: Atlas, 1996.

CHAPLIN, C. (Director). **Tiempos Modernos.** [Cinta cinematográfica]. Estados Unidos: United Artists, 1936.

CHARTERED Institute of Personnel and eDevelopment (CIPD). **Managing conflict at work:** a survey of the UK and Ireland. London: CIPD, 2004.

DARNELL, E.; JOHNSON, T. (Directores). **Hormiguinha Z.** [Cinta cinematográfica]. Brasil: Dream Works/Pacific Data Images Productora, 1998.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. Gestão de pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs.). **Gestão de pessoas e subjetividade**. 5a ed., São Paulo: Atlas, 2012.

DEMO, G.; NUNES, I. Políticas de gestão de pessoas: pressupostos, definições, resultados e produção internacional recente. In: Demo, G. (Org.). **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais. São Paulo: Atlas 2012.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. 1a. ed., 10a. reimpr., São Paulo: Atlas, 2012.

FISCHER, A.L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Limongi-França, A.C. et al. (Orgs.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, M.E. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? **ERA eletrônica**, São Paulo, 2007, v. 6, n. 1. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica>. Acesso em: 26 jun. 2016.

FREITAS, E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2008.

GONDIM, S.M.G.; SOUZA, J.J.; PEIXOTO, A.L.A. Gestão de pessoas. In: Borges; L.O. & Mourão, L. (Orgs.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

HELOANI, J.R. A dança da garrafa: assédio moral nas organizações. **GV-executivo**, 10(1), 2011, p. 50-53.

HELOANI, R.; BARRETO, M. Aspectos do trabalho relacionados à saúde mental e violência psicológica. In: Glina, D.M.R. & Rocha, L.E. (Orgs.). **Saúde mental no trabalho**: da teoria à prática. São Paulo: Roca, 2010.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2 ed., 2006.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2001.

MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M.V.S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, 8(5), 2008, p. 11-34.

MAZZILLI, C.; AGRA, C. O significado do trabalho multifuncional no processo de reestruturação produtiva da Petrobras. **ANPAD**, 1998. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-ols-10.pdf >. Acesso em: 24 jun. 2016.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MCGREGOR, D. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

OVEJERO BERNAL, A.O. Psicologia do trabalho em um mundo globalizado: como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PINHEIRO, M.M. **Prevenção e intervenção do assédio moral no ambiente de trabalho**. Relatório de pesquisa PIBIC – Programa de iniciação científica – UFSC, 2010.

RAYNER, C.; LEWIS, D. Managing workplace bullying: the role of policies. In: EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C.L. (Eds.). **Bullying and harassment in the workplace**: developments in theory, research and practice (2a ed.). Londres: Taylor & Francis, 2011.

RICHARDS, J.; DALEY, H. Bullying policy: development, implementation and monitoring. In: EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C.L. **Bullying and emotional abuse in the workplace**: international perspectives in research and practice. Londres y Nova York: Taylor & Francis, 2003.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, P.M. **A dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, N.; TOLFO, S.R. **Felicidade, bem-estar e assédio moral: paradoxos e tensões nas organizações da atualidade**. In: LEOPOLD, L.; FAGÚNDEZ, D.;

SOBOLL, L.A.P. **Violência psicológica no trabalho**. Sind. dos Adv. do Estado de São Paulo, 2009. Disponível em: http://www.sasp.org.

br/index.php/notas/70-violencia-psicologica-no-trabalho.html. Acesso em: 26 jun. 2016.

SOBREBA, N. (Org.). **Investigaciones e intervenciones innovadoras en el campo de la psicología de las organizaciones y el trabajo**: el estado del arte. 1ª ed. Montevideo: Psicolibros Universitareo – Conitriun, 2011, v. 1, p. 247-260.

TEHRANI, N. **Bullying at work**: beyond policies to a culture of respect. London: CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development), 2005.

TOLFO, S.R. O assédio moral como expressão da violência no trabalho. In: SOUZA, M.; MARTINS, F.M.; ARAÚJO, J.N.G. (Comp.). **Dimensões da violência**: conhecimento, subjetividade e sofrimento psíquico (Cap. 10). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

TOLFO, S.R.; SILVA, N.; KRAWULSKI, E. Acoso laboral: relaciones con la cultura organizacional y la gestión de personas. **Salud de los trabajadores**, v. 21, n. 1, Enero-Junio, 2013.

ZANELLI, J.C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão**: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

ZANELLI, J.C.; SILVA, N.; TOLFO, S.R. Qualidade de vida e organizações saudáveis como expressões da cultura organizacional. In: Zanelli, J.C.; Silva, N. & Tolfo, S.R. **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

Capítulo 9

Riscos psicossociais no trabalho: assédio ou dano moral no trabalho de modelos profissionais?

Profª. Suzana da Rosa Tolfo
MSc Aline Jacinto
Arthur Dutra
Marcelle Fernandes
Departamento de Psicologia/UFSC

Introdução

A sociedade, os processos de produção, os locais e as atividades de trabalho e a prestação de serviços têm sofrido constantes mudanças devido às novas tecnologias, às condições sociais e econômicas variáveis e à geração de novas demandas de consumo, incluída aí a moda. Estas situações contemporâneas do contexto laboral acarretam desafios e riscos, novos e emergentes. Assim, as relações trabalho-saúde têm exigido abordagens técnicas, administrativas e políticas para garantir segurança e saúde no trabalho (AGÊNCIA EUROPEIA PARA A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO, 2010).

Segundo Costa e Santos (2013), essas mudanças no mundo do trabalho, como as alterações do valor e do significado do trabalho, as inovações tecnológicas, as novas formas de organização, as modificações dos espaços, do conteúdo e da natureza do trabalho, têm ocorrido em função das exigências do mercado por organizações dinâmicas, facilmente adaptáveis a um ambiente exigente e mutável. As modificações sobrevindas nesse mundo do trabalho acarretaram em urgências por maior produtividade, pressões no trabalho, aumento da complexidade das atividades, relações de trabalho tensas e precárias, expectativas irrealizáveis, fadiga e esgotamento profissional. Estes constituem-se como fatores psicossociais de risco no trabalho, os quais podem ocasionar consequências diretas nas condições de saúde dos trabalhadores, como incapacidade laborativa, adoecimentos e repercussões na vida social e familiar (GUIMARÃES, 2013; SERAFIM et al., 2012).

Um dos desafios para a segurança e saúde no trabalho implica reconhecer os riscos psicossociais, identificar qual o seu impacto na saúde dos trabalhadores, bem como formas de intervir nessas situações de trabalho desfavoráveis, a fim de criar condições que permitam uma gestão voltada à saúde, à segurança e ao bem-estar do trabalhador ou da trabalhadora (COSTA; SANTOS, 2013). Atualmente pode-se incluir as situações que geram danos e assédio moral no trabalho entre os riscos psicossociais, como será abordado na revisão da literatura, em sequência.

Riscos psicossociais no trabalho

Nas duas últimas décadas aumentou o quantitativo de investigações empíricas e teóricas que abordam riscos psicossociais no trabalho, bem como o interesse de empresas e dos próprios órgãos reguladores governamentais em compreender estes fenômenos (BORGES; GUIMARÃES; SILVA, 2013). Segundo Costa e Santos (2013), a temática ganhou destaque e se difundiu massivamente na Europa a partir do ano 2000, em função de suicídios em

grandes empresas europeias da época, os quais foram atribuídos a situações de trabalho. Hirata (2011) discorre que em empresas francesas, como a France Telecom, a Renault e a Peugeot, o número de suicídios aumentou nos últimos anos devido ao trabalho intensificado e sob pressão, à falta de solidariedade, à falta de trabalho em equipe e às práticas de assédio moral no trabalho.

Para compreender melhor os fatores psicossociais cabe remeter ao termo, sendo que "psicossocial" se refere à interação entre indivíduo (psico) e seu entorno (social) (MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL DE LA ESPAÑA, 2012). Os fatores psicossociais, conforme Álvarez (2012), podem tanto ser favoráveis como de riscos. São considerados favoráveis quando contribuem para o desenvolvimento da atividade laboral e propiciam a qualidade de vida das pessoas, as relações de trabalho e a produtividade. Mas estes fatores se convertem em risco quando têm o potencial de causar danos psicológico, físico e social aos indivíduos e se tornam fontes diretas de estresse ocupacional.

Gollac e Bodier (2011), do Colégio de *Expertise* em monitoramento de riscos psicossociais no trabalho da França, afirmam que riscos psicossociais são riscos para a saúde criados pelo trabalho por meio de mecanismos sociais e psíquicos, como as condições de trabalho, fatores organizacionais e relacionais, que se manifestam na saúde mental, social e física. Assim, para considerar um risco no trabalho como psicossocial, sua origem há que ser de ordem psicológica e social, e sua manifestação pode ser de ordem psicológica, social e/ou física.

Documentos da OIT abordam como principais fatores psicossociais de risco no trabalho: carga de trabalho, o conteúdo das tarefas, as relações interpessoais, o ritmo de trabalho, a autonomia e o controle na realização das tarefas, a função laboral, a cultura e o clima organizacional (SAUTER et al., 1998; ORGANIZAÇÃO

INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2013). Estudos investigaram riscos psicossociais no trabalho de profissionais de saúde e os seus resultados demonstraram que os principais fatores psicossociais de risco são: extensa carga de trabalho, alta complexidade nos procedimentos, exigência de atenção máxima continuada, ausência de pausas adequadas para descanso, carga horária de trabalho elevada, longas jornadas de trabalho, sobrecarga psíquica, cognitiva e de tarefas, desgaste emocional, relações interpessoais inadequadas, agressões de pacientes e violência psicológica (DARLI; ROBAZZI; SILVA, 2010; FERREIRA; BONFIM; AUGUSTO, 2012; FONTANA; LAUTERT, 2013; LEITÃO; FERNANDES; RAMOS, 2008; LORENZ; BENATTI; SABINO, 2010), sendo que entre os últimos incluem-se o dano e o assédio moral no trabalho.

Em pesquisas com bancários, Santos, Siqueira e Mendes (2010) e Olivier, Perez e Behr (2011) verificaram os seguintes fatores psicossociais de risco: excesso de trabalho, pressão das chefias e clientes, cobranças por produtividade, ausência de pausas de trabalho, falta de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, relações interpessoais permeadas de falsidade, esnobação, culto à bajulação e indiferença. Em estudo realizado com 160 policiais civis, os quais foram avaliados por meio do Inventário do Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA) por Anchieta, Galinkin, Mendes e Neiva (2011), os aspectos do contexto de trabalho (organização do trabalho, condições de trabalho e relações socioprofissionais) e custo humano no trabalho (exigências que acarretam em custos físicos, afetivos e cognitivos) apresentaram nível "crítico", o qual indica situação limite que pode ocasionar mal-estar no trabalho e riscos de adoecimento.

Nos estudos abordados anteriormente foi possível identificar as relações interpessoais inadequadas no trabalho como sendo fator psicossocial de risco presente em todas as populações investigadas (profissionais da saúde, bancários e policiais). Dos proble-

mas de relacionamento mais prejudiciais ao trabalhador, pode-se mencionar o dano e o assédio moral no trabalho.

Assédio e dano moral no trabalho

As características do Dano e do Assédio Moral são similares, o que, muitas vezes, dificulta a diferenciação entre os dois fenômenos. Para Gonçalves (2009), o dano moral pressupõe lesão de bem, e não de patrimônio, que atinge os direitos de personalidade, "*como a honra, a dignidade, intimidade, a imagem, o bom nome, etc., como se infere dos art. 1º, III, e 5º, V e X, da Constituição Federal, e que acarreta ao lesado dor, sofrimento, tristeza, vexame e humilhação*" (GONÇALVES, 2009, p. 359).

Juridicamente o dano moral pode ser subdividido em direto ou indireto, considerada a causalidade entre o dano e o fato. O dano moral é direto quando a lesão se refere a um direito imaterial, ou seja, atinge *os direitos da personalidade (como a vida, a integridade corporal e psíquica, a liberdade, a honra, o decoro, a intimidade, os sentimentos afetivos, a própria imagem) ou nos atributos da pessoa (como o nome, a capacidade, o estado de família). Abrange, ainda, a lesão à dignidade da pessoa humana* (CF/88, art. 1º, III). (DINIZ, 2008, p. 93). O dano moral direto implica em atentado à honra e à imagem do atingido.

O dano moral indireto ocorre quando há lesão a um bem ou interesse de natureza patrimonial, mas que gera um prejuízo a um bem de natureza extrapatrimonial (GAGLIANO; PAMPLONA FILHO, 2004, p. 87). Para Pereira (1989), o dano moral pressupõe sofrimento da vítima decorrente de atentado a sua reputação, a sua autoridade legal, a sua segurança, a sua integridade, para citar alguns.

O *assédio* para Hirigoyen (2002) resulta do objetivo de atingir o outro, romper com a sua estabilidade, explorar o seu psiquismo, de forma perversa. O fenômeno implica em qualquer conduta

abusiva (gesto, palavra, ação, atitude) que remeta, por características e/ou frequência, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, que põe em risco o emprego ou altera negativamente o clima de trabalho. A definição de Leymann (1990, conforme citado por GONZÁLEZ DE RIVERA; RODRÍGUEZ-ABUÍN, 2003), precursor nos estudos sobre o assunto, enfatiza a hostilidade na comunicação e a conduta sem ética, que ocorrem sistematicamente, são repetidas (período de seis meses) por uma ou mais pessoas em relação a outra e objetivam torná-la indefesa.

De acordo com Barreto (2000), assédio moral é a exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, de forma repetitiva, caracterizando uma atitude desumana, violenta e antiética nas relações de trabalho. Para Einarsen (2005 apud EINARSEN; SKOGSTAD, 1996), o assédio pressupõe uma situação na qual uma ou mais pessoas são sujeitas a ações negativas por parte de uma ou diversas outras, ao longo do tempo e sob condições que dificultam ações em defesa própria. Segundo o mesmo autor, a diferença conceitual entre assédio e conflito interpessoal não está "no que é feito e como é feito", mas... "na frequência e na duração do que é feito e da capacidade das partes de se defenderem", o que é possível no segundo caso (p. 03). Heloani (2004) acrescenta a questão da intencionalidade à definição de assédio moral e afirma que esta violência consiste na constante desqualificação da vítima, seguida de sua consequente fragilização, com o objetivo de torná-la neutra em relação ao poder, o que justifica sua caracterização como um processo disciplinar (HELOANI, 2005).

A violência do assédio moral deve-se principalmente à repetição sistemática das situações violentas, que isoladamente podem não causar danos à saúde do trabalhador. Então, a frequência com que são manifestos os comportamentos do assediador consiste no principal critério aceito para configurar a ocorrência

do assédio, ou seja, as situações de vexame, ofensas, ameaças que se tornam repetitivas longitudinalmente (YOUNG, 2006). Convencionalmente, o critério adotado é de que a frequência seja de ao menos uma vez por semana, com duração de ao menos seis meses (GONZÁLEZ DE RIVERA; RODRÍGUEZ-ABUÍN, 2003).

A diferenciação entre assédio moral e dano moral está no fato de que o dano moral não se prolonga no tempo, embora também decorra de uma conduta ilícita que tem origem em ação ou omissão. Uma única conduta geradora de dano à honra, à moral, que ofenda bens extrapatrimoniais do empregado, é suficiente para caracterizá-lo como tal (SANTOS, 2012). O assédio moral também difere do dano moral, conforme Leite (2014), porque o assédio moral pressupõe conduta (ação ou omissão), e o dano moral contempla especificamente a existência de dano. O comportamento do assediador expressa atos de assédio moral sob os seguintes requisitos: presença de um grupo social, repetição das ações ao longo do tempo, e escolha de uma ou mais vítimas para assediar. No entendimento da matéria jurídica, o conjunto de pequenas ofensas avaliadas de modo isolado não abala o patrimônio moral do empregado e, portanto, não pode ser considerado como assédio moral, mas sim como um ato passível de reparação por dano moral (LEITE, 2014).

Um ato pode ser definido como dano moral ou assédio moral, do ponto de vista jurídico, com base na matéria de provas: no caso do assédio moral o prejuízo precisa ser provado e, em contrapartida, o dano moral é presumido (ZANETTI, 2017). Embora tanto o dano quanto o assédio moral não sejam fenômenos recentes, é nas últimas décadas que – especialmente o segundo – se tornaram objeto de estudos e de intervenções em diferentes tipos de organizações e de carreiras ou profissões. Uma profissão ainda pouco estudada é a de modelos, com as peculiaridades que são afetas às suas atividades.

Trabalho de modelos

O trabalho de modelo é cercado de *glamour* na sociedade ocidental contemporânea. Mas quais as características das atividades realizadas? E quais as especificidades vivenciadas por seus/suas profissionais? Com vistas a delimitar a questão, Libardi (2004) define a profissão como modelo de beleza e, em sentido mais amplo, inclui toda pessoa que serve para representar um produto, seja na moda ou em publicidade. Atualmente destaca-se a indústria da moda, que está em plena expansão e cujas motivações financeiras incentivam o crescimento do setor e o aumento do número de seus adeptos (LIBARDI, 2004). É possível confirmar este fato ao observar o aumento significativo dos cursos de graduação em moda no país nos últimos anos, bem como o impacto e repercussão de eventos do setor.

Este crescimento do setor da moda somente foi possível devido a um sólido alicerce nas tradições culturais da sociedade como um todo, que valorizam a beleza física. Palmeira (2013) afirma que uma das razões para uma entrada precoce na carreira de modelo é o fato da juventude ser um valor imprescindível na sociedade que cultua a aparência e o antienvelhecimento. Ao caracterizar quem trabalha como modelo, Libardi (2004) identifica que a maioria é mulher, muitas delas iniciam a profissão por volta dos 13 anos, e são muito requisitadas no mercado *fashion* na faixa de idade entre 14 e 24 anos. Somente algumas modelos consagradas conseguem trabalhar após os 30 anos, e o mais comum é seguir carreira até aproximadamente os 25 anos.

Dentre aquelas que escolhem esta profissão, muitas saem de suas cidades ou estados e se mudam para os locais nos quais estão as principais agências de modelos. Elas deixam, em sua maioria, de morar com suas famílias, passam menos tempo com os amigos de longa data, param de frequentar a escola e de realizar atividades de lazer, comuns na adolescência, além de

ter que dividir a casa com outras meninas que são suas concorrentes de profissão (RODRIGUES, 2007).

Conforme Damasceno et al. (2006), o principal obstáculo para muitos adentrarem a carreira de modelo é a cobrança rigorosa de peso, altura e técnica que atendam uma aparência física nos padrões da indústria da moda e da mídia. E os comportamentos para manter o padrão de beleza estabelecido para as modelos podem trazer consequências severas à saúde psíquica, manifestos, por exemplo, em transtornos alimentares, como a anorexia e a bulimia (FONSECA; RENA, 2008). Porém, muitas meninas iniciam a profissão com idade precoce, tornam-se responsáveis pelos próprios cuidados e administram assuntos da própria profissão, como a alimentação, as finanças e a imagem corporal (LIBARDI, 2004).

Se os aprendizados forem vivenciados de modo positivo, modelos podem ter a oportunidade de viver experiências múltiplas em um continuum infância-adultícia ou aprendizagem-trabalho. O trabalho na adolescência também pode contribuir para o desenvolvimento psicossocial, quando esta experiência fornece alternativas para a vida desses jovens onde outras estruturas falharam (LIBÓRIO; UNGAR, 2010).

Método

A pesquisa investigou, por meio de uma abordagem qualitativa e exploratória, os riscos psicossociais presentes na profissão de modelo, procurando identificar se esses riscos constituem dano ou assédio moral no trabalho. O aceite para a utilização dos conteúdos das entrevistas na pesquisa foi obtido mediante a permissão das participantes por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o projeto foi realizado com a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC, após submissão à Plataforma Brasil.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com cinco modelos profissionais residentes da região da Grande Florianópolis (SC), com idades entre 18 e 23 anos, em diferentes períodos na carreira de modelo. As entrevistas foram gravadas e transcritas na sua totalidade e após foi realizada a análise de conteúdo (YIN, 1994; BARDIN, 1994), seguida da identificação de unidades que permitissem um estudo sistemático por meio da descrição e elaboração de matrizes com informações recorrentes. As categorias de análise foram criadas a partir dos resultados, sendo elas: Atentado contra a dignidade, Deterioração proposital das condições de trabalho, Relações de trabalhoe Consequências de práticas abusivas na saúde das modelos.

Resultados e discussão

As entrevistas realizadas com as cinco modelos buscaram identificar riscos psicossociais e a ocorrência de dano e/ou assédio moral no trabalho de modelos. Foram indagados valores, condutas abusivas e degradantes, as quais resultam da pressão sucessiva decorrente do meio de atuação, e as consequências de tais situações na vida das profissionais entrevistadas. A partir delas, pôde-se obter inúmeras características para discussão das condições e exigências do trabalho de modelo e também de dano ou de assédio moral. A seguir, os resultados serão discorridos por meio de quatro categorias: Atentado contra a dignidade, Deterioração proposital das condições de trabalho, Relações de trabalho e Consequências de práticas abusivas na saúde das modelos.

1. Atentado contra a dignidade

Em relação aos grupos de atitudes hostis dos métodos de assédio apresentados por Hirigoyen (2006), prevaleceu o atentado contra a dignidade. Comportamentos sociais inadequados de profissionais dentro das agências são comuns e naturaliza-

dos pelas modelos, segundo o depoimento das entrevistadas. A cobrança por parte dos bookers em relação ao corpo muitas vezes se dá de maneira vexatória e pública. E, para além de duras palavras, os agressores expressam sua indignação com o corpo das modelos através de expressões faciais e corporais de desprezo, como relato apresentado por B: *"Ele me pediu pra desfilar de biquíni e ele fez uma cara muito debochada. Meu Deus! Fiquei bem constrangida (...) e falou: 'Ah, por que todas não nascem iguais a Gisele Bündchen?"*.

Gestos de desprezo também são atitudes de atentado contra a dignidade, conforme explicita A: "*Por exemplo, em Milão, eu fiquei três meses lá... Eles desmereciam, sabe. Eu me sentia desmerecida, sabe... Eles criticavam um pouco, faziam umas caras assim, "ahh"... E não é por ele ter falado, é pelo jeito que falou, com uma cara de muito deboche. Aquilo me deixou bem mal, fiquei bem constrangida*". Uma situação como esta relatada, quando é pontual, caracteriza um dano moral à jovem. Para Hirigoyen (2001), fazer gestos de desprezo diante do trabalhador, como suspiros e olhares desdenhosos, assim como realizar insinuações desdenhosas, caracterizam atitudes de atentado contra a dignidade.

Hirigoyen (2001) também discorre que expor o trabalhador a tarefas humilhantes atenta contra a dignidade do mesmo. A participante D conta um episódio singular de sua vivência no trabalho, mas que também representou situação de constrangimento: *"Tive um desfile de lingerie, que eu não faço lingerie. E chegou na hora era lingerie, e eu fiquei 'p* da cara'. Tive que fazer porque tava lá. Fiquei com muita vergonha, muita raiva, me senti meio vulgar"*. Situação como esta relatada por D pode desmotivar a pessoa a seguir a profissão. Isso porque, muitas vezes, tarefas exigidas das modelos podem ser contrárias aos valores e crenças pessoais, o que pode interferir no seu desenvolvimento (PIRES, et al. 2012).

Além dessas, é possível encontrar outras narrativas em que aparecem condutas abusivas com a intenção de humilhar, constranger, desqualificar e vexar (FREITAS, 2001). A partir do relato da modelo *B* é possível perceber essas situações: *"Assim, no começo, aquelas coisas normais, tipo aí o booker na época me chamava de anã. Então eu me sentia meio, como se diz?, com autoestima baixa"*. Como se pode observar a partir do relato, o modo de tratamento parece naturalizado. De fato, se entende que seja eventual, na forma de dano, ou como assédio, o que ocorre na profissão tem origem institucional, ou seja, faz parte da forma de gestão das agências. Situações como esta demonstram o entendimento de Hirigoyen (2002) de que para obter o melhor rendimento dos funcionários os procedimentos perversos se tornam aplicáveis para a empresa. Do mesmo modo, este fato parece fazer sentido a partir do relato da modelo C, que explica sobre a dinâmica percebida nas agências: *"Porque, como eu já te falei, eles vão sempre pensar neles, na agência, não vão pensar em ti, porque, querendo ou não, eles têm várias modelos. Então se tu decidir sair, vai ser apenas uma e deu"*.

Com exceção de uma entrevistada, todas as demais já presenciaram episódios vexatórios de *bookers* e afirmam que é uma conduta frequente por parte dos mesmos. É possível refletirmos se esse tipo de conduta, citada como frequente, caracteriza assédio moral no trabalho. Isso porque a exposição de trabalhadores a situações vexatórias e constrangedoras, durante o exercício de sua função, de forma repetitiva, caracteriza uma atitude violenta e antiética nas relações de trabalho, predominantemente por parte de um ou mais chefes contra seu subordinado (HELOANI, 2004).

Outra forma de atentado à dignidade que surgiu nas entrevistas foi o descrédito diante dos colegas, superiores ou subordinados, como descreve *C*: *"Então isso acabava me inco-*

modando muito porque essa booker, ela chegava e falava 'ah, seu nariz é feio', 'ah, seu queixo é muito estranho'. Ela falava coisas que humilhavam mesmo, na frente de todo mundo". Críticas aos aspectos físicos, uma das subcategorias presentes no grupo de atentado à dignidade, também surgiram durante as entrevistas e serão citadas mais adiante.

2. Deterioração proposital das condições de trabalho

Outra atitude hostil, conforme Hirigoyen (2001), que se apresentou de forma frequente nos relatos de entrevistadas, foi a deterioração proposital das condições de trabalho, principalmente em respeito à falta de autonomia e de transmissão das informações úteis para a realização de tarefas, como comenta C: "*Minha booker me passou um certo preço, passou um certo valor, e eu cheguei lá e não era aquilo. E eu fiquei totalmente sem reação, porque eu não sabia se eu podia falar, tipo, 'ah, não vou fazer mais'*. Então, várias vezes eu senti assim, um pouco sem voz". A modelo *B* corrobora ao relatar situação anteriormente descrita de que em um desfile não foi avisada de que usaria lingerie, e ela já havia comunicado que não fazia desfile deste tipo. Isso fez com que ela se sentisse vulgar.

Em outro momento, A também comenta sobre frases que escuta, principalmente de clientes: *"... eles falam que 'modelo não tem pé, modelo não sente frio, nem calor!' ... falam 'modelo não tem pé! Modelo não sente fome!'"*. E explica como reage a essas situações: *"Ah, eu fico bem quietinha. Eu finjo que nem ouvi, eu não respondo, nem retruco, só fico na minha. Não sei se isso é bom ou ruim. Acho que depois eu devo chorar, pra descarregar, mas na hora eu fico quieta, não sou de responder"*. De acordo com Hirigoyen (2001), atribuir à vítima tarefas incompatíveis com sua saúde fazem parte de práticas de deterioração proposital das condições de trabalho. Uma situação como esta demonstra, indubitavelmente, vivência de sofrimento da modelo, que, diante dos

limites para o controle sobre situações de trabalho, não apresenta estratégias eficazes de enfrentamento ao estresse (*coping*).

3. Relações de trabalho

Percebeu-se que as relações de trabalho no contexto da moda podem ser compreendidas como riscos psicossociais para as modelos, visto que, segundo as mesmas, o ambiente de concorrência contribui para que as relações não sejam tão amigáveis, conforme relatos de *B*: *"Ai, sei lá, eu me sentia meio desprezada assim, quando cheguei na agência. Acho que já eram mais top, não é assim top, mas as que trabalhavam mais, meio que sei lá, te olhavam com um olho assim né, te desprezavam"*. Na mesma direção *A* conta: "Eu sei que têm meninas que não são muito legais, que não te tratam muito bem, que não te cumprimentam, mas eu penso que é por causa da concorrência". A modelo *C* mostra novamente a competitividade presente e como isso a torna coadjuvante para tomar suas decisões: *"Geralmente eu chego em casa e reclamo para minha booker, mas ela não soluciona nada, sempre assim. Têm coisas que tu acaba aceitando, porque se não for tu, vai ser uma outra pessoa"*. As verbalizações vão ao encontro das definições de Barreto (2006), que acredita que os trabalhadores, devido à competição, têm se tornado coadjuvantes nas relações de trabalho, assim como das definições de Dejours (1999), o qual discorre que o alto nível de competitividade gera medo e sofrimento para os que não têm trabalho, e também para os que trabalham.

4. Consequências de práticas abusivas na saúde das modelos

No nível organizacional, o aspecto negativo citado com mais recorrência no relato das participantes foi a exigência das chefias com o corpo das modelos. O corpo magro, rosto interessante, assim como o cabelo e pele bem cuidados, são as exigências mais requisitadas na indústria da moda (LIBARDI, 2004; PIRES et al. 2012), e talvez seja o principal fator estressor do trabalho das mo-

delos. Para atingir o padrão ideal de *top model* é necessário seguir padrões rigorosos de peso, altura e técnica.

Os padrões estéticos exigidos pelas agências são rigorosos. Todas as entrevistadas relataram que se estiverem um pouco fora das medidas corporais estipuladas não são aceitas em concursos e em alguns trabalhos. Da mesma forma, caso a modelo não concorde com algum aspecto do trabalho, haverá outra profissional que concordará com o proposto. Neste sentido, a entrevistada *B* ressalta: *"(...) São eles que arrumam trabalho para nós, né? Em caso de agência grande é assim: se não gosta, tem mais modelos"*. É importante observar que os trabalhos na carreira de modelo das entrevistadas não ocorrem cotidianamente. Os profissionais que trabalham junto a elas também mudam constantemente, principalmente os clientes. Sendo assim, apesar de existirem características de assédio, os relatos podem ser considerados dano moral, já que muitas vezes os constrangimentos ocorreram esporadicamente ou uma única vez (eventualidade).

Cabe fazer uma reflexão sobre o nível de exigência da profissão, se pode ser considerado apenas cobrança normal de trabalho e o quanto afeta a saúde das modelos, e se constitui em uma ferramenta de opressão. No relato de *C*: "*E eu lembro que todo mês eu ia pra São Paulo, porque eu nunca tava pronta pra eles, e eu sempre tinha que emagrecer mais e mais. E na última visita, os bookers meio que humilharam, é a palavra correta. Eles mediram meu quadril, eu tava com 91; eles fizeram o papel que não me conheciam e disseram: 'Ah, se tu não está disposta a emagrecer, tu não é uma modelo do nosso perfil, então procure uma agência qualquer, porque blá-blá-blá'... Um dos bookers me chamou num canto e me propôs fazer uma cirurgia, uma raspagem de osso no quadril, porque o meu problema não era exatamente gordura e sim porque meus ossos eram muito saltados e blá-blá-blá. E eu tava uma semana já meio que sendo ava-*

liada por eles... Na verdade foi um pouco ofensivo, falar para mim que eu só poderia ser modelo se eu fizesse aquela cirurgia". Já *A*, durante sua entrevista, afirma que estar fora do padrão exigido é um dos principais motivos para ser chamada a atenção: "*Olha, normalmente as meninas são assim humilhadas quando estão um pouco fora de forma. Não sei se para os bookers. É que eles pensam que a gente é modelo e é nossa obrigação estar em forma... Eu já vi muita... Vários toques de falar que a menina tá muito gorda, mas que assim deixa a menina sempre muito mal. Não sei se eles sabem disso, eu acho que sim! Eles já falaram de um jeito meio rude mesmo*". Estes comportamentos indicam uma cultura organizacional propícia ao assédio, com situações, reiteradas pelas participantes, de humilhações e constrangimentos frequentes no trabalho.

Diante do relato de *C* surge um questionamento: "Até que ponto as exigências feitas a essas profissionais está dentro dos limites de um trabalho adequado?". A participante relatou em seguida o quanto se sentiu fragilizada e desmotivada a continuar trabalhando, o que vai ao encontro do exposto por Hirigoyen (2002), ao abordar o assédio moral, que acarreta dano à personalidade, à dignidade ou mesmo à integridade física ou psíquica, podendo levar, inclusive, à perda de emprego ou degradação do ambiente de trabalho em que a vítima está inserida.

A partir desses relatos, também surgiram relatos em relação a maneiras não saudáveis de conseguir manter o corpo exigido pela profissão, como cita *C*: *"Então, eu me lembro que tentei de tudo, eu ia para a academia de manhã, à tarde e à noite. E nesses intervalos eu comia um monte de brigadeiro, um monte de coisa que eu não podia, sabia que não podia, e aí eu ia pra academia por culpa. Tinha vezes que eu vomitava e tal, cheguei a tomar Sibutramina na época. Eu tomei durante um mês, só que eu ficava muito trêmula! Foi o mês mais aterrorizante, porque*

o meu coração chegava na boca, sabe, com essa Sibutramina". Assim como *C*, a modelo A relatou que apesar de atualmente possuir uma alimentação muito saudável, já utilizou técnicas prejudiciais para ficar magra: "*Então, quando eu tava com os meus 13 anos, era mocinha, eu já não tava tão magrinha, já tava mudando o corpo. Aí eles pediram pra eu emagrecer um pouco. Só que eu não era muito informada como emagrecer; eles falavam que emagrecer era não comer. Aí eu acho que com 14, 13 por aí, eu fiz umas dietas bem loucas, assim de ficar o dia inteiro sem comer. Nem sei mais, só sei que era horrível*".

Diante dos relatos das modelos percebem-se riscos psicossociais no trabalho das mesmas, conforme considerados por Cox et al. (2000), como a cultura organizacional autoritária e propícia ao dano e ao assédio moral, a escassez de comunicação, o suporte precário para resolução de problemas e para o desenvolvimento pessoal. Outros estressores psicossociais que podem ser incluídos são: práticas administrativas inapropriadas, atribuições ambíguas, desinformação e rumores, planejamento deficiente e supervisão punitiva (VILLALOBOS, 1999 apud ANGERAMI; CAMELO, 2008).

Considerações finais

Com base nas informações das modelos participantes da pesquisa constata-se a existência de elementos culturais nas agências de contratação que revertem a exigência física feita pelos agenciadores às modelos, com frequência, em condutas abusivas e humilhantes. Algumas dessas condutas podem ser claramente consideradas danos morais, porém não há clareza em associá-los a assédio moral, visto que as características do trabalho de modelos implicam em grande variabilidade de locais, supervisão, equipes e tempo de contrato de trabalho.

Também foi observado que o trabalho de modelo ainda enfrenta dificuldades para se consolidar como profissão reconhecida e regulamentada em alguns aspectos. O emprego de modelo não é fixo, não se baseia em um único contrato, mas inclui constantes seleções para pequenos e diferentes tipos de trabalho no decorrer do ano, o que torna imprevisível quando será o próximo trabalho. Essa ausência de continuidade na vida laboral pode ser um fator estressor para as modelos, uma vez que impossibilita o planejamento eficaz da vida cotidiana.

Foram constatados diversos riscos psicossociais presentes no trabalho das modelos, e estes se dão de forma semelhante aos descritos por autores do tema, embora estes tivessem o foco de seus estudos predominantemente em organizações ou outras profissões, como enfermeiros e professores. A partir dos resultados obtidos, conclui-se que ante os riscos psicossociais nesta profissão faz-se necessário pensar em estratégias de enfrentamento e reconsiderar os princípios que norteiam a indústria da moda. Também é necessário um maior número de estudos nacionais sobre o trabalho de modelos, para produzir mais conhecimento científico e embasar futuras intervenções na profissão.

É possível observar que certos comportamentos de *bookers* parecem fazer parte da cultura na profissão, e mesmo não se caracterizando assédio, são relevantes de serem discutidos, como o uso de remédios e outras técnicas para emagrecer, já exemplificados. Pode-se dizer que ainda há certa dificuldade em abordar o tema devido à escassez de literatura e de estudos concernentes ao trabalho de modelo e quanto às dificuldades e adversidades psicossociais relacionadas.

Diante da baixa média de idade das profissionais atuantes no meio da indústria da moda – 14 e 24 anos (LIBARDI, 2004) – e pelo fato de a profissão ser restritiva, com padrões de beleza cada vez mais específicos e exacerbados, observou-se que se

trata de grupo altamente suscetível a sofrer comportamentos abusivos e desrespeitosos no ambiente profissional. Ao que parece, a perseguição dos sonhos pelas jovens profissionais, motivadas por um ideal de riqueza e glamour, gera um alto nível de competitividade e faz com que tolerem, de forma naturalizada, condutas abusivas, constrangedoras e degradantes na busca por atingir objetivos na carreira que escolheram. No conjunto das entrevistas prevaleceu como expressão de comportamentos negativos no trabalho o atentado contra a dignidade, especialmente por meio de gestos de desprezo e pelo descrédito diante dos colegas e superiores. Quanto a situações de deterioração proposital das condições de trabalho, destacou-se a falta de autonomia e de transmissão das informações úteis para a realização de tarefas.

Considerando o conjunto dos resultados verifica-se que, dado o tipo de contrato, eventual, das modelos participantes da pesquisa, os riscos psicossociais presentes no trabalho constituem-se predominantemente como dano moral. Entretanto, os traumas não são menos presentes do que em situações de assédio moral. Trata-se de ambientes de trabalho nos quais a manutenção de contratos de longo prazo provavelmente implicam em situações de assédio moral no trabalho.

Referências

AGÊNCIA EUROPEIA PARA A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO. **Inquérito Europeu das Empresas de Riscos Novos e Emergentes** (ESENER). Disponível em: http://osha.europa.eu/pt/publications/reports/pt_esener1-summary.pdf/view. 2010.

AGUIAR, A.L.S.; CASTRO, R. Assédio moral nas organizações da Bahia. In: XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais**. EnANPAD. Rio de Janeiro, 2003.

ÁLVAREZ, C.C.B. Riesgo psicosocial intralaboral y "burnout" en docentes universitarios de algunos países latinoamericanos. **Cuadernos de Administración**, v. 28, n. 48, p. 17-132, 2012.

ANCHIETA, V.C.C.; GALINKIN, A.L.; MENDES, A.M.B.; NEIVA, E.R. Trabalho e riscos de adoecimento: um estudo entre policiais civis. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 27, n. 2, p. 199-208, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BARRETO, M.M.S. **Uma jornada de humilhações**. Dissertação. (Mestrado em Psicologia social). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.

_____. **Reflexões sobre a violência moral no mundo do trabalho**. 2003. Disponível em http://www.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/administração/servidores/dasat/doc/vilo%Eancia%20no%20trabalho%20-%20Margarida%20Barreto.pdf. Acesso em: 15 maio 2007.

_____. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2006.

BORGES, L.O.; GUIMARÃES, L.A.M.; SILVA, S.S. Diagnóstico e promoção da saúde psíquica no trabalho. In BORGES, L.O. ; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 580-618.

CAMELO, Silvia Helena Henriques; ANGERAMI, Emília Luigia Saporiti. Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse: uma análise da literatura-DOI: 10.4025/cienccuidsaude. v7i2. 5010. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 7, n. 2, p. 234-240, 2008.

COSTA, L.S.; SANTOS, M. Fatores psicossociais de risco no trabalho: lições aprendidas e novos caminhos. **International Journal on Working Conditions**, v. 1, n. 5, p. 39-58, 2013.

COX, T.; GRIFFITHS, A.; RIAL-GONZÁLEZ, E. European agency for safety and health at work: research on work-related stress. **Luxembourg:**

office for official publications of the european communities, 2000. Disponível em: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/203> Acesso em 25 ago. 2015.

DAMASCENO, V.O. et al. Imagem corporal e corpo ideal. **R. bras. Ci. e Mov.**, v. 14, n. 2, p. 81-94, 2006.

DARLI, R.C.M.B.; ROBAZZI, M.L.C.C.; SILVA, L.A. Riscos ocupacionais e alterações de saúde entre trabalhadores de enfermagem brasileiros de unidades de urgência e emergência. **Ciencia y Enfermería – Revista Iberoamericana de Investigación**, v. 16, n. 2, p. 69-81, 2010.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DINIZ, M.H. **Curso de Direito Civil Brasileiro – Responsabilidade Civil**. 19 ed. São Paulo: Saraiva, 2005. VII.

EINARSEN, S; SKOGSTAD, A. Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 185-201, 1996.

FERREIRA, D.K.S.; BONFIM, C.; AUGUSTO, L.G.S. Condições de trabalho e morbidade referida de policiais militares, Recife-PE, Brasil. **Saúde Soc. São Paulo**, v. 21, n. 4, p. 989-1000, 2012.

FONSECA, S.L.; RENA, L.C.C.B. Transtornos alimentares na adolescência: em busca do corpo ideal. **Mosaico: estudos em Psicologia**, v. 1, n. 1, 2008.

FONTANA, R.T.; LAUTERT, L. A situação de trabalho da enfermagem e os riscos ocupacionais na perspectiva da ergologia. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 21, n. 6, p. 1306-1313, 2013.

FREITAS, M.E. de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE eletrônica**. 2001.

GAGLIANO, P.S.; PAMPLONA FILHO, R. **Novo curso de Direito Civil**. 2. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2004, v. 3.

GOLLAC, M.; BODIER M. Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. **Relatório do Collège d'Expertise sur le Suivi des Risques Psychosociaux au Travail**. 2011. Disponível em: http://www.college-risquespsychosociauxtravail.fr/rapport-final,fr,8,59.cfm.pdf.

GONÇALVES, C.R. **Direito civil brasileiro**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008, v. IV.

GONZÁLEZ DE RIVERA; RODRÍGUEZ-ABUÍN, Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: el LIPT-60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) em versión española. **Psiquis**, v. 24, n. 2, p. 59-69, 2003.

GUIMARÃES, L.A.M. Fatores psicossociais de risco no trabalho. In Ferreira, J.J. & Penido, L.O. **Saúde mental no trabalho: coletânea do fórum de saúde e segurança no trabalho do Estado de Goiás**. Goiânia: Cir Gráfica. p. 273-282, 2013.

HELOANI, R. Assédio moral – um ensaio sobre expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 10, jan./jun. 2004.

HIRATA, H. Tendências recentes da precarização social e do trabalho: Brasil, França, Japão. **Caderno CRH**, v. 24, n. 1, p. 15-22, 2011.

HIRIGOYEN, M.F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, M.F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

HIRIGOYEN, M.F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral (3. ed). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

LEITÃO, I.M.T.A.; FERNANDES, A.L.; RAMOS, I.C. Saúde ocupacional: analisando riscos relacionados à equipe de enfermagem numa Unidade de Terapia Intensiva. **Cienc Cuid Saúde**, v. 7, n. 4, p. 476-484, 2008.

LEITE, N. Assédio moral no trabalho ou dano moral trabalhista? 2014. Disponível em: https://jairoegeorgemeloadvogados.jusbrasil.com.br/artigos/122965131/assedio-moral-no-trabalho-ou-dano-moral-trabalhista. Acesso em: 20 maio 2017.

LIBARDI, Margareth. **Profissão modelo –em busca da fama**. Senac, 2004. Disponível em: <http://books.google.com.br/booksid=LbZNQDSHYgcC&printsec=frontcover&hl=ptBR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>.

LIBÓRIO, R.M.C.; UNGAR, M. Children's labour as a risky pathway to resilience: Children's growth in contexts of poor resources. **Psicologia**: reflexão e crítica, v. 23, n. 2, p. 232-242, 2010.

LORENZ, V.R.; BENATTI, M.C.C.; SABINO, M.O. Burnout e estresse em enfermeiros de um hospital universitário de alta complexidade. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 18, n. 6, p. 1-8, 2010.

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL DE LA ESPAÑA. **Guía de actuaciones de la inspección de trabajo y seguridade social sobre riesgos psicosociales**. Madrid: Lerko Print S.A., 2012.

OLIVIER, M.; PEREZ, C.S.; BEHR, S.C.F. Trabalhadores afastados por transtornos mentais e de comportamento: o retorno ao ambiente de trabalho e suas consequências na vida laboral e pessoal de alguns bancários. **Revista de Administração Contemporânea** – RAC, v. 15, n. 6, p. 993-1015, 2011.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. La organización del trabajo y los riesgos psicosociales: una mirada de género. **Hoja informativa 3**, 2013. Disponível em: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_227402.pdf

PALMEIRA, L.V.S. A construção de uma top model: corpo, práticas e subjetividade entre modelos. Disponível em: http://actacientifica.ser-

vicioit.cl/biblioteca/gt/GT26/GT26_SaraviaPalmeira.pdf. Acesso em: 2016.

PEREIRA, C.M.S. **Responsabilidade civil**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 1989.

PIRES, Luciana et al. Qualidade de vida de adolescentes modelos profissionais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 28, n. 1, p. 71-76, 2012.

RODRIGUES, A.M. **Análise comparativa da composição corporal, densidade mineral óssea, taxa metabólica em repouso e ingestão alimentar de adolescentes modelos e não modelos**. Tese. (Doutorado). Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2007.

SANTOS, D.C. **Existe diferença entre dano moral e assédio moral no direito do trabalho?** 2012. Disponível em http://cunhaadvogadosassociados.blogspot.com.br/2012/12/existe-diferenca-entre-dano-moral-e.html. Acesso em: 20 maio 2017.

SANTOS, M.A.F.; SIQUEIRA, M.V.S.; MENDES, A.M. Tentativas de suicídio de bancários no contexto das reestruturações produtivas. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 14, n. 5, p. 925-938, 2010.

SAUTER, S. L.; HURRELL Jr., J.J.; MURPHY, L.R.; LEVI, L. Fatores psicosociales y de organización. In **Organización Internacional del Trabajo (OIT).** Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. Genebra: OIT. p. 34.2-34.3, 1998.

SCANFONE, L.; TEODÓSIO, A.S.S. Assédio moral nas organizações: novas roupagens para uma antiga temática? **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 4, n. 7, p. 71-80, jun. 2004.

SCANFONE, L. TEODÓSIO, A.S.S. **Assédio moral nas organizações: a dinâmica do abuso de poder**. VII SEMEAD (Seminários em Administração FEA-USP). 2004. Disponível em: < http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH09_-_Ass%E9dio_Moral_nas_Organiza%E7%F5es.PDF>. Acesso em: 08 maio 2007.

SERAFIM, A da C.; CAMPOS, I.C.M.; CRUZ R.M.; RABUSKE, M.M. Riscos psicossociais e incapacidade do servidor público: um estudo de caso. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 32, n. 3, p. 686-705, 2012.

YIN, R.K. **Case study research**: design and methods. 2. ed. Thousand Oaks/CA: Sage Publications, 1994.

YOUNG, C. Assédio ou dano moral? **Revista Melhor**, 2006. Disponível em: <http://revistamelhor.uol.com.br /imprime.asp?codigo=11543>. Acesso em 09 fev. 2007.

ZANETTI, R. **Dano moral e assédio moral na Justiça do Trabalho são a mesma coisa?** Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=5179. Acesso em: 20 Mai. 2017.

Aspectos de Saúde

Capítulo 10

Sofrimento psíquico e atenção à saúde mental dos trabalhadores em um hospital geral

Álvaro Roberto Crespo Merlo
Ana Luisa Poersch
Desirée Luzardo Cardozo Bianchessi
Fábio Fernandes Dantas Filho
Márcia Ziebell Ramos

Nos últimos anos assistimos a um grande avanço no desenvolvimento do campo da saúde mental do trabalhador, em especial, a partir da compreensão proposta pela Psicodinâmica do Trabalho, a qual analisa a inter-relação entre a saúde mental e o trabalho, e enfatiza a centralidade deste na produção da saúde e da doença. Porém, existe ainda uma grande dificuldade para a definição de condutas e procedimentos estruturados para investigação e para o acompanhamento terapêutico dos trabalhadores com sofrimento mental relacionado ao trabalho.

Contribuem para essa grave situação a complexidade do desenvolvimento dos distúrbios psíquicos, as dificuldades para a realiza-

ção de diagnósticos diferenciais e para o estabelecimento da relação com o trabalho. De acordo com Seligmann-Silva (2011), os quadros atuais de adoecimento, que se apresentam em ações de Saúde Mental Relacionada ao Trabalho, têm desafiado o diagnóstico clínico e etiológico, assim como as ações terapêuticas e a reabilitação.

Entre essas dificuldades encontramos a caracterização da vinculação entre os quadros clínicos e o trabalho, tal como apontado por Seligmann-Silva (1995, p. 289): "Não existe um consenso que tenha permitido uma classificação dos distúrbios psíquicos vinculados ao trabalho, existe uma concordância da importância etiológica do trabalho, mas não a respeito do modo como se exerce a conexão trabalho/psiquismo de forma suficiente a permitir um quadro teórico. Os distintos modelos teóricos vêm trazendo dificuldades para a clínica e prevenção".

De acordo com a Previdência Social, as concessões de auxílio-doença acidentário – que têm relação com o trabalho para casos de transtornos mentais e comportamentais cresceram 19,6% no primeiro semestre de 2011 em relação ao mesmo período do ano anterior. Os afastamentos provocados por casos de transtornos mentais e comportamentais, por exemplo, saltaram de 612 em 2006 para 12.818 em 2008, explicados basicamente pela implantação do Nexo Técnico Epidemiológico Previdenciário em abril de 2007. Já em 2010 esse número caiu, passando para 12.150. Mas em 2011, a concessão de auxílios-doença em função de transtornos mentais e comportamentais voltou a subir, passando para 12.337 casos. O número de auxílios-doença acidentários concedidos no capítulo V da CID (transtornos mentais e comportamentais) em 2013 foi de 12.608, correspondendo a R$ 19.697.000,00. (Obs.: Em 2014 e 2015 esse valor caiu expressivamente, mas acho que não cabe mencionar. Respectivamente 11.735 auxílios e 8.860).

Este quadro é consequência das profundas transformações observadas nas últimas décadas no mundo do trabalho. Ocor-

reram intensificações das pressões, temores e incertezas para os trabalhadores assalariados e suas famílias, o que fez com que fosse verificada, também, a expansão do "sofrimento social". As metamorfoses simultâneas, conforme nomina a autora, que fazem sofrer e produzir desgaste humano, precarizam a saúde mental dos trabalhadores: "Pois os processos de produção de desgaste mental e do sofrimento psíquico se transformaram e as configurações dos agravos desafiam as políticas sociais e, de modo especial, os profissionais de saúde e todos os envolvidos em ações voltadas ao desenvolvimento social" (SELIGMANN-SILVA, 2011, p. 18). A referência da metodologia da Psicodinâmica do Trabalho nos permite ir ao encontro de uma compreensão apurada da problemática.

A relação entre o trabalho e a saúde mental

Entende-se que a relação com o trabalho é estabelecida na relação com o outro e pelo fato de que o trabalhador aporta uma contribuição que, por sua vez, repousa sobre uma mobilização de recursos bastante profunda. Por que os sujeitos aportam essa contribuição? É porque, em troca dessa contribuição, eles esperam uma retribuição. E que retribuição esperam? O que os sujeitos esperam, acima de tudo, é uma retribuição moral. É a dimensão moral e simbólica que conta. A constituição do sujeito se dá pelo reconhecimento, pelo olhar do outro; no caso do trabalho esta dinâmica de olhar/reconhecimento/ produção de sujeitos se atualiza por meio da qualidade das relações de trabalho e dos processos simbolizados através das avaliações, dos elogios, dos movimentos de inclusão, de participação e de escuta ativa do trabalhador e da remuneração, dentre outras ferramentas de gestão do trabalho. O que os sujeitos esperam é que se reconheça a qualidade do trabalho. A qualidade de sua contribuição. Essa contribuição pode passar, eventualmente, por uma forma material, seja de prêmios, adiantamentos ou do

próprio salário. Mas, mesmo com o impacto de prêmios, adiantamentos ou salário, o verdadeiro impacto psicológico está ligado à dimensão simbólica. Este é o verdadeiro reconhecimento qualitativo pelo serviço prestado. Os sujeitos trabalham por esse reconhecimento. E o reconhecimento passa por avaliações de julgamento. Julgamentos que são proferidos por atores bem precisos, com os quais nós estamos em interação devido ao trabalho. Evidentemente, quando o trabalhador obtém esse reconhecimento, ele permite uma apropriação da qualidade do trabalho realizada e a percepção de que ele se tornou mais hábil do que era até aquele momento. E esse reconhecimento terá um papel sobre a construção da sua identidade. De reconhecimento em reconhecimento, o indivíduo ultrapassa etapas, com as quais ele transforma a si mesmo. Essa transformação se dá pelo olhar dos outros, mas, também, pelo olhar da sociedade, como alguém que progride ao longo de uma vida que se realiza. De tal forma, que após o trabalho, pelo reconhecimento do outro, aquele sujeito adquire um status melhor do que o que tinha antes. E uma dignidade, também, que, talvez, ele não tivesse até este momento (DEJOURS; MOLINIER, 2004).

Nesse contexto, as empresas hoje não dimensionam que essas novas formas de organizar o trabalho implicam do ponto de vista psíquico e pessoal. Os modos de gestão do trabalho atuais se apresentam como muito patógenos, porque o cinismo, por exemplo, um dos instrumentos admissíveis nesses modelos de gestão, não é nem mesmo mais dissimulado. O cinismo tornou-se um valor positivo. São organizações do trabalho que prescrevem, também, o medo em seu guia de gestão. E isso é totalmente novo. E totalmente insuportável. E gera patologias mentais, que crescem junto com os suicídios no próprio local de trabalho (DEJOURS; BÈGUE, 2010).

É necessário partir do fato de que trabalhar e encontrar as maneiras engenhosas de atingir os objetivos supõe, de fato, uma implicação da subjetividade. Metaforicamente, pode se dizer que os sujeitos pensam não apenas durante o tempo de trabalho, mas eles levam isso para casa. Assim, acabam por "envenenar" a sua vida e a existência de sua família, de seu cônjuge, de seus filhos. Podendo desenvolver como sinais e sintomas, tais como, a insônia, baixa autoestima, frustração excessiva, raiva e tristeza, chegando às psicopatologias, principalmente quando essa vivência no contexto de trabalho é contínua.

Outro aspecto importante refere-se à inteligência no trabalho. Ela permite atingir objetivos e tem suas raízes profundas. E os sujeitos são levados, em muitas circunstâncias, a atingir o objetivo e produzir a quantidade necessária, a sacrificar a qualidade do trabalho; quando sacrificam a qualidade do trabalho inicia-se um processo de fragilização psicológica.

Além disso, ocorre frequentemente uma tendência ao desaparecimento dos coletivos de trabalho. Os sujeitos vivenciam a solidão. E quando elas começam a "se afundar" ninguém vem ajudá-las. Antigamente não havia suicídio no local de trabalho, porque as pessoas se ajudavam, porque não se deixava um colega «afundar». Quando se via que ele estava mal, as pessoas o ajudavam. Falava-se com ele (MERLO, 2009).

Este cenário ora apresentado demanda que as ações de saúde do trabalhador voltadas à saúde mental contemplem espaços de escuta e elaboração de tal sofrimento. Existem alternativas para lidar com tal cenário em busca de produzir respostas que contribuam para qualificar a atenção à saúde do trabalhador, apresentadas a seguir.

Modelo de atenção à saúde do trabalhador do HCPA

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre intervém em dois níveis nas questões sobre saúde mental relacionada ao trabalho. Uma intervenção para pacientes externos (SUS), através do Ambulatório de Doenças do Trabalho, e outra para os mais de 6 mil funcionários da instituição, através do Serviço de Medicina Ocupacional, as quais descreveremos a seguir.

Ambulatório de Doenças do Trabalho (ADT/HCPA)

O ADT/HCPA é um dos primeiros serviços de atenção à saúde dos trabalhadores no país, criado em julho de 1988, que faz formação de alunos de graduação em Medicina do 8º semestre e residentes em Medicina do Trabalho, com uma demanda semanal de 70 consultas, e que atendeu, nesses 25 anos de existência, fundamentalmente, patologias somáticas: Lesões por Esforços Repetitivos/Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (LER/DORT), intoxicações por metais pesados e solventes, pneumoconioses, etc.

A partir do segundo semestre de 2010, percebeu-se uma mudança no perfil dos pacientes/trabalhadores que eram atendidos no ADT/HCPA. Traziam relatos surpreendentes sobre sofrimento no trabalho, demandas exclusivamente relacionadas à saúde mental. A maioria desses casos eram graves, inclusive com tentativas de suicídio. Nesse momento, a realidade de mestrandos(as) e doutorandos(as) necessitarem ir a alguma empresa estudar e procurar desvendar, em pesquisas com grupos de trabalhadores, as consequências das organizações de trabalho sobre o aparelho psíquico, passou a ocorrer como demanda recebida no ambulatório, que se mostrava séria, aguda e especialmente individual.

Nesse momento foi necessário buscar experiências de atenção ao sofrimento produzido pelo trabalho que serviram de referência, como o trabalho da psicóloga e psicanalista Marie Pezé, na

França. Trata-se de uma experiência que teve início em 1997, com atendimentos individuais no Hospital de Nanterre, na periferia de Paris, e agora faz parte de uma grande rede de atenção ao Sofrimento no Trabalho em toda a França (PEZÉ, 2008).

Médicos do trabalho, residentes em Medicina do Trabalho e alunos de graduação estavam pouco preparados, sem ferramentas adequadas de avaliação que não uma detalhada e aprofundada anamnese ocupacional. Com o tempo, foram adaptadas ferramentas para auxílio na avaliação, acompanhamento e registro desses pacientes, como o NAQ-R (*Negative Acts Questionnaire Revised*), o SRQ-20 (*Self-Reporting Questionnaire*) e outros questionários estruturados de informações pessoais e ocupacionais. Essas ferramentas ajudaram a elucidar o problema e os aspectos ocupacionais e não ocupacionais relacionados. Também ocorreu a participação de uma médica psiquiatra vinculada ao Serviço de Medicina Ocupacional, a qual possibilitou a discussão de casos, e, fundamentalmente, a criação de uma agenda específica de atendimento em Saúde Mental e Trabalho.

A necessidade de uma Clínica do Trabalho

Os serviços de saúde, no Brasil e no mundo, têm procura crescente de pacientes/trabalhadores com sintomas e patologias como os de Maria, nos quais falaremos mais adiante, não corretamente diagnosticados e, portanto, subnotificados e mal atendidos.

Esta é uma questão para a qual se deve voltar a atenção imediatamente. É importante compreender que essa discussão é urgente, Não se trata mais produzir explicações e respostas genéricas sobre a saúde mental em mundos do trabalho como os do Brasil. O "copo começa a transbordar", para usar a expressão de Yonnel Dervin, empregado da France Télécom, que tentou suicídio em 2009 (DERVIN; LOUIS, 2009), ou de Vin-

cent Talaouit, outro trabalhador da mesma empresa (TALAOUIT, 2010). É preciso, também, construir caminhos para responder às demandas individuais.

No caso do Brasil, existe uma rede de atenção à saúde dos trabalhadores – os Centros de Referência em Saúde do Trabalhador (CERESTs) – que em 2010 tinha 180 unidades distribuídas por todo o país. Esta rede de nível secundário precisa ser capacitada para poder compreender e organizar essa nova demanda, que deverá envolver, necessariamente, as mais de mil unidades da atenção primária do Sistema Único de Saúde, que são a verdadeira porta de entrada do sistema.

A partir da experiência do Ambulatório de Doenças do Trabalho do Hospital de Clínicas de Porto Alegre foram definidos alguns princípios para essa atenção à saúde, quais sejam:

Os pacientes costumam chegar à consulta com queixas inespecíficas, das quais as mais comuns são:

- **Insônia**: "dor nas costas", uso regular de bebidas alcoólicas, de cannabis ou de tranquilizantes.

- **Físicas**: astenia, dores abdominais, dores musculares, dores articulares, distúrbios do sono, distúrbios do apetite, etc.

- **Emocionais**: irritabilidade aumentada, angústia, ansiedade, excitação, tristeza, sentimentos de mal-estar indefinidos, etc.

- **Intelectuais**: distúrbios de concentração, distúrbios de memória, dificuldades para tomar iniciativas ou decisões, etc.

- **Comportamentais**: modificação dos hábitos alimentares, comportamentos violentos e agressivos, fechamento sobre si mesmos, dificuldades para cooperar, etc.

Estas manifestações podem ser encontradas em diversas patologias e mesmo não imediatamente associadas a um diagnóstico específico. Isso costuma trazer muita dificuldade para os profissionais de saúde que não têm a compreensão do papel do trabalho na saúde mental. Por exemplo, é muito frequente que quando solicitado ao paciente que, de forma livre, "fale de seu trabalho", por meio desta simples pergunta ele tenha uma crise de choro incontrolável. Este é o caso de muitos pacientes atendidos no ADT-HCPA.

No momento de ser realizada a história do paciente (anamnese, com especial enfoque para a anamnese ocupacional) é necessário que se tenha em consideração pelo menos os seguintes itens:

1. História da empresa;
2. Percurso profissional do trabalhador;
3. Cronologia da situação de trabalho;
4. Acontecimentos da vida que podem ser responsáveis pela descompensação no local do trabalho;
5. Identificação do quadro específico de neurose traumática;
6. Processos de trabalho potencialmente patogênicos.

Na abordagem desses casos utilizamos inicialmente uma escuta compreensiva ao trabalhador, o que tem mostrado efeito terapêutico imediato, uma vez que esse sujeito sente não mais estar só na situação. Trata-se de fazer uma escuta compreensiva. Como a maior parte dessas patologias é de patologias do isolamento, da solidão, é necessário tirar o paciente o mais rápido possível dessa situação de isolamento. Isso foi o que fizemos com Maria e que produziu efeitos imediatos. E é o que temos tentado fazer com todos os outros pacientes depois disso.

Outra particularidade a destacar é com relação ao tratamento clínico, que visa a se ocupar do que tem origem no

intrapsíquico e na trajetória pessoal, para levar à tomada de consciência de que é necessário descolar sua neurose singular da atualidade da organização do trabalho que o tornou doente. Isso precisa ser feito com algum tipo de acompanhamento psicoterapêutico, individual ou de grupo.

E, por último, é indispensável acompanhar esses pacientes até que se estabilizem. É necessário construir com eles uma boa vinculação com o serviço de saúde no qual eles tiveram o primeiro atendimento e garantir-lhes que ali sempre terão uma «porta aberta». O Brasil tem um sistema de saúde público com grande capacidade de produzir respostas adequadas a esses novos problemas. Para isso, é fundamental que se invista na formação dos recursos humanos da rede pública de saúde, de forma a capacitar seus técnicos para o reconhecimento precoce dos sintomas e do tratamento adequado. O que não se deve é ignorar essa demanda individual, pois as consequências serão graves (BRASIL, 2012).

Perspectivas e paradigmas: a construção de uma rede de atenção à saúde mental do trabalhador

Apesar das dificuldades por que passa o nosso sistema de saúde, temos plenas condições de construir uma Clínica do Trabalho que possa responder às questões expostas anteriormente. Essa Clínica do Trabalho deverá ser construída a partir de colaboração entre todos os profissionais que atuam no sistema. A formação e a experiência de cada um serão fundamentais para uma intervenção abrangente, multidisciplinar e possível na rede do SUS. Muitos dos casos podem ser atendidos de forma individual, outros poderão ser encaminhados para grupos terapêuticos e os casos mais graves precisarão ser medicados.

O Ambulatório de Doenças do Trabalho do Hospital de Clínicas de Porto Alegre iniciou, em junho de 2014, uma nova

agenda chamada de «Saúde Mental e Trabalho». Está disponibilizada na Central de Marcação de Consultas para o Rio Grande do Sul, que regula todo o acesso a consultas no HCPA e, portanto, toda a rede básica do SUS. Funciona com consultas de uma hora de duração, e, além de se fazer o atendimento do trabalhador, também é implementada atividade de pesquisa pelos residentes em Medicina do Trabalho, utilizando um Questionário de Identificação e de Condições de Trabalho, o NAQ-R (*Negative Acts Questionnaire Revised*) e o SRQ-20 (*Self-Reporting Questionnaire*).

Este modelo de agenda, de forma adaptada aos diversos serviços, pode ser replicado na rede do Sistema Único de Saúde com urgência, pois muitos casos graves de pacientes com sofrimento psíquico relacionado ao trabalho não estão sendo identificados, o que os coloca em situação de importante risco psíquico e vulnerabilidade.

Serviço de Medicina Ocupacional (SMO/HCPA)

A saúde do trabalhador contextualizada no setor saúde – especificamente trabalhadores de um hospital terciário de grande porte – requer compreender este contexto como campo específico.

O trabalho hospitalar possui uma carga psíquica significativa relacionada às suas características. Pitta (2003) e outros autores (OSÓRIO DA SILVA, 1998; SILVA 2006; MAIA; OSÓRIO, 2004; BIANCHESSI, 2009) apontam a especificidade da própria natureza deste trabalho – a dor, o sofrimento e morte do outro – e de sua organização essencial, continuada e hierarquizada como fatores que podem produzir doenças ou sofrimento no trabalho. Por outro lado, a satisfação e o prazer são decorrentes das estratégias defensivas e da valorização social desta tarefa.

O modelo do SMO/HCPA

A experiência de trabalho que será apresentada, muito embora não se proponha a ser a única forma de estruturação de um Programa de Saúde Mental e Trabalho, é fruto de uma organização essencialmente multidisciplinar, construída com práticas de atendimento realizadas e aperfeiçoadas ao longo de muitos anos no Serviço de Medicina Ocupacional (SMO) do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA). Como tal, busca solidificar um funcionamento coeso e integrado que vem demonstrando resultados cada vez mais consistentes em lidar com situações que envolvem saúde, sofrimento e trabalho.

Na sua origem (década de 1970), o SMO iniciou seus trabalhos com dois médicos do trabalho, um técnico de segurança do trabalho e um auxiliar administrativo. Ao longo dos anos, esta equipe foi sendo gradualmente ampliada, acompanhando as exigências trazidas com a maior quantidade e complexidade das questões que envolvem saúde e trabalho na contemporaneidade. Atualmente, conta com mais de 60 profissionais: médicos do Trabalho, psicólogos do Trabalho, assistente social, enfermeiros do Trabalho, médicos de outras especialidades (psiquiatria, ortopedia, ginecologia, clínica da família), enfermagem clínica, técnicos de enfermagem, educadores físicos, engenheiros do Trabalho, técnicos de Segurança do Trabalho e profissionais administrativos. Além destes profissionais, atuam médicos residentes, estagiários de psicologia e de outras áreas. A maneira como a equipe está organizada será apresentada adiante.

Intervir na saúde do trabalhador requer a articulação de saberes em equipe multiprofissional, entendendo que as ações precisam ser conduzidas coletivamente, sobretudo porque uma disciplina isolada não consegue dar conta da dimensão das problemáticas que se apresentam, bem como das ações clínicas,

institucionais e políticas necessárias à sua condução e evolução. A interlocução com outras instâncias da organização é também essencial para produção de um conhecimento que possa servir a novas alternativas de compreensão referentes a essas problemáticas, na busca dos melhores encaminhamentos.

Através desta lógica de construção, no Hospital de Clínicas de Porto Alegre, as ações realizadas pela equipe do SMO desenvolvem-se em interface com a Coordenadoria de Gestão de Pessoas e com outras instâncias institucionais que se fazem necessárias, conforme as situações que se apresentam, como, por exemplo, ouvidoria, área jurídica e bioética. São desenvolvidas ações de prevenção e assistência com os funcionários do hospital, com foco nos processos de saúde/adoecimento no trabalho, levando-se em consideração a análise da relação do sujeito com o trabalho em si e das relações de trabalho.

A seguir, serão apresentados tópicos principais para a estruturação, desenvolvimento e funcionamento de equipes voltadas para o atendimento de saúde e trabalho; as estratégias de atendimento e intervenção em situações agudas e crônicas; as principais dificuldades, desafios e barreiras para a continuidade do trabalho e para a formação de uma equipe que possa atender de maneira adequada às demandas dos trabalhadores.

Estrutura: uma sugestão de equipe baseada no modelo do SMO/HCPA

Construir uma equipe adequada e capacitada para lidar com as crescentes demandas em saúde mental do trabalhador de uma empresa depende essencialmente da necessidade e das características dessa empresa. O que pode ser adequado em termos de equipe para uma fábrica de calçados pode ser inadequado ou insuficiente para um centro de distribuição de uma grande

rede varejista, por exemplo. Além das necessidades inerentes de cada setor, as empresas estão em níveis de maturidade bastante heterogêneos em relação à atenção à saúde de seus trabalhadores, consequentemente em relação aos recursos disponíveis para contratação de profissionais e formação de estruturas mínimas que possibilitem o atendimento e acompanhamento sistemáticos, incluindo salas, computadores, sistemas de informação, etc.

A experiência compartilhada entre os profissionais que trabalham com saúde ocupacional no Brasil é de que o convencimento das instâncias executivas das empresas é bastante desgastante e demanda tempo. Muitas empresas possuem equipes insuficientes ou até precárias, com número de profissionais incompatível com a exigência legal mínima – como o dimensionamento de acordo com o grau de risco e com o número dos funcionários segundo a Norma Regulamentadora nº 4 do Ministério do Trabalho e Emprego, sobre o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT). É comum, por exemplo, que grupos empresariais complexamente estruturados – compostos por diversas pequenas empresas e sucursais fisicamente espalhadas – dimensionem o número de médicos e enfermeiros do trabalho por porções das empresas, mas exijam o atendimento clínico-ocupacional (às vezes com distância física) de todo o grupo empresarial, contornando exigências legais com o nítido mas míope objetivo na economia de recursos.

À medida que avança a luta pelo redimensionamento da equipe, por meio de argumentos como a hipossuficiência de recursos e sobrecarga de trabalho dos profissionais de saúde ante a complexidade crescente das demandas psíquicas relacionadas ao trabalho, concomitantemente, as empresas passam a lidar com problemas legais como processos trabalhistas, greves, conflitos com sindicatos de trabalhadores e pesadas multas de fiscalizações do Ministério do Trabalho; este cenário pode ser

profícuo, para a discussão com as diretorias, redistribuição de recursos e redimensionamento da equipe.

Naquelas empresas em que há hipossuficiência de profissionais nas equipes do SESMT, em relação ao mínimo exigido pela legislação, há de se buscar, em um primeiro momento, a adequação a essas exigências. Dentro da heterogeneidade de amadurecimento das empresas quanto às suas equipes existem aquelas que já cumprem os requisitos mínimos, por vezes até possuem equipes grandes, com vários profissionais médicos do Trabalho, enfermeiros do Trabalho, engenheiros do Trabalho, técnicos de Segurança do Trabalho e técnicos de Enfermagem do Trabalho. Outras empresas já integram o atendimento à saúde de seus funcionários, compondo grandes estruturas físicas com médicos clínicos, fisioterapeutas, odontólogos, assistentes sociais, enfermeiros, técnicos, auxiliares, etc.

Dependendo da complexidade da demanda, do grau de amadurecimento e dos recursos dispensados, algumas empresas possuem também outras especialidades médicas, entre outros profissionais integrados à equipe, como ortopedistas e psiquiatras, e psicólogos clínicos, além de psicólogos do Trabalho. A grande questão que se apresenta passa pelo entendimento de um trabalho conjunto e interação entre os membros da equipe, com programas, processos e objetivos claramente definidos e em constante aperfeiçoamento, direcionados para o atendimento realmente interdisciplinar de situações, sempre singulares, envolvendo saúde mental e trabalho.

Embora não exista um modelo que replique sem ponderações, a experiência de trabalho que embasa este capítulo foi construída com sólidos alicerces na Psicologia do Trabalho, e os resultados positivos, que estão sendo alcançados para lidar com questões de saúde mental e trabalho, reforçam a sugestão da inserção do psi-

cólogo do Trabalho na composição de uma equipe capaz de produzir resultados mais eficientes e duradouros.

A Psicologia do Trabalho

Nos anos 1990, o HCPA passava por algumas mudanças em relação à gestão de pessoas. Nessa ocasião, as psicólogas que então prestavam serviço à área de Recursos Humanos iniciaram uma atividade vinculada ao SMO voltada à assistência psicológica aos trabalhadores no processo de reabilitação profissional. O que começou como uma atividade pontual e bastante incipiente, com a participação do psicólogo do Trabalho na discussão dos casos e influência na tomadas de decisões a respeito dos encaminhamentos, veio a se ampliar com uma demanda de trabalho crescente, trazendo consigo a necessidade de intervenções coletivas.

Os trabalhadores que buscavam o SMO em sua maioria eram atendidos por médico, psicólogo, enfermagem, técnico de Segurança do Trabalho, e acabavam por unir e articular a equipe, no sentido de haver necessidade de mais discussões, uma vez que sua demanda não era única, o que é uma característica do campo da saúde do trabalhador.

Assim, a relação e a proximidade da Psicologia do Trabalho com o SMO foram aumentando até que em 2005, motivadas por novas reconfigurações internas no HCPA, as psicólogas passaram efetivamente a compor esta equipe fixa. Os programas e as atividades integradas foram desenvolvidos com a participação efetiva da psicologia nas reuniões dos gestores do SMO, coordenação de programas de atenção e promoção à saúde, bem como a participação em atividades diversas que envolvem os diferentes processos em saúde e trabalho.

O cenário da saúde dos trabalhadores da área da saúde, que nos apresenta as doenças osteomusculares e as mentais

como maiores causadoras dos adoecimentos, abre grande espaço às intervenções do psicólogo, um modelo que replique sem ponderações, sendo que a Psicologia do Trabalho é essencial para a compreensão e condução desses trabalhadores.

Talvez, no hospital, pela carga psíquica do trabalho estar aliada a um cenário contemporâneo, em que os modos de gestão passam por transformações e adaptações que impactam diretamente na subjetividade, a demanda coloque o psicólogo do Trabalho em um lugar central nas intervenções, em muitos momentos. No hospital, bem como em outros locais em que o capital humano e relacional é o mote, o sujeito trabalhador e suas ações é matéria-prima, assim potencializando o fazer do psicólogo. Este cenário dá forma a determinada equipe com suas características específicas e que atendam à demanda local; talvez em outro cenário, que não seja o hospital, outro técnico possa ter uma função-chave e que melhor atenda as necessidades e as especificidades daquele cenário de práticas.

A Medicina do Trabalho

Os médicos do Trabalho do SMO-HCPA realizam avaliações clínico-ocupacionais semelhantes às realizadas em qualquer outra empresa, como os exames admissionais, periódicos, demissionais, de mudança de função e de retorno ao trabalho. Mas, como será mostrado a seguir, também realizam atendimentos de situações agudas ou crônicas em que predomina o sofrimento psíquico desencadeado direta ou indiretamente pelo trabalho.

Também realizam avaliação de situações de sofrimento que, embora desencadeadas fora do ambiente de trabalho e com o qual não guarda relação de causalidade, acarretam comprometimento ou mesmo risco ao desempenho das atividades ocupacionais.

A existência de uma equipe multiprofissional completa e alinhada é de enorme valia para o médico do Trabalho na medida em que enriquecem e fortalecem as avaliações clínico-ocupacionais, especialmente concernentes às decisões de afastamento do trabalho, que envolvem sofrimento antes de envolver uma doença propriamente dita. E também aquelas relativas ao retorno ao trabalho, à reabilitação e à mudança de função.

Quando um profissional de saúde se apresenta para exame médico periódico com queixas de sobrecarga de trabalho, estresse, conflitos recorrentes com colegas de trabalho ou com chefias, ou mesmo queixas dolorosas crônico-recorrentes que coincidem com mudanças identificadas no processo de trabalho, o médico do Trabalho poderá encaminhar esse trabalhador para avaliação com a psicóloga do Trabalho. Com esta avaliação, surgem elementos que podem ser trabalhados e discutidos de forma que se possa, até mesmo, identificar casos sentinela de problemas no local de trabalho passíveis de intervenção antes que outros trabalhadores sejam comprometidos.

No retorno ao trabalho, pacientes que se apresentem liberados pela perícia médica do Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), após períodos de incapacidade laborativa, mas que ainda estejam com queixas que motivaram o afastamento do trabalho, especialmente aquelas relacionadas a transtornos ansiosos e depressivos, podem se valer de avaliações multiprofissionais (por exemplo, entre o médico do Trabalho, o psicólogo do Trabalho, o médico psiquiatra e a assistente social). Essas avaliações embasam a decisão do médico em reencaminhar esse trabalhador para um pedido de reconsideração de decisão do perito do INSS. A mesma situação ocorre para casos de reabilitação profissional, troca de função, troca de setor, retorno gradual ao trabalho, etc. Outras ferramentas se tornam dispo-

níveis, quando se tem uma equipe multiprofissional alinhada para o atendimento de demandas em saúde mental e trabalho, que serão discutidas a seguir.

Ferramentas e estratégias de intervenção

1. Acolhimento de demandas em saúde mental e trabalho

Os trabalhadores chegam ao SMO em busca espontânea agendando sua consulta. Nas situações de crise muito agudas, passam imediatamente pelo acolhimento da enfermagem. Nesse momento é identificada a demanda e, se necessário, é realizado o encaminhamento para o atendimento com médico, psicológico ou de assistência social, conforme a prioridade identificada. Além dessas formas, os trabalhadores são encaminhados pelas chefias, consultoras em gestão de pessoas, ou até mesmo um colega ou profissional de outra área que identificou a necessidade.

Independente do profissional, que inicia o atendimento ao trabalhador, há necessidade de começar a entender a demanda, leitura que não se dá de uma só vez, mas num processo que exige uma boa anamnese ocupacional (SELIGMANN-SILVA, 2003), aliada ao trabalho em equipe. É imprescindível a compreensão dos modos das relações de trabalho nas quais esse sujeito faz parte, assim como os processos de trabalho. O atendimento, que se inicia de maneira individual – conforme suas características –, requer uma escuta ao grupo de trabalho e chefia. Contudo, essa estratégia precisa ser bem analisada, calculada e contratada com o sujeito demandante.

Na perspectiva do trabalho em equipe, os olhares, percepções e conhecimentos diferentes serão aliados na melhor ampliação possível na compreensão da problemática que se apresenta. Entendemos que desta forma encontra-se o encaminhamento mais adequado.

Os registros de atendimentos e os índices de absenteísmo do hospital em questão apontam que a maioria dos afastamentos do trabalho se dá por doenças osteomusculares e patologias psíquicas/sofrimento mental, o que desafia a equipe no exercício constante de criação e atualização de políticas e ações que possam acompanhar e atender a tal demanda crescente.

2. Programa de Integração Institucional de Novos Colaboradores

Esta atividade tem como objetivo essencial o acolhimento e integração aos novos funcionários da instituição e é integrante de um programa maior organizado pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP). A Psicologia do Trabalho realiza, semanalmente, dentro deste programa, uma dinâmica de integração, buscando propiciar um espaço de reflexão a respeito das ansiedades frente ao início de trabalho no hospital.

Na mesma ocasião, o serviço é apresentado à nova comunidade, esclarecendo ainda sobre marcações em agenda e direcionamento das atividades a questões relacionadas ao trabalho. Além da psicologia, a enfermagem e segurança do trabalho também participam deste programa, levando informações sobre cuidado com a saúde e a prevenção de acidentes, assim como a divulgação do funcionamento do SMO.

3. Acompanhamento psicológico no período probatório

Tem como objetivo realizar assistência aos funcionários em situação de ingresso no hospital, ou ante situações de trabalho que desencadeiam sofrimento psíquico associado a esse momento. Busca refletir sobre o processo de inserção no trabalho hospitalar, pela vivência do cotidiano; ademais, propicia um espaço em que o trabalhador construa estratégias de enfrentamento da realidade diante das dificuldades que esteja vivenciando. Para este programa, que tem caráter e marcações

voluntárias por parte do funcionário, são disponibilizadas duas entrevistas.

4. Diagnóstico e intervenção institucional

Esta atividade busca o entendimento da dinâmica da organização do trabalho na equipe e de sua vivência, pela construção de dispositivos para ouvir todas as partes envolvidas e ter acesso aos dados necessários para formulação de hipóteses e realização do planejamento para estratégia de intervenção. Ocorre mediante solicitação direta das áreas ou com o encaminhamento de outras instâncias da organização, tais como CGP ou Administração Central.

5. Palestras para comunidade interna do hospital

Organizadas e ministradas conjuntamente, e, em sua maioria, por diferentes especialidades das equipes do Serviço de Medicina Ocupacional, esta atividade tem por objetivo difundir informações e promover discussões de interesse na temática da saúde mental e trabalho. Ocorre dentro de programações institucionais que o hospital promove durante todo o ano, ou, então, mediante solicitações das áreas.

6. Programa de Saúde Mental

Iniciado em meados de 2007, este programa, desenvolvido por alguns membros da equipe multiprofissional do SMO, foca na elaboração de ações estratégicas visando à promoção e à prevenção da saúde mental. Para tal, são realizadas reuniões quinzenais para discussão de indicadores, planejamento e estabelecimento das ações a serem desenvolvidas.

Nesse sentido, e ao longo de sua trajetória, vem propondo e organizando atividades alusivas ao Dia Mundial da Saúde Mental, promovendo Diálogos de Saúde, Oficinas e Grupos de Reflexão. Em 2010, estabeleceu o fluxo para Acolhimento e Assistência a Funcionários em Situação ou Suspeita de Violência, dispositivo que orienta e organiza as ações do SMO quando do

surgimento dessa demanda. A violência no trabalho está presente e afeta praticamente todos os setores, mas tem no setor da saúde o seu maior risco (WHO, 2002). As situações de violência podem ter um impacto significativo tanto a curto quanto a longo prazo nas vítimas, trazendo danos aos indivíduos, às equipes e locais de trabalho. As vítimas podem apresentar sintomas cognitivos, como dificuldades de entender o que aconteceu, sintomas emocionais, como raiva, ansiedade, medo de nova agressão, depressão, fadiga e estresse, ou seja, piora na saúde mental geral. Também é comum apresentar sintomas psicossomáticos, como tensão muscular e uma consciência corporal aumentada. Foram descritas outras reações, como sintomas de Transtorno do Estresse Pós-Traumático, e reações tardias ou que duram mais se houver dano físico (HOGH; VIITASARA, 2005). Além disso, o medo de passar por novas situações de violência faz com que o trabalhador diminua seu comprometimento afetivo com a organização, o que pode estar relacionado à vontade deste de se empenhar e permanecer no emprego, além de seu bem-estar emocional e psicossomático (LEBLANC; KELLOWAY, 2002).

Em 2015 começou a execução de um Projeto de Desenvolvimento (nº 14-0422/CEP-HCPA), através da realização de oficinas denominadas "Formação de Multiplicadores para Prevenção da Violência no Trabalho". Visa à promoção da saúde mental do trabalhador, sensibilizando funcionários para a temática da violência no trabalho, incentivando a troca de conhecimentos e vivências. Tem como objetivo permanente formar e capacitar multiplicadores para promover a prevenção e instrumentalizá-los quanto aos riscos e às melhores condutas a serem tomadas quando em situações de violência.

As oficinas se dão através da formação dos grupos de funcionários e de chefias por meio de sorteio, sendo igualmente divididos em participantes de áreas vulneráveis, de áreas não-vulneráveis

e de outras áreas sorteadas (chamadas de limítrofes), definidas a partir de registros da equipe de Psicologia do Trabalho. São realizados grupos fechados compostos por 15 pessoas. Ocorrem quatro encontros semanais com duração de uma hora e meia, realizados nos mesmos dias, em horários e salas especificados previamente e disponibilizados pelo hospital. Todos os participantes recebem uma carta-convite para participar da oficina e assinam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Nos encontros são discutidos pontos relevantes à temática da violência, buscando a modificação do comportamento, o reconhecimento e a administração das agressões, a resolução de conflitos e a sensibilização do risco constante da violência. São aplicados um pré e um pós-teste para avaliar o aprendizado dos participantes, que ao mesmo tempo servem como ferramenta para o aperfeiçoamento das oficinas.

7. Reunião de discussão de casos em saúde mental

A reunião de discussão de casos é mais uma atividade da equipe, quando se exercita o trabalho interdisciplinar entre enfermeiro do Trabalho, médico do Trabalho, psicólogos do Trabalho, assistente social, estagiários em Psicologia e em Medicina do Trabalho para realizarem a discussão de casos específicos, especialmente selecionados. Os casos são trazidos para discussão por qualquer um dos profissionais. A discussão desses casos torna-se ainda mais interessante quando os demais membros da equipe já o conhecem, quando participaram ou participam do atendimento conjunto. Por exemplo, a enfermeira do Trabalho que atuou, efetivamente, no acolhimento de um trabalhador, quando ele buscou atendimento no SMO, em situação aguda de sofrimento após sofrer agressão de um familiar de paciente, triou e encaminhou para atendimento inicial pelo psicólogo do Trabalho; seguiu-se à avaliação clínico-ocupacional do médico do Trabalho que culminou com a intervenção

da assistente social nas questões familiares e sociais envolvidas com o afastamento do trabalho decorrentes do sofrimento.

Discutir esses casos mais complexos em equipe enriquece o atendimento conjunto e promove uma sintonia crescente da equipe, obtendo-se um melhor resultado para assistência, assim como a produção de um conhecimento que se reproduz em ações cada vez mais alinhadas e eficientes.

8. Grupos de reflexão com as equipes de trabalho

Esta atividade se direciona à abordagem coletiva das experiências e vivências cotidianas do trabalho hospitalar, entendendo, com Barros (1994; 1997), o grupo como dispositivo capaz de operar experimentações e transformações. A experiência do coletivo pode igualmente suscitar o resgate de laços de solidariedade e cooperação entre trabalhadores, intensamente fragilizados por conta do cenário promovido pelas atuais formas de avaliação e gestão do trabalho. Na experiência do SMO, este espaço busca oferecer suporte às dificuldades operacionais e/ou subjetivas dos membros das equipes e pode ser promovido via solicitação das áreas, análise de dados no SMO e encaminhamento da CGP. Os temas recorrentes são relacionados especialmente a doença crônica, morte, mudança nos processos de trabalho e relacionamento entre os profissionais.

9. Avaliações psicossociais para trabalho em altura e espaço confinado

Atendendo ao que está preconizado pelas Normas Regulamentadoras para Trabalho em Altura (NR35) e Espaço Confinado (NR33), propostas pelo Ministério do Trabalho e Emprego, que indicam a realização de avaliação psicossocial, o SMO vem buscando inserir este exame com olhar preventivo. A partir da solicitação do MTE, são realizadas, compondo exame periódico dos funcionários expostos aos riscos, consultas individuais com

a Psicologia do Trabalho que são pautadas na condução de uma entrevista padronizada e análise de dados psicossociais de documento elaborado em parceria entre serviço social e psicologia.

Essa avaliação psicossocial compõe, juntamente com os demais exames clínico-ocupacionais, exigidos pelo Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), os exames que vão embasar a decisão do médico do Trabalho quanto à aptidão do trabalhador para realizar essas atividades de trabalho em altura e espaço confinado, devendo ser incluída no Atestado de Saúde Ocupacional (ASO).

Os casos em que a Psicologia do Trabalho identifica elementos que não permitem uma aptidão clara para essas atividades são informados e discutidos com o médico do Trabalho e acompanhados conjuntamente. Podem, inclusive, ser levados para reunião do grupo de discussão de casos, quando assim o demandar.

Ambulatório de saúde mental do trabalhador

Esta agenda está disponibilizada a trabalhadores que apresentam sofrimento psíquico relacionado ao trabalho. Tem como principal foco as relações de trabalho e os impactos subjetivos do trabalho hospitalar, para além da análise das experiências e vivências do cotidiano de trabalho. As intervenções, a partir de então demandadas, procuram integrar as ações médicas, as ações administrativas e as necessidades individuais do trabalhador. Os atendimentos podem ser originados e marcados pela demanda espontânea, acidentes de trabalho, orientação de técnicos do SMO, CGP, a identificação nos grupos de reflexão com necessidade de atendimento individual, ou então pelas instâncias como ouvidoria ou chefias das áreas.

10. Programa de Reabilitação Profissional

A reabilitação profissional é uma atividade prevista na legislação previdenciária cuja finalidade consiste em tentar reabilitar

segurados incapacitados para o trabalho na atividade habitual, para poderem atuar em atividades diversas ou retornar à mesma atividade com restrições. No SMO/HCPA, todo funcionário que ingressa no Programa de Reabilitação é encaminhado para avaliação médica, psicológica e social, seguindo em acompanhamento individual e/ou grupal. A equipe multiprofissional deste programa inclui, além dos profissionais do SMO, médico, psicólogo, assistente social e membros da Coordenadoria de Gestão de Pessoas.

Alguns desafios

Historicamente a doença mental carrega estigmas, e no trabalho, muitas vezes, aparece potencializada; em nosso caso, no locus da saúde, de sua produção e ativação, espaço em que só pode trabalhar quem está "bem" de saúde. Em uma sociedade baseada na produção, outras doenças também sofrem preconceitos. Esse estigma perpassa os sujeitos do trabalho, tanto a pessoa que adoece quanto colegas e chefia, e é considerado seguramente um dos grandes entraves para o retorno ao trabalho. Para tanto, o acompanhamento dessas instâncias se faz necessário desde o afastamento, ajuda para o tratamento e também no retorno ao trabalho. Nesse momento, mostra-se essencial o suporte para a chefia e, se necessário, à equipe, buscando desmistificar o adoecimento e as exclusões e "pré-conceitos" muitas vezes deles advindos. Esse acompanhamento deveria ocorrer quando se começa a ter uma previsão do retorno do colega ao trabalho. No entanto, nem sempre essa antecipação é possível.

Muitas vezes, as lideranças não estão preparadas ou mesmo dispostas a discutir temas referentes aos processos de trabalho que têm relação com o adoecimento dos trabalhadores que atendemos, e que, por sua vez, denunciam, ocasionalmen-

te, a dificuldade que as chefias têm em gerenciar o trabalho de suas equipes e eventuais restrições laborais.

Os ajustes relacionados aos períodos singulares de cada sujeito que retorna às atividades também não são previsíveis, o que torna cada processo muito peculiar no que tange ao investimento da equipe multiprofissional.

Outras vezes, mostra-se frágil uma definição mais clara dos papéis de intermediação entre o paciente, a equipe assistencial de atendimento e os gestores, bem como o atravessamento de questões mais burocráticas relacionadas ao controle dos recursos humanos, dificultando desdobramentos necessários neste processo de reinserção.

Ademais, dessas instâncias, a Previdência Social, agente fundamental de todo o processo, nem sempre consegue atuar em consonância com a empresa, ocasionando desencontros relacionados à terapêutica indicada ou, então, na concessão de benefícios, muitas vezes há o entendimento por parte da equipe assistencial de que existe incapacidade laborativa. Porém, os peritos do INSS não concedem benefício, especialmente naqueles casos de sofrimento psíquico em que não há diagnóstico claramente determinante, como no sofrimento com consequências psicossomáticas de dor crônica ou, em certos quadros de depressão leve a moderada, que trazem algum comprometimento às atividades laborativas – suficientes para sugerir o afastamento do trabalho em um hospital –, no entanto, não concedidas pelos peritos.

A experiência de trabalho aqui apresentada foi sendo construída a partir das demandas crescentes que envolvem as questões de saúde mental e trabalho. Tais demandas têm se complexificado acompanhando os modos de gestão do trabalho e suas articulações contemporâneas.

Este cenário nos leva a considerar essencial a constituição de uma equipe multiprofissional para compor um serviço de saúde ocupacional, tendo minimamente profissionais da Medicina do Trabalho, enfermagem, Segurança do Trabalho, da Psicologia do Trabalho e serviço social. A partir daí a construção de um trabalho em equipe que possa avançar na direção da interdisciplinaridade, e com isso uma imbricação de saberes para obter a melhor compreensão possível da problemática apresentada.

A complexidade do campo da saúde do trabalhador demanda-nos olhar para além desse sujeito que se apresenta na nossa frente, remete-nos a incluir as relações de poder, capital versus trabalho e os modos de gestão do trabalho que permeiam esse contexto. A formação permanente e interdisciplinar dos profissionais é condição para que eles estejam habilitados à leitura ampliada que este campo demanda.

Cabe assinalar que o trabalho desta equipe foi cunhado a muitas mãos no seio da academia e, por vezes, em meio a embates profícuos, nos quais o fazer interdisciplinar e as tensões geradas pelas relações de trabalho (nossa demanda cotidiana) levaram esta equipe à criação e ao protagonismo deste modo de trabalhar ora compartilhado.

As vicissitudes do trabalho hospitalar marcam a trajetória de trabalho e de construção desse «modelo» que, conforme assinalado anteriormente, pode fazer pouco sentido em outro cenário de práticas. Entretanto, acreditamos que o modelo de equipe multiprofissional permeia os diferentes *locus* do trabalho em saúde mental e trabalho, uma vez que é essencial nas intervenções diferentes olhares (...).

Referências

BARROS, R.; D.B. Grupo e produção. In: LANCETTI, A. (dir). **SaúdeLoucura** (v. 4: Grupos e coletivos) São Paulo: Ed. Hucitec, 1994.

_____. Dispositivos em ação: o grupo. In: LANCETTI, A. (dir). **SaúdeLoucura** (v. 6: Subjetividade – questões contemporâneas). São Paulo: Ed. Hucitec, 1997.

BIANCHESSI, D.L.C.; TITTONI, J. Trabalho, saúde e subjetividade sob o olhar dos trabalhadores administrativo-operacionais de um hospital geral, público e universitário. **Physis [on-line]**. 2009, vol. 19, n. 4. Acesso em: 02 jul. 2013 p. 969-988. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312009000400004&lng=en&nrm=iso>

BRASIL. Portaria nº 1.823, de 23 de agosto de 2012 – Institui a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora.

DEJOURS, C.; MOLINIER, P. Inteligência prática e sabedoria prática: duas dimensões desconhecidas do trabalho. In: LANCMAN, S. e SZNELWAR, L.I. Christophe Dejours – **Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho**. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, Brasília: Paralelo, 2004, p. 277-299.

_____ ; BÈGUE, F. **Suicídio e trabalho**: o que fazer. Brasília: Paralelo 15, 2010.

DERVIN, Y.; LOUIS, C. **Ils m'ont détruit! – Le rouleau compresseur de France Télécom**. Paris: Michel Lafon, 2009.

HOGH, A.; VIITASARA, E. A systematic review of longitudinal studies of nonfatal workplace violence. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 14, n. 3, p. 291-313, 2005.

LEBLANC, M.; KELLOWAY, E. Predictors and Outcomes of Workplace Violence and Agression. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 444-453, 2002.

MAIA, M.A.B.; OSÓRIO, C. Trabalho em saúde em tempos de biopoder. *Arq. bras. psicol.*, Rio de Janeiro, v. 56, n. 1, jun. 2004. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S180952672004000100. Acesso em: 04 jul. 2013.

MERLO, A.R.C. **Suicídios na France Télécom**: as consequências nefastas de um modelo de gestão sobre a saúde mental dos trabalhadores (dossiê Journal Libération). 2009. Disponível em https://docs.google.com/ file/d/0B6mh9Kwx0kPERm5TclBfalJFUTQ/edit?usp=sharing.

_____; BOTTEGA, C.G.; PEREZ, K.V. (Orgs.). **Atenção à saúde mental do trabalhador: sofrimento e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho**. Porto Alegre: Evangraf, 2014.

OSÓRIO DA SILVA, C. (1998). Trabalho e subjetividade no hospital geral. **Psicologia Ciência e Profissão**, Brasília, 2, p. 26-33.

PEZÉ, M. **Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés**. Paris: Pearson, 2008.

PITTA, A. (2003). **Hospital: dor e morte como ofício** 3. ed., São Paulo: Hucitec.

SELIGMANN-SILVA, E. (2003). Psicopatologia e saúde mental no trabalho. In: MENDES, R. (Org.). **Patologia do trabalho, atualizada e ampliada**. (p. 1141-1182) São Paulo: Atheneu.

SILVA, C.O. da. Trabalho e subjetividade no hospital geral. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 18, n. 2, 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414- Acesso em: 04 jul. 2013.

TALAOUIT, V.; NICOLAS, B. **Ils ont failli me tuer**. Paris: Flammarion, 2010.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Framework Guidelines for Adressing Workplace Violence in Health Sector**. Geneva: WHO, 2002.

Capítulo 11

O assédio moral organizacional como fator de adoecimento: a pesquisa dos trabalhadores bancários em Curitiba/PR

Ana Maria Fideli Marques[1]
Elias Hennemann Jordão[2]
Gabriela Caramuru Teles[3]
Guilherme Cavicchioli Uchimura[4]
Júlio Gnap[5]

Introdução

O tema deste artigo é o assédio moral organizacional e sua relação com o adoecimento de trabalhadores e trabalhadoras sub-

[1] Bancária. Secretária de Saúde e Condições de Trabalho do Sindicato dos Bancários e Financiários de Curitiba e Região.
[2] Bancário. Presidente do Sindicato dos Bancários e Financiários de Curitiba e Região.
[3] Mestranda em Direito pela UFPR (Universidade Federal do Paraná). Advogada. Pesquisadora Jurídica do Instituto Defesa da Classe Trabalhadora.
[4] Advogado. Pesquisador Jurídico do Instituto Defesa da Classe Trabalhadora.
[5] Estatístico. Mestre em Sociologia pela UFPR (Universidade Federal do Paraná). Pesquisador do Instituto Defesa da Classe Trabalhadora.

metidos a tais métodos de gestão baseados no assédio. O estudo tem como recorte os trabalhadores bancários de Curitiba e objetiva apresentar a percepção sindical sobre o tema do assédio e a estrutura organizacional comprometedora da saúde dos trabalhadores.

Tal projeto integra a política sindical voltada a fomentar e dar suporte às lutas pela concretização de direitos do trabalhador e pela proteção da saúde. Assim, neste artigo buscamos descrever as dimensões do *Projeto Métodos de Gestão e Adoecimento de Trabalhadores*, construído a partir do ano de 2014, lastreado em processos judiciais, fichas de informações para homologações do Sindicato dos Bancários de Curitiba, relatos dos trabalhadores e campanhas sindicais de negociação coletiva, denúncia, prevenção e proteção.

O assédio moral tem sido o lado mais obscuro da carreira do bancário, que entra na empresa com a expectativa otimista de fazer uma carreira, mas logo se depara com uma rotina de pressão, metas inatingíveis, cobranças desmedidas e ameaças. Partimos da premissa de que o trabalho não deve ser motivo de sofrimento. Por isso, tão preocupantes quanto o assédio moral em si são suas causas e suas origens, cuja investigação, no âmbito do trabalho bancário em Curitiba, resultou nas experiências que passamos a relatar.

1. A percepção sindical da organização do trabalho bancário: adoecimento e métodos de gestão

É papel das entidades sindicais bancárias vigiar permanentemente as condições de trabalho e práticas de gestão dos bancos. Nesse sentido, o Sindicato dos Bancários e Financiários de Curitiba e Região conta com a Secretaria de Saúde e Condições de Trabalho. Esta secretaria possui uma atuação específica neste campo, eis que o modo como o trabalho é organizado e realizado afeta diretamente a saúde da categoria bancária.

A partir desse ponto de vista – ou seja, da atuação sindical no campo da saúde da categoria bancária –, ao analisar a organização do trabalho realizado nas instituições bancárias, pode-se perceber que novos modelos de gestão foram incorporados nos últimos anos.

A aplicação de um sistema rígido de cobranças e a desvalorização do profissional têm aprofundado as condições precárias em que se realiza o trabalho bancário. É necessário que o sindicato e os trabalhadores reconheçam tais métodos, que objetivam, em sua ampla maioria, o controle do trabalho e a hierarquização com vistas a majorar a extração de mais-valor para os donos dos bancos.

Nessa esteira, diversas são as transformações tecnológicas e de organização do trabalho que os bancários enfrentam nas últimas décadas. Para retomar as taxas de acumulação anteriores, a estrutura do trabalho é modificada, levando os trabalhadores a novos enfrentamentos para manter sua saúde e condições dignas de trabalho (ANTUNES, 2001).

O uso de ferramentas virtuais, por exemplo, tornou-se um desafio. Ao mesmo tempo que essa nova forma de trabalhar permite agilizar o atendimento aos clientes, coloca-se em ameaça o emprego de bancários e bancárias. Como formula Marx (2014), é a tecnologia excluindo trabalhadores da produção.

No sistema atual, sabe-se que a tecnologia não serve para reduzir a jornada de trabalho média dos trabalhadores – como poderia. Pelo contrário: com a constante ameaça de redução de postos de trabalho, em vez de contribuir para a melhoria de vida geral, os avanços tecnológicos na América Latina intensificam a exploração do trabalho, ou seja, verificamos na prática a superexploração do trabalho descrita pelo economista Rui Mauro Marini (2011).

A organização da produção nesses termos cria um ambiente de medo de demissão, bem como acarreta sobrecarga

aos poucos funcionários que permanecem dentro das agências, além de limitar-lhes os horizontes profissionais.

Vale observar que, nos últimos anos, estamos constatando um aumento exponencial do número absoluto de agências, em contraste a uma drástica redução do número de trabalhadores dentro delas. Segundo dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), em 1990 havia 732 mil bancários no país. Já nos anos 2000, este número chegou a 500 mil. Essa queda se deve à implementação de novas tecnologias, aliada às políticas de terceirização e reestruturação.

Como vimos, é necessária uma crítica ao progresso tecnológico próprio do modelo capitalista. Da mesma maneira que a tecnologia poderia diminuir a jornada de trabalho, fabricar mercadorias com maior durabilidade e melhorar a vida dos seres humanos, verificamos que, de modo oposto, o uso das tecnologias tem servido à classe dominante para aumentar suas taxas de lucro (FEENBERG, 2010) e, no caso dos bancários, intensificar o trabalho nos bancos à custa da saúde dos trabalhadores.

A reconfiguração do trabalho bancário, porém, evidentemente não decorre apenas de avanços tecnológicos. O modelo de gestão atual – que, durante as últimas décadas, foi adotado por praticamente todos os bancos – é baseado na exigência do cumprimento de metas e na constante competitividade entre colegas de profissão.

A princípio, esse modelo até pode parecer interessante. A seu favor, os administradores dos bancos argumentam que ele favorece oportunidades de ascensão e prometem crescimento rápido aos que se dedicarem. Contudo, com o passar de pouco tempo, trabalhar sob essa rotina torna-se um pesadelo: as metas passam a ser inatingíveis, e o bancário, aos poucos, vê-se obrigado a colocar a vida profissional acima da vida pessoal.

Muitas vezes, o trabalhador bancário, "disciplinado" para se tornar ainda mais útil à reprodução do capital (FOUCAULT, 2000), segue essa cartilha. Deparando-se com metas, abusivas ou não, ativa-se o mantra "só depende de mim". O problema é que, com isso, o empregado acaba sendo pessoalmente responsabilizado pelos riscos do empregador, sem ter direito ao outro lado da moeda: a direção da atividade econômica e a propriedade dos frutos do trabalho realizado.

Estamos diante da responsabilização dos trabalhadores pelo sucesso ou fracasso do empreendimento do empregador, pelo aumento da produtividade e consequente aumento dos lucros. O bancário – que antes se preocupava apenas com o desempenho de sua função – agora se preocupa com todo o processo de trabalho, com a produtividade de seus colegas e com as perdas dos bancos. Ocorre uma verdadeira captura da subjetividade dos trabalhadores (ALVES, 2011), cujos efeitos não passam despercebidos, mas se materializam como adoecimento psicológico dos bancários.

Além disso, há outro fator com o qual devemos nos preocupar. Esse modelo de gerenciar as relações de trabalho bancário gera também um clima de competitividade descomedida entre os colegas de profissão, culminando em um ambiente de trabalho permeado pelo conflito e pela desconfiança. O individualismo, sendo logo naturalizado nas agências, aparece como reação espontânea do bancário, que não poderá contar com ninguém além de si mesmo em seu local de trabalho.

De fato, a partir do olhar da atuação sindical, percebe-se que a busca pela excelência nos resultados – ou seja, pela manutenção das exorbitantes margens de lucro dos detentores do capital – tem levado as instituições bancárias a pressionar, cada vez mais, os trabalhadores nas relações de trabalho, desconsiderando os prejuízos à saúde que esse sistema pode causar.

Assim, a reestruturação da organização do trabalho bancário culminou em novas preocupações ao movimento sindical:

> Se anteriormente a categoria convivia com uma epidemia de doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho nos bancos, na época, identificadas por LER – Lesões por Esforços Repetitivos –, o recrudescimento de afastamentos previdenciários motivados pelos transtornos de humor vem alarmando o movimento sindical bancário e os estudiosos do assunto. (ALLAN, 2015, p. 15)

No atendimento oferecido pela Secretaria de Saúde do Sindicato dos Bancários e Financiários de Curitiba e Região, percebemos, a partir de relatos de trabalhadores bancários, que as maiores reclamações referentes à saúde se relacionam: (i) à cobrança de metas abusivas e (ii) à baixa tolerância ao erro. Assim, percebe-se que: (i) com o acúmulo de atividades e com a sobrecarga de trabalho, os bancários acabam trabalhando além do horário previsto no contrato de trabalho; (ii) além disso, muitas vezes são tratados como máquinas, às quais não se tolera qualquer erro.

Como pano de fundo dessa rotina, há um conhecimento velado das altas taxas de rotatividade que ditam a regra do perverso sistema bancário. No mundo do trabalho bancário já está subentendido por todos: *quem não atinge as metas está fora*. E, quando não se faz suficientemente implícita, a ameaça de demissão também é materializada de diversos modos, das mais sutis insinuações diárias até as menos pudorosas agressões verbais. Tem-se percebido que muitos gestores se utilizam desse procedimento para amedrontar e disciplinar trabalhadores bancários sob sua subordinação hierárquica.

Como resultado do acolhimento realizado pelo Sindicato aos trabalhadores bancários, verifica-se que o relato de problemas como esses tem sido recorrente e cada vez mais frequente. Nota-se muita semelhança na descrição dos casos de assédio moral pelos diferentes trabalhadores atendidos pela *Secretaria de Saúde*.

Ademais, o Sindicato tem notado que as relações de cobrança desmedida se realizam em um modelo piramidal de coordenação. Das altas diretorias para baixo, as relações hierárquicas se realizam sob a mesma lógica perversa. Nesse sentido, em muitos casos, percebe-se que o gestor assediador está adoecido pela pressão diária que também sofre. A implementação da hierarquia no trabalho é essencial para aumentar os lucros dos bancos, submetendo os trabalhadores a mais controle e à intensificação do trabalho (MARGLIN, 2001).

Percebe-se, com isso, que os métodos de gestão abusivos – muitas vezes desencadeando o adoecimento dos trabalhadores bancários – não aconteciam de maneira isolada: não diferiam muito de caso para caso, tampouco de um banco para o outro. Nossa intuição, a partir da atuação sindical, é de que o problema não está neste ou naquele trabalhador, tampouco neste ou naquele gestor, mas sim na organização do trabalho realizada pelos banqueiros em geral.

Do outro lado da corda, sujeitos a uma conjuntura política e econômica desfavorável aos trabalhadores desempregados, o Sindicato tem percebido que os bancários se veem individualmente sem alternativas para além da sujeição a esses métodos de gestão impostos pelos bancos.

2. O projeto "Métodos de Gestão e Adoecimento de Trabalhadores"

À angustiante realidade percebida a partir da atuação sindical, a reação do Sindicato foi buscar uma resposta, mais do que necessária, ao sofrimento causado pela vigente organização do trabalho bancário. Se individualmente os trabalhadores se veem presos à organização laboral que vem junto ao emprego, a força coletiva titularizada pelos sindicatos, de modo diverso,

apresenta-se como um caminho possível para lutar por melhores condições de trabalho e de vida.

Foi a partir desse princípio de ação que se concebeu o *Projeto Métodos de Gestão e Adoecimento de Trabalhadores*, resultado da parceria entre o Sindicato dos Bancários e Financiários de Curitiba e Região e o Instituto Defesa da Classe Trabalhadora, sobre o qual passamos a discorrer.

Em síntese, o Projeto tem como ponto de partida a percepção sindical descrita anteriormente: de que a organização do trabalho se reconfigurou nos últimos anos, baseando-se agora em específicos métodos de gestão, resultando em relações de trabalho que causam o sofrimento da categoria bancária.

Nesse contexto de reconfiguração do trabalho bancário, agora baseado na cobrança exacerbada de produtividade e na competitividade acirrada, os bancos parecem ter encontrado no assédio moral uma estratégia de gestão. Com esta ferramenta em mãos, a avidez do sistema financeiro pelo lucro tem tornado o ambiente de trabalho bancário um local intolerável à vida saudável.

Partindo daí, a pergunta que tem direcionado nosso projeto é a seguinte: *o trabalho em banco, no modelo de organização atual, favorece o adoecimento e o sofrimento psíquico dos trabalhadores bancários?*

Para além da intuição dos representantes do Sindicato, o objetivo do Projeto é verificar cientificamente, a partir de conhecimentos interdisciplinares, a relação entre os métodos de gestão e o adoecimento dos trabalhadores bancários. Trata-se de um trabalho de pesquisa que vem sendo desenvolvido desde o início de 2014, já tendo se concretizado no âmbito dos bancos HSBC BANK BRASIL S/A[6] e ITAÚ UNIBANCO S/A[7], ambos nos limites da região metropolitana de Curitiba/PR.

As pesquisas realizadas possuem, principalmente, duas fontes: um instrumento denominado *Ficha de Informação para Homologação*, e os processos judiciais movidos em face dos bancos no município de Curitiba. Passaremos, a seguir, a discorrer sobre a forma como se investigaram os dados a partir destas fontes.

2.1 Situação de saúde dos trabalhadores desligados dos bancos

A atuação da *Secretaria de Saúde e Condições de Trabalho* vem sendo realizada com o apoio de uma equipe técnica, formada por assistentes sociais que monitoram demandas e auxiliam na compreensão dos problemas nas relações de trabalho.

Além disso, a partir de 2006, foi adotado como procedimento complementar ao ato da homologação o preenchimento, pelo próprio trabalhador desligado do banco, da *Ficha de Informação para Homologação*, abrangendo informações sobre sua saúde. Este instrumento revelou-se como um dos principais meios para conhecermos e denunciarmos a realidade dos adoecimentos ligados ao trabalho, possibilitando ações sindicais voltadas às demandas desses trabalhadores.

Oito anos depois, em 2014, as *Fichas* preenchidas, então arquivadas pelo Sindicato, permitiram que se concretizasse a primeira etapa do *Projeto Métodos de Gestão e Adoecimento de Trabalhadores*.

---

[6] Relatório final publicado em INSTITUTO DECLATRA. *Métodos de gestão e adoecimento de trabalhadores*: o caso dos bancários do HSBC em Curitiba. Curitiba: Instituto Declatra, 2014; INSTITUTO DECLATRA. Relatório final da pesquisa "Métodos de gestão e adoecimento de trabalhadores: o caso do HSBC em Curitiba". Em: ALLAN, Nasser Ahmad; GIZZI, Jane Salvador de Bueno; COZERO, Paula Talita (Orgs.). *Assédio moral organizacional*: as vítimas dos métodos de gestão nos bancos. Bauru: Canal 6 (Projeto Editorial Práxis), 2015.

[7] Relatório final publicado em INSTITUTO DECLATRA. *Projeto métodos de gestão e adoecimento de trabalhadores*. Caderno 2: o caso do Itaú em Curitiba. Curitiba: Declatra, 2016.

Visando sistematizar os dados presentes nessas *Fichas*, em atividade de planejamento conjunta entre o Sindicato e o Instituto Declatra, foi selecionado o HSBC para se realizar a primeira pesquisa do Projeto, tendo em vista que se tratava do banco com maior base de trabalhadores em Curitiba. Após concluída a primeira pesquisa, repetimos o mesmo procedimento com o banco ITAÚ UNIBANCO.

Inicialmente, foram definidos critérios metodológicos com o objetivo de produzir estatísticas mais consistentes e mais informativas acerca das condições de trabalho a que estão submetidos os trabalhadores bancários. Tanto no caso do banco HSBC quanto no caso do banco ITAÚ UNIBANCO, o trabalho de pesquisa se iniciou identificando as homologações que trazem o registro de problemas de saúde referidos pelo trabalhador desligado.

Após levantamento das *Fichas* preenchidas pelos trabalhadores, então arquivadas pelo Sindicato, todo o material colhido foi digitado e sistematizado em banco de dados.

Exemplificando os resultados obtidos, cita-se que, entre os trabalhadores desligados pelo HSBC de 2008 a 2013, em Curitiba, 1.476 de 3.904 (37,8%) dos bancários desligados referiram problemas de saúde. No caso do ITAÚ UNIBANCO, a proporção foi ainda maior: 42,2% dos bancários desligados em geral e 49,3% dos trabalhadores em agência operacional referiram problemas de saúde.

As pesquisas também demonstraram que os problemas de gênero presentes na sociedade se verificam estatisticamente na organização do trabalho bancário. As trabalhadoras desligadas pelos bancos referiram problemas de saúde no momento da homologação em uma proporção maior do que os homens: 62,1% no caso do HSBC e 58,2% no caso do ITAÚ UNIBANCO, demonstrando que as mulheres são as mais atingidas pelas doenças do trabalho nas organizações bancárias.

Demonstra-se, com esses exemplos, que o trabalho resultou em um rico banco de dados, a partir do qual pudemos realizar análises e cruzamentos de informações, culminando em um relevante acréscimo de conhecimentos sobre a relação entre os métodos de gestão e o adoecimento dos trabalhadores bancários.

2.2. Processos trabalhistas em face dos bancos

Com o objetivo de examinar casos mais específicos que envolvem métodos de gestão e adoecimento, o Projeto voltou, como etapa complementar à análise das Fichas, a analisar processos judiciais movidos em face dos bancos.

Nessa perspectiva, tanto no caso do HSBC quanto no caso do ITAÚ UNIBANCO, foram adotados os seguintes procedimentos: a) encaminhamento de ofício ao Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região para obtenção da listagem dos processos judiciais ajuizados em face dos bancos desde o ano de 2011 em Curitiba; b) separação dos processos com vistas a analisar os processos judiciais considerando duas hipóteses: i) o aprofundamento do assédio e sua naturalização como método de gestão no espaço de trabalho nos últimos anos, ii) o aumento dos pedidos de indenização tendo como causa assédio moral na prática da advocacia trabalhista; c) realização de triagem buscando identificar reclamatórias trabalhistas individuais tendo como reclamantes empregados submetidos aos métodos de gestão dos bancos e com pedidos de dano moral.

Após cumpridas essas etapas, realizamos a análise individual de todos os processos judiciais com pedido de indenização por dano moral. Entre outros itens, foram investigados os índices de riscos psicossociais mencionados pelos trabalhadores no decorrer dos processos.

A lista de riscos psicossociais foi projetada com base em tabela elaborada pela OMS (Organização Mundial de Saúde), com algumas alterações introduzidas devido às especificidades do trabalho bancário, abrangendo categorias como: sobrecarga ou

pouca carga, altos níveis de pressão por tempo, metas abusivas, horários imprevisíveis, controle do uso de banheiro, precariedade das reações com superiores ou colegas de trabalho, falta de apoio social, ameaça de demissão, etc.

Na análise dos processos judiciais, verificou-se que 52,4% das ações ajuizadas em face do HSBC e 42,1% das ações ajuizadas em face do ITAÚ UNIBANCO apresentavam pedidos de indenização por dano moral ligados à existência de riscos psicossociais no ambiente de trabalho.

Exemplificativamente, no caso do HSBC, a reclamação de precariedade das relações com superiores ou colegas foi identificada em 72,7% dos processos analisados, seguida por 57,9% de reclamações quanto a altos níveis de pressão por tempo, e 55,9% quanto a sobrecarga. No caso do ITAÚ UNIBANCO, a principal reclamação de risco psicossocial identificada foi a de longas jornadas de trabalho, por 65,1% dos bancários, seguida por 47,4% de reclamações quanto a metas abusivas, 46,1% quanto a precariedade nas relações com superiores e colegas de trabalho e 40,6% quanto à falta de pausas no trabalho.

Em ambos os bancos, a precarização do trabalho bancário se confirma pela proporção encontrada de trabalhadores adoecidos pelo trabalho. As doenças mentais/psíquicas são relatadas por 25,8% dos bancários do ITAÚ UNIBANCO com pedido de indenização por danos morais, sendo que 12,9% alegam depressão. No caso do HSBC, o índice de referência a doenças em ações trabalhistas foi de 30,5% entre os bancários que pediram indenização por danos morais, sendo que 19,7% alegaram estresse e 14,4% depressão.

É interessante notar que as doenças osteomusculares (casos de LER/DORT) seguem existindo em níveis alarmantes, com reclamação em 12,5% das ações ajuizadas pelos bancários

do ITAÚ UNIBANCO. Nota-se, portanto, que não houve a substituição de um problema pelo outro: agora os dois se somam, em um cenário no qual os problemas de saúde mental disparam o adoecimento dos trabalhadores bancários.

3. Um balanço provisório do projeto: alcance, relevância e utilidade

Em 1700, o médico italiano Bernardino Ramazzini (1633-1714) publicou o livro *As Doenças dos Trabalhadores*, o primeiro estudo médico que relaciona trabalho com adoecimento, inaugurando o entendimento de que o trabalho pode adoecer o trabalhador. Diz-se que a primeira pergunta que Ramazzini fazia ao paciente era sobre sua profissão. Considerado o pai da Medicina do Trabalho, o autor listou neste livro 54 profissões (industriais e não industriais), cada qual acompanhada dos males de saúde mais comumente diagnosticados nos respectivos trabalhadores.

Ao que consta, as pesquisas por ele realizadas ficaram restritas à ciência médica e também à sua experiência como médico clínico no atendimento a operários. No livro, o autor não se preocupou em apresentar qualquer tabela de dados estatísticos para respaldar suas assertivas. Os cálculos que porventura ele tenha realizado serviriam apenas para validar suas ideias: a autoridade argumentativa dispensava prova por números, muito diferente de hoje, época que costuma cobrar dos postulados científicos, tanto na área médica como em outras áreas do conhecimento, o apoio em dados estatísticos.

Pesquisas estatísticas são cada vez mais reconhecidas como ferramentas válidas, até porque, em muitos casos, elas constituem-se como o único meio de identificar e mensurar características específicas de uma população, bem como de comportamentos e fenômenos sociais. As pesquisas do IBGE (Ins-

tituto Brasileiro de Geografia e Estatística), por exemplo, são fundamentais para a definição de políticas públicas em diversas áreas, tais como habitação, educação e saúde.

O que garante o *status* de pesquisa a um levantamento de informações sociais é a forma como ela é planejada e executada. Conceitualmente falando, pesquisa é "um processo sistemático, com base em método científico, para construção de um determinado conhecimento" (GALLIANO, 1986). Método científico, por sua vez, está definido por Mirian Goldenberg (1997) como:

> A observação sistemática dos fenômenos da realidade, com controle rigoroso das informações, através de uma sucessão de passos orientados por conhecimentos teóricos, buscando explicar a causa desses fenômenos, suas correlações e aspectos não-revelados.

Todos os pressupostos anteriormente enunciados foram seguidos nas pesquisas por nós realizadas, pois foram executadas após um rigoroso planejamento metodológico, com o emprego de todo o conhecimento teórico necessário, e executadas por profissionais qualificados e com experiência na área, mantendo, ainda, as metodologias documentadas e os resultados disponíveis para auditorias a qualquer tempo.

Outra característica importante que se faz presente nas nossas pesquisas é que algumas informações levantadas encontram sua confirmação em dados de saúde oficiais. Por exemplo, na pesquisa realizada com base nas *Fichas de Informação para Homologação*, as doenças osteomusculares e os transtornos mentais e comportamentais apareceram como os principais problemas de saúde relatados pelos trabalhadores desligados. E estes são também os principais motivos de concessão de auxílio-doença informados pela previdência social.

Esse aspecto condizente das pesquisas com a realidade fática vem evidenciar o necessário contorno de plausibilidade

e admissibilidade, revestindo o *Projeto Métodos de Gestão e Adoecimento de Trabalhadores* de credibilidade e autoridade para sustentar afirmações acerca de uma realidade social.

Essa admissibilidade permitiu-nos anexar à Ação Civil Pública movida pelo Sindicato em face do banco HSBC, por prática de assédio moral organizacional[8], o relatório da pesquisa realizada com os trabalhadores deste banco. O relatório evidencia a utilização de métodos de gestão ilícitos na organização do trabalho bancário, eis que danosos ao meio ambiente de trabalho e à saúde dos trabalhadores.

Para justificar a inclusão da pesquisa como prova no processo, na ACP cita-se Fredie Didier (2014), que discorre sobre o uso de amostragem estatística em processos judiciais:

> A prova por amostragem/estatística pode ser muito útil no processo. Técnicas aceitáveis de amostragem podem economizar tempo e reduzir custos e, em alguns casos, promover a única forma viável de coletar e apresentar um dado relevante – diminui-se o objeto da prova: em vez da apresentação de volumosos dados de toda população, apresentam-se dados de apenas parte desta população [...] Na prova por amostragem, os fatos provados são também fatos probandos – servem como indícios –, mas, por meio da sua prova pretende seja realizado juízo acerca da existência de todos os fatos pertencentes ao conjunto. A prova de fatos da "amostragem" autoriza a presunção acerca dos fatos que não compõem a "amostragem". Nesse sentido, caso se realize a atividade da presunção, nenhum dos fatos que compõem o conjunto pode ser considerado não provado, pois seria ilógico. Todos os fatos pertencem ao conjunto justamente porque existe relação de forma constante ou ordinária entre eles. Por meio da prova de determinados elementos, surge a presunção acerca de todos eles, considerados em sua universalidade.

[8] Ação Civil Pública nº 0001013-23.2015.5.09.0005, em trâmite na 5ª Vara do Trabalho de Curitiba/PR.

Outro desdobramento relevante das pesquisas realizadas é o fortalecimento da argumentação em prol dos trabalhadores bancários nas mesas de negociação coletiva. Sobre este ponto vale destacar que uma importante conquista da categoria bancária em nível nacional foi a instituição da cláusula de prevenção de conflitos no local de trabalho na Convenção Coletiva. Embora ainda haja bastante polêmica no movimento sindical quanto à sua eficácia, o maior ganho desta cláusula é o reconhecimento convencional por parte dos bancos da existência deste grave problema.

Espremer até a última gota é a máxima que rege a racionalidade empresarial em tempos de neoliberalismo. Quando não há mais sumo a espremer, do outro lado desfalece um corpo, que não seria ao empregador mais que uma carcaça, descartada, com sua corporalidade desgastada, contudo, inegavelmente viva. Estresse, ansiedade, depressão, síndrome do pânico, síndrome de burnout, entre outras patologias, são as condições herdadas por quem teve sua subjetividade capturada e "vestiu a camisa da empresa" (ALVES, 2011). A marca do assédio é gravada no próprio corpo do trabalhador.

O enfrentamento à extração do mais-valor nas relações de trabalho, para além de garantir mais tempo de vida para todos os seres humanos, é a única alternativa para a redução dos danos causados pelo trabalho e pelo poder diretivo do empregador.

No capitalismo, embora as riquezas do trabalho sejam apropriadas privadamente, as despesas com o desgaste dos trabalhadores são coletivizadas com toda a sociedade, sendo o trabalhador tratado, muitas vezes, pelo Sistema Único de Saúde. Portanto, há de se destacar que, para além dos danos individuais, ao privilegiar o assédio moral como cimento que estrutura a organização produtiva, os bancos também contribuem para o aumento de gastos públicos com seguridade social. Trata-se,

sob qualquer ótica, de uma lógica perversa de concentração de renda e, por consequência, desigualdade social.

Tanto nos bancos como em qualquer empresa onde o assédio moral é praticado, o lucro fica com a empresa, e o ônus é dividido apenas entre a sociedade e o trabalhador adoecido. Desvendar os caminhos para romper com essa lógica perversa é tarefa que se impõe para a construção de uma nova sociedade, com o controle da produção nas mãos dos próprios trabalhadores.

A título de desfecho, cabe ressaltar que o trabalho de pesquisa e de atividades políticas não acaba por aqui. O principal objetivo deste estudo, portanto, não é apresentar respostas prontas e acabadas aos leitores. Mas, pelo contrário, provocar-lhes questionamentos. O que quer dizer, por exemplo, que quase metade dos empregados bancários, nos casos do HSBC e do ITAÚ UNIBANCO, referiu doença no momento de seu desligamento do banco? São inúmeras as perguntas que ainda devem ser feitas, culminando em um trabalho de investigação teórica ainda aberto e inacabado.

É importante dizer que não escapa dos nossos objetivos, pesquisadores e sindicatos, a necessidade de relacionar os dados levantados à totalidade social e, transbordando a teoria em prática, traçar estratégias efetivas para combater o assédio moral organizacional. Em outras palavras, cabe-nos ainda continuar traduzindo os resultados apresentados em conhecimentos voltados à práxis da luta por um trabalho não mercantil e que não mais adoeçam aqueles que vivem do trabalho.

Estendemos e encorajamos essa tarefa a todos os trabalhadores comprometidos com a produção de conhecimento direcionado à superação da exploração capitalista – sejam esses em suas vidas particulares bancários, médicos, juristas, docentes ou estudantes. Do mesmo modo, em relação às experiências desenvolvidas com o *Projeto Métodos de Gestão e Adoecimento de Trabalhadores*,

cujas linhas gerais tentamos apresentar neste artigo, seguiremos buscando, coletivamente, desenvolvê-las e aperfeiçoá-las, tarefa que também se abre a todos aqueles que atuam no combate às consequências do assédio moral no trabalho.

Referências

ALLAN, Nasser Ahmad. Apresentação. Em: Assédio moral organizacional: as vítimas dos métodos de gestão nos bancos. Em: ALLAN, Nasser Ahmad; GIZZI, Jane Salvador de Bueno; COZERO, Paula Talita (Orgs.). **Assédio moral organizacional**: as vítimas dos métodos de gestão nos bancos. Bauru: Canal 6 (Projeto Editorial Práxis), 2015. p. 15-18.

ALVES, GIOVANNI. **Trabalho e subjetividade**: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011.

ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 5. ed. São Paulo: Boitempo, 2001.

DIDIER JÚNIOR, Fredie. *Editoral 137*. Disponível em: <http://www.frediedidier.com.br/editorial/editorial-137/>. Acesso em 29 out. 2014.

FEENBERG, Andrew. Racionalização subversiva: tecnologia, poder e democracia. Em: _____. **Racionalização democrática, poder e tecnologia**. Ciclo de conferências e Videoconferências da UNB. Em: NEDER, Ricardo T. (org.). Disponível em: <https://extensao.milharal.org/files/2013/06/Andrew-Feenberg-Livro-Coletanea.pdf>. Acesso em 10 fev. 2015.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**: história da violência nas prisões. Petrópolis: Vozes, 2000.

GALLIANO, A. Guilherme. **O método científico**: teoria e prática. São Paulo: Harbra, 1986.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1997.

INSTITUTO DECLATRA. **Métodos de gestão e adoecimento de trabalhadores**: o caso dos bancários do HSBC em Curitiba. Curitiba: Instituto Declatra, 2014. Disponível em: <http://vitimasdohsbc.com.br/?page_id=148>. Acesso em 29 jul. 2016.

INSTITUTO DECLATRA. Relatório final da pesquisa "Métodos de gestão e adoecimento de trabalhadores: o caso do HSBC em Curitiba". Em: ALLAN, Nasser Ahmad; GIZZI, Jane Salvador de Bueno; COZERO, Paula Talita (Orgs.). **Assédio moral organizacional**: as vítimas dos métodos de gestão nos bancos. Bauru: Canal 6 (Projeto Editorial Práxis), 2015.

_____. **Projeto métodos de gestão e adoecimento de trabalhadores**. Caderno 2: o caso do Itaú em Curitiba. Curitiba: Declatra, 2016. Disponível em: <http://defesa-trabalhador.com.br/declatra>. Acesso em 29 jul. 2016.

MARGLIN, Stephen A. Origem e funções do parcelamento das tarefas. Para que servem os patrões. Em: GORZ, André. *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 2001. p. 37-78.

MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política. Tradução Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2014.

RAMAZZINI, Bernardino. **As doenças dos trabalhadores**. Tradução de Raimundo Estrêla. 4. ed. São Paulo: Fundacentro, 2016.

UCHIMURA, Guilherme Cavicchioli. Assédio moral organizacional: por um olhar a partir da crítica da economia política. Em: ALLAN, Nasser Ahmad; GIZZI, Jane Salvador de Bueno; COZERO, Paula Talita (Orgs.). **Assédio moral organizacional**: as vítimas dos métodos de gestão nos bancos. Bauru: Canal 6 (Projeto Editorial Práxis), 2015. p. 39-50.

Políticas Públicas

Capítulo 12

Políticas públicas para atender y prevenir el acoso moral en un mundo de trabajo cambiante

Doris Acevedo[1]
dorisacevedoi@gmail.com
Carlos Gonto[2]
cgsafe@gmail.com

"Muchas personas que conviven con la violencia casi a diario la asumen como consustancial a la condición humana, pero no es así. Es posible prevenirla, así como reorientar por completo las culturas en las que impera"

Nelson Mandela. (Extracto del Prólogo del Informe mundial sobre la violencia y la salud. 2002)

[1] Docente-investigadora. Centro de Estudios en Salud de los Trabajadores. CEST-UC. Maracay. Venezuela.
[2] Ingeniero de Higiene Industrial. Abogado. Centro de Estudios en Salud de los Trabajadores. CEST-UC. Venezuela.

Introducción

Cuando el ser humano debe vender su fuerza de trabajo para obtener medios de subsistencia ya está colocado en situación de desventaja. Bajo qué tipo de relaciones se efectúa esa transacción de intercambio de fuerza de trabajo, sigue patrones que han venido evolucionando históricamente en los diferentes modos de producción: el esclavismo, el servilismo, el asalariado en el capitalismo. En la actualidad se mezclan o cruzan y coexisten expresiones de formatos anteriores en las relaciones sociales de trabajo y de producción. Aún los trabajadores independientes, como unidades de trabajo familiar, con mayor autonomía sobre sus procesos productivos, sienten la opresión de quienes controlan el acceso a los insumos y comercialización de sus productos, al fijar los precios a los mismos. El control de la producción sea ésta a mayor o menor escala se queda en manos del gran capital, dejando poco margen de maniobra a pequeños y medianos productores.

La violencia en el trabajo nace y se nutre de las relaciones sociales de explotación en el trabajo variando las formas de agresión desde los azotes corporales a esclavos y esclavas a las humillaciones a los obreros y obreras fabriles; desde el despojo de los productos agrícolas al campesinado hasta los recortes salariales, negación de bonos de producción o despidos injustificados a empleados y empleadas. Las agresiones dirigidas a los trabajadores y trabajadoras han cambiado de forma en la medida que se fortalecen el derecho al trabajo y los sistemas de garantía y protección, pasando de la agresión física a la psicológica; en esencia es la misma demostración de dominación y ejercicio de relaciones de poder desiguales, teniendo como propósito la aniquilación moral del otro, pudiendo llegar a su aniquilación física.

Los estudios para identificar ese frecuente flagelo que afecta la humanidad de trabajadores y trabajadoras en todo el mundo se han estado divulgando desde mediados de los setenta, bajo la de-

nominación de bullying (Brodsky, 1976), terror psicológico o mobbing (Leymann, 1990), hostigamiento moral (Hirigoyen 1990, 1992), inicialmente, en Europa. Hoy día, constatada su presencia mundialmente por cientos de investigadores e investigadoras de estudios del trabajo, desde diversas disciplinas (jurídicas, médicas, psico-sociales, filosóficas, antropológicas, etc). Hay coincidencia en señalar su persistencia y diseminación en los cambios acaecidos en la organización social y formas de gestión del trabajo derivadas de los desajustes y ajustes en la relación Capital-trabajo, extendidas a escala mundial, por medio de estrategias de flexibilidad externa e interna de la gestión laboral, derribando los marcos regulatorios y formatos de gestión tradicionales que ya habían sido adoptados mundialmente, garantizados por convenios internacionales y leyes nacionales.

Las centenarias luchas de los trabajadores y trabajadoras por conseguir condiciones más dignas de trabajo están plagadas de sangre y dolor en ese pugilato por obtener alguna migaja más del beneficio del trabajo. El reconocimiento del derecho al trabajo está establecido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, adoptada a escala mundial. La OIT (Organización Internacional del Trabajo) ha formulado una serie de convenios y resoluciones para dignificar las condiciones de trabajo en el mundo (no discriminación en el trabajo; justa remuneración; trabajo de las mujeres y los niños; trabajadores con responsabilidades familiares; condiciones de higiene y seguridad en el trabajo; trabajadores en espacios específicos: minas, rurales, del mar, servicio doméstico, entre otras). No obstante, hoy día tener un empleo fijo y estable se ha vuelto una quimera y el bajo poder adquisitivo de los salarios exige que cada vez más miembros de la familia deban tener un trabajo remunerado, así como trabajadores con más de un empleo, para poder adquirir los bienes de subsistencia familiar. Los instrumentos regulatorios y de protección laboral, ratificados por casi

todos los países del mundo, son boicoteados de múltiples formas por los empleadores. La relación capital-trabajo ha evolucionado en un sentido que favorece más al capital que al factor humano del trabajo, digamos que es su razón de ser.

Las crisis del capitalismo se suceden periódicamente, dejando saldos negativos en pérdidas de vidas humanas. Las estrategias de superación de esas crisis se afianzan en la extracción de plustrabajo para aumentar la productividad, mediante formas de gestión del trabajo afianzadas en la competitividad, individualización, extensión e intensificación del tiempo de trabajo, imposibilitando la cooperación y solidaridad entre los trabajadores, aislados a su propia suerte.

> Vivimos en una época de crisis histórica sin precedentes. Su gravedad se puede medir por el hecho de que no estamos frente a una crisis cíclica del capitalismo más o menos extensa como las que experimentamos en el pasado, sino a la crisis estructural cada vez más profunda del propio sistema del capital. En sí esta crisis afecta , por primera vez en la historia, a la totalidad de la humanidad, y si queremos que la humanidad sobreviva exigirá cambios rotundamente fundamentales en la manera como se controla el metabolismo social (MÉSZÁROS, 2009. P. 63)

Alves (2015) califica al acoso moral como "la práctica ideológica de poder del capital", donde las relaciones sociales se convierten en relaciones instrumentales para la opresión, la dominación, la explotación y el control, las cuales no sólo son parte de las empresas capitalista, se reproducen en el Estado capitalista y en la sociedad "el poder del capital no pertenece sólo a las empresas capitalistas, públicas o privadas, sino también –y principalmente- a las organizaciones del Estado político" (ALVES, 2015. P. 22. Traducción propia). El desafío sería: cómo lograr políticas públicas que rompan esa lógica de dominación por una de respeto y dignificación al ser humano.

Contexto

La dinámica económica mundial está concatenada y controlada por poderosos grupos económicos dentro y fuera de los países, siendo muy difícil aislarse de la dinámica global. El desempleo crece y la precarización del trabajo se intensifica. Las inserciones laborales son inestables y cambiantes, la llamada informalidad laboral[3], que agrupa a cerca de la mitad de los trabajadores de los países latinoamericanos, representa múltiples formas de trabajo para ganarse la vida: desde el vendedor callejero que se apuesta en un semáforo, una esquina o un lado de la acera a vender cualquier cosa, recolectores de basura, trabajadores/as de servicio doméstico, trabajadoras/es a domicilio (infinidad de trabajos que se realizan desde el hogar: confección, dulcería, talleres mecánicos, productos de limpieza, teletrabajo, asesores), hasta algunas formas asociativas de producción (sociedades, cooperativas) y, en general, las empresas tercerizadas[4]. Las oportunidades en el empleo formal son cada vez menores, respondiendo a factores estructurales de la organización social del trabajo. La economía informal es amplia y heterogénea, está entrelazada a la economía formal y contribuye a los indicadores económicos globales, la gran mayoría de sus trabajadores no están amparados por políticas de salud y seguridad laborales (Chen, 2016). En todas estas formas de trabajo informal se tejen relaciones sociales derivadas de la actividad de trabajo con efectos positivos o negativos en la vida de los trabajadores y las trabajadoras, donde la humillación y el maltrato proliferan.

[3] Trabajadores independientes, que no tienen un contrato fijo, pudiendo o no depender de un patrón, sin acceso a servicios de salud y seguridad laboral.
[4] Pequeñas empresas volátiles, de duración variable que prestan servicios a empresas más grandes, muchas veces subsidiarias.

Los resultados de la VI Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo[5], realizada en el año 2015, refleja un aumento de la violencia y el acoso laboral, respecto de las anteriores que corresponden a los años 2010 y 2005. Según la Encuesta del 2015 uno de cada seis trabajadores/as encuestados/as (16 %) informan haber sido objeto de conductas sociales adversas (CSA), referidas a preguntas relativas a la existencia de siete tipos de conductas: maltrato verbal, atención sexual no deseada, amenazas, trato humillante, violencia física, acoso sexual y acoso laboral; con posibles consecuencias negativas para ellos mismos y para la continuidad de su participación en el trabajo. Igualmente, 7% manifestó haber experimentado algún tipo de discriminación en el trabajo. Paralelamente, en toda Europa, ha aumentado la precarización del trabajo: inestabilidad laboral, intensificación del trabajo, baja autonomía, monotonía en el trabajo, horarios irregulares (jornadas atípicas), ausencia de formación, exposición a cambios organizacionales frecuentes, desempleo, trabajo a tiempo parcial, trabajo temporal, trabajo móvil, miedo a perder el empleo (VI Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo. 2015). Según este Informe las mujeres y los jóvenes se encuentran en mayor proporción en empleos más precarizados, y en tercer lugar, los trabajadores de mayor edad.

A pesar de no contar con estudios similares en Latinoamérica, podemos afirmar que la situación reflejada en esta encuesta puede ser igual o peor a las realidades laborales de nuestros trabajadores y trabajadoras. A continuación, daremos cuenta de estudios realizados mediante encuestas nacionales y, a escalas menores, en espacios de trabajo particulares, en diferentes países latinoamericanos.

[5] Esta Encuesta fue realizada a 35.765 trabajadores y trabajadoras de 35 países europeos entre febrero y septiembre de 2015.

En un estudio realizado en República Dominicana sobre acoso sexual y moral en el trabajo en 1.049 trabajadoras de instituciones públicas y privadas (CIPAF, 2010) 9,3% expresaron haber experimentado situaciones de acoso sexual y 13,7 % de acoso moral, sin diferencias significativas entre los sectores público y privado; 25,9% de las trabajadoras acosadas sexualmente también sufrieron acoso moral. En 52% de los casos el acoso moral es vertical y 48% horizontal. Las investigadoras consideraron que las respuestas institucionales para la atención y prevención del acoso son débiles, encontrando una tendencia en grandes empresas al establecimiento de Códigos de ética que contemplan la prohibición e intolerancia al acoso.

En la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo, realizada en Colombia (2011), tomando como unidades de estudio los centros de trabajo, encuestan 747 por muestreo, en 10% de ellos declararon haber confrontado situaciones de acoso laboral, además de que con frecuencia apreciable se encuentran formas precarizadas de trabajo, como: jornadas extensas, deslocalización laboral: en 48% se trabaja jornadas adicionales, 26% realizan la mayor parte del trabajo fuera del centro de trabajo (calle, casa u otro), en más de la mitad de ellos están presentes factores de riesgo disergonómico y psicosocial, 63% tuvieron accidentes de trabajo en el año anterior a la encuesta, para un total de 12.015 accidentes y una tasa de 26 accidentes por centro de trabajo.

En Chile, la Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de Trabajadores y Trabajadoras (2011), realizada entre 2009 y 2010 en una muestra de 9.503 trabajadores/as de todo el país, si bien no hubo preguntas directamente relacionadas con el acoso o la violencia en el trabajo, encontraron que la informalidad, la inestabilidad y la posición subordinada en el trabajo son condiciones con mayor impacto negativo en la salud mental y emocional de los trabajadores: 30% de mujeres y 16,7% en hom-

bres manifestaron haber experimentado melancolía, tristeza o depresión por períodos de dos semanas o más el último año; entre los cambios esperados: 10% de los trabajadores aspiran mejoras en el trato entre compañeros y con la jefatura. Consideramos estas condiciones propiciatorias o reveladoras de la presencia de acoso moral. Informa Ugarte (2011) que la Dirección de Trabajo en Chile registra 5.727 denuncias de acoso moral en 2007, 7.203 en 2008 y 5.342 en 2009.

En Venezuela, en la Escuela de Formación Obrera[6] se inicia, a partir de 2006 un proyecto de investigación-acción a solicitud de delegados/as de prevención y sindicalistas preocupados por el incremento de la violencia laboral en sus centros de trabajo. En esa pesquisas los trabajadores y trabajadoras dan sus testimonios: "mi patrona me trataba mal, me humillaba pero yo como pensaba que ella me estaba haciendo un favor al darme trabajo, trataba de complacer sus exigencias ...nunca lo lograba ...nunca estaba bien lo que hacía ...yo me sentía poca cosa"; otro trabajador expone "yo era pasante INCE[7] y mi jefe se dirigía a mí con palabras obscenas, me gritaba, llegó a golpearme, dañaba mis herramientas de trabajo ...siempre exageraba lo que no me salía bien ...en ese entonces creí que esos eran los métodos para aprender mi trabajo". Una encuesta realizada en un centro de trabajo a 249 trabajadores y trabajadoras manufactureros, revela que un tercio de ellos son contratados a tiempo definido, más de la mitad se quejan de recibir agresiones verbales y estar sometidos a cambios laborales frecuentes y prohibiciones; todas estas condiciones son propiciatorias de acoso moral; no obstante, 56% expresan que el clima de

[6] Organización no gubernamental con más de treinta años de experiencias en formación y asesoría a la clase trabajadora y sindicatos. Maracay.

[7] Realiza pasantías en empresa de un programa de formación técnica a jóvenes, en el Instituto Nacional de Cooperación Educativa. Venezuela.

trabajo es aceptable y 20% exige que debe mejorarse el trato que reciben (ACEVEDO, 2012).

Muchas personas que han vivido situaciones de violencia en el trabajo, las justifican como algo normal que sucede en el proceso de aprendizaje para el trabajo. En las representaciones sociales del trabajo prevalece la idea de "sufrir en el trabajo", la dureza del trabajo: "ganarás el pan con el sudor de tu frente. ...el trabajo duele", de allí que se normaliza y se justifica el dolor por la actividad de trabajo. En las relaciones sociales de trabajo predomina una aceptación de subordinación y obediencia como propios de esas relaciones de trabajo. El lado gratificante del trabajo queda aplastado por esa representación "dolorosa" del mismo. Carlos Aníbal Rodríguez[8] decía que "cuando los trabajadores dejaron de cantar en el camino al trabajo, las cosas empezaron a ir mal..."

Barreto (2015) explica las repercusiones de los cambios en la organización del trabajo, en las relaciones sociales de trabajo y sus consecuencias a la salud y la vida de los trabajadores y las trabajadoras.

> La enfermedad se encuentra en el contexto de la creciente individualización del trabajo y la ruptura de los lazos de solidaridad antes presente entre los trabajadores. Es la ruptura de los lazos de camaradería y la incapacidad para elaborar estrategias colectivas de defensa que se encuentran en la base de mayor sufrimiento y trastornos psicológicos, teniendo su expresión más dolorosa, en el suicidio en el lugar de trabajo. (BARRETO, 2015. P. 6). Eso muestra que el suicidio es la expresión radicalizada del deterioro de las condiciones de trabajo bajo la vigencia de la gestión flexible (ANTUNES, 2015; citado por Barrreto. 2015. P. 7.Traducción propia)

[8] Médico argentino, experto en políticas públicas de salud y seguridad en el trabajo. Conferencia en el II Congreso Iberoamericano de Acoso Moral, realizado en Buenos Aires en 2013.

Mientras escribimos este artículo observamos en noticias de Le Fígaro (8-7-2016), la reactivación del caso de TELECOM (hoy Orange) en Francia, por parte de uno de los sindicatos de trabajadores de Orange que solicita se juzgue a su exdirector por homicidio involuntario por su responsabilidad en las "medidas de **desestabilización y acoso a gran escala**" aplicadas a partir de 2006. Señalando que dichas medidas provocaron una ola de suicidios entre 2006 y 2011. Se produjeron 22.000 despidos y 14.000 reubicaciones. "La Fiscalía destacó además que en el periodo comprendido entre 2006 y 2011, 12 personas intentaron suicidarse mientras que otras ocho sufrieron episodios de depresión o ansiedad". No obstante, algunos sindicatos y directivos afirman que "la cifra de suicidios alcanza las 35 víctimas e incluso podría ser mayor". Según SBARBI (2013) Francia está entre los países europeos con mayor tasa de suicidios por estrés laboral, gran cantidad de ellos se producen en el lugar de trabajo, situación que ha impulsado a psicológos, psiquiatras, filósofos y sociólogos de ese país a proponer la creación de un Observatorio del Suicidio que estudie de cerca este fenómeno y su prevención.

Lo que se necesita es ir más allá de las acciones jurídicas cuyas respuestas son bastante retardadas, en la mayoría de los casos. Se ha planteado al acoso laboral como una cuestión de derechos humanos y muchos esfuerzos se han hecho para poner coto a esta situación por medio de instrumentos jurídicos, sin embargo son pocos los casos que logran acceder a esos recursos por desconocimiento o falta de asesoramiento, y quienes lo hacen no siempre consiguen remediar su problema. En Venezuela, en una muestra de sentencias de casos de acoso revisadas, observamos que la duración media del proceso desde el momento de la denuncia hasta la emisión de la sentencia puede ser de entre tres y cinco años, contemplando sucesivas apelaciones hasta llegar a la Corte Suprema; de otra parte, muchos casos se deciden por vía negociada, lo

cual es, además una forma de no generar jusrisprudencia (Acevedo, Biaggi y Borges, 2009).

El acoso moral como objeto de política pública

Entendemos la política pública (PP) como las acciones u omisiones conducentes a atender necesidades y problemas de la población o sectores de la misma, por medio de planes, programas y actividades desde las instituciones y organizaciones sociales, públicas y privadas. Franco (2014) define la PP como:

> Acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, en donde participa la **ciudadanía** en la **definición de** problemas y soluciones (Franco, 2014.)

Identificamos cuatro momentos en el desarrollo de la PP: el proceso de formación, la formulación, la ejecución y seguimiento. En el proceso de **formación** tiene un papel muy importante la participación ciudadana en el planteamiento de necesidades sociales y respuestas frente a los problemas que le aquejan, así como la identificación, reconocimiento y gravedad del problema o necesidad que deben ser atendidos. En el caso del acoso moral es importante definir de qué se trata, cuáles son los factores condicionantes, los actores involucrados, los sectores afectados, los niveles de daño. La **formulación** es el diseño de acciones mediante planes, programas, instrumentos de regulación (leyes, decretos, acuerdos, resoluciones, convenios, etc) orientados a dar respuesta a las necesidades planteadas. La **ejecución** es la puesta en práctica de los instrumentos diseñados en la etapa anterior, los cuales deben ser eficaces para atender la necesidad o problema planteado, tiene que considerar las instituciones, presupuesto, personal capacitado para atender las necesidades. El **seguimiento** con-

siste en la vigilancia sobre el funcionamiento y cumplimiento de las acciones para su fortalecimiento o posibles modificaciones. Si bien entendemos la PP como una responsabilidad de los organismos estadales, es importante la participación de todos los actores involucrados en el problema en todas las etapas de su desarrollo como garantía de involucramiento, cumplimiento y eficacia.

Al menos, tres espacios de PP son esenciales en la atención y prevención al acoso moral: el jurídico, el laboral, el de salud y seguridad en el trabajo. Cuáles han sido, hasta ahora, los avances y propuestas en cada uno de esos sectores?

Ámbito jurídico

Comprende los marcos regulatorios: convenios internacionales, leyes nacionales, resoluciones; las instituciones y organismos diseñados para cumplirlos; personal capacitado y experimentado para hacer cumplir los preceptos legales y restituir el estado de derecho de las personas agraviadas. Entendiendo el acoso como acto de agresión, ofensa de una o varias persona a otra u otras, que tiene como propósito la degradación personal y pérdida del empleo, las primeras acciones están en la protección a los derechos de la persona a la dignidad, integridad y al trabajo decente. Es importante garantizar el acceso a la justicia en términos de información, atención, buen trato, celeridad de los procesos, resolución de casos.

Estudiosos del tema han insistido en la necesidad de formular leyes nacionales especiales para definir, atender y prevenir el acoso moral y la violencia laboral. La experiencia europea va en ese sentido con varios países que ya tienen leyes especiales u ordenamiento específico sobre el acoso moral: Suecia, Noruega, Francia, Bélgica, España y Portugal (THOME, 2009); República Checa, Dinamarca, Holanda, Finlandia, Luxemburgo (GARCÍA, s/f). En eso hemos avanzado poco en Latinoamérica: en Brasil se ha op-

tado por Leyes especiales de acoso moral en varios estados y municipios; en Argentina se aprueba una Ley en Buenos Aires (Ley 1225 para prevenir, sancionar y erradicar la violencia en el ámbito laboral del sector público de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2004); Colombia (Ley 1010 de 2006). La experiencia que tenemos en otros países como México, Ecuador, Bolivia, Uruguay, Cuba, Chile y Venezuela es la inclusión o modificación de artículos para definir, prohibir sancionar y/o prevenir el acoso laboral en las Leyes y Códigos del trabajo y la seguridad social. Guevara (2016) hace una revisión bastante amplia del estado de las leyes que se aplican al tratamiento del acoso moral en Europa y América que puede verse en su blog: http://lguevara-derecholaboral.blogspot.com/p/blog-page_20.html

La opinión de abogados laboristas es que en ausencia de leyes especiales, se recurra a las garantías establecidas en la Constitución, en la defensa de la integridad personal, el derecho al trabajo, a la salud y la seguridad laboral; los Códigos civiles y penales en la calificación del daño moral y su reparación, la restitución de la integridad personal, indemnizaciones y sanciones a los responsables. Un estudio comparado de la legislación sobre acoso laboral en países latinoamericanos concluye que:

> "se puede observar que existe una falta de protección integral a la víctima, pues en algunos casos sus derechos no se regulan o los mismos son muy limitados, así como también algunos no se encuentran expresamente normados, lo que afecta su seguridad jurídica y dificulta su acceso a la justicia" (OCEGUERA et al., 2009. P. 93).

Las leyes especiales para atender, prevenir y sancionar el acoso moral pueden constituir una ventaja, ante la dispersión de los instrumentos jurídicos, en el sentido de que concentran los recursos necesarios para calificar los casos de acoso y restituir el estado de derecho de las personas involucradas. En todo caso debe generarse un marco legal regulatorio nacional para identificar,

conceptualizar, definir, tipificar, indemnizar y sancionar los casos de acoso; que se constituya en garantía de derecho y alcance a la justicia social.

Además de las leyes, debemos considerar las instituciones creadas para administrar justicia: tribunales, organismos receptores, fiscalías, a fin de ampliar la accesibilidad a las personas que tengan necesidad de presentar sus casos; al igual que los y las operadores/as de justicia: jueces, abogados/as, fiscales, funcionarios/as que deben aplicarlas quienes tienen que adquirir los conocimientos y experiencias necesarias que haga posible el fortalecimiento del derecho de las personas. Al respecto, Gonto (2012) señala que la magnitud y el alcance de este problema representan un reto mayor que no puede alcanzarse con la sola habilidad, experiencia y el tradicional conocimiento jurídico procesal. En la medida que mayor conocimiento se tenga acerca de cómo ocurre el proceso de acoso, su tipología, los factores que intervienen y elementos implicados, los abogados se encontrarán en mayor capacidad para atender y/o representar al número creciente de casos organizacionales y de personas que bajo una relación de trabajo padecen sus consecuencias. Este fundamento se extiende hacia los jueces y magistrados, quienes en la misma medida deberán adquirir una amplitud de conocimiento sobre este problema y sus nefastas consecuencias, para a su vez adquirir una amplitud de visión y criterio en materia probatoria. Ugarte recomienda:

> Debe procurarse el mejoramiento de la formación de los operadores jurídicos, particularmente los jueces, para una correcta aplicación de la noción de derechos fundamentales en el trabajo vinculados al acoso laboral, como asimismo de la facilitación probatoria para la víctima prevista en la legislación laboral (Ugarte, 2011. P.283)

Los procesos judiciales, generalmente, son largos y demandan diligencias de las partes demandante y demandada para constituir las pruebas, lo cual en el caso de las personas acosadas, les

lleva a revivir permanentemente las humillaciones experimentadas, con gran impacto emocional; en esos momentos es necesario el acompañamiento y asesoramiento a las víctimas de acoso, que pueden estar propensas a abandonar el proceso. Debe darse apoyo también a los testigos por el temor a represalias que puedan sentir y por el acoso indirecto que han experimentado junto a sus compañeros/as de trabajo.

En muchos casos, la verdadera dimensión y complejidad del problema nunca podrán siquiera ser vistas, porque éstas son suprimidas de manera "artificial" y temporalmente con una terminación de la relación de trabajo, bien sea en forma concertada o mediante un tipo de arreglo o transacción durante el curso de los procesos judiciales. La víctima se va de la empresa luego de estos arreglos o transacciones con algún tipo de indemnización o pago convenido para terminar el asunto, cuando no es que desiste de su reclamación, pero las causas del problema continúan latentes y los testigos, que en su momento hayan cooperado o no, se convierten en próximos candidatos.

Ámbito Laboral

Comprende las acciones e iniciativas que se impulsan como acuerdos y convenios internacionales, nacionales, locales, sectoriales e institucionales para atender y prevenir el acoso moral en el trabajo. Así como planes, programas e iniciativas nacionales en sectores gubernamentales, empresariales públicos y privados, sindicatos y organizaciones sociales.

Acuerdos internacionales como el Acuerdo Marco Europeo sobre Acoso y Violencia en el Trabajo (2007) el cual llevó un proceso de consulta y elaboración de tres años, de 2003 a 2006, con la participación de Federaciones empresariales y sindicales de Europa, constituye una iniciativa geográficamente abarcante tomada como referencia mundial. El Acuerdo compromete a las organiza-

ciones firmantes (BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP y ETUC/CES) a aplicarlo en la zona europea, declarando:

> Este nuevo Acuerdo Marco Europeo profundiza en la senda de un diálogo social autónomo, en sus planteamientos y en sus métodos de aplicación, y aporta un marco para la prevención, la identificación y el tratamiento de un tipo de problemas que pueden afectar a la salud y la seguridad de los trabajadores y que puede repercutir negativamente en el trabajo (ACUERDO MARCO EUROPEO SOBRE ACOSO Y VIOLENCIA EN EL TRABAJO, 2007. P.1)

Este acuerdo establece la obligación del empleador de proteger a los trabajadores contra el acoso y la violencia en el lugar de trabajo, recomienda medidas de concienciación, formación, medidas disciplinarias y afirmación de tolerancia cero contra el acoso y la violencia en el trabajo.

> Si se establece que ha tenido lugar acoso o violencia, se tomarán medidas apropiadas contra sus autores. Estas medidas irán de la sanción disciplinaria al despido. Las víctimas recibirán apoyo y, si es preciso, ayuda para su reintegración" (ACUERDO MARCO EUROPEO SOBRE ACOSO Y VIOLENCIA EN EL TRABAJO, 2007. P.2)

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), en conjunto con la Organización Mundial de la Salud publican en el 2002 las *Directrices Marco para afrontar la violencia laboral en el sector salud*, considerando que es el sector ocupacional más afectado y que puede concentrar una cuarta parte del total de la violencia en el trabajo, también ha sido un documento de referencia para calificar la violencia laboral y desarrollar medidas de prevención en el sector salud y de servicios, en general.

Los Ministerios del Trabajo e instituciones laborales nacionales son organismos rectores y garantes del derecho al trabajo, en condiciones de igualdad y dignidad, dictando normas, pautas, planes y programas para su realización y adecuada orientación. Es deber de estos organismos hacer una evaluación de la situación

del acoso y la violencia laboral en sus países y tomar las medidas necesarias para visibilizar, atender y prevenir estos hechos en los ambientes laborales públicos y privados. Recopilar y divulgar la normativa vigente para atender y prevenir el acoso laboral, crear instancias de información, asesoramiento y apoyo a los trabajadores, trabajadoras, empresariado y entes del sector público.

En algunos países latinoamericanos se han implementado Normas y Protocolos para atender el acoso y la violencia laboral. En Chile, el Gobierno de Chile (2010), mediante Instrucción Presidencial N° 002 de 2006, se instruye el Código de Buenas Prácticas Laborales (CBPL) que en su directriz N° 7 trata de la prevención y sanción del acoso sexual y laboral en el trabajo, para cuyo cumplimiento se elabora, después de dos años de consultas y atendiendo a crecientes demandas sobre el tema, un material de Orientaciones para la Prevención del Acoso Laboral en los servicios públicos que contiene: conceptualizaciones, estrategias de abordaje, diseño de programas de trabajo participativo, normativa y un reglamento de acoso laboral. En El Salvador, la Secretaría para asuntos estratégicos de la Presidencia de la República (2013) elabora la Guía para Prevención, Atención y Erradicación del Acoso Laboral en el Sector Público, con la cooperación de agencias española (AECID), alemana (GIZ) y la OIT, la cual contempla las definiciones, normativa vigente que se puede aplicar a las situaciones de acoso laboral, las estrategias de intervención, las acciones penales y propone un sistema de vigilancia en salud para monitorear el acoso laboral y otros trastornos derivados de factores psicosociales. En México, un Protocolo Institucional se aplica en el Instituto Nacional Electoral (INE, s/f) para atender, prevenir y dar seguimiento al acoso sexual y el acoso laboral, contiene las bases conceptuales, ordenamiento jurídico, atención a la víctima y registro de los casos, establecimiento de responsabilidades y sanciones, y la creación de un comité de seguimiento.

Ambito empresarial

Las empresas públicas y privadas son responsables por las consecuencias negativas que las condiciones laborales y las estrategias de organización del trabajo, por vía de sus ejecutorías y ejecutores/as puedan tener en la salud, la vida y la integridad moral, física y psicológica de sus empleados y empleadas. Concordamos con Barreto cuando afirma:

> es un deber de todo empleador público o privado proveer, garantizar, proteger y promover ambientes y condiciones de trabajo seguros y saludables. De este modo practicar la responsabilidad social y comenzar por intramuros; e iniciar una política de respeto a los derechos humanos, lo que significa velar por la integridad y la salud de todos los trabajadores y las trabajadoras. (Barreto, 2013. P. 25).

Ugarte (2011) en una revisión aleatoria de los reglamentos internos de empresas de diversas áreas de actividad económica en Chile, sólo una establecía como prohibición a sus trabajadores "... incurrir en conductas de acoso sexual o maltrato psicológico de cualquier clase o naturaleza"; el autor recomienda que ese mandato a las empresas deba contemplarse en las leyes "Debe ser una obligación legal para las empresas el incorporar normas de rechazo y represión a las acciones constitutivas de acoso moral en el trabajo" (Ugarte, 2011. P.282)

En Europa, el Acuerdo Marco Europeo, convoca a los sectores empresariales a desarrollar iniciativas para prevenir la violencia y el acoso en el trabajo, siendo los Códigos de ética un instrumento de uso frecuente. Un estudio sobre acoso sexual y laboral realizado en República Dominicana (CIPAF, 2010) constata la aplicación de Códigos de Etica en grandes empresas para la prevención del acoso moral. Por demás, algunas organizaciones asesoras legales de empresas manejan formatos de "códigos de conducta, ética y moral" para recomendarlos a sus clientes a fin de "evitar riesgos jurídicos", que aunque no exclusivo para el acoso moral, lo contempla.

Sindicatos, Organizaciones de trabajadores y trabajadoras

La defensa de los derechos de los trabajadores y las trabajadoras es el principal mandato de las organizaciones de trabajadores/as y sindicatos. A nuestro entender, deberían encabezar las luchas por erradicar el acoso moral de la vida de los trabajadores y las trabajadoras, incluyéndola en sus planes y programas de acción en general, y dentro de los centros de trabajo y sectores laborales que representan. El acoso moral es un tema obligado a incluir en las negociaciones colectivas con los empleadores/as y sus representantes. Lobato, con amplia experiencia de trabajo con organizaciones sindicales alienta a los sindicatos a "participar en las mediaciones internas, actuando en la prevención, concientización y en comisiones paritarias, siendo los primeros a actuar en el combate al acoso moral en el ambiente de trabajo" (LOBATO, 2015.P.497)

Salud y Seguridad en el Trabajo (SST):

Los sistemas de salud y seguridad en el trabajo son espacios idóneos para formular y ejecutar políticas de atención y prevención al acoso moral, al orientarse a preservar espacios laborales sanos. El Convenio 155 de la Organización Internacional del Trabajo se aprueba en 1981 y establece en su Artículo 4:

> 1. Todo Miembro deberá, en consulta con las organizaciones más representativas de empleadores y de trabajadores interesadas y habida cuenta de las condiciones y práctica nacionales, formular, poner en práctica y reexaminar periódicamente una política nacional coherente en materia de seguridad y salud de los trabajadores y medio ambiente de trabajo.
>
> 2. Esta política tendrá por objeto prevenir los accidentes y los daños para la salud que sean consecuencia del trabajo, guarden relación con la actividad laboral o sobrevengan durante el trabajo, reduciendo al mínimo, en la medida en que sea razonable y factible, las causas de los riesgos inherentes al medio ambiente de trabajo. (Convenio 155. OIT, 1981. P.2.)

Los países que ratifiquen el Convenio deberán reflejarlo en sus políticas de SST, en América lo han ratificado: Argentina, Brasil, México, Cuba, EL Salvador, Uruguay, Venezuela, Guyana y Granada, siendo que los tres primeros países concentran las dos terceras partes de la fuerza de trabajo de la región latinoamericana y del Caribe.

El acoso moral conlleva daños a la salud de los trabajadores y las trabajadoras, en ocasión del trabajo, generando además un clima de trabajo tóxico que afecta al colectivo de los trabajadores. En el Protocolo 2002 del Convenio 155 (Aprobado en 2002), se introducen tres definiciones que pueden ser aplicables a los casos de acoso moral: Accidente de trabajo, enfermedad profesional y suceso peligroso. Esta definiciones son importantes para identificar el tipo de daño a las personas víctimas de acoso y establecer la responsabilidad, aspectos necesarios para su atención y defensa ante las instancias institucionales.

> ■ "accidente del trabajo" designa los accidentes ocurridos en el curso del trabajo o en relación con el trabajo que causen lesiones mortales o no mortales;
>
> ■ "enfermedad profesional" designa toda enfermedad contraída por la exposición a factores de riesgo que resulte de la actividad laboral;
>
> ■ "suceso peligroso" designa los sucesos fácilmente reconocibles, según su definición en la legislación nacional, que podrían causar lesiones o enfermedades a las personas en su trabajo o al público en general (PROTOCOLO 2002. CONVENIO 155. Artículo1)

De acuerdo a la definición que la legislación laboral tenga de accidente de trabajo o enfermedad ocupacional, el acoso moral puede ser comprendido en alguna de estas definiciones siendo útil para la declaración de una "incapacidad temporal" que puede permitir a una persona acosada ser alejada temporalmente del medio

enfermante o agresor. En Venezuela, el acoso laboral está incluido en la Norma Técnica para la Declaración de Enfermedad Ocupacional (INPSASEL, 2008) como: Afección por factores psicosociales: respuesta a acoso laboral. Código: 0705. F48.

El Convenio 161 de OIT (1985) sobre los servicios de salud en el trabajo compromete a los Estados miembro a formular una política nacional y crear los servicios de salud en el trabajo multidisciplinarios y para todos los trabajadores. Teniendo entre sus funciones. "identificación, evaluación y vigilancia de los factores de riesgo y las prácticas de trabajo que puedan afectar la salud de los trabajadores... asesoramiento y formación en materia de salud e higiene del trabajo" (OIT, 1985. Convenio 161. Art. 5). En algunos países se ha introducido la figura del *delegado o delegada de prevención* (designado o electo por los trabajadores y trabajadoras) y los Comités o Comisiones de Salud y Seguridad en el Trabajo (formado por representantes de los trabajadores y los empleadores) con la finalidad de desarrollar los planes de prevención en salud y seguridad laborales.

Aquí la limitante sería la cobertura de los servicios para trabajadores y trabajadoras informales no cubiertos por la seguridad social al no encontrarse inscritos en el sistema y no son contribuyentes, en un contexto económico que tiende a derivar fases de los procesos productivos a espacios informales (domicilio, contratos de corta duración, trabajo móvil, teletrabajo, etc), que son vulnerables a la presencia de situaciones de violencia laboral, acoso sexual, acoso moral. En materia de políticas públicas, organismos como la OMS, la OIT, la CEPAL, han desplegado esfuerzos en la región y en el mundo instando a los países hacia la universalización de los servicios en salud y seguridad social.

> Así, en 2003 se lanzó la Campaña mundial sobre seguridad social y cobertura para todos, y la propuesta de extender la cobertura de la protección social fue recogida en la Declaración de la OIT sobre la

> justicia social para una globalización equitativa. La OMS señala que la cobertura universal en salud significa que toda la población tenga acceso a prestaciones de salud apropiadas de promoción, prevención, cura y rehabilitación cuando las necesite y a un costo asequible. (CEPAL/OIT, 2015. P. 17)

Es necesario informarnos acerca de las regulaciones y mecanismos existentes en nuestros países en materia de salud y seguridad en el trabajo para identificar las herramientas que podemos usar en la elaboración de nuestros planes y estrategias de lucha contra el acoso moral en los centros de trabajo.

En el diseño de los programas de atención y prevención al acoso moral deben cubrirse los tres niveles de atención. En palabras de Lobato:

> la atención primaria busca dar visibilidad al enemigo invisible o acoso moral por medio de conferencias, debates y apertura de canales de denuncia de los afectados; en prevención secundaria, es necesario realizar estudios de los riesgos a la salud de los trabajadores, su identificación y qué hacer para eliminarlos; la atención terciaria, consiste en la atención a las víctimas de acoso moral y otras violencias en el ambiente de trabajo. (LOBATO, 2015. P. 505. Traducción propia)

Formación profesional

Los sistemas educativos, desde la etapa inicial hasta los niveles superiores, tienen que encontrarse alineados con planes progresivos de enseñanza y sensibilización, así como conectados transversalmente con las instancias de gobierno vinculadas principalmente a trabajo, desarrollo industrial, salud y justicia. Esta es la única forma de aplicar acciones preventivas concretas que no terminen desviadas hacia el tratamiento de los efectos y consecuencias del acoso moral, como si se tratara sólo de un problema laboral o de salud pública, sino a la fijación de límites, de normas de cumplimiento y a la detección temprana -por igual- de organizaciones e individuos proclives para “orientar y contener”. Según

Hirigoyen (2002), la prevención no elimina la voluntad de las personas perversas en hacer el mal, más si puede limitarlos. Es preciso detectar a tiempo los comportamientos inadecuados.

En los estudios de pregrado y postgrado de aquellas disciplinas del área de la sociología del trabajo, la salud ocupacional, psicología industrial, relaciones industriales, derecho laboral y afines, hay que incluir la investigación y análisis del acoso moral y otras formas de violencia que se gestan en las relaciones sociales, la organización y la gestión del trabajo; para contar con profesionales que pueda reconocer y elaborar respuestas ante estas situaciones. De nuestra parte, ya hemos incluido estos estudios en las áreas de salud ocupacional y generado líneas de investigación en temas de violencia y acoso laboral, en las cuales los y las estudiantes pueden inscribir sus trabajos de grado.

Comunicación

Una política de comunicación abierta y máxima divulgación de la violencia laboral y el acoso moral permitirá su mejor comprensión y una visibilidad de sus conexiones con otras formas de violencia, y cómo su gestación puede tener lugar en otros espacios y etapas de la vida privada, la vida en colectivo y en el comportamiento de las organizaciones o centros de trabajo como principal escenario del acoso moral.

En los últimos años se ha aumentado y ampliado la publicación y difusión de estudios sobre acoso moral y violencia laboral en la región latinoamericana. Sin duda, los Congresos sobre Acoso laboral e institucional realizados en México (2011), Buenos Aires (2013) y Brasil (2015) han contribuido al intercambio de estudiosos de esos temas (profesionales y sindicalistas) en diversos países y a la publicación de resultados de esos estudios. Las redes que se han creado al efecto permiten un intercambio permanente, lo que alimenta y orienta el combate en la lucha contra el acoso moral.

Esa misma línea de trabajo comunicacional debe reproducirse al interior de nuestros países para contagiar el interés y el entusiasmo en ampliar y profundizar los conocimientos e intercambiar las experiencias e ir sumando voluntades al combate contra el acoso moral y las formas perversas de organización y explotación del trabajo humano.

Contradicciones entre las medidas de protección a los trabajadores y las realidades laborales. El ejercicio del derecho al trabajo y a la salud

Las leyes del trabajo y de la seguridad social, predominantemente, están formuladas en base a la condición de empleo de trabajadores dependientes, a lo más, consideran los diferentes tipos de contratación, a tiempo determinado o indeterminado, la relación patronal, las condiciones de trabajo, las formas de suspensión o terminación de la relación de empleo y las prestaciones dinerarias. Quedan fuera de amparo los trabajadores y las trabajadoras informales, no dependientes sin patronos aparentes, que son parte de las formas precarizadas de organización de la producción y el trabajo. Las políticas públicas laborales deben responder a las complejidades de los procesos productivos y de la organización social del trabajo para ampliar sus marcos regulatorios y protectores a un más amplio rango de trabajadores (todos y todas).

En palabras de Margarida Barreto (2015)

> si queremos entender el mundo del trabajo y las violencias que allí ocurren, es necesario considerar no sólo la forma de la producción, sino la manera de administrar y organizar el trabajo y su articulación con los factores psicosociales y la cultura organizacional, en la medida en que estos factores pueden ser elementos perturbadores de las relaciones interpersonales en el medio ambiente de trabajo. (BARRETO, 2015. P. 3. Traducción propia)

El acoso moral si bien se realiza en la humanidad de trabajadores y trabajadoras concretos, es un fenómeno complejo por los factores que lo produce y alimenta, y por las consecuencias que rebasan a los seres que lo padecen, involucrando diversos ámbitos de acción pública, por el modo fraccionado o parcelado en que se organiza la atención ciudadana y los programas sociales.

Consideraciones necesarias para la formulación de políticas públicas para prevenir y atender el acoso moral en el trabajo

El acoso moral es un fenómeno complejo que exige la incorporación e integración de varias áreas del conocimiento para su comprensión e intervención

Complejidad y Transdisciplinaridad

El acoso moral requiere de una atención especial porque es una expresión particular de la violencia laboral con la finalidad de provocar la expulsión "voluntaria" de trabajadores de su puesto de trabajo, mediante procedimientos de degradación moral y aniquilación emocional, con grave daño psicológico y, consecuencialmente, físico a las personas que lo padecen, dejando secuelas permanentes (estrés post-traumático), y pudiendo llevar al suicidio.

El acoso moral es, en sí mismo, un fenómeno complejo con ambigüedades conceptuales que obstaculizan las formas de intervención. Se ha avanzado bastante en la descripción del fenómeno en sus formas de expresión y desarrollo o evolución, sus causas, los factores intervinientes y sus consecuencias.

Para su intervención, requiere el concurso de diversas disciplinas y especialistas: ética, jurídica, filosófica, psicológica, sociológica, económica, etc. En una mirada ontológica, el acoso moral contiene aspectos éticos, morales, culturales y políticos, que están entrelazados.

Aspectos éticos

En primer lugar, el acoso moral toca la subjetividad de la persona, su yo íntimo y, desde allí, el proceso desestructurante va arropando todo su ser, que, de continuar, le va restando razón de ser a la vida misma. En sentido estricto, el acoso es un acto de "apropiarse de la vida del otro... es posible destruir a alguien justo con palabras, miradas, sobreentendidos..." El daño moral es inobjetable.

Barreto (2013) nos da varios ejemplos de conductas humillantes que podemos reconocer en modos de gestionar el trabajo comunes a innumerables empresas en nuestras sociedades, y podemos añadir más a esta lista de "castigos" a los cuales están expuestos frecuentemente los trabajadores y trabajadoras y que atentan a la dignidad de las personas.

> revista o revisión íntima, uso de detector de mentiras en el proceso de selección, reducción de funciones al trabajador ejemplar, aislamiento del que regresa después de un permiso por enfermedad, uso de nombres peyorativos, salas de aislamiento, pedir permiso para ir al baño. (BARRETO, 2013. P.19)

Las empresas y los centros de trabajo públicos y privados deben incluir en sus reglamentos internos la prohibición de todo tipo de conductas que atente contra la dignidad de la personas, estableciendo medidas administrativas y sanciones a quienes incumplan la normativa.

Por medio de los convenios colectivos también se deben establecer normas para la prevención del acoso moral. La Escuela de Formación Obrera de Maracay-Venezuela, propone una cláusula tipo para ser incluida en los convenios colectivos, denominada "Cláusula de respeto mutuo" en el "Manual para erradicar la violencia laboral en Venezuela", en la cual establecen:

> Las partes convienen en mantener un ambiente de trabajo armónico y de respeto mutuo para un mejor desenvolvimiento de las relaciones obrero-patronales tal como lo establece el artículo...(leyes que sancionan la violencia laboral y el acoso) ...con esta finalidad, la empresa instruirá a su personal administrativo en funciones de dirección, inspección y vigilancia de abstenerse de toda conducta que genere unas relaciones contrarias a la normativa legal vigente. Asimismo, el sindicato orientará a sus afiliados para el fiel cumplimiento de la presente cláusula. (ACEVEDO et al. 2013. P.57)

Aspectos culturales

Vivimos enraizados en una *cultura de la dominación*, producto de cinco siglos de colonialismo, donde las relaciones de poder totalmente desiguales han sumido a la mayoría de la población a la sumisión, la obediencia, la desvalorización; de allí la tendencia a normalizar, banalizar y tolerar (aguantar) las conductas de agravio "... creía que era normal que me gritara, me empujara, me dañara las herramientas de trabajo". Las fronteras entre lo normal y lo anormal, lo bueno y lo malo, son distintas dependiendo "del cristal en que se miran".

Es necesario, en todos nuestros actos y en nuestro pensamiento, construir una *cultura para la emancipación*, para la convivencia solidaria, la expansión existencial y el desarrollo personal. Desmontar la cultura empresarial predominante, de obediencia, sumisión, tanto en el sector público como en el privado, basada en la productividad o rendimiento, mediante una competitividad malsana que tergiversa y trastoca los valores humanos.

Aspectos políticos

El acoso moral es expresión de relaciones de poder, entre quienes concentran poder actuando sobre las personas más débiles, estando estas, generalmente, en posición subordinada. Los agresores detentan recursos administrativos y económicos para destruir a sus acosados/as. Las víctimas de acoso están desar-

madas frente al agresor principal. De allí, que las redes de apoyo son un instrumento valioso para acoger a las personas acosadas y acompañarles en su proceso de fortalecimiento y defensa.

Las relaciones de poder también se expresan en la toma de decisiones para impulsar programas de acción para atención a los problemas sociales, por ello las organizaciones de trabajadores/as y sindicales deben protagonizar las luchas contra el acoso moral visibilizándolo, denunciando, proponiendo y exigiendo medidas para su atención y prevención

Las herramientas ideológicas de poder contribuyen a invisibilizar el acoso moral. Una de las prácticas institucionales identificadas es la disgregación de los casos de acoso en otras denominaciones, o no divulgar los registros, para restarle importancia en las estadísticas. Ugarte (2013) informa de un efecto de invisibilización de los casos de acoso moral en Chile a partir de 2010 cuando la Dirección del Trabajo realizó una adecuación en el registro de denuncias como violaciones al derecho de los trabajadores, de acuerdo con las leyes vigentes en ese país: casos de vulneración al derecho de la integridad física y psíquica, al derecho a la privacidad y la honra, discriminación en el empleo; el acoso moral, si bien se registró hasta 2009, no aparece en la legislación, por tanto, no se registra. Igualmente, la VI Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (2015), que en la cuarta y quinta encuesta preguntaban acerca de la violencia verbal y el acoso laboral, en la sexta encuesta engloban bajo el término de *conductas sociales adversas* siete tipos de agresiones, entre las cuales: el acoso laboral, además de: maltrato verbal, atención sexual no deseada, amenazas, trato humillante, violencia física y acoso sexual; en los resultados, el acoso laboral se diluye bajo el término de *conducta social adversa*.

En las actuaciones de los tribunales de justicia también se refleja el juego de las relaciones de poder de la sociedad. La defensa de los derechos no es asunto fácil, puede conllevar largos y

penosos procesos, requiere convicción y persistencia obtener su realización; sin embargo creemos que deben conquistarse procedimientos claros y accesibles para el ejercicio del derecho.

Información, Formación y Organización

Entre las constataciones de las investigaciones sobre acoso laboral está la normalización y banalización del hecho por considerarlo "natural", propio del ambiente, del carácter o la personalidad de quienes lo propician o lo sufren, algo inmodificable que hay que tolerar. No sólo entre los trabajadores y trabajadoras, sino también entre quienes tienen responsabilidades de dirección y supervisión en los centros de trabajo y entre quienes atienden los casos de acoso: jefes/as de recursos humanas, psicológos/as, trabajadores/as sociales, médicos/as ocupacionales, abogados/as. Es, por tanto, necesaria su calificación y definición para identificar la situación de humillación y agravio como acoso y como comportamiento ofensivo y sancionable, como infracción, violatorios de derechos humanos; para ser reconocido socialmente.

Es importante sensibilizar y posicionar en la opinión pública la significación del acoso moral en las realidades laborales actuales, sus causas y sus consecuencias, aprender a identificar las situaciones de acoso y los medios para atenderlo. La divulgación de ese conocimiento por todos los medios de difusión y comunicación disponibles es imprescindible en una política preventiva a gran escala.

La formación a las y los profesionales que tienen la responsabilidad de atender y prevenir el acoso moral es necesaria, debido a la confusión que suele presentarse en la identificación y calificación del acoso. Igualmente, la formación a los trabajadores y las trabajadoras para que puedan identificar y prevenir estas situaciones, así como atender y dar apoyo adecuado a las víctimas.

La Organización para acciones concretas a favor de la erradicación del acoso es una buena alternativa generando espacios de trabajo contra el acoso moral. Una experiencia interesante es presentada por Lobato (2015. P.495) de un puesto de atención a víctimas de acoso moral "cuyo trabajo consiste en la construcción del caso, para entender cómo comenzó, la intensidad, la frecuencia y la intencionalidad, las agresiones, las consecuencias para la salud del trabajador, e intervenir con acciones psicológicas, sindicales y jurídicas"

Intersectorialidad

Las acciones públicas sectorizadas no son las más eficaces y pueden provocar conflictos de intereses, en tanto se desarrollan percepciones del acoso moral orientada a cada visión disciplinar sin ver el problema como un todo. El acosado o la acosada se convierte en "un caso" que debe pasar por el "análisis" de diversos funcionarios/as y profesionales (inspectores/as, abogados/as, psiquiatras, psicólogos/as, etc) que no se comunican entre sí, más allá de lecturas de informes, formando sus opiniones por separado, y sometiendo a la persona "caso" a muchos "ires y venires" que, lejos de alentar, desalientan en la posibilidad de solución a su problema. Sería recomendable espacios de intervención intersectorial con la coordinación y comunicación entre actores de diversas disciplinas, lo que permitiría una visión más integral en la comprensión del problema y respuestas más asertivas.

La investigación, la colaboración interinstitucional e interprofesional, academia-sindicatos-funcionarios constituyen alianzas potenciadoras en el combate al acoso moral. Un ejemplo de esto es una experiencia de programa de extensión universitaria de prevención y combate al acoso moral en una universidad de Brasil "con el objetivo de fomentar acciones preventivas y de combate al acoso moral junto a instituciones, empresarios, trabajadores y miembros de la sociedad civil...". Los autores señalan que "Una

política de prevención y lucha contra el acoso moral debe ser amplia y asumir un carácter informativo, administrativo, jurídico y/o psicológico" (SOARES T, SOARES J Y DA ROSA S, 2015. P. 673)

Formalidad e informalidad del trabajo

En tanto que el trabajo informal sigue en expansión, las propuestas de políticas públicas en salud y seguridad en el trabajo van en el sentido de desarrollar mecanismos para incorporar a los trabajadores y las trabajadoras informales a los programas en SST. Nuestro desafío es estudiar cómo se expresan la violencia laboral y el acoso moral en esos sectores de la producción y trabajo, y cuáles serían las formas de combatirlo. En muchos casos son formas de inserciones laborales volátiles, la inestabilidad laboral es la constante, trabajadores y trabajadoras más vulnerables y más expuestos/as. La mayor parte de los estudios sobre acoso moral se han realizado en trabajadores dependientes en centros de trabajo estables.

En ponencias sobre riesgos de salud emergentes en trabajadoras del sector informal de la economía (Memoria del 3er Encuentro Nacional "Mujer, Trabajo y Salud", 2013), hemos encontrado: 1. En trabajadoras rurales de unidades asociativas de trabajo: niveles altos de satisfacción por el trabajo, relaciones de cooperación para el trabajo, solidaridad para armonizar responsabilidades familiares y laborales, identificación positiva y de realización por el trabajo, exigen solidaridad con académicos/as para estudiar y controlar riesgos tradicionales (químicos y físicos). 2. En vendedoras/es en puestos de venta urbanos: destacan las ventajas en la flexibilidad de horarios, autonomía, exposición a manifestaciones de violencia callejera (sexual y física, robos). Reflexionamos en el sentido de que formas de trabajo independiente representan formas emancipadas de trabajo libres de acoso moral, mientras que otras son más golpeadas por la reproducción social de la violencia.

Espacios libres de acoso

¿Es posible la erradicación del acoso moral?

En los Protocolos de Acción contra el Acoso a que nos hemos referido anteriormente, se plantea el enunciado de tolerancia cero al acoso, igualmente lo exponen estudiosos y estudiosas del tema. La tolerancia cero nos lleva a la erradicación del acoso moral en los espacios de trabajo y en ese sentido hay que intervenir sobre las causas originarias del acoso moral, en las relaciones sociales de trabajo y en la gestión y organización del trabajo.

Proponer y ejecutar programas de acción en los centros de trabajo y colectivos de trabajo bajo el lema de tolerancia cero contribuiría a neutralizar a los acosadores y a impedir el uso de formas de gestión de trabajo humillantes. Las prohibiciones y las sanciones a los actos de acoso deben operar simultáneamente con los programas de prevención.

Repensar el trabajo

Hasta ahora hemos confrontado el trabajo sujeto a relaciones de dominación, con manifestaciones de agravio a los trabajadores y trabajadoras; entonces, nos planteamos cómo conseguir espacios laborales con relaciones equitativas, de respeto mutuo, con posibilidades de realizaciones identitarias saludables. Siendo la liberación un camino más largo, nos planteamos la vía de la emancipación en el trabajo, en el sentido que expone Dejours (2009, p. 173. Traducción propia) “La emancipación sería más bien a mis ojos una lucha contra la relación de dominación... ...la emancipación no es la libertad, es el camino, el movimiento para liberarse de la dominación”. Entendemos la lucha contra el acoso moral, enmarcado en procesos emancipatorios, construyendo y apropiándonos de herramientas para trabajar y vivir para el bienestar y la felicidad, reconquistar el entusiasmo por el trabajo y la vida.

Las palabras de Barreto son orientadoras:

> es necesario pensar un modelo alternativo de sociedad y economía que asegure la vida material de las personas; un modelo donde se trabaje; un modelo en el que haya respeto a las capacidades de hombres y mujeres de diferentes orígenes y grupos étnicos, para trabajar y vivir mejor. Por lo tanto, los cambios deberán ser radicales y las acciones preventivas, deben apuntar a esos cambios. (Barreto. 2015. P. 10. Traducción propia)

En Venezuela, en el último decenio, las experiencias de organización de la producción socializadas, basadas en la propiedad colectiva de los medios de producción y en nuevas relaciones sociales de producción: solidaridad, cooperación, complementariedad, reciprocidad y sustentabilidad de sus integrantes, con formas de organización del trabajo en cooperativas y en unidades asociativas de producción, se han desarrollado marginalmente en pequeños territorios denominados "comunas"[9]. Si se aplican los criterios económicos de productividad, quizás sean menos productivas; pero con elevados estándares de responsabilidad social, de participación y de intercambio local (El Troudi y Monedero, 2006).

Referências

ALVES, Giovanni. Capital e Assédio Moral Sexual – Uma Abordagem Ontológica. En: **Estado, Poder é Assédio. Relações de Trabalho na Administração Publica**. Brasil. Ed. Kairós, 2015.

ACEVEDO, Doris. Violencia laboral, género y salud. Trabajadoras y trabajadores de la manufactura. **Salud de los trabajadores**. 20 (2), 167-177. Maracay. Venezuela. 2012.

[9] Entendidas como entidades político-administrativas descentralizadas donde se aglutinan las "células de autogobierno local" llamadas Consejos Comunales.

_____ et BIAGGI Yajaira y BORGES Glanés. Violencia de género en el trabajo: acoso sexual y hostigamiento laboral. **Salud de los Trabajadores**. 14 (32). 163-182. Maracay. Venezuela. 2009.

_____ et ANDUZE Eliana, BORGES Glanés, PÉREZ Rosa. Violencia Laboral. Enemigo Invisible? Manual con visión de género para erradicar la violencia laboral en Venezuela. Ed. Escuela de Formación Obrera. Maracay. Venezuela. 2013.

BARRETO, Margarida. Assédio moral: trabalho, doenças e morte. ***Seminário Compreendendo o assédio moral no ambiente de trabalho***. Ministério do trabalho et emprego. Brasil. 13-26. 2013. Disponible en: www.fundacentro.gov.br

_____. Conferencia Magistral: **Assédio moral e institucional**. III Congresso Iberoamericano sobre Acoso Moral e Institucional. Florianópolis, Brasil. 2015

CEPAL/OIT. Coyuntura laboral para América Latina y el Caribe. **Protección social universal en mercados laborales con informalidad**. 2015. Disponible en: http://www.cepal.org/es/publicaciones/38051--coyuntura-laboral-en-america-latina-y-el-caribe-proteccion-social--universal

CIPAF. Centro de Investigación para la Acción Femenina. **De la Anécdota a la Evidencia. Investigación sobre acoso sexual y acoso moral en el trabajo**. UNFPA. PNUD. Ministerio de la Mujer. República Dominicana. 2010. Disponible en: http://countryoffice.unfpa.org/filemanager/files/dominicanrepublic/informe_final_de_resultados_de_la_investigacion_acoso_sexual_2.pdf

CHEN, Martha. The Informal Economy: Recent Trends, Future Directions. **New Solutions**. 26 (2). 165-172. 2016. Disponible en: http://new.sagepub.com/content/26/2/155.full.pdf+html

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL CONSEJO Y AL PARLAMENTO EUROPEO. **Acuerdo Marco Europeo sobre el Acoso y la Violencia en el Trabajo**. 2007. Disponible en: http://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/docs/acuerdoMarcoEuropeo.pdf

DEJOURS, Christophe. Travail vivant 2. Travail et émancipation. Paris. Payot. 2009.

EL TROUDI, Haiman; MONEDERO, Juan Carlos. **Empresas de Producción Social. Instrumento para el Socialismo del Siglo XXI**. República Bolivariana de Venezuela. Centro Internacional Miranda. 2006. Disponible en: http://www.haiman.com.ve/

EUROFOUND. Primeros resultados: **Sexta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo**. 2015. Disponible en: http://www.eurofound.europa.eu/es/publications/resume/2015/working-conditions/first-findings-sixth-european-working-conditions-survey-resume

EUROFOUND. **La violencia y el acoso en el lugar de trabajo en Europa: alcance, repercusiones y políticas**. 2014. .http://eurofound.europa.eu/es/observatories/eurwork/comparativeinformation/violence-and-harassment-in-european-workplaces-extentimpacts-and--policies

FRANCO, Julio. **¿Qué son las políticas públicas?** 2014. Disponible: https://www.iexe.edu.mx/blog/que-son-las-politicas-publicas.html

GARCÍA, Jordi. **La Incidencia Del Acuerdo Marco Europeo sobre Acoso y Violencia en el Trabajo**. s/f. Disponible en: http://islssl.org/wp-content/uploads/2013/03/Spain-Laincidencia-Vina.pdf

GOBIERNO DE CHILE. **Orientaciones para la prevención del Acoso Laboral en los servicios públicos**. Buenas prácticas laborales. Dirección Nacional del Servicio Civil. 2010

GONTO, Carlos. **La prueba del acoso psicológico (Mobbing) en el ámbito laboral**. Manuales de OSH INSURANCE. Willemstad, N.A. Curazao. Consulting Group. Nº 26. 2011

GUEVARA, Lydia. **Respuesta legal a la violencia laboral en países seleccionados**. Blog: Derecho laboral y social. 2016. http://lguevara--derecholaboral.blogspot.com

Hirigoyen, Marie-France. **Malestar en el Trabajo: redefiniendo el Acoso Moral**. Sao Paulo, Brasil. Ed. Bertrand. 2002.

INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL INE. **Protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual y laboral**. México. (s/f). Disponible en: http://www.ine.mx/archivos3/portal/historico/recursos/IFE-v2/DS/DS-CG/DS-SesionesCG/CGacuerdos/2014/Julio/CGor20140702/CGor2014072_ap_8_a1_act.pdf

LOBATO, Arthur. Projeto saúde do trabalhador: plantão de atendimento as vítimas de assédio moral através de sindicatos de trabalhadores. En: **Hostigamiento psicológico laboral e institucional en Iberoamérica: estado del arte y experiencias de intervención**. Bustos, Eduardo y col. Compiladores. Buenos Aires, Argentina. 495-508. Sb Editorial. 2015.

MÉSZÁROS, Itsván. **El desafío y la carga del tiempo histórico. El Socialismo en el Siglo XXI**. Trad. Eduardo Gasca, Anayansi Jiménez y Carlos Sanz. Valencia, Venezuela. Vadell hermanos Editores. 2009.

MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. **Primera Encuesta Nacional de Condiciones de Salud y Trabajo en el Sistema General de Riesgos Profesionales** (I ENCST). Colombia. 2007.
Disponible en: http://www.oiss.org/estrategia/IMG/pdf/I_encuesta_nacional_colombia2.pdf

MINISTERIO DE SALUD. **Primera Encuesta de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de Trabajadoras y Trabajadores en Chile**. 2009-2010. Disponible en: http://www.isl.gob.cl/wp-content/uploads/2011/09/Informe-Final-ENETS-Interinstitucional.pdf

OCEGUERA Angélica; ALDRETE Guadalupe; RUIZ Angel. Estudio comparado de la legislación del Mobbing en Latinoamérica. **Acta Republicana Política y Sociedad**. 8 (8). Universidad de Guadalajara México. 83-93. 2009. Disponible en: http://148.202.18.157/sitios/publicacionesite/pperiod/republicana/pdf/ActaRep08/ActaRep08_8.pdf

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. OIT. C161. Convenio sobre los servicios de salud en el trabajo. 1985. Disponible en: http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. OIT, ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. OMS. Directrices Marco para enfrentar la Violencia Laboral en el sector salud. Ginebra. 2002.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO OIT. Conferencia Internacional del Trabajo. **Recomendación 204: Sobre la transición de la economía informal a la economía formal**. 2015.

SBARI O, Maximiliano. **Francia: ¿Cuál es la causa de La ola de suicidios?** Le Fígaro. Publicado: 23-10-2013. Disponible en: https://actualidad.rt.com/opinion/osuna/view/109323-francia-causa-suicidios.

SOARES Thiago; SOARES Joana; DA ROSA TOLFO Suzana. Prevención y Combate al Acoso Moral en el Trabajo: de la información a la acción. En: **Hostigamiento psicológico laboral e institucional en Iberoamérica: estado del arte y experiencias de intervención**. Bustos, Eduardo y col. Compiladores. Buenos Aires, Argentina. 669-680. Sb Editorial. 2015.

THOME, Candy Florencio. **O Assédio Moral nas Relações de Emprego**. São Paulo, Brasil. LTR Editora. 2009.

UGARTE, José. Derechos humanos en la relación de trabajo: el caso de acoso moral. **Boletín de Derecho**. Universidad Diego Portales. Chile. 2011. Disponible en: http://www.boletinderecho.udp.cl/docs/informe_dd_HH_2011/relacion_trabajo_acosomoral_cap10.pdf

Considerações Finais

Capítulo 13

Considerações finais

Renato Tocchetto de Oliveira
Suzana da Rosa Tolfo

O assédio moral no trabalho é um fenômeno antigo, mas que somente nos últimos anos se tornou objeto de interesse para trabalhadores, gestores, profissionais, sindicalistas e acadêmicos. Remete a comportamentos negativos de situações de desqualificações, constrangimentos e humilhações que ocorrem de forma sistemática e processual, e geralmente tem origem em situações de abuso de poder e recusa de diferenças decorrentes de situações de trabalho. Algumas vezes o assédio é confundido com comportamentos negativos eventuais, que configuram dano moral, ou conflitos exacerbados. As estratégias do assédio moral (Rivera e Abuín, 2003, p. 6) constituem pequenos traumas específicos que afetam a autoestima, a dignidade e o sentido de competência de quem as sofrem. Neste aspecto, os psicólogos evidenciam o desenvolvimento de diferentes sintomas psicológicos e psicossomáticos em decorrência, como depressão, síndrome do pânico, problemas gástricos, hipertensão arterial, dores generalizadas, só para citar alguns. A realização

de parcerias e eventos como o III Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral y Institucional e o IV Seminário Catarinense de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho buscam informar à população e propiciar espaços de discussão e proposição para fazer frente a esta forma de violência no trabalho. Esta obra é uma continuidade dos esforços do Grupo de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho (FSST/SC) e do Núcleo de Estudos dos Processos Psicossociais e Saúde nas Organizações e no Trabalho (UFSC), ambos atuando junto ao Fórum Saúde e Segurança do Trabalhador no Estado de Santa Catarina (FSST/SC). O primeiro vem atuando para informar e formar trabalhadores, empresários e o público em geral sobre o insidioso fenômeno do assédio moral no trabalho. O segundo, além do atendimento a trabalhadores assediados, visa pesquisar, compartilhar e disseminar conhecimentos quanto aos aspectos subjetivos do trabalho, em especial a violência psicológica no trabalho e sua relação com a saúde dos trabalhadores.

Assim, diante da atual conjuntura política e social e dos acontecimentos históricos que norteiam a vida do país, tem-se um período favorável a situações de constrangimentos, desqualificações e humilhações no trabalho e fora dele. Isso foi exposto em artigo no jornal Diário Catarinense, de circulação em Santa Catarina, que apresenta dados de levantamento do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (TRT-SC) de um crescimento de 68,8% nas causas de situações denunciadas como de assédio moral no trabalho no Estado, no período de 2015 a 2016. No ano de 2015 houve pouco mais de 5,2 mil processos, de janeiro a outubro, e no ano seguinte foram cerca de 8,8 mil. O percentual encontrado em Santa Catarina está acima do registrado em nível nacional, que foi de 20% (Linder, 2016). Diante destes dados alarmantes, esta obra tenta, então, compor um conjunto de informações úteis para profissionais das áreas relacionadas ao

direito do trabalho, a administração, a sociologia, a psicologia organizacional, o serviço social, a medicina do trabalho, a engenharia de segurança e a ergonomia. A produção resulta do relacionamento entre diversos especialistas e do trabalho dos grupos supracitados, que procuraram produzir um apanhado de considerações sobre um fenômeno multidisciplinar e complexo que, por este motivo, encontra nestas páginas contribuição básica para o entendimento e as possibilidades de ação. Assim, destaca-se o desafio que representa exercer influência para o enfrentamento das questões voltadas à recusa das diferenças e à exacerbada competição entre trabalhadores, das atribuições inerentes às atividades de gerenciar a diversidade nas organizações que remete fortemente e continuamente ao assédio moral. Este está relacionado por um lado à atuação de agentes públicos, de dirigentes e de gestores de pessoas, e, por outro, de psicólogos, médicos e profissionais que intervêm em relação à saúde e aos direitos de trabalhadores e estudiosos do tema na academia. Esta produção contempla, então, trabalhos de atores que participaram do III Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral y Institucional e o IV Seminário Catarinense de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho, composto por 13 capítulos. **O primeiro capítulo intitulado "Assédio moral no trabalho: aspectos fundamentais de entendimento e enfrentamento"** objetivou esclarecer aspectos acerca do fenômeno, tais como definições, características e conceitos relacionados. Somado a isso, ao final do texto é apresentada uma proposta de política de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho, que parte de uma perspectiva ampliada do fenômeno.

Segundo Hirigoyen, (2002, p. 112-115), existem quatro tipos de assédio: o descendente, da chefia para os subordinados; o horizontal, que tem origem nos colegas; o misto, que tem origem tanto em chefia como nos colegas e o ascendente do subordinado ao

superior hierárquico. Independente da direção, o assédio sempre implica em comportamentos que provocam deterioração proposital das condições de trabalho, recusa e isolamento na comunicação; atentado contra a dignidade; e violência sexual e/ou física. Todas as ocorrências têm ligação com as características culturais da organização, pois acontecem com algum grau de conhecimento interno e são uma faceta das relações de poder dentro das organizações, e, portanto, expressam demandas conflitantes de interesses.

Neste sentido o **segundo capítulo "Uma cultura de assédio moral ou um assédio moral cultural?"** destaca o fato de que pouco se pesquisa de modo aprofundado a influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio. Enfatiza que a cultura é fundamental para as organizações, pois guia as ações e molda comportamentos no ambiente. Os autores apresentam algumas discussões sobre a influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho, utilizando-se de literatura internacional e nacional sobre o tema, e enfatizam a legitimação das violências por parte de práticas organizacionais aplicadas em suas dependências.

Continuando estas considerações e ao se reportar ao capítulo seguinte, pode-se destacar que visto ainda de forma controversa em suas consequências e estudado desde a década de 1950 do século XX, o conflito é importante quando se trata de desenvolver a sua correta avaliação. Com base em Dreu (2002, p. 11) são esclarecidos alguns pontos relevantes:

> "Até aqui eu tenho argumentado que embora o conflito no local de trabalho possa ter consequências positivas para os indivíduos, seu coletivo, e para a organização inteira, essas consequências positivas acontecem sobre circunstâncias muito específicas – elas provavelmente são exceção mais do que a regra... Eu me referi a algumas consequências negativas que o conflito no local de trabalho pode ter."

Faz-se necessário tratar esta faceta da vida organizacional com mais cuidado:

> "De um modo geral, no mundo do trabalho, os dirigentes e os executivos não levam suficientemente a sério as dificuldades relacionais, salvo se elas podem ocasionar um prejuízo evidente para a empresa. Apesar dos seminários de gestão de conflitos organizados para os funcionários, as atitudes mais usuais continuam sendo a fuga e a evitação. Não se faz nada e se pede em seguida que o pessoal do RH (recursos humanos) remedeie situações que se degradaram porque a direção não tratou dos problemas a tempo." (Hirigoyen, 2002, p. 26)

Por outro lado, DREU (2002, p. 13) esclarece o seguinte: *"O conflito e a organização se relacionam simultaneamente, e dentro do conflito organizacional pode ter uma multiplicidade de consequências valiosas e disfuncionais, imediatamente ou em um futuro mais distante"*.

Uma das consequências mais conhecidas do conflito quando escala suas etapas finais é o assédio moral do trabalho que promove a tentativa de destruição do adversário. Sendo assim, uma cultura de forte individualismo e de instrumentalização do outro para obter resultados puramente racionais e a busca do sucesso a qualquer custo, como propõe o novo modelo de condução da vida humana e do novo "homem empresa", que se autogerencia e procura resultados de eficiência e eficácia inserido em um modelo que culpa aqueles que não conseguem os recursos sociais necessários para o sucesso: cria-se um ambiente altamente competitivo e promotor do conflito.

Esta publicação propõe demonstrar as possíveis abordagens tanto jurídicas quanto de atuação dos envolvidos em políticas organizacionais de prevenção e tratamento dos afetados. Destacamos que os métodos convencionais de gestão de conflitos mostram-se inadequados para o tratamento do litígio neste caso, pois não há aqui o necessário equilíbrio relativo de poder.

Sendo assim, o direito como forma de regulação do convívio humano e dissipador dos conflitos formados por interesses e visões divergentes em nossa sociedade é fundamental para tratar do fenômeno do assédio moral no trabalho.

Pensando tais considerações, **o terceiro capítulo "Assédio moral no trabalho e a norma legal vigente"** trata dos fundamentos jurídicos do fenômeno demonstrando a visão ora corrente na esfera judicial, destacando sua importância em contribuição acerca da atuação dos operadores do direito quanto ao tema e informa os leigos sobre os direitos garantidores da integridade moral do trabalhador.

Sobre este capítulo cabe comentar que um fator importante deste aspecto é que o que determina diretamente a dependência do assediado a situação de trabalho degradado é o grau de controle do recurso do qual o assediado necessita; portanto, quanto mais dependente estiver o alvo de seu algoz maior será a possibilidade de assédio. No caso do assédio moral, o indivíduo tende a valorar sua permanência na organização e seu exercício profissional – em muitos casos o mercado de trabalho restrito acaba por forçar o trabalhador a "suportar o insuportável". Esta situação tende a facilitar as ações de assédio (exercício perverso do poder) através do uso da pressão e humilhação como forma de gestão.

No quarto capítulo "A interface do Assédio Moral Organizacional e o poder de direção do empregador", a atuação do empregador é alvo de análise, já que em muitos casos este abusa de suas prerrogativas e muitas vezes o assédio moral toma uma forma coletiva que se confunde com a gestão de recursos humanos, servindo de instrumento de captura da subjetividade dos trabalhadores, permitindo os excessos e abusos do poder do empregador, com a utilização de sistemas de metas, de vigilância e controle, e de avaliação. O capítulo ana-

lisa os limites legais para o exercício do poder de direção e recomenda a negociação coletiva como instrumento para solução dos conflitos coletivos.

O poder é um conceito central nas relações de assédio moral e é designado como uma capacidade que um indivíduo tem de influenciar na conduta de outro, de modo que este faça algo que do contrário não faria.

De acordo com Duque (2003, p. 59), ter poder significa ter a capacidade de controlar os recursos da outra parte, enquanto que exercê-lo significa a decisão efetiva sobre o uso dos recursos.

Existe, portanto, uma assimetria de poder no caso do assédio, e devido a sua característica de sutileza e perversidade, muitas vezes a vítima não consegue perceber ou crer no que acontece. A liberdade de tomar decisões do assediado ou exercitar o próprio poder torna-se mais e mais limitado, até que o processo tenha avançado gravemente, às vezes com danos irreparáveis.

O uso indevido e de forma abusiva do poder está intimamente relacionado à cultura que se constitui dentro da organização. Assim, o estudo da cultura e suas implicações é fundamental para o entendimento e o enfrentamento do problema, pois esta é influenciada por ideologias externas e construída por normas de grupo que podem e devem ser adequadas para um ambiente saudável. Entretanto, muitas vezes atuam no sentido inverso, promovendo a agressão, como o individualismo e o novo modelo de autogerenciamento da vida, proposto pelo novo modelo de "homem empresa" atual. Soma-se a isso a enorme dificuldade de provar os atos de agressão, o que faz com que haja uma urgente e importante necessidade de construir conhecimentos e leis que possam proteger os trabalhadores e que sejam efetivamente aplicadas.

Assim, o quinto capítulo "Acoso laboral en Colombia: dificultad de probar" nos apresenta a dificuldade para a pessoa que é vítima do assédio moral no trabalho provar sua situação nas diferentes instâncias administrativas e judiciais da Colômbia. Destaca que é muito difícil provar as próprias condutas que caracterizam a agressão como as insinuações, as realizadas em privado e a dificuldade de que as testemunhas se apresentem por medo de perder o emprego – por tudo isso evidencia-se a desvantagem probatória da vítima do assédio moral no trabalho.

Deve ser ressaltado que há poucos modelos de intervenção elaborados até o presente. Como afirma Salin (2003, p. 1214):

> "Contudo, embora um número de estudos empíricos conduzidos para examinar a correlação entre o assédio moral e certos fatores ambientais do trabalho, poucos discutiram em maiores detalhes a dinâmica organizacional por trás do assédio moral, isto é, como e por que estas condições organizacionais podem contribuir para ele".

Hodson et al. (2007, p. 383), citando Leymann (1996) tratando das questões do abuso de poder, esclarece o seguinte:

> "Concepções de contextos organizacionais que são mais ou menos prováveis de promover o assédio moral têm sido bem menos desenvolvidos, permanecendo largamente no nível de generalidades considerando a 'cultura organizacional' ou 'baixo moral'".

Portanto, permanece a necessidade de ampliar os conhecimentos atuais sobre o tema, promovendo a possibilidade de uma ação eficaz por parte das organizações, bem como a construção de um modelo que seja capaz de acrescentar embasamentos a um marco legal capaz de exigir que sejam adotados práticas e procedimentos preventivos. Harvey et al. (2007, p. 119) afirma que se faz necessária a adoção de indicadores capazes de permitir a avaliação das consequências das ações perversas impetra-

das por maus gerentes: "O conceito de externalidades do assédio moral é a encruzilhada do debate sobre o líder destrutivo e o construtivo". Externalidades devem ser entendidas aqui como os efeitos indiretamente causados pelo fenômeno em questão que se desvinculam dos objetivos do agressor e afetam pessoas e processos. Yukl (1988, p. 176) afirma: "As consequências da influência dos agentes pode ser a intentada por ele, ou pode produzir um resultado não intentado ou inesperado".

Neste sentido, **o sexto capítulo intitulado "Intervenções relacionadas ao assédio moral no trabalho: revisão da produção científica nacional e um relato de atuação em psicologia"** apresenta uma contribuição ao revisar a produção científica brasileira em psicologia relacionada a ações de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho, que constata a predominância de estudos teóricos e a escassez de produção que aborde intervenções realizadas para prevenir ou combater o fenômeno. O capítulo descreve ainda uma intervenção realizada no formato de grupo de apoio psicológico para trabalhadores assediados moralmente e destaca a importância do trabalho com foco na prevenção e no atendimento ao trabalhador adoecido pela vivência do assédio moral no trabalho.

No sétimo capítulo "Considerações sobre gestão empresarial, ética e assédio moral no trabalho. Case Banco do Brasil S/A", as autoras procuram demonstrar o paradoxo de certas prescrições do trabalho e a realidade em sua execução, proporcionando uma visão da importância de que os códigos de ética sejam implementados e promovam uma real mudança de cultura organizacional que rechace o assédio moral no trabalho, exemplificando com um caso prático do setor bancário brasileiro.

Assim, considerando este capítulo, pode-se dizer que para conseguir submeter a conduta da vítima aos seus objetivos o

assediador se utiliza das ferramentas de influência que seu poder lhe proporciona. Os métodos de assédio se concretizam em condutas de fustigação caracterizadas por empregar alguns dos seguintes aspectos: utilizar os recursos da organização e suas normas como elemento de abuso; deteriorar as relações sociais da vítima e difamá-la; atacar a vida privada do assediado e seus valores; e imputar violência verbal, física e sexual.

Um aspecto já constatado a respeito do assediado é o processo de conformidade caracterizado por uma conduta manifestamente disponível para os desejos do assediador como consequência da perduração da condição de assédio, levada a efeito nas diversas formas de submissão, identificação e internalização. Este processo de influência social que envolve os motivos e percepções do alvo em relação às ações do agente e o contexto desta interação podem ser enquadrados na classificação do processo de influência estabelecido por Kelman (1958) citado por Yukl (1988, p. 177-178).

Dentre as considerações que fazemos sobre esta obra se destaca o papel da hierarquia, que é importante para abordar os riscos e o processo de assédio. O papel do gestor tem importância devido às bases de poder, pois o profissional encarregado por comandar outros indivíduos necessita de recursos os quais podem estar fora de seu espaço de autonomia, especialmente em períodos de grande crise, competitividade e competição entre gestores e trabalhadores. Este tem de trabalhar com variáveis as quais não governa, porque às vezes carece de informações necessárias, tem dificuldade de tomar decisões, lida com problemas pouco estruturados e complexos, com o comportamento de pessoas, muitas vezes diante de metas exigentes; portanto, compõe um conjunto de atividades estressantes. Aliado a isso os gestores devem responder por resultados de suas responsabilidades com metas muitas vezes exigentes; as-

sim seguidamente buscam "se livrar" daqueles que diferem em valores, ritmo de desenvolvimento de trabalho, alinhamento ideológico, para citar alguns. Destaca-se evidentemente a necessidade de uma sólida formação desses sujeitos, que muitas vezes são levados aos cargos por boa competência técnica, e que depois se deparam com problemas de negociação com pares, cobranças de superiores e demandas dos subordinados. Por outro lado, Hodson (2006, p. 383) sugere o seguinte:

> "(...) Para o melhor entendimento do assédio moral no local de trabalho, e para aprender que tipos de políticas podem restringi-lo, é necessário mover entre tais concepções generalistas em direção a uma análise mais sistemática do contexto organizacional. Afortunadamente, alguns poucos estudos recentes têm se movido nesta direção, mais especificamente duas importantes dimensões do contexto do local de trabalho que podem afetar a probabilidade do assédio moral: (a) riscos acentuados de alvos estruturalmente fracos, tais como trabalhadores de baixo status (Eirnasen et al., 2003), e (b) o papel do mau gerenciamento e a liderança pobre em criar um ambiente permissivo para o assédio moral. (Folger & Skarlicki, 1998)."

Logo, o assédio moral dá-se por existir um ambiente propício e pelas características de quem lidera. Michael (2007, p. 117) trata do que ele afirma ser a liderança destrutiva:

> "(...). Assim, os líderes se tornam destrutivos e tomam decisões para o seu próprio benefício às expensas da organização (...)."Neste artigo ele diz que "(...) o agente como um líder e como assediador cria um ambiente disfuncional onde o alvo, o observador e a organização sofrem impacto negativo devido às decisões tomadas pelo líder (...)".

É aceito como pressuposto que o assédio moral somente ocorrerá caso o seu perpetrador se sentir apoiado ou pelo menos com permissão implícita de seus superiores e pares. Se a organização for tolerante aos comportamentos inapropriados, as normas aceitas socialmente do comportamento civilizado podem rapidamente transfigurar-se em incivilidade e assédio

moral. Neste caso pode haver uma naturalização das agressões e uma tendência de culpar a vítima por seus males.

Considerando a importância das ações da organização, **o oitavo capítulo intitulado "Políticas e práticas de gestão positiva de pessoas para a prevenção e o combate ao assédio moral nas organizações"** demonstra, baseado na psicologia positiva, como o ambiente competitivo que reveste as organizações na atualidade tem elevado as exigências aos trabalhadores, sejam eles gestores ou não, que suplantam em muito suas competências e capacidades de respostas em relação à pressão temporal. Isso gera situações de assédio moral que, devido as suas consequências deletérias para os indivíduos e organização, têm se tornado foco de preocupação para gestores e trabalhadores. O texto visa auxiliar na reflexão sobre a criação de políticas e práticas de gestão positiva de pessoas para a prevenção e o combate ao assédio moral nas organizações.

Os fatores psicossociais são parte da "vida organizacional", mas situações como o dano e o assédio organizacional constituem-se em riscos psicossociais e geralmente prejudicam a subjetividade, a vida profissional e a saúde física e mental do trabalhador. O **nono capítulo – "Riscos psicossociais no trabalho: assédio ou dano moral no trabalho de modelos profissionais?"** – trata do trabalho com moda e existência dos impactos psicossociais que as exigências deste tipo de ocupação podem acarretar e demonstra os riscos psicossociais presentes na atividade de modelos. O objetivo foi identificar situações de dano ou assédio moral no trabalho e demonstrar que as modelos frequentemente passam por situações vexatórias e humilhantes, condições impróprias de trabalho (frio, calor), bem como colocam em risco a saúde para atingir um padrão de beleza exigido pelas agências, constituindo em muitos casos uma situação de dano moral. No caso das modelos, as situações

mais comuns remetem a exigências excessivas em relação ao corpo e à postura exigida para a passarela.

Ao nos referirmos a esta publicação, podemos afirmar que diante do contexto atual as ações do líder afetam de diversas formas e intensidades tanto o alvo quanto os pares, superiores e a organização como um todo (Harvey, 2007, p. 118). Observando-se as implicações do modelo neoliberal, que tem se tornado uma presença quase universal, percebe-se que a subjetividade humana foi desconsiderada e ressaltada uma racionalidade instrumental do indivíduo como tomador de decisões desprovidas de emoção e voltadas a resultados eficientes e eficazes. Esta instrumentalidade introjetada no trabalhador traz desdobramentos em sua vida privada e laboral.

Logo, considerando o próximo capítulo, cabe ressaltar que o adoecimento mental – em especial a depressão – se constitui em uma epidemia no presente, enquanto sua progressão sobe e se estabelece como uma das principais causas de afastamento do trabalho.

Assim, **o décimo capítulo "Sofrimento psíquico e atenção à saúde mental dos trabalhadores em um hospital geral"** aborda as relações entre o trabalho e a saúde mental sob o ponto de vista das mobilizações profundas por parte do trabalhador e a contrapartida esperada em retribuição moral. O texto esclarece a importância da dimensão simbólica e destaca o uso do cinismo e do medo como forma de gerir pessoas, e as vivências de solidão devido ao desaparecimento dos coletivos de trabalho, o que torna o trabalho insuportável. O capítulo apresenta o importante e referenciado trabalho do serviço de atendimento em saúde mental do Hospital de Clínicas de Porto Alegre.

A atuação coletiva dos trabalhadores representa uma fonte importante de combate e enfrentamento deste fenômeno que por

sua natureza isola os indivíduos que, se permanecem nesta posição, se enfraquecem e passam a ser presas fáceis e vitimadas com mais facilidade. Então, a ação das representações de trabalhadores passa a ter uma importância elevada, como demonstra o **décimo primeiro capítulo "O assédio moral organizacional como fator de adoecimento: a pesquisa dos trabalhadores bancários em Curitiba/PR"**, que trata do assédio moral organizacional e sua relação com o adoecimento de trabalhadores e trabalhadoras. Relata estudo desenvolvido com bancários de Curitiba e objetiva apresentar a percepção sindical sobre o tema do assédio e a estrutura organizacional comprometedora da saúde dos trabalhadores, bem como as experiências desenvolvidas no Projeto Métodos de Gestão e Adoecimento de Trabalhadores.

O assédio moral é um problema disseminado em nossa sociedade e, portanto, devido aos seus impactos nas organizações, nos indivíduos, nas famílias e custo social, é merecedor de políticas públicas que possam lidar com suas origens e consequências. **No décimo segundo capítulo, intitulado "Políticas públicas para atender y prevenir el acoso moral en un mundo de trabajo cambiante"**, os autores revisam as políticas públicas de combate ao assédio moral no trabalho no contexto latino-americano, nos campos jurídico, de segurança e saúde no trabalho, de instituições públicas, de empresas, de organizações de trabalhadores, de atividades de informação, formação e de comunicação, e fazem considerações para a formulação de políticas públicas para a erradicação do assédio moral no trabalho.

O décimo terceiro capítulo **"Considerações finais"** trata de traçar as reflexões finais desta obra relacionando-a ao aspecto fundamental do exercício do poder.

Os organizadores desta obra ressaltam a importância da atuação da organização ante os males causados por este fenô-

meno que tem vitimado uma grande quantidade de trabalhadores e promovido o adoecimento mental devido ao uso do poder e influência.

Duque (2003, p. 60) cita Lewin (1941), para quem a "(...) a influência é a força que uma pessoa (o agente) exerce sobre alguém (o alvo), para induzir uma mudança em sua conduta, atitudes, metas, necessidades e valores (...)".

Duque (2002, p. 140-141) citando Robbins (1987) afirma que "(...) As bases do poder designam aquilo que o sujeito tem e lhe confere poder (...) as fontes nos indicam de onde obtém o sujeito suas bases de poder, quer dizer, se referem à maneira em que alguém chega a controlar as bases do poder (...)".

Para que possa agir, o assediador precisa influenciar o próprio assediado, e no caso mais comum também os pares, subalternos e superiores do sujeito visado, daí a necessidade que o algoz tem de bases de poder para se fortalecer.

As relações intraorganizacionais se caracterizam por um processo contínuo de influência, e o exercício do poder admissível para promover a realização dos objetivos da organização deve respeitar os direitos do indivíduo, que é parte da empresa. Este processo, se desvirtuado, é fundamental para a execução do assédio moral, portanto existem três aspectos que merecem nossa atenção: o algoz, a vítima e os métodos usados para realizar os intentos perversos.

Esta obra, portanto, procurou demonstrar aspectos fundamentais da literatura científica sobre assédio moral no trabalho, e também aspectos práticos das atuações para tratar deste mal que nos atormenta indiscriminadamente na sociedade atual. Foram apresentadas lacunas teóricas e necessidades de intervenções, apesar do esforço de pesquisadores e profissionais

de diferentes países ibero-americanos e de regiões do Brasil, que se dedicam a equacionar este que se configura num dos mais perniciosos, invasivos e difundidos fenômenos que afetam a saúde mental e física da população e em expansão numérica.

Esperamos ter atingido nosso objetivo de informar os leitores e demonstrar parte dos diversos aspectos deste emaranhado de variáveis que atuam como forma de violência psicológica no mundo do trabalho e que por sua importância têm despertado cada vez mais a atenção das organizações acadêmicas, empresariais, públicas e de representação de trabalhadores.

Bibliografia

DREU, C.K.W. de. Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 29, 5-18 (2008). Published online 12 July 2007 in Wiley InterScience. (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/job.474

DUQUE, M.B. Afrontamiento individual del acoso moral en el trabajo através de los recursos de negociación. LAN HARREMANAK/7. Sevilla (II), p. 135-154, 2002.

DUQUE, M.B.; JACA, L.M.; BAREA, M.J.B. **La espiral del mobbing. Papeles del psicólogo**, Sevilla, nº 84, p. 55-61, 2003.

HARVEY, M.G., et al. **A bully as an archetypal destructive leader**. Journal of Leadership & Organizational Studies, vol. 14, nº 2, p. 117-129, 2007.

HILL, R.P.; STEPHENS, D.L.; PAMPLIN, R.B. **The multiplicity of selves and management: a leadership challenge for the 21 st century**. Sage Publications (London, Thousand Oaks, CA and New Delhi), vol. 1(1), p. 127-140, 2005.

HODSON, R.; ROSCIGNO, V.J.; LOPEZ, S.H. **Chaos and the abuse of power: workplace bullying in organizational and interactional context**. Sage publications, Word and occupations, vol. 33, nº 4, p. 382-416, 2006.

HIRIGOYEN, M.. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**; tradução Rejane Janowitzer – Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, p. 352, 2002.

KREINER, G.E.; HOLLENSBE, E.C.; SHEEP, M.L. **On the edge of identity: boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities**. Human Relations, Sage Publications (London, Thousand Oaks CA, New Delhi), vol. 59(10), p. 1315-1341, 2006.

LINDER, L. Processos por assédio moral no trabalho crescem 68% em SC, 2016. Diário Catarinense. Disponível em: http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2016/12/processos-por-assedio-moral-no-trabalho-crescem-68-em-sc-8830194.html. Acesso em: 21 dez. 2017.

MASCARENHAS, A.O. et al. **Impactos da tecnologia na gestão de Pessoas – um estudo de caso**. RAC, v. 9, n. 1, jan./mar. 2005, p. 125-147, 2005.

REDONDO, R. **Mobbing, su contexto organizativo-ideológico**. Lan harremanak: Revista de relaciones laborales, País Vasco, ISSN 1575-7048, nº 7, p. 267-277, 2002.

RIVERA, de G. **Los síndromes de estrés**, ORP, Madrid, 2002.

RIVERA, J.L.; GONZÁLEZ e ALBUIN; RODRIGUES, M. **Cuestinário de estratégias de acoso psicológico**: El LIPT-60 (Leymann Inventory of Psyichological Terrorization) em versión española. Psiquis; 24 (2): 59-69, 2003.

SALIN, D. Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivation and precipitating structures and processes in the work environment. **Human relations**, Sage publications, vol. 56(10), p. 1213-1232, London, Thousand Oaks CA, New Delhi, 2003.

YUKL, G.A. **Leaderschip in the organization**. 4. ed. P. cn. Prentic-Hall. London, p. 175-233, 1988.

Sobre os organizadores



Renato Tocchetto de Oliveira

Possui graduação em Administração (1988) e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1996). Atualmente é responsável pela coordenação do convênio de pesquisa entre a UFSC/SRTE (Superintendência Regional do Trabalho no Estado de Santa Catarina). É subcoordenador do Núcleo de Estudos de Processos Psicossociais e Saúde nas Organizações e no Trabalho (UFSC). Coordena o Grupo de Estudos e Ações de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho do (FSST/SC). Dedica-se a construção de um Modelo Preventivo para as Questões psicossociais do trabalho. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: Relações de trabalho, ergonomia, saúde psicossocial no trabalho e qualidade de vida no trabalho.



Suzana da Rosa Tolfo

Atualmente é professora associada do Departamento de Psicologia da UFSC. Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (1985), mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1991) e doutorado em Adminis-

tração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2000). É coordenadora do Núcleo de Estudos de Processos Psicossociais e Saúde nas Organizações e no Trabalho (UFSC) Tem experiência na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, com ênfase nos seguintes temas de atuação e pesquisa: trabalho e subjetividade, gestão de pessoas, desemprego, qualidade de vida no trabalho, sentidos e significados do trabalho, assédio moral. Orienta alunos de mestrado e de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Psicologia e em Administração da UFSC.

Luis Allan Künzle



Possui graduação em Engenharia Industrial Elétrica, ênfase Eletrônica, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, em 1987, mestrado em Engenharia Elétrica e Informática Industrial pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, em 1990 e doutorado em Automatique et Informatique Industrielle pela Université Paul Sabatier de Toulouse, França, em 1997. Atualmente é Professor Titular do Departamento de Informática da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Tem experiência na área de modelagem e análise de sistemas dinâmicos a eventos discretos, atuando principalmente nos seguintes temas: Redes de Petri, Redes de Petri Temporais, Análise Temporal e Planejamento em Inteligência Artificial. É também professor associado ao Núcleo de Estudos em Saúde Coletiva da UFPR, com pesquisas em Saúde do Trabalhador Docente e em Assédio Moral no Trabalho. Coordena o Grupo de Trabalho em Saúde e Seguridade Social da Associação dos Professores da UFPR.

Fernanda da Conceição Zanin



Mestre em Psicologia pela Universidade Federal do Paraná (2014-2016). Trabalha na área da Psicologia Clínica, com atendimentos particulares e conveniados, principalmente a pacientes com queixas referentes ao trabalho. Também desenvolve atividades em Psicologia do Trabalho, na qual realiza pesquisas e presta consultorias e assessorias a organizações e instituições. Atualmente faz parte do quadro de funcionários da Associação dos Professores da Universidade Federal do Paraná (APUFPR- Sssind), bem como do grupo de pesquisa Economia Política do Poder e Estudos Organizacionais (EPPEO) e do Núcleo de Estudo em Saúde Coletiva da Universidade Federal do Paraná (NESC/UFPR). Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal do Paraná (2009) e formação clínica em Psicanálise pela Associação Psicanalítica de Curitiba (APC).

Cristina Maria Fagundes Prisco



Possui Mestrado em Psicologia Social e Institucional - UFRGS (2012), especialização em Administração de Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas (1996), graduação em Psicologia - Psicólogo pela Universidade Católica de Pelotas (1986) e graduação em Psicologia - Licenciatura pela Universidade Católica de Pelotas (1984). Artigo publicado na revista Salud de los Trabajadores - classificada FONACIT como tipo A, indexada ao LATINDEX, LILACS, LIVECS e REVENCYT (Venezuela-2013). Experiência como docente na Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS - Agosto/98 - Fevereiro/2001), Universidade Sebrae de Negócios (Fevereiro/2001 - Outubro/2006), FADERGS (Março/2016-

-Dezembro/2016) e Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos - FDRH (Setembro/ 2005 até o presente). Vasta experiência como executiva e consultora na área de Gestão de Recursos Humanos em empresas nacionais e multinacionais de pequeno, médio e grande porte. Instrutora de treinamento com mais de 5000 horas de docência. Áreas de interesse: docência em disciplinas relacionadas aos subsistemas de Recursos Humanos (cultura e clima organizacional, recrutamento e seleção, gestão do desempenho, treinamento e desenvolvimento, formação de líderes, etc.), Temas Transversais e introdução à metodologia de pesquisa, Estratégias de negociação, Psicologia do Trabalho, Saúde Mental do Trabalhador, Psicodinâmica do Trabalho, Violência Psicológica e Assédio Moral. Professora convidada de Pós Graduação da FACENSA, Gravataí, RS.

Sobre os autores

Adriane Reis de Araujo

Possui graduação em Direito pela Universidade Federal do Paraná (1989) e mestrado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2005). É Procuradora Regional do trabalho e integra o corpo docente da Escola Superior do Ministério Público da União. Doutora em Derecho del Trabajo na Universidad Complutense de Madrid. Tem experiência na área de Direito, com ênfase em Direito do Trabalho, atuando principalmente nos seguintes temas: trabalho voluntário, questões de genero, condutas-anti-sindicais, ação civil pública e assédio moral e processo do trabalho. Atua como Procuradora convocada pelo Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho junto à Procuradoria Geral do Trabalho desde o ano 2000. É autora do livro Assédio Moral Organizacional.

Aline Jacinto

Possui graduação em Psicologia pela Universidade do Vale do Itajaí. Especialização em Avaliação Psicológica. Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina, na área 1 - Psicologia das Organizações e do Trabalho. Experiência na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Avaliação Psicológica, Avaliação Psicossocial e Perícia Psicológica. Credenciada pela Polícia Federal para realização de Avaliação Psicológica para Porte e Registro de Arma de Fogo.

Álvaro Roberto Crespo Merlo

Álvaro Roberto Crespo Merlo é Médico do Trabalho, Especialista em Saúde Pública pela Université Paris I (Panthéon-Sorbonne) em 1979, Doutor em Sociologia pela Université Paris VII (Denis Diderot) em 1996. Atualmente é Professor Titular da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, atua na Faculdade de Medicina, no Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional da UFRGS e é Professor Médico-Assistente do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, no Serviço de Medicina Ocupacional/Ambulatório de Doenças do Trabalho e na Residência em Medicina do Trabalho. Publicou 53 artigos em periódicos especializados, 51 capítulos de livros e 9 livros. Orientou 29 dissertações de mestrado e 5 de doutorado. Atualmente, orienta 1 estudante de pós-doutorado, 3 estudantes de doutorado e 3 de mestrado. Atua na área de Psicologia, com ênfase em Psicodinâmica e Clínica do Trabalho e na área da Medicina, com ênfase em Medicina do Trabalho. Líder do Grupo de Pesquisa Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho da UFRGS.

Ana Luisa Poersch

Mestre em Psicologia Social e Institucional pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, possui graduação em Psicologia e extensão universitária na mesma universidade, com formação complementar em intercâmbio internacional realizado na Facultad de Psicología da Universidad Autónoma de Madrid, através de convênio entre UFRGS e UAM-Espanha. Atualmente é Psicóloga do Trabalho no Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Especialista em Análise Institucional e Psicologia Organizacional e do Trabalho, atua principalmente nos seguintes temas: Psicologia do Trabalho, Saúde do Trabalhador, Psicodinâmica do Trabalho, Análise Institucional.

Ana Maria Fideli Marques

Bancária. Secretária de Saúde e Condições de Trabalho do Sindicato dos Bancários e Financiários de Curitiba e Região.

Arthur Dutra

Psicólogo UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.

Carlos Gonto

Ingeniero de Higiene Industrial. Abogado. Centro de Estudios en Salud de los Trabajadores. CEST-UC. Venezuela.

Cristiane Budde

Graduada em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre em Psicologia pela UFSC, na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, e linha de pesquisa: Processos psicossociais e de saúde no trabalho e nas organizações. Atualmente é doutoranda nessa mesma área e linha de pesquisa, no PPGP/UFSC, é Professora de Psicologia na FURB e também realiza pesquisas na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, como integrante do Laboratório de Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho - LAPPOT (CFH/UFSC).

Cristina Maria Fagundes Prisco

Possui Mestrado em Psicologia Social e Institucional - UFRGS (2012), especialização em Administração de Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas (1996), graduação em Psicologia - Psicólogo pela Universidade Católica de Pelotas (1986) e graduação em Psicologia - Licenciatura pela Universidade Católica de Pelotas (1984). Artigo publicado na revista Salud de los Trabajadores - classificada FONACIT como tipo

A, indexada ao LATINDEX, LILACS, LIVECS e REVENCYT (Venezuela-2013). Experiência como docente na Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS - Agosto/98 - Fevereiro/2001), Universidade Sebrae de Negócios (Fevereiro/2001 - Outubro/2006), FADERGS (Março/2016-Dezembro/2016) e Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos - FDRH (Setembro/ 2005 até o presente). Vasta experiência como executiva e consultora na área de Gestão de Recursos Humanos em empresas nacionais e multinacionais de pequeno, médio e grande porte. Instrutora de treinamento com mais de 5000 horas de docência. Áreas de interesse: docência em disciplinas relacionadas aos subsistemas de Recursos Humanos (cultura e clima organizacional, recrutamento e seleção, gestão do desempenho, treinamento e desenvolvimento, formação de líderes, etc.), Temas Transversais e introdução à metodologia de pesquisa, Estratégias de negociação, Psicologia do Trabalho, Saúde Mental do Trabalhador, Psicodinâmica do Trabalho, Violência Psicológica e Assédio Moral. Professora convidada de Pós Graduação da FACENSA, Gravataí, RS.

Desirée Luzardo Cardozo Bianchessi

Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1987),especialista em Psicologia Hospitalar e Psicologia Organizacional e do Trabalho certificado pelo CRP-07(2002) e mestre em Psicologia Social e Institucional pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2006). Atualmente é psicóloga do Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Tem experiência na área de Psicologia, atuando principalmente nos seguintes temas: psicologia hospitalar, hospital, saúde do trabalhador, trabalho e subjetividade, grupos, ler/dort.

Doris Acevedo

Docente-investigadora. Centro de Estudios en Salud de los Trabajadores. CEST-UC. Maracay. Venezuela.

Elias Hennemann Jordão

Bancário. Presidente do Sindicato dos Bancários e Financiários de Curitiba e Região.

Fábio Fernandes Dantas Filho

Graduação em Medicina pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2006). Residência em Medicina do Trabalho pelo Hospital de Clínicas de Porto Alegre/UFRGS (2012). Especialização em Medicina do Trabalho pela UFRGS (2012). Título de Especialista em Medicina do Trabalho pela Associação Nacional de Médicos do Trabalho - ANAMT. Mestrando em Ciências Médicas - Endocrinologia pela UFRGS. Supervisor da Residência Médica em Medicina do Trabalho no Ambulatório de Doenças do Trabalho ADT - Serviço de Medicina Ocupacional - SMO do Hospital de Clínicas de Porto Alegre/UFRGS.

Gabriela Caramuru Teles

Mestranda em Direito pela UFPR – Universidade Federal do Paraná. Advogada. Pesquisadora Jurídica do Instituto Defesa da Classe Trabalhadora.

Guilherme Cavicchioli Uchimura

Advogado. Pesquisador Jurídico do Instituto Defesa da Classe Trabalhadora.

Joana Soares Cugnier

Doutora em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (2016), com período de Estágio Doutoral na Universitat Jaume I (Espanha), na equipe de investigação WANT - Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables. É integrante do Laboratório de Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho - LAPPOT (CFH/UFSC). Possui mestrado em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (2012), graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (2007) e especialização em Gestão de Pessoas nas Organizações pela Universidade Federal de Santa Catarina (2008) e em Coordenação de Grupos pela Sociedade de Psicodrama Atuare (2008). Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase e interesse em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Jomara Cadó Bessa

Advogada.

Júlia Gonçalves

Doutoranda em Psicologia (UFSC) - Área de Psicologia das Organizações e do Trabalho (Linha 1 - Processos Psicossociais e de saúde no trabalho e nas organizações) com período sanduíche no Departamento de Psicologia Social da Universidade Autônoma de Barcelona (UAB/Espanha). Mestre em Psicologia - Ênfase em Psicologia da Saúde (UFSM). Especialista em Gestão de Pessoas em Marketing pelo Centro Universitário Franciscano (UNIFRA). Especialista em Psicoterapia Cognitivo Comportamental pelo Instituto Wainer e Piccoloto (WP/FACCAT). Graduada em Psicologia pelo Centro Universitário Franciscano (UNIFRA). Experiência na área de Psicologia, com ênfase em Psicologia Clínica e Organizacional/ do Trabalho.

Sócia na Consultare Psicologia Clínica e Organizacional Ltda, que presta assessoria em Gestão de pessoas a empresas de Santa Maria e região. Experiência como docente, supervisora de estágio e orientadora de trabalho de conclusão de curso. Professora Convidada nos cursos de Especialização em Psicoterapia Cognitivo-Comportamental (Instituto WP), Pós Graduação em Psicologia do Trabalho e das Organizações (UNIFRA) e Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas (SENAC-SC). Interesse nas áreas de Gestão de Pessoas, Psicologia do Trabalho e das Organizações, Saúde do Trabalhador, Avaliação Psicológica, Métodos e procedimentos de pesquisa e Terapia Cognitivo-Comportamental.

Júlio Gnap

Estatístico. Mestre em Sociologia pela UFPR – Universidade Federal do Paraná. Pesquisador do Instituto Defesa da Classe Trabalhadora.

Leonor María Cantera Espinosa

É professora titular do Departamento de Piscologia Social da Faculdade de Psicologia na Universidade Autônoma de Barcelona (UAB), conta com dois doutorados (PHD pela Universidade de Porto Rico (1992) e Doutora em Psicologia Social com prêmio extraordinário pela UAB (2004)). Atualmente, ocupa o cargo de Diretora do Departamento de Psicologia Social da Faculdade de Psicologia na UAB. Foi cocriadora e diretora do primeiro mestrado em todo o território espanhol sobre Violência de Gênero e hoje é coordenadora da equipe de pesquisa VIPAT (Violência nas relaçoes afetivas de casal e no trabalho). É autora de vários livros, capítulos e artigos científicos sobre seus temas de interesse: violência de casal, trabalho e gênero.

Lucas Schweitzer

Psicólogo formado pela Universidade do Sul de Santa Catarina, com especialização em Avaliação Psicológica. Mestre e doutorando no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo vinculado ao Núcleo de Estudos de Processos Psicossociais e de Saúde nas Organizações e no Trabalho (NEPPOT/UFSC). Ministra cursos, disciplinas de pós-graduação e atua como psicólogo da Secretaria de Assistência Social de Palhoça. Possui experiência na área de Psicologia, com ênfase em Psicologia das Organizações e do Trabalho, Psicologia Social e Avaliação Psicológica, interessando-se principalmente pelos temas: trabalho, vulnerabilidade social e violação de direitos, políticas sociais, sentidos e significados do trabalho, assédio moral no trabalho e avaliação psicológica.

Marcelle Fernandes

Psicóloga graduada na UFSC– Universidade Federal de Santa Catarina

Márcia Ziebell Ramos

Possui graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1988) e mestrado em Psicologia Social e Institucional pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2005). Atualmente é colaborador da Escola Superior de Gestão e Ciências da Saúde e psicóloga do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, atuando principalmente nos seguintes temas: psicologia hospitalar, psicologia institucional, psicologia social, humanização em hospital e reabilitação profissional.

Maria Antônia Amboni

Advogada.

Narbal Silva

Graduado em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (1984), Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho (Título conferido pelo Conselho Federal de Psicologia), Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1990) e Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2001). Pós Doutorado em Psicologia Positiva nas Organizações, no Trabalho e em outros Espaços de Vida, no Programa de Pós Graduação em Psicologia - Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Laboratório de Mensuração/Divisão de Psicologia Positiva - Atualmente é professor Associado IV do Departamento de Psicologia e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina. Foi chefe do Departamento de Psicologia, Coordenador do Programa de Pós Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina e da Área I, Psicologia das Organizações e do Trabalho, do Programa de Pós Graduação em Psicologia (PPGP) da Universidade Federal de Santa Catarina - Coordenador do Laboratório de Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho/LAPPOT. Membro efetivo do GT/POT, grupo de trabalho e pesquisa na ANPPEP (Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Psicologia) - Foi editor da Revista Psicologia: Organizações e Trabalho. Produz conhecimentos (livros e artigos) e promove intervenções (consultoria) referentes ao Comportamento Humano nas Organizações, em especial, a respeito dos seguintes assuntos: Organizações como Fenômenos Socialmente Construídos, Cultura Organizacional, Aprendizagem Humana nas Organizações , Psicologia Positiva nas Organizações, no Trabalho e em outros Espaços de Vida, Qualidade de Vida no Trabalho, Felicidade nas Organizações e Orientação e Projeto de Vida na Aposentadoria (Pós-Carreira). Membro titular do colegiado do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Priscila Gasperin Pellegrini

Psicóloga formada pela Universidade Federal de Santa Catarina, mestre e doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Psicologia na Universidade Federal de Santa Catarina, na área de concentração Psicologia das Organizações e do Trabalho. Especialista em Terapia Relacional Sistêmica pelo Familiare Instituto Sistêmico. Membro do Núcleo de Estudos de Processos Psicossociais e de Saúde nas Organizações e no Trabalho (NEPPOT/UFSC). Possui experiência nas áreas de psicologia escolar, psicologia organizacional e do trabalho e psicologia clínica, atuando principalmente nos seguintes temas: trabalho e família, saúde do trabalhador, assédio moral no trabalho e psicoterapia.

Renato Tocchetto de Oliveira

Possui graduação em Administração (1988) e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1996). Atualmente é responsável pela coordenação do convênio de pesquisa entre a UFSC/SRTE (Superintendência Regional do Trabalho no Estado de Santa Catarina). É subcoordenador do Núcleo de Estudos de Processos Psicossociais e Saúde nas Organizações e no Trabalho (UFSC). Coordena o Grupo de Estudos e Ações de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho do (FSST/SC). Dedica-se a construção de um Modelo Preventivo para as Questões psicossociais do trabalho. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: Relações de trabalho, macroergonomia, saúde psicossocial no trabalho e qualidade de vida no trabalho.

Suzana da Rosa Tolfo

Atualmente é professora associada do Departamento de Psicologia da UFSC.. Possui graduação em Psicologia pela

Universidade Federal de Santa Catarina (1985), mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1991) e doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2000). É coordenadora do Núcleo de Estudos de Processos Psicossociais e Saúde nas Organizações e no Trabalho (UFSC) Tem experiência na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, com ênfase nos seguintes temas de atuação e pesquisa: trabalho e subjetividade, gestão de pessoas, desemprego, qualidade de vida no trabalho, sentidos e significados do trabalho, assédio moral. Orienta alunos de mestrado e de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Psicologia e em Administração da UFSC.

Thiago Soares Nunes

Pós-Doutorando em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA) da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (2016), com período sanduíche no Departamento de Psicologia Social da Universidade Autônoma de Barcelona (UAB/Espanha). Possui Graduação em Administração pela UFSC (2007), Especialização em Gestão de Pessoas nas Organizações pela UFSC (2008), Mestrado em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFSC) (2011). Pesquisador do Núcleo de Estudos do Trabalho e Constituição do Sujeito (NETCOS/UFSC) e do Núcleo de Estudos de Processos Psicossociais e de Saúde nas Organizações e no Trabalho (NEPPOT/UFSC). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos e Educação a Distância, atuando principalmente nos seguintes temas: assédio moral no trabalho, cultura organizacional, gestão e tutoria de cursos a distância.

Yaneth Vargas Sandoval

Abogada, Especializada en docencia universitaria, Master en Dirección y Gestión de los Sistemas de Seguridad Social-Universidad Alcalá de Henares-España. Mater en Relaciones Internacionales-URJ-España, Docente Investigadora de Seguridad Social.

Aristóteles: Ética para Nicômano - Livro VIII

(...)" A amizade é, de fato, uma virtude, ou implica virtude e, além disso, ela é o que existe de mais necessário para a vida. Certamente, ninguém escolheria viver sem amigos, ainda que tivesse todos os outros bens. "(...)



Grupo de Estudos e Ações de
Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho



Núcleo de Estudos de Processos Psicossociais e
de Saúde nas Organizações e no Trabalho
http://NEPPOT.ufsc.br