

## **ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: UMA PERVERSA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

### **BULLYING ORGANIZATIONAL: PERVERSE ORGANIZATIONAL STRATEGY**

Luiza F. R. de Medeiros<sup>1</sup>

Maria Augusta Gomes<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Professora de Psicologia do Trabalho do Instituto Federal Goiano, Campus Rio Verde. Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília. Coordenadora do Programa de Educação de Jovens e Adultos PROEJA Pesquisadora Associada do Grupo de Estudos em Ergonomia, Universidade de Brasília, UnB Pesquisadora do Grupo de Estudos em Ergonomia da Atividade da Universidade de Brasília.

<sup>2</sup> Discente da Especialização em Tutela do Meio Ambiente do Trabalho e Saúde do Trabalhador pela Pontífice Universidade Católica de Goiás.

**Resumo:** O presente artigo objetiva caracterizar o assédio moral organizacional à luz de um caso ilustrativo desse fenômeno, fomentando a análise da utilização da prática de assédio moral como estratégia de gestão organizacional, com a pretensão de obtenção do controle subjetivo dos trabalhadores e consequente majoração dos lucros. Trata-se de uma investigação de cunho exploratório, utilizando-se de método de levantamento por meio da técnica de pesquisa bibliográfica em materiais já publicados (legislação, jurisprudência, artigos científicos) e ilustrando com o relato extraído de uma ação judicial. Articula-se uma discussão teórica das áreas do Direito do Trabalho e da Psicologia do Trabalho.

**Palavras-chave:** Assédio Moral Organizacional; Organização do Trabalho; Sofrimento do Trabalhador.

**Abstract:** This article aimed to characterize the organizational bullying in the light of an illustrative case of this phenomenon, encouraging analysis of the use of the practice of bullying and organizational management strategy with the intention of obtaining the subjective control of workers and the consequent increase in profits. This is an exploratory nature research, using survey method through literature technique in materials already published (legislation, jurisprudence, scientific articles) and illustrating with the extracted account of a lawsuit. A theoretical discussion of the areas of Labour Law and Labour Psychology is structured.

**Keywords:** Organizational Bullying; Organization of Work; Worker Suffering.

**Resumen:** Este artículo tiene como objetivo caracterizar la intimidación de la organización a la luz de un caso ilustrativo de este fenómeno, fomentando el análisis del uso de la práctica de la intimidación y la estrategia de gestión de la organización con la intención de obtener el control subjetivo de los trabajadores y el consiguiente aumento de los beneficios. Se trata de una investigación de carácter exploratorio, utilizando el método de encuesta a través de la literatura técnica en materiales ya publicados (legislación, jurisprudencia, artículos científicos) y que ilustra con la cuenta extraída de una demanda. Una discusión teórica de las áreas de Derecho del Trabajo y Psicología del Trabajo está estructurado.

**Palabras clave:** La Intimidación de Organización; Organización del Trabajo; Sufrimiento Trabajador.

## 1 Introdução

O meio ambiente constitui direito fundamental do ser humano, porquanto assegura a manutenção da saúde e, conseqüentemente, da vida, e se encontra resguardado por nossa Constituição Federal (CF) no art. 225. Nele está inserido a concepção do meio ambiente do trabalho (art. 200, inciso VIII, da CF), que caracteriza o local destinado ao desenvolvimento da prestação de serviços. Por sua vez, as organizações constituem o *lócus* onde ocorre a maioria do trabalho e, conforme

assinalam Tolfo, López e Cedeño (2015), se esperaria que fossem ambientes que privilegiassem o bem-estar dos trabalhadores.

No entanto, os modelos de gestão organizacional que imperam nas organizações, os efeitos nefastos da mundialização ancorada em pressupostos neoliberais, o desemprego estrutural, os processos de terceirização e quarteirização, a crescente desregulamentação das condições de trabalho em relação às normas trabalhistas vigentes, dentre outros aspectos incorporados no processo de reestruturação produtiva ora vigente, produzem uma conjuntura bastante desfavorável ao trabalhador. Esse cenário é campo fértil para o surgimento e desenvolvimento de uma forma de violência psicológica denominada de assédio moral, que degrada o meio ambiente de trabalho, rompendo com o bem-estar dos trabalhadores, sendo consenso na literatura internacional, que o assédio moral no trabalho vem crescendo no mundo todo, na esteira das transformações e das pressões no mundo do trabalho (SOBOLL, 2015).

Em termos nacionais, os inúmeros casos trazidos ao Poder Judiciário revelam que o assédio moral organizacional tem potencialidade suficiente para causar dano moral às vítimas, e os estudos desenvolvidos revelam a potencialidade para ocasionar danos físicos e psíquicos diversos, o que demonstra a relevância do tema proposto. Desta forma, debater sobre o assédio moral nas relações de trabalho, bem como nas formas de prevenção e combate ao que já é considerado “o mal do século” na esfera laboral, é essencial para preservar a dignidade humana e um ambiente de trabalho saudável, fomentador de desenvolvimento econômico e social, nos moldes do preconizado pela Constituição Federal de 1988.

Assim, este artigo tem como objetivo caracterizar o assédio moral organizacional à luz de um caso ilustrativo desse fenômeno, fomentando a análise da utilização da prática de assédio moral organizacional como estratégia de gestão organizacional, com a pretensão de obtenção do controle subjetivo dos trabalhadores e consequente majoração dos lucros. Trata-se de uma investigação de cunho exploratório, utilizando-se de método de levantamento por meio da técnica de pesquisa bibliográfica em materiais já publicados (doutrina, legislação, jurisprudência, artigos científicos, dentre outros), e articulando um quadro teórico multidisciplinar entre o Direito do Trabalho e a Psicologia do Trabalho.

## **2 Aspectos Caracterizadores do Assédio Moral Organizacional**

A violência no trabalho tais como insultos, ofensas, maus-tratos e perseguições são praticadas provavelmente desde o início das relações de trabalho. No entanto, cientificamente enquanto fenômeno social e sob a denominação de assédio moral no trabalho tornou-se objeto de estudo há

pouco tempo, em meados da década de 70 do século XX, em decorrência de sua intensificação diante das transformações do mundo do trabalho.

Assédio moral é um termo que, ao se popularizar no contexto brasileiro, principalmente em meados da década de 2000, foi ampliado, o que pode contribuir para a perda de suas especificidades (SOBOLL, 2015). Neste sentido, faz-se necessário tecer brevemente algumas considerações históricas e conceituais sobre esse fenômeno.

Araújo (2012) assinala que os estudos sobre essa temática iniciaram na década de 1960, quando o médico Peter-Paul Heinemann analisou o comportamento de algumas crianças em relação a outra que era isolada, e denominou a conduta de "*mobbing*". Já em 1976, a prática foi examinada pela primeira vez, ainda que de forma indireta, no ambiente de trabalho, pelo psiquiatra americano Carroll Brodsky, que focava seus estudos nas condições estressantes de trabalho. Posteriormente, a partir de 1984, pelo professor da Universidade de Estocolmo Heinz Leymann — considerado precursor nestes estudos —, e identificou um tipo de comportamento hostil contra trabalhadores em locais de trabalho. Ao alargar suas pesquisas para toda a região escandinava e países de língua alemã, guiou-se por uma preocupação prática — o combate e prevenção do fenômeno —, assim como por um aprofundamento do conhecimento teórico, materializado na publicação nomeada *Pèrsecution au travail*, em 1993, na qual utilizou o termo em inglês *mobbing*.

O uso da consagrada expressão "assédio moral", contudo, se deve à psiquiatra Marie-France Hirigoyen, na década de 1990. No Brasil, a discussão foi desencadeada com a tradução do livro de Hirigoyen, *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano* (2000), e a publicação da obra genuinamente brasileira *Violência, saúde, trabalho: uma jornada de humilhações*, fruto da pesquisa de mestrado com trabalhadores de diversas indústrias realizada pela médica Margarida Barreto (2003).

Existem inúmeras definições sobre assédio moral no trabalho, e cada uma enfatiza determinados aspectos. A terminologia utilizada também é variada e expressões tais como *harassment*, *mobbing*, *bullying*, *acoso* ou *maltrato psicológico*, *molestie psicologiche*, *petty tyranny*, *ijime*, e, no Brasil, são utilizadas para descrever o que tem sido denominado de assédio moral.

Silva, Oliveira e Zamboni-de-Souza (2011) e Soboll (2015) compreendem que assédio moral no trabalho e assédio moral organizacional do trabalho, embora retratem a violência no trabalho, diferenciam-se.

Para Soboll (2008, p.21) o termo assédio moral organizacional é

“um processo no qual a violência está inserida nos aparatos, nas estruturas e nas políticas organizacionais ou gerenciais, que são abusivas e inadequadas. O propósito é exercer o gerenciamento do trabalho e do grupo visando produtividade e controle organizacional”.

A autora assinala que o assédio organizacional se configura através de algumas práticas, como:

- Gestão por estresse;
- Gestão por injúria;
- Gestão por medo;
- Exposições constrangedoras de resultados;
- Premiações negativas;
- Ameaças, e
- Cobranças exageradas.

Assim, no assédio organizacional, o alvo das agressões é generalizado, não sendo destinado a um trabalhador a um só tempo ser assediado indistintamente.

Silva, Oliveira e Zamboni-de-Souza (2011), em entendimento semelhante, configuram assédio moral organizacional como um produto das práticas de gestão ocorridas em uma determinada empresa, calcadas em metas sempre crescentes, cobranças e vigilância constante nos locais de trabalho. Assinalam que, dentre os efeitos deletérios dessas práticas, está o desgaste da saúde física e mental das pessoas, e a organização do trabalho constitui o cerne da produção de adoecimento.

Dejours (2001), em publicação do início da década de 2000, sobre as patologias da solidão se refere ao assédio moral no trabalho. O autor considera uma das patologias da solidão, uma vez que a desarticulação e desestruturação do coletivo proveniente das novas formas de organização do trabalho, o trabalhador vive de forma solitária este processo. Ele também assinala que o assédio moral pode ser considerado como um ato individual perverso, bem como o resultado de contextos de trabalho propícios ao seu desenvolvimento.

É recente a diferenciação entre o assédio moral organizacional e o assédio moral interpessoal e, de acordo com Soboll (2015), a distinção é

salutar e amplia o conhecimento sobre a temática, diminuindo os riscos de uma compreensão personalizada, psicologizante e individualizante deste fenômeno, e que pode acarretar em muitas situações a minimização da participação de mecanismos organizacionais na constituição e estruturação do assédio.

Embora fatores individuais, grupais e sociais também interferem nos processos de assédio moral, a organização do trabalho tem papel central, pois constitui campo fértil para disseminação do assédio moral organizacional, uma vez que define os limites das interações humanas dentro dos contextos de trabalho. Muitas vezes, a situação de assédio moral é estimulada e, inclusive, solicitada pela maneira como o trabalho está organizado (TOLFO, LÓPEZ & CEDEÑO, 2015; SOBOLL, 2015).

Além disso, o assédio interpessoal e o assédio organizacional não são excludentes, ao contrário, muitas organizações praticam o assédio organizacional indiscriminadamente e ao mesmo tempo, escolhem grupos específicos de trabalhadores para praticarem o assédio moral interpessoal (SILVA, OLIVEIRA e ZAMBONI-DE-SOUZA, 2011).

Na contemporaneidade, o aspecto econômico foi alçado à categoria de valor supremo, com resultados nefastos para a identidade das pessoas. No campo social, as referências pautam-se na valorização do indivíduo como consumidor e, no âmbito do trabalho, a avaliação individualizada de desempenho privilegia a quantificação. Tais aspectos trazem efeitos drásticos para os trabalhadores e mudanças significativas na organização do trabalho.

Diversos estudos demonstram que o assédio gera desordens na vida psíquica, social, profissional, familiar e afetiva do indivíduo, provocando diversos problemas de saúde, particularmente os de natureza psicossomática, de duração variável, que desestabiliza a sua vida quer seja no plano familiar quer seja no plano laboral (FREITAS, 2007; SILVA, OLIVEIRA e ZAMBONI-DE-SOUZA, 2011; TOLFO, LÓPEZ & CEDEÑO, 2015; SOBOLL, 2015). Consoante Heloani (2004), quando as pessoas estão submetidas à condições de trabalho em ambientes degradados, que consideram o ser humano apenas um complemento da produção, e nos quais impera o medo, provocado por ações que infundem terror, atos de violência repetitivos causam feridas invisíveis que demoram a cicatrizar.

Pesquisas em contextos europeu e brasileiro trazem uma conta assustadora de problemas relacionados à depressão, aos pensamentos autodestrutivos e às tentativas de suicídio entre as vítimas desse tipo de violência. Afastamento do trabalho, perda do emprego, sentimento de nulidade e de injustiça, descrença e apatia podem ter efeitos colaterais

somados ao alcoolismo e drogas, que geram um circuito fechado e que se retroalimentam (FREITAS, 2007).

No âmbito organizacional, os efeitos nocivos diagnosticados são:

- Afastamento de pessoal por doenças e acidentes de trabalho;
- Elevação do absenteísmo e "turnover" com custos de reposição;
- Perda de equipamentos em razão da desconcentração;
- Queda da produtividade e da qualidade do clima de trabalho;
- Custos judiciais quando pleiteadas indenizações;
- Reforço ao comportamento negativo dos indivíduos perante a impunidade;
- Desmotivação por contágio;
- Enfraquecimento da adesão ao projeto organizacional;
- Redução da atratividade de talentos no mercado em virtude da exposição negativa do nome da instituição;
- Exposição na mídia que pode provocar custos para a imagem da empresa e eventual redução do valor da marca.

Em última análise, destacando que os custos sociais têm sido ignorados, Freitas (2007) chama atenção para o aumento das despesas médicas e benefícios previdenciários, para elevação dos níveis de suicídio na sociedade, aposentadorias precoces, desestruturação familiar e social das vítimas, perda do investimento social feito em educação e formação profissional, custo do potencial produtivo do profissional afastado por invalidez ou redução do seu potencial empregatício e arremata:

Cada vez que um profissional capaz é tornado incapaz, todos os indivíduos dessa sociedade pagam a conta. Às questões de natureza médica e trabalhista juntam-se outras relacionadas aos custos dos processos judiciais e à sobrecarga do nosso já combalido sistema judiciário, com causas que poderiam ter sido evitadas ou ser solucionadas na esfera organizacional. Podemos também pensar que existe um custo econômico dessas ações que será repassado aos preços e que será cobrado de forma indiscriminada aos consumidores dessa organização, visto que as empresas não têm o hábito de sacrificar margens de lucro para acomodar custos jurídicos ou financeiros (FREITAS, 2007).

Esse modo contemporâneo de organizar o trabalho produz violência contra as pessoas que trabalham. Em um primeiro momento o assédio moral organizacional promove o engajamento subjetivo dos trabalhadores, acarretando a majoração da produção; a longo prazo, no entanto, o efeito é o inverso, pois até mesmo aqueles psicologicamente mais fortes podem sucumbir diante de tamanha pressão.

Assim, observa-se que o atual modelo de gestão munido pelo assédio moral acaba por resultar no oposto do que se propõe. Na busca pela maior produtividade e eficiência, a gestão assediadora acaba por esgotar os trabalhadores, retirando-lhes sua criatividade e tornando-os medíocres. A promessa de retirar o melhor que os trabalhadores têm a oferecer acaba por retirar a vida que pulsa nestes seres humanos e que confere sentido ao trabalho (BORGES, 2015, p. 157)

Ao fim e ao cabo, as consequências são malélicas para toda a sociedade. Claro que os maiores prejudicados são as vítimas, os trabalhadores que, invariavelmente, enfrentam danos morais, os quais, em casos mais graves, avançam para danos psicológicos e físicos que, algumas vezes, resultam sequelas para toda a vida. Extrai-se daí que, o indivíduo sujeito à gestão organizacional que se utiliza de técnicas assediadoras sempre sofrerá dano moral, o qual propriamente é definido como "*in re ipsa*". Eventual evolução causadora de adoecimento com implicações físicas ou mentais deverá ser ponderada pelo Judiciário brasileiro somente para fixação do quantum indenizatório, majorando-o.

Importante salientar que o assédio moral organizacional somente é possível pela utilização da violência instrumental, ou seja, a violência velada, despercebida ou tida como normal por parte dos empregados e da sociedade, o que corrobora para que a empresa logre as finalidades que deseja obter. Uma espécie totalitária de governança empresarial (MUÇOUÇA, 2014, p.196).

A despeito de todo o exposto, a estipulação de metas têm sido o meio de gestão mais empregado para propagação da violência psicológica, tendo em vista o seu grande potencial manipulador, que impõe um processo de contínuo aperfeiçoamento. Destarte, às vezes de forma dolosa, às vezes de forma culposa, mas sempre com intuito de obter o máximo engajamento do trabalhador, vão se agregando ao contrato de trabalho elementos que rompem com a licitude inicialmente existente, dentre eles os mais comumente verificados têm sido domínio excessivo do tempo, restrição às pausas, "brincadeiras" injuriosas, exposição na maior parte vexatória e humilhante, daqueles que não alcançaram os objetivos propostos pela empresa.



Há um efeito dúplice nesta prática, porquanto ela faz reverberar nos trabalhadores uma mensagem subliminar, disseminando a ideia de que os melhores, responsáveis pelo atingimento ou superação das metas, terão melhores condições dentro da estrutura empresarial. De outro lado, aqueles que não se encontram plenamente capazes, por questões pessoais, como ocorre com os representantes sindicais, que não podem se dedicar exclusivamente à empresa, as grávidas, que possuem limitações físicas próprias de seu estado, os doentes ou as pessoas com deficiência, vão sendo automaticamente e perversamente excluídos conforme assinala Araújo (2012):

O empregado com necessidades especiais menos produtivas acaba sofrendo o assédio para adequar seu comportamento e suas necessidades àqueles moldes admitidos como 'normais' pela empresa. Como exemplo dessa realidade, encontram-se muitas queixas de trabalhadores em relação à intensa fiscalização do uso dos banheiros na empresa por meio da restrição ao período admitido na jornada diária ou então pela vigilância de câmeras de segurança (ARAÚJO, 2012, p. 79).

## **2.1 Contribuições do Âmbito Jurídico para a Minimização do Assédio Moral no Trabalho**

A frequência com que o assédio moral organizacional tem sido verificado, bem como o conhecimento de suas drásticas consequências para a coletividade de trabalhadores e para a sociedade como um todo, tornam imperativa a discussão de possíveis soluções para esse problema. Nas diversas situações em que se pretende preservar o meio ambiente e a saúde do trabalhador, o foco inicial deve ser a prevenção, com intuito de evitar a concretização do dano.

Nessa perspectiva, a lei pode ser considerada um primeiro passo no sentido da prevenção do assédio moral. No entanto, sem sombra de dúvidas, não há um único caminho a ser percorrido, o que implica que a legislação aplicada de forma isolada é insuficiente. E, indubitavelmente, a ausência da legislação dificulta a caracterização e a punição do assédio moral.

A colaboração de órgãos públicos e privados, desde a realização de campanhas de esclarecimentos até uma efetiva atuação de diversas instituições tais como os sindicatos dos empregados, dos representantes dos Auditores Fiscais do Trabalho e do Judiciário como Procuradores do Trabalho, Associação dos Magistrados da Justiça do Trabalho, Comissão de Trabalho e de Serviço Público (CTASP) da Câmara dos Deputados, Ordem dos Advogados do Brasil, Ministério do Trabalho, podem, de forma

conjunta e solidária, adotar mecanismos para atenuação do problema, na medida em que dispõem de meios judiciais e extrajudiciais hábeis tanto para a minimização desse problema quanto para a orientação de caminhos para a prevenção.

Na via extrajudicial, as entidades sindicais podem se valer dos acordos coletivos e das convenções coletivas, proibindo expressamente condutas que caracterizem o assédio moral, bem como impondo penalidades em caso de descumprimento. O "Parquet" (Ministério Público), de outro lado, pode mediar a resolução do conflito e firmar Termo de Ajuste de Condutas (TAC) com as empresas que se valem desta prática ilícita, visando assim restituir o equilíbrio do meio ambiente de trabalho.

Judicialmente, é possível o manejo de ações civis coletivas e ações civis públicas, que se mostram, em tais casos, mais eficazes que as demandas atomizadas, porquanto, além de permitirem ao julgador a visão global do problema, são despersonalizadas e, portanto, evitam qualquer sorte de retaliação às vítimas, garantindo o direito de indenidade dos trabalhadores, e possibilitando a imposição de ressarcimento do dano moral coletivo.

Ao Poder Judiciário, incumbe à máxima atenção e cuidado nos julgamentos de casos que envolvam o tema, pois, ainda que não haja uma legislação específica sobre o assunto, o atual ordenamento jurídico revela-se suficiente para o trato da questão ao disciplinar a figura do abuso de direito e traçar a mais ampla proteção ao trabalhador, sua saúde e ao meio ambiente.

Por mais que os danos decorrentes do assédio moral organizacional e seu custo econômico permaneçam pouco quantificados, o principal motivo pelo qual se demonstra a necessidade de repensar os métodos de gestão é a negação à própria condição humana e seu primordial direito fundamental, o direito ao trabalho. De maneira geral, o assédio moral organizacional pode ser identificado por possuir como característica a negação à humanidade do trabalhador; suprime-lhe o reconhecimento de componentes inerentes à personalidade; e lhe reduz à condição de animal de pequena significância ou objeto exclusivo da cadeia de produção, o que acaba por negar, por consequência, a efetividade dos direitos fundamentais a essa parcela atingida (POHLMANN, 2014, p.96).

Mesmo que no Brasil não exista uma legislação federal específica sobre assédio moral, ao contrário do assédio sexual tipificado pelo Código Penal, segundo Santos (2010) a sistemática vigente se mostra suficiente para embasar indenizações por danos materiais e morais decorrentes do assédio, bem como outras medidas protetivas adequadas às

especificidades do caso concreto. Neste sentido, a Constituição Federal assegura como fundamentos da República Federativa do Brasil e do Estado Democrático de Direito, dentre outros, a cidadania, a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho (art. 1º); determina que a ordem econômica capitalista deve se fundar na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa visando à existência digna em conformidade com a justiça social e os princípios de defesa do meio ambiente (art. 170); preconiza que a saúde é direito de todos e dever do Estado (art. 196), atribuindo ao Sistema Único de Saúde — SUS executar ações na área de saúde do trabalhador (art. 200); confere aos trabalhadores, dentre outros direitos que melhorem sua condição social, indenizações e reparações, ademais da redução dos riscos inerentes ao trabalho (art. 7º).

A Convenção 155 da Organização Internacional do Trabalho — OIT, ratificada pelo Brasil, preconiza a formulação e a prática de uma política de segurança, com o objetivo de prevenir os acidentes e os danos à saúde que forem consequência do trabalho tenham relação com a atividade de trabalho, ou se apresentarem durante o trabalho, reduzindo ao mínimo, na medida que for razoável e possível, as causas dos riscos inerentes ao meio-ambiente de trabalho (art. 5º).

Já na Consolidação das Leis Trabalhistas — CLT, dentre suas variadas regras protetivas, regula a segurança e a medicina do trabalho (Capítulo V) e estabelece situações em que o contrato de trabalho pode ser rescindido por quebra de deveres por parte do empregador (art. 483), neles incluído o resguardo da incolumidade física e moral do empregado.

A Lei 8.112/90, aplicável aos servidores públicos e pautada, dentre outros, nos princípios da moralidade e da eficiência (devendo este último ser entendido como a escolha dos meios mais adequados e idôneos para a boa administração), estabelece deveres aos servidores (arts. 116 e 117), incluindo o de urbanidade, bem como punições disciplinares (art. 127) para que abusos de poder sejam coibidos e o bem comum atingido.

A Norma Regulamentadora 17 do Ministério do Trabalho e Emprego, que trata sobre ergonomia e de observância obrigatória pelas empresas privadas e públicas, visa, dentre outros aspectos, estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente.

O Código Civil, por sua vez, estabelece cláusula geral de responsabilidade (art. 186), responsabilização por ato ilícito (art. 927) e por demais situações de dano (art. 949), ficando o poluidor do ambiente laboral sujeito à obrigação de reparar integralmente o dano causado.

Tais dados, ilustram que o ordenamento jurídico pátrio se encontra aparelhado para combater frontalmente o assédio moral, cabendo aos operadores do direito uma posição de vanguarda e mais incisiva diante das situações levadas ao conhecimento da Justiça, principalmente no que diz respeito às Ações Cíveis Públicas, intentadas pelo Ministério Público do Trabalho, tendo em vista seu alcance coletivo.

No entanto, é preciso destacar que a normatização, por si só, não é solução para coibição de práticas de assédio moral e organizacional, conforme se observa a partir da análise de tantos outros ilícitos proibidos expressamente, mas que continuam sendo praticados diariamente. Relevante é, portanto, que apliquemos efetivamente a legislação já existente, resguardando todo o arcabouço constitucional referenciado e dando eficácia às disposições infraconstitucionais que podem auxiliar no combate, como, por exemplo, o predisposto no art. 4º da Lei 11.948/2009 que veda a concessão ou renovação de empréstimos ou financiamentos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social às empresas da iniciativa privada cujos dirigentes tenham sido condenados por assédio moral.

Além da perspectiva do âmbito jurídico, a própria organização do trabalho deve orientar-se por pressupostos que busquem promover um contexto de trabalho saudável. Neste sentido, as medidas preventivas devem pautar-se por um amplo sistema de informação que contemple os diversos níveis hierárquicos, além de ações explícitas por parte da empresa, que desaprovem qualquer comportamento abusivo e constrangedor no ambiente de trabalho.

Essas medidas preventivas podem ser implementadas por meio de códigos de ética, que congregam de forma explícita e textual quais são as normas e os procedimentos internos da empresa que norteiam o dia a dia de trabalho, além de conter expressamente o repúdio à prática do assédio por parte de qualquer trabalhador. Soboll (2015), no entanto, faz um alerta sobre o limite de tais códigos de conduta, e assevera que a implementação de códigos dessa natureza devem vir precedidos de amplo debate interno entre os trabalhadores, acrescido de socialização das medidas. A autora verificou em suas pesquisas que quando imposto sem a participação dos trabalhadores, o código de ética pode estimular ainda mais a desconfiança e a insegurança dos trabalhadores.

Após essas considerações, vejamos um caso ilustrativo, cuja análise evidencia o assédio moral organizacional, provocando nos trabalhadores condições "invivíveis" (SCHWARTZ, 2009) no cotidiano do trabalho.

## **2.2 Crônica de Um Caso**

MEDEIROS, M. F. R.; GOMES, M. A. *Assédio moral organizacional: uma perversa estratégia organizacional*. R. Laborativa, v. 5, n. 2, p. 64-85, out./2016. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>.

Condutas abusivas são verificadas a cada dia e com mais frequência tramitando nos tribunais de trabalho no Brasil, e são portadoras de situações que envolvem contextos de trabalhos deletérios aos trabalhadores. Apresenta-se a seguir, excertos extraídos de uma Ação Civil Pública – ACP tramitada no Tribunal Regional do Trabalho, no ano de 2005, apresentado no formato de crônica. A opção por utilizar trechos de uma ACP ocorre em função de ser ilustrativo de práticas de violência no trabalho, sendo que a análise desse relato, ao nosso ver, pode contribuir para a caracterização do assédio organizacional no trabalho.

No caso em exame, o Ministério Público do Trabalho noticia que os empregados da ré teriam sido ofendidos em sua moral e dignidade por atos do empregador. Está devidamente comprovada a ocorrência do ato vexatório, qual seja, a prática de castigos à equipe que menos vendesse ou não atingisse as metas estabelecidas, resultando em dano pelo sofrimento moral e psicológico causado ao autor. A prova oral denuncia o procedimento ilegal da reclamada. A 1ª testemunha do autor, Sr. ARS<sup>1</sup>, assim esclareceu:

“(...) que tinham metas diárias; que não atingidas as metas nas reuniões matinais eram estabelecidos algum tipo de castigo, como por exemplo, dançar uma música ‘Na boquinha da garrafa’ ou fazer flexões de braço, ou ainda assistir reuniões em pé; que no caso dele nunca precisou se fantasiar, mas aconteceu em outro segmento; que também foram confeccionadas roupas no estilo militar em uma campanha que fizeram contra uma concorrente [empresa de bebida alcoólica], e nessa roupa além da marca da empresa era colocado um apelido, sendo que o dele depoente era boca de cavalo; que este apelido lhe foi dado pelo gerente de vendas, [nessa crônica denominado de AB] e seu auxiliar; (...) que inclusive, dois colegas negros foram apelidados, sendo um apelidado de ‘Caixa Preta’ e o outro de ‘Saci’, sendo que esse segundo se constrangeu bastante com a situação; que obrigatoriamente nas quartas e nos sábados tinham que utilizar a camiseta e saíam para a rota com essas camisetas; que também lhes eram dirigidas nas reuniões, palavras de baixo calão, tais como incompetente, imprestável; que havia apenas uma mulher e seu apelido era ‘Filó’, porque tinha algumas características físicas assemelhadas a uma personagem de televisão da emissora Sistema Brasileiro de Televisão; que não havia vestiário e já vinham de casa vestidos com a camiseta; que a repercussão fora do ambiente de trabalho, diante dos comentários que eles faziam com os colegas era de perplexidade; que inclusive um colega, de nome EO, que havia sido selecionado desistiu de trabalhar porque não queria trabalhar com apelido; que não se recorda se a mulher mencionada dançou a música na boquinha da garrafa; que também na gestão do gerente M, essas situações ocorreram; que com esse gerente trabalhou apenas nos

últimos três meses antes de sair da empresa e ele exigia mais o uso da camisa”.

Já a 2ª testemunha do autor, aqui denominado *JEB*, assim declarou:

“(…) que desde que iniciou o seu labor na empresa, sempre havia certos tipos de penalidades para quem não atingisse metas; que o primeiro gerente era o *AG*, o qual penalizava apenas com flexão de braço ou assistir as reuniões matinais em pé; que depois veio o gerente *E* com ele nada disso acontecia, não havendo qualquer penalidade, apelidos etc., da mesma forma com o gerente *P*, nada disso foi imposto; que posteriormente veio o gerente *M*, que permaneceu pouco tempo, e que, algumas vezes, o fazia assistir reuniões em pé; que então veio o gerente *AB* que chegou para humilhar a todos: assistiam reuniões em pé, dançavam ‘na boquinha da garrafa’, instituiu as camisetas com os apelidos para serem usadas nas quartas e nos sábados além de, às vezes, terem de cantar músicas humilhantes para seus companheiros; que eram comuns nessa gestão, as flexões de braço; que não chegaram a ter que usar fantasia; que no caso dele a sua camiseta constava o apelido ‘Cabo Cu de Liga’; que foi o gerente *AB* quem colocou esse apelido no depoente; que nem ele nem seus colegas tinham apelidos antes; que os apelidos foram colocados pelo gerente *AB* que o fazia, segundo dizia, pelas características físicas dos empregados; que ele depoente chegou a procurar o setor de Gente e Gestão de Recursos Humanos para que não lhe fosse colocado o referido apelido, mas mesmo assim o fizeram; que havia apenas uma mulher que tinha um apelido o qual ele não se recorda se era alguém relacionado ao programa A Praça é Nossa ou a um programa infantil; (...) que nas reuniões eram utilizados palavrões com eles vendedores; que isso se dava só internamente nas reuniões; que a empresa não tem vestiário e já saíam de casa com as camisetas; que chegou a falar com o gerente também sob o apelido, mas não foi atendido e que o setor de Gente e Gestão de Recursos Humanos é superior ao gerente e poderia ter barrado o apelido na camiseta; que o único setor destinado a reclamação de seus empregados era o setor de Gente e Gestão”.

A terceira testemunha ouvida, *THGM*, relatou que:

“(…) havia a meta diária, a qual se não fosse atingida estariam sujeitos a ‘prendas’, tais como dançar ‘na boquinha da garrafa’, assistir reuniões em pé, fazer flexões, desenhar caricaturas no quadro, virar a mesa da reunião da equipe que não batia meta; que também estavam sujeitos a todos os tipos de palavrões como ‘filho da p.’, ‘filho de rapariga’, ‘corno’; que teve dois gerentes, pois foi da sala de vendas *X*, cujo gerente era o *AB* e o da sala de vendas *Y*, cujo gerente era *E*; que em todas as salas de vendas isso acontecia; que esse gerente *E* às vezes não deixava os vendedores entrarem na empresa, porque não haviam atingido as metas, e podiam apenas deixar o *palm-top* para

descarregar; que também obrigava vendedores e supervisores a se fantasiarem e saírem caminhando por toda a empresa; que teve inclusive uma vez que obrigou um supervisor a amarrar um bode vivo junto à mesa e lá permaneceu durante todo o dia; que esse gerente inclusive obrigou a equipe de uma empresa de bebida, a ir uma vez ao Catre para praticar atividades físicas pelo não cumprimento de metas, tais como flexões, corridas, cabo de guerra, futebol americano, etc., ocasião em que dois funcionários se acidentaram, tendo um quebrado dois dedos e o outro a perna; que ele também assim como os demais, era obrigado durante dois dias por semana usar uma camiseta que constava apelido; que o apelido dele depoente era 'Carroça'; que nem ele nem seus colegas tinham apelidos antes; que os apelidos lhe foram impostos pelo gerente; que foi o AB quem colocou o referido apelido; que a empresa tem um setor de Gente e Gestão de Recursos Humanos, mas em nada os atendia; que todos tinham apelido, normalmente vinculados a sua forma física ou por algum outro motivo que o gerente assim considerava; que, salvo engano, tinham moças na empresa de bebidas; que ambas eram vendedoras, mas não se recorda do apelido delas; que todos os funcionários participavam de flexões, dança 'Na boquinha da garrafa', independente do sexo; que quando ele comentava com pessoas de fora da empresa acerca de tais fatos, as pessoas ficavam incrédulas, pois não poderiam crer que tal situação existia em uma empresa como a reclamada; (...) que a empresa não tem vestiário e ele já saía de casa com a camisa com o apelido; que ficou sob a gerência do AB e depois até o final sob a gerência do E; que as camisetas foram utilizadas em uma campanha de guerra contra a concorrente, isto é, uma empresa de bebidas e que iniciou no final de 2003 aproximadamente, e quando ele depoente saiu em março de 2004, ainda se utilizavam as camisetas".

Os depoimentos das testemunhas da reclamada também não escondem a postura lamentável da ré na imposição de situações vexatórias. A primeira testemunha, WSB assim declarou:

"(...) que ele depoente já chegou a assistir reuniões de pé, mas flexões de braço nunca aconteceram desde que ele entrou na empresa; que ele nunca dançou 'Na boquinha da garrafa', pois quando isto acontecia, ele já tinha batido as metas; que isso era tido como uma forma motivacional onde todos ficavam rindo; que palavras de baixo calão eram comuns de serem utilizadas, mas não para chamar uns aos outros, mas expressões como 'foi do c. bater essa meta', 'vamos atingir essa p.'; que havia uma vendedora; que acredita que ela tenha visto ou ouvido esses palavrões; que hoje não há mais isso em virtude dos problemas que existiam; que também chegou a usar a camisa na guerra contra a concorrente e seu apelido era 'Cabo Cisticorse', que é um tipo de verme; que alguns colegas de trabalho já o chamavam assim, os mais próximos; que ele não se importava com o tal apelido em sua camiseta; que a empresa não tem vestiário, apenas banheiro;

que eles já vinham de casa vestindo a camiseta em dias de quartas e sábados”.

Ainda a segunda testemunha assim esclareceu:

“(...) que enquanto vendedor de uma marca de cerveja o gerente era o E; que na primeira reunião matinal do mês já ficava acordado entre os supervisores, vendedores e o gerente que a melhor equipe receberia uma premiação, esta de R\$1.000,00, mas a pior equipe pagaria uma ‘prenda’; que se recorda, por exemplo, que em um mês o supervisor se vestia de galinha e os vendedores de pintinho para fazer uma dança, em outra oportunidade o supervisor teve que ficar com um bode, durante todo o dia andando com este bode, e assim sucessivamente; que havia um estagiário na sala de vendas e era quem sabia onde tinham as fantasias e juntamente com os supervisores as providenciava; que todo vendedor novato tinha que dançar a música ‘Na boquinha da garrafa’; que aconteceu uma vez que alguns colegas ficarem de pé durante a reunião por não terem atingido metas individuais; que apenas na sala X foram utilizados apelidos nas camisetas; que essas camisetas foram utilizadas por apenas alguns meses não se recordando durante quanto tempo e numa espécie de guerra contra a concorrente”.

Todavia, ao não deixar dúvidas acerca da prática de tais atos pela empresa e que o fato não se restringiu a um só gerente, o que a própria testemunha da empresa deixou claro que não foi, devemos salientar que a matéria não se apresenta nova a este Juízo que, em reclamação trabalhista proposta contra a mesma empresa onde, dentre outros títulos se postulava “reparação pecuniária por dano moral”, esta Juíza pode constatar a prática de outros atos abusivos da empresa, pelos mesmos motivos cometidos por outros gerentes, o que comprova que não se tratou de caso isolado, mas de política adotada pela empresa. Naquela ação esta Juíza transcreveu os depoimentos do autor e testemunhas, utilizando como fundamentos de decisão, que teve como autor *AMFS* e que agora passa a transcrever:

“(...) quando a equipe não atingisse a meta durante o mês era submetida a uma espécie de punição; que a cada mês era diferente; que em um dos meses que sua equipe não atingiu a meta, ele como supervisor teve que se vestir de galinha e os seus vendedores de pintinhos e saíram desfilando por toda a fábrica nessas condições; que se tratavam de fantasias, inclusive confeccionadas para tanto; que num outro mês em que também sua equipe não atingiu a meta, ele foi obrigado no mês subsequente, a, diariamente, durante sua reunião matinal que durava em torno de 30 minutos, permanecer durante toda reunião com uma boia em formato de tartaruga, daquelas infantis, em seu pescoço; que apenas ele permanecia com essa boia para caracterizar que sua equipe era lenta; que numa outra vez passou



durante um mês com um sapo de pelúcia pendurado acima de sua mesa afim também de indicar que os mesmos estariam escaldados porque não haviam atingido a meta, e em uma outra vez teve que passar uma semana com um órgão genital masculino confeccionado em madeira em cima de sua mesa, o que significava dizer que os mesmos estavam f., por não terem cumprido sua meta; que todas as equipes, supervisores e vendedores passavam por este constrangimento quando não atingiam as metas; que era obrigado a cumprir a prenda ou então poderia ser advertido e até suspenso; que nunca ninguém deixou de cumprir a prenda, até mesmo porque o gerente havia dito que haveriam de cumprir sob pena de advertência ou suspensão; que ele e os outros supervisores muitas vezes falaram com o gerente que não concordavam com aquilo; que inclusive estavam constrangidos perante os vendedores; que o referido gerente lhes respondeu que era para constranger mesmo, para que eles aperfeiçoassem as técnicas de gestão a fim de que pudessem atingir as metas; que havia uma reunião todas as segundas para avaliar a semana e havia uma avaliação mensal onde era divulgado o total das metas alcançadas ou não, no mês."

A primeira testemunha do autor naquela ação relatou:

"(...) que o *EM*, gerente na época, inventava alguns tipos de prendas a serem pagas pela equipe que não batesse metas; que por exemplo na equipe deles teve uma vez que o reclamante se vestiu de galo ou galinha, e todos os vendedores, inclusive ele depoente, eram obrigados a colocar uma capa amarela como se fossem pintinhos e saiam com um pinto de verdade na mão, piando e desfilando por toda a fábrica, com o reclamante na frente; que o reclamante efetivamente vestia a fantasia; que aconteceu também com outros supervisores, que ora era uma fantasia de Homem Aranha, ora de abelha, ora de flor, ora de Branca de Neve, e assim sucessivamente; que aconteceu também com o reclamante e outros supervisores de serem obrigados, durante as reuniões matinais, de colocarem uma boia no pescoço, daquelas infantis, com a cabeça de algum bichinho, e assim permanecerem durante toda a reunião; que também chegou a presenciar com alguns supervisores, embora não se recorde com o reclamante, de serem obrigados a passar a semana inteira com um pênis de madeira em cima do birô ou do computador, até que na semana seguinte seria repassada à outra equipe que não tivesse atingido as metas; que não se recorda de ninguém que tenha se recusado a cumprir, até porque poderiam ficar à margem por causa disso; que teve outros vendedores que chegaram a se fantasiar realmente".

### **2.3 Considerações sobre a crônica apresentada**

Com os relatos expostos na crônica, evidencia-se que o modo como o trabalho é organizado produz violência contra as pessoas que trabalham, evidenciando que o ambiente de trabalho é “estruturalmente perverso”. Neste sentido, a amplitude do assédio moral não se limita às relações interpessoais entre assediado e assediador — abrange um cenário amplo e complexo (Heloani, 2004), envolvendo formas de gestão, cultura organizacional e estilos de liderança, engendrados e legitimados pela organização do trabalho. Neste sentido, o assédio moral no trabalho engloba um problema que é ao mesmo tempo social e organizacional, intrinsecamente relacionado às mudanças do sistema produtivo, e contrapondo-se às compreensões de cunho psicologizantes, patologizantes e a-históricas (Freitas, Heloani e Barreto, 2008).

Nota-se, na crônica relatada, situações de assédio moral que são vivenciadas no ambiente de trabalho e que se diferem do assédio interpessoal. Os propósitos das práticas adotadas e relatadas na crônica, não eram destinadas a uma pessoa específica: elas eram voltadas para um conjunto de trabalhadores lotados em um setor determinado, isto é, o setor de vendas. Assim, não tinham um alvo específico, pois todos os trabalhadores que trabalhavam no setor eram denegridos. Para Soboll (2015), o assédio organizacional se constitui por meio de algumas práticas, dentre as quais destacam as exposições constrangedoras dos resultados alcançados, as premiações negativas, as ameaças e cobranças exageradas e desmedidas, que configuram aspectos presentes nos relatos expostos na crônica.

A análise da crônica apresentada permite observar a prática do controle subjetivo por meio da agressão verbal; contornos de uma gestão fundamentada no medo; práticas de humilhações tais como os apelidos pejorativos e preconceituosos estampados na camiseta, “brincadeiras de mau gosto”, marginalizantes e menosprezantes; ironia no trato pessoal; vergonha por exposição pública.

Nos relatos também se verifica o não envolvimento do setor de gestão de pessoas. Segundo Soboll (2015), quando as empresas de uma forma geral, preferem não evitar que situações como as relatadas ocorram, isso implica na intensificação do mal praticado. Assim, o ato de “alcançar a meta” foi alçado a um estado de necessidade para salvaguarda dos direitos da personalidade, especialmente, do direito à honra. Em outro vértice, em alguns casos medo, constrangimento e vergonha atuaram como combustível para a consecução do pretendido resultado, e em outros casos o vexame e a humilhação imperaram.

Percebe-se no relato que, ainda que todas as normas de engenharia e segurança no trabalho estivessem sendo fielmente cumpridas naquela empresa, o meio ambiente do trabalho encontrava-se plenamente

degradado, pois inexistia o bem-estar mental e social necessários para a plena saúde. Em um contexto de trabalho com a presença de situações como as relatadas, todos os trabalhadores são vítimas do dano moral provocado pela gestão do trabalho, pois a vergonha pode ser imposta a qualquer um, ou seja, o medo é comum à coletividade ameaçada. Além disto, o constrangimento não é sentido apenas pelo trabalhador que não obteve o alcance das metas estipuladas pela empresa, mas também pelos demais colegas que são obrigados a presenciar a aplicação das penalidades.

Tais aspectos corroboram os estudos de Cerqueira (2015), que assevera que um ambiente de trabalho que ocorre assédio moral é um ambiente degradado, violento, nefasto para o exercício de qualquer atividade profissional. Mesmo para quem não é alvo do assédio, a violência exerce opressão uma vez que paira o sentimento de que se praticam com o outro, podem fazer com qualquer um. Neste sentido, violência em local de trabalho sempre desemboca em mais violência (CERQUEIRA, 2015, p. 22).

O assédio moral organizacional também se verificou na prática do ranqueamento, situação muito comum em instituições bancárias e empresas de *telemarketing* (SOBOLL, 2015; CERQUEIRA, 2015). A literatura aponta que o assédio moral coletivo tem se revelado a partir da restrição de liberdades individuais, por meio do controle das necessidades fisiológicas próprias do ser humano, como exemplifica a prática de limitação do tempo de banheiro. Em alguns casos, tais pausas são pré-determinadas em quantidade e tempo, equiparando o trabalhador a uma máquina, cuja manutenção pode ser imposta e agendada. Nesta situação, o constrangimento oriundo da necessidade de requerer uma pausa fora do horário, tendo que expor perante o superior hierárquico e os demais colegas sua intimidade é, por si só, intimidador e faz com que os empregados se esforcem para cumprir as determinações abusivas. Em outros casos, as empresas cronometram o tempo despendido com as atividades de higiene para exigir sua compensação ao final da jornada em verdadeiro abuso de direito.

Tais práticas, segundo o arcabouço constitucional, são abusivas, porquanto extrapolam o poder diretivo empresarial. Ora, ainda que os dirigentes e ou gestores tenham o poder de organizar sua produção, bem como direcionar a prestação de serviços, não podem fazê-lo mediante violação de outros direitos individuais e sociais que são assegurados a todos os cidadãos, inclusive no momento em que estes assumem a condição de empregados.

Como destacado, o fenômeno do assédio moral organizacional tem como peculiaridades que lhe são próprias a obtenção do controle subjetivo

dos trabalhadores com intuito precípua de majorar a produção e conseqüentemente o lucro empresarial, possuindo em comum com o assédio moral interpessoal a execução por meio de conduta abusiva que, por sua repetição ou sistematização, atenta contra a dignidade física ou psíquica da(s) vítima(s).

### **3 Considerações Finais**

O momento histórico atualmente vivenciado, especialmente em função da globalização tão proeminente e do neoliberalismo, transformou as relações de trabalho em campo fértil para práticas abusivas, dentre as quais se destaca o assédio moral. Inicialmente mais comum na versão "interpessoal", vitimando uma pessoa ou um grupo específico de pessoas com base em um estigma, estereótipo ou preconceito, passou a ser empregado, também, como técnica de gestão com a intenção de obter o controle subjetivo dos trabalhadores, objetivando assim majorar a produção, recebendo, então, os epítetos assédio moral organizacional, "gestão por estresse" ou "gestão por injúria".

Nessa quadratura, a adoção de metas têm sido o meio de gestão mais empregado para propagação da violência psicológica ora tratada, em razão de seu grande potencial manipulador. Partindo de condutas inicialmente lícitas, outras abusivas vão se somando à gestão empresarial, dentre elas, domínio excessivo do tempo, restrição às pausas, "brincadeiras" injuriosas, exposição dos descumpridores dos objetivos propostos pela empresa.

Entretanto, se em um primeiro momento há uma ilusão de que a pretensão empresarial é alcançada, pois muitas vezes, de fato, há um incremento na produção, a longo prazo o efeito é o inverso, porquanto a sistematização típica do assédio moral torna o estado de estresse constante e, a partir daí, abrem-se as portas para instalação de inúmeras outras moléstias de ordem física e psicológica, bem como ampliam-se as possibilidades de ocorrência de acidentes típicos.

Sendo assim, imperiosa a adoção de práticas preventivas e repressivas que possam auxiliar o combate deste ilícito. De um lado, é preciso investir em conscientização, de outro, imperiosa a aplicação da legislação existente na via judicial e extrajudicial.

### **Referências**

ALEVATO, H. M. R. Gestão de pessoas e saúde mental: a importância do estilo de direção na sociodinâmica do trabalho. In: Januário Justino Ferreira, Laís de Oliveira Penido

MEDEIROS, M. F. R.; GOMES, M. A. *Assédio moral organizacional: uma perversa estratégia organizacional*. R. Laborativa, v. 5, n. 2, p. 64-85, out./2016. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>.

(Coord.). **Saúde mental no trabalho**: coletânea do fórum de saúde e segurança no trabalho do Estado de Goiás. Goiânia: Cir Gráfica, 2013, p. 559-585.

ALVARENGA, R. Z. **Assédio moral organizacional**. Revista LTr, São Paulo, v. 76, n. 8, p. 958-966, ago. 2012.

ARAUJO, A. R. **O assédio moral organizacional**. São Paulo: LTr, 2012.

BARROS, A. M. Assédio moral. In: Januário Justino Ferreira, Laís de Oliveira Penido (Coord.). **Saúde mental no trabalho**: coletânea do fórum de saúde e segurança no trabalho do Estado de Goiás. Goiânia: Cir Gráfica, 2013, p. 333-351.

CANDIDO, T. H. **Assédio Moral**: acidente laboral. São Paulo: LTr, 2011.

CERQUEIRA, V. S. **Assédio Moral Organizacional nos Bancos**. São Paulo: LTr, 2015.

DEJOURS, C. *Le Travail entre banalisation du mal et émancipation*. Oct. 2001.

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

FAVORETO, R. L. e VERCESI, C. Assédio moral no trabalho: uma abordagem interdisciplinar. **Revista de Estudos Contábeis**, Londrina, v. 2, n. 3, p. 53-73, jul./dez. 2011.

FREITAS, M. E. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? **Revista RAE — eletrônica**, São Paulo, v. 6, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2007.

HELOANI, J. R. M. Ausência de saúde moral: debilidade de ego ou doença ocupacional? In: Januário Justino Ferreira, Laís de Oliveira Penido (Coord.). **Saúde mental no trabalho**: coletânea do fórum de saúde e segurança no trabalho do Estado de Goiás. Goiânia: Cir Gráfica, 2013, p. 487-496.

HELOANI, J. R. M. Assédio moral — um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **Revista RAE — eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, Art. 10, jan./jun. 2004.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no Trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

MUÇOUÇA, R. A. O. **Assédio Moral Coletivo nas Relações de Trabalho**. 2 ed. São Paulo: LTr, 2014.

NASCIMENTO, S. M. **Assédio Moral e Dano Moral no Trabalho**. 3 ed. São Paulo: LTr, 2015.

OLIVEIRA, S. G. **Proteção jurídica à saúde do trabalhador**. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: LTr, 2011.

PENIDO, L. O. A gestão do estresse no ambiente de trabalho nos modelos europeu e no italiano. In: Januário Justino Ferreira, Laís de Oliveira Penido (Coord.). **Saúde Mental no Trabalho**: coletânea do fórum de saúde e segurança no trabalho do Estado de Goiás. Goiânia: Cir Gráfica, 2013.

MEDEIROS, M. F. R.; GOMES, M. A. *Assédio moral organizacional: uma perversa estratégia organizacional*. R. Laborativa, v. 5, n. 2, p. 64-85, out./2016. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>.

POHLMANN, J. C. Z. **Assédio Moral Organizacional**: Identificação e Tutela Preventiva. São Paulo: LTr, 2014.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.) (2009). **L'activité en dialogues** — entretien sur l'activité humaine (Tome II). Toulouse: Octarès.

SOBOLL, L. A. S. Assédio moral no trabalho. **Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações**. Pedro F Bendassoli e Jairo Eduardo Morges-Andrade (orgs). São Paulo: casa do psicólogo, 2015.

TOLFO, S. R.; LÓPEZ, S. S.; CEDEÑO, A. G. Assédio Moral no Trabalho e transformações no mundo do trabalho. In: **Um campo em tension entre campos: psicologia de las organizaciones y del trabajo em Iberoamérica**. Santiago de Chile; RIL Editores, 2015.

WYZYKOWSKI, A.; BARROS, R. C. L. G.; PAMPLONA FILHO, R. **Assédio Moral Laboral e Direitos Fundamentais**. São Paulo: LTr, 2014.

## Nota

<sup>1</sup> Visando assegurar o sigilo e a confidencialidade dos dados aqui apresentados, todos os nomes citados no relato da ACP que compõe a crônica apresentada neste artigo foram alterados. Também adotaram-se siglas para nomear as pessoas descritas na crônica.

Artigo apresentado em: 20/02/2016

Aprovado em: 03/06/2016

Versão final apresentada em: 30/06/2016