



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**BRUNA ROSSI**

## **O ASSEDIO MORAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

**Assis – SP  
2012**

Av. Getúlio Vargas, 1200 – Vila Nova Santana – Assis – SP – 19807-634  
Fone/Fax: (0XX18) 3302 1055 homepage: [www.fema.edu.br](http://www.fema.edu.br)

**BRUNA ROSSI**

## **O ASSEDIO MORAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração.

Orientador: Prof. Eduardo Augusto Vella Gonçalves

Área de Concentração \_\_\_\_\_

---

Assis – SP  
2012

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

ROSSI, Bruna

O assédio moral dentro das organizações/ Bruna Rossi. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2012.

32 p.

Orientador: Prof. Eduardo Augusto Vella Gonçalves

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA

1. Direito 2. Assédio Moral

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

# O ASSÉDIO MORAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

**BRUNA ROSSI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração.

Orientador: Prof. Eduardo Augusto Vella Gonçalves

Analisador (1): \_\_\_\_\_

Analisador (2): \_\_\_\_\_

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, em especial aos meus pais que de alguma forma, estiveram sempre ao meu lado me incentivando para que eu chegasse até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus, pela vida e saúde.

Agradeço aos meus pais e meus familiares que sempre me apoiaram, para que pudesse concluir este curso.

Ao meu orientador Prof. Eduardo Augusto Vella Gonçalves pela assistência e estímulo transmitido durante o trabalho.

Aos meus queridos amigos, que aqui conquistei no decorrer do curso.

Ao meu noivo que me direcionou para conclusão deste trabalho.

"A conquista é um acaso que talvez dependa mais das falhas dos vencidos do que do gênio do vencedor".

(Anne Loise Germaine Necker)

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo inicial tratar do assédio moral, com enfoque específico no ambiente de trabalho, fazendo a conceituação e a caracterização deste fenômeno, diferenciando-o de outros tipos de violência no ambiente de trabalho. Almeja, também, evidenciar as circunstâncias e os sentimentos que favorecem a manifestação do assédio moral e demonstrar suas conseqüências pessoais e jurídicas mais relevantes para os empregados e empregadores. Este estudo aborda ainda a análise da política de metas conceituando e caracterizando a estratégia de gestão de mão de obra no âmbito das organizações produtivas. Pretende-se desvelar o quanto essa nova forma de cobrança e pressão sobre o trabalhador, quando usada de forma indiscriminada, pode deteriorar o ambiente de trabalho, aflorando sentimentos de concorrência, rivalidade e medo. Por fim, este estudo tem por objetivo central avaliar se a prática de implantação dos programas de metas, da forma como vem sendo utilizada pelas organizações empresariais, pode ser fator potencializador do fenômeno do assédio moral.



## **ABSTRACT**

This study aims to address the initial harassment, focusing specific workplace, making the conceptualization and characterization this phenomenon, differentiating it from other types of violence in the environment work. Aims also to show the circumstances and feelings that favors the development of bullying and demonstrate its consequences personal and corporate more relevant to employers and employees. This study also discusses the analysis of policy goal conceptualizing and characterizing the management strategy of labor within the productive organizations. It is intended to reveal how this new form of recovery and pressure on the worker, when used indiscriminately, can deteriorate the working environment, emerging feelings of competition, rivalry and fear. Finally, this study aims to assess whether the central practice of program implementation goals, the way has been used by business organizations, may be factors for the phenomenon of bullying.

## SUMÁRIO

Introdução.....	11
1.0 Contextualização no cenário atual político.....	12
1.1 Globalização .....	12
1.2 Neoliberalismo.....	13
2.0 Conceito do Assédio Moral.....	14
2.1 Elementos característicos.....	16
2.2 Diferenciação em relação a outros institutos.....	16
2.2.1 Estresse.....	17
2.2.2 Conflito .....	18
2.2.3 Gestão por injúria.....	19
2.2.4 Agressões pontuais .....	19
2.2.5 Más condições no local de trabalho.....	20
2.2.6 Imposições profissionais .....	21
2.2.7 Dano moral.....	22
2.2.8 Assedio Sexual .....	22
2.3 Espécie de Assédio moral.....	23
2.3.1 Assedio moral vertical.....	23
2.3.2 Assedio moral vertical descendente .....	23
2.3.3 Assédio moral vertical ascendente.....	24
2.3.4 Assédio moral horizontal.....	25
2.3.5 Assédio moral misto.....	25
2.4 O perfil do assediador.....	26
2.5 A vítima .....	27
3.0 Normas do assédio moral no trabalho.....	28
Conclusão.....	29
Referências.....	30

## INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo analisar o fenômeno do assédio moral, especificamente, no ambiente de trabalho, conceituando e delimitando esta modalidade de violência moral do trabalho bem como descrever os fatores, as circunstâncias e os envolvidos. Abordaremos a forma em que a legislação conduz este aspecto. Este estudo visa ainda, demonstrar as consequências do assédio moral não somente para a vítima, mas também em todo o contexto do ambiente de trabalho bem como para a sociedade em geral.

Apontaremos a normatização do assedio moral quanto às questões trabalhistas, fazendo um levantamento acerca das leis já existentes e dos projetos de lei em tramitação no Congresso Nacional. A causa e o efeito do assédio moral no ambiente de trabalho, verificando os possíveis danos físicos e psicológicos que essa violência pode causar às vítimas e os efeitos negativos para a própria organização empresarial.

Cumpramos destacar que a realização deste estudo, considerando a amplitude, a importância e a interdisciplinaridade do tema, visa, no mínimo, ser um sinal de alerta para a dura realidade do nosso tempo, em que os interesses capitalistas da busca desenfreada pela produtividade e lucratividade geram no ambiente de trabalho excesso de competitividade, opressão e pressão, o que está degradando o ambiente de trabalho e gerando, por conseguinte, quadros de violência moral.

## 1.0 CONTEXTUALIZAÇÃO NO CENÁRIO ATUAL POLÍTICO

O assédio moral foi escolhido para denominar fenômeno, partindo-se do pressuposto de que a palavra assediar submetesse sem tréguas a pequenos ataques repetidos, tal escolha implicou uma tomada de posição, tratando efetivamente de bem ou de mal, do que se faz e do que é considerado aceitável em nossa sociedade.

### 1.1 GLOBALIZAÇÃO

Godinho (2006) caracteriza a globalização uma atual fase do sistema capitalista caracterizada “por uma vinculação especialmente estreita entre os diversos subsistemas nacionais, regionais ou comunitários, de modo a criar como parâmetro relevante para o mercado a noção de globo terrestre e não mais, exclusivamente, nação ou região”. Assim, traduz-se como um “processo” que afeta “as realidades econômicas (e, ainda, sociais, políticas e culturais) nos diversos segmentos da terra”.

A globalização é representada pelo encurtamento das distâncias do mundo proporcionando para que todos os países e regiões se relacionem, principalmente na esfera comercial tornando ainda mais eficaz com os avanços da tecnologia informatizada e dos meios que permitem as relações dos indivíduos e das organizações.

O sistema capitalista não mais se prende a uma base territorial, permitindo que as corporações elevem a competição a uma escala mundial.

Entretanto, não se exportam apenas produtos, mas também a precarização.

dos direitos trabalhistas. Por óbvio, com a facilidade da interação entre os povos, as organizações descolam seu sistema de produção para regiões do globo terrestre em que a legislação trabalhista é menos onerosa. Ou seja, as empresas passam a explorar a mão de obra barata de países que, desesperadamente, precisam dos investimentos hábeis a gerar emprego e

renda, e, por conseguinte, compactuam com a minimização da proteção trabalhista.

Segundo Emerick (2009, p. 44) relata:

As grandes empresas modernas [...] buscam mão-de-obra em países onde não haja proteção trabalhista. O objetivo é sempre aumentar o lucro, diminuindo os custos da produção. Por isso se diz que a globalização tem recrudescido a exploração do trabalhador. A globalização, encurtando distâncias geográficas, permite às multinacionais colocarem-se a salvo do custo representado pelos direitos sociais, fugindo da intervenção estatal em suas relações de produção, substituindo as leis protetivas pelas leis do jogo do livre mercado.

## 1.2 NEOLIBERALISMO

O neoliberalismo, ou ultraliberalismo, é o pensamento político-econômico que prepondera atualmente. Corresponde a um conjunto de ideias dirigidas à estruturação do Estado e da sociedade no sistema capitalista, o qual, indubitavelmente, favorece a dinâmica econômica privada, à qual devem se submeter à normatividade pública e a atuação estatal. Ou seja, sustenta o primado do mercado econômico privado na estruturação e funcionamento da economia e da sociedade, com a submissão do Estado e das respectivas políticas públicas a tal preferência.

Mauricio Godinho Delgado (2006, p.19) ensina acerca do neoliberalismo:

Ajustando-se, porém, aos novos tempos, respalda a hegemonia do capital financeiro especulativo, propondo estratégia de severa redução dos investimentos e gastos do Estado, exceto aqueles correspondentes à reprodução do próprio capital financeiro-especulativo; propõe, como linha geral, o redirecionamento da atuação dos Estados nacionais, de modo a garantir a estreita vinculação de suas economias ao mercado globalizado; propugna,

por fim, pela mitigação das políticas sociais, inclusive trabalhistas, em favor do exercício cada vez mais desregulado do mercado de bens e de serviços.

## 2.0 CONCEITO DO ASSEDIO MORAL

Para muitos, o assédio moral não é um fenômeno novo. Trata-se de uma modalidade de humilhação e constrangimento que há muito acompanha a humanidade, sendo que no ambiente laboral seu surgimento se confunde com o do próprio trabalho. O assedio moral dentro do trabalho era ignorado.

Prata (2008) comenta, que a razão provavelmente passa pelo ranço autoritário existente em nossa sociedade, que adotava o modelo fordista da linha de montagem e de hierarquia verticalizada, modelo este que foi copiado das organizações militares, de modo a obter disciplina do operário, tal qual um soldado. Rodrigues acrescenta que existe no inconsciente coletivo a ideia de que a subordinação hierárquica, em determinadas relações interpessoais, traz, de forma implícita, uma autorização para se desconsiderar a dignidade da pessoa humana.

Essa violência moral ganhou nos últimos anos uma atenção especial pelos operadores do direito.

Prata (2008, p. 31) ressalta:

A situação em que uma pessoa ou um grupo de pessoas exercem uma violência psicológica extrema, de forma sistemática freqüente (em média uma vez por semana) e durante um tempo prolongado (em torno de uns seis 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.

Segundo Marie (2006, p. 17) a palavra *moral* foi definida por base na seguinte:

A escolha do termo moral implicou uma tomada de posição. Trata-se efetivamente de bem e de mal, do que se faz e do que não se faz, e do que é considerado aceitável ou não em nossa sociedade. Não é possível estudar esse fenômeno sem se levar em conta a perspectiva ética ou moral, portanto, o que sobra para as vítimas do assédio moral é o sentimento de terem sido maltratadas, desprezadas, humilhadas, rejeitadas.

Para Margarida Barreto (2000), professora e psicóloga, pioneira no estudo sobre assédio moral no Brasil, define o tema da seguinte forma.

Assédio moral 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. Caracteriza-se pela degradação deliberada das condições de trabalho em que prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização.

A tarefa de definir o assédio moral no trabalho se torna ainda mais amena. Destaca-se que a matéria tratada ainda esta em formação no cenário jurídico, assim o objetivo não é lançar um conceito definitivo, uma vez que seria tarefa arriscada. O assédio moral no trabalho significa a prática de qualquer ato comissivo ou omissivo, individual ou coletivo, dirigido contra o trabalhador (seja o subordinado, o colega do mesmo nível hierárquico ou o superior) ou um grupo de trabalhadores, que, de maneira sistemática, abusiva e reiterada, por meio de gesto, palavra, comportamento ou atitude, provoque, de forma deliberada, a degradação do ambiente de trabalho, capaz de ofender a dignidade da vítima ou causar-lhe danos psíquicos e físicos. Importante destacar que, independentemente das diferenças na conceituação, é relevante

em toda a definição do fenômeno reconhecer que os atos ou comportamentos, por sua gravidade ou repetição continuada, sejam hábeis a desestruturar o trabalhador, deteriorando o ambiente de trabalho.

## 2.1 ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS

Baseando-se na definição de assédio moral, percebemos alguns aspectos de características peculiares a sua configuração, quais sejam:

- degradação das condições de trabalho de forma deliberada, intencional;
- repetição sistemática do ato de forma continuada no tempo;
- direcionamento do ato a uma pessoa ou grupo.

## 2.2 DIFERENCIAÇÃO EM RELAÇÃO A OUTROS INSTITUTOS

O assédio moral vem ganhando relevância nos últimos anos, o que é, sem dúvidas, uma ótima notícia, vez que somente com a divulgação e o conhecimento do tema será possível minimizar sua ocorrência e combater seus efeitos devastadores. Entretanto, existe o outro lado, o negativo, qual seja, a banalização do fenômeno. É preciso ter cautela, pois nem tudo é assédio moral.

France Hirigoyen (2006, p. 10) destaca:

Por isso é importante o uso rigoroso do termo “assédio moral”, para se evitar a inclusão de elementos diferentes. A expressão, ao passar à linguagem corrente, terminou por englobar outros problemas que talvez não decorram, no sentido clínico do termo, do assédio moral, mas que expressam um mal-estar mais geral das empresas, que é importante analisar. É preciso colocar essa problemática ao lado de outras formas de sofrimento no trabalho e, em particular, dos atentados à dignidade dos trabalhadores.



Com base nos elementos característicos anteriormente analisados, é de suma importância apontar e diferenciar institutos jurídicos próximos ou que se assemelham, mas que não se tratam de assédio moral.

Hirigoyen relata os seguintes institutos que não devem ser confundidos com o assédio moral:

- Estresse
- Conflito
- Gestão por injúria
- Agressões pontuais
- Más condições de trabalho
- Imposições profissionais
- Assédio sexual
- Dano moral

### **2.2.1 Estresse**

Estresse compreende o conjunto de reações do organismo humano a agressões de ordem física ou psíquica capaz de perturbar seu estado de equilíbrio. É constituído ao mesmo tempo pelo agente estressante e pela reação individual e única do organismo submetido àquela ação geradora do estresse.

De toda forma, o assédio moral deve ser distinguido do estresse profissional, vez que, apesar de se confundirem em determinado momento, o assédio é um mecanismo muito mais complexo.

Hirigoyen (2006, p. 23) diz:

Sabe-se perfeitamente que as condições de trabalho estão se tornando a cada dia mais duras: é preciso fazer cada vez mais, e

melhor (tarefas que têm de ser feitas com urgência, alterações de estratégia), toda essa pressão conduz ao estresse; contudo, o objetivo consciente da gestão por estresse não é destruir os empregados, mas, ao contrário, melhorar seu desempenho. O propósito é o aumento da eficiência ou da rapidez na realização de uma tarefa. Se a gestão por estresse provoca consequências desastrosas sobre a saúde, é por uma alteração imprevista, uma dosagem errada (mesmo que, nos seminários de gestão do estresse, tente-se ensinar os executivos a suportar melhor a pressão!). Mas no estresse, contrariamente ao assédio moral, não existe intencionalidade maldosa. Já no assédio moral, o alvo é o próprio indivíduo, com um interesse mais ou menos consciente de prejudicá-lo. Não se trata de melhorar a produtividade ou otimizar os resultados, mas de se livrar de uma pessoa porque, de uma maneira ou de outra, ela “incomoda”. Tal violência não é útil à organização nem à boa administração da empresa.

### 2.2.2 Conflito

Conflito também não pode ser confundido com assédio moral. O conflito emerge de interesses antagônicos, do choque de idéias. Assim, faz parte de qualquer ambiente de interação humana, pois se expressa nas relações entre os indivíduos de um mesmo grupo, entre grupos ou entre os diferentes níveis de organizações.

No conflito, existe uma forma de combate, sendo que cada pessoa ou grupo defende sua posição. Não é uma questão unilateral, pois há uma escalada simétrica.

Ou seja, as partes envolvidas atuam em igualdade, ou quase igualdade, de condições. Por sua vez, no assédio moral não existe essa relação de igualdade, mas, sim, uma relação de dominação.

Hirigoyen (2006, p. 27) explica:

No assédio moral, não se observa mais uma relação simétrica como no conflito, mas uma relação dominante-dominado, na qual aquele que comanda o jogo procura submeter o outro até fazê-lo perder a identidade. Quando isto se passa no âmbito de uma relação de subordinação, transforma-se em um abuso de poder hierárquico, e a autoridade legítima sobre um subordinado e torna a dominação da pessoa. Mesmo quando o assédio ocorre entre colegas ou em nível

ascendente, é sempre precedido da dominação psicológica do agressor e da submissão forçada da vítima.

Portanto, o conflito é um fenômeno natural das relações sociais e profissionais das pessoas, não podendo ser associado imediatamente com o assédio moral.

### **2.2.3 Gestão por injúria**

A gestão por injúria, também conhecida como *bossing*, é uma prática na qual alguns administradores maltratam, de forma geral e indiscriminada, seus subordinados.

Marie France (2006, p.28) explica da seguinte forma:

Denominamos gestão por injúria o tipo de comportamento despótico de certos administradores, despreparados, que submetem os empregados a uma pressão terrível ou os tratam com violência, injuriando-os e insultando os, com total falta de respeito.

No caso da gestão por injúria, diferentemente do assédio moral, não há um direcionamento do ato a uma pessoa ou grupo específico, sendo que todos os empregados são, de alguma forma, maltratados pelas práticas perversas das organizações empresariais.

### **2.2.4 Agressões pontuais**

Para a caracterização do assédio moral, foi apontado o elemento da repetição sistemática do ato de forma continuada no tempo. Ou seja, um episódio isolado de agressão não entra na definição de assédio.

Hirigoyen (2006, p. 30) esclarece:

O assédio moral caracteriza-se antes de tudo pela repetição. São atitudes, palavras, comportamentos, que, tomados separadamente, podem parecer inofensivos, mas cuja repetição e sistematização os tornam destruidores.

[...]

De modo geral, o termo assédio moral não é o ideal para qualificar uma atitude agressiva pontual do empregador, mesmo que a agressão tenha provocado conseqüências especialmente graves para a vítima.

### **2.2.5 Más condições de trabalho**

O meio ambiente de trabalho sadio é direito fundamental dos trabalhadores, devendo, por isso, ser respeitado pelas organizações empresariais. De toda forma, o simples fato de haver más condições de trabalho não significa automaticamente a ocorrência do assédio moral.

Segundo Silva (2005, p. 22):

Não podemos confundir condições de trabalho inadequadas com o assédio moral, em virtude da ausência do alinhamento entre conduta e objetivo. Muitas vezes um ambiente de trabalho inóspito está relacionado ao desinteresse ou falta de condições do próprio empregador. Locais mal iluminados, mal ventilados, com calor acima do normal, cadeiras quebradas e sem ergonomia, com mofo, etc, causam danos consideráveis à saúde do trabalhador. As leis trabalhistas encarregam-se de coibir tal situação, mas na prática elas são constantes. No entanto, a menos que determinado trabalhador seja submetido propositalmente a tal situação, como um dos pontos do assédio moral, havendo intenção pré-concebida de desestabilizá-lo com o ambiente de trabalho, longe estaremos do assédio moral. Frequentemente, é muito difícil a distinção entre assédio moral e más condições de trabalho. É neste caso que a noção de intencionalidade adquire toda a importância. Trabalhar em um espaço exíguo, mal iluminado e mal-instalado não constitui um ato de assédio em si,

salvo se um único funcionário for tratado especificamente assim ou se tais condições destinaram-se a desmerecê-lo.

Podemos notar que as más condições de trabalho podem estar associadas à violência moral, desde que sejam destinadas a apenas um trabalhador ou um determinado grupo.

### **2.2.6 Imposições profissionais**

Ao contrário do assédio moral, que pressupõe necessariamente a existência de um abuso, as imposições profissionais decorrem, numa primeira análise, de decisões legítimas que dizem respeito à dinâmica empresarial. Ou seja, tem-se que as imposições profissionais são condutas do empregador que, independentemente de agradarem ou não o empregado, decorre do uso legítimo do poder empregatício.

Delgado (2011, p. 616) aponta que:

Poder empregatício é o conjunto de prerrogativas asseguradas pela ordem jurídica e tendencialmente concentradas na figura do empregador, para exercício no contexto da relação de emprego. Pode ser conceituado, ainda, como o conjunto de prerrogativas com respeito à direção, regulamentação, fiscalização e disciplinamento da economia interna à empresa e correspondente prestação de serviços.

As imposições do empregador, todavia, também podem ser utilizadas com o intuito de assediar moralmente determinada pessoa. Ou seja, a linha entre a imposição legítima e aquela capaz de gerar o assédio moral é muito tênue.

### 2.2.7 Dano moral

Segundo o doutrinador Cesar Luís Pacheco Glockner (2004, p. 24), dano moral pode ser conceituado “como aquele que atinge os direitos personalíssimos do indivíduo, isto é, os bens de foro íntimo da pessoa, como a honra, a liberdade, a intimidade e a imagem”. Ou seja, trata-se de um conceito genérico quanto aos danos de ordem não patrimoniais.

Podemos perceber que para a conceituação e caracterização do dano moral não se encontram presentes os elementos preponderantes e específicos do assédio, quais sejam: repetição sistemática do ato, vez que o dano moral pode advir de um fato único e isolado.

### 2.2.8 Assédio sexual

Não obstante os institutos em análise utilizarem a palavra *assédio*, o que os aproxima, na realidade, assédio sexual e assédio moral não se confundem. Assédio sexual, segundo o autor João Luís Vieira Teixeira (2009, p.22), pode ser definido da seguinte forma:

O assédio sexual se caracteriza pela coação a algum ato/prática de conotação sexual, efetuado por superior hierárquico, sob pena de perda do emprego ou de não efetivação de promoção (ou, ainda, de outros argumentos relativos ao sucesso, ou não, da carreira profissional do Assediado).

Os principais elementos caracterizadores do assédio sexual são:

- a) intuito de obter favorecimento ou vantagem de ordem sexual;
- b) o agente é, em regra, o superior hierárquico, que se utiliza do poder decorrente da sua posição; e
- c) constrangimento deliberado e contrário ao ordenamento jurídico, uma vez que visa obrigar a vítima a praticar ato sexual, com o qual não concorda.

## 2.3 ESPÉCIES DE ASSÉDIO MORAL

O assédio moral vertical caracteriza-se pela existência de uma situação claramente assimétrica, seja porque o agressor é o empregador ou o superior hierárquico da vítima, seja porque o superior hierárquico torna-se a vítima da violência moral praticada por seus subordinados.

### 2.3.1 Assédio moral vertical

O assédio moral vertical caracteriza-se pela existência de uma situação claramente assimétrica, seja porque o agressor é o empregador ou o superior hierárquico da vítima, seja porque o superior hierárquico torna-se a vítima da violência moral praticada por seus subordinados.

### 2.3.2 Assédio moral vertical descendente

O assédio moral vertical descendente é aquele praticado pelo empregador ou superior hierárquico contra seus subordinados. Esta modalidade é, sem dúvidas, a mais corriqueira no ambiente laboral, originando-se da desigualdade material entre as partes. Ou seja, o empregador ou o superior hierárquico abusa da sua posição na organização empresarial e das prerrogativas dela decorrentes, valorizando e enfatizando o próprio poder frente ao assediado. Quanto aos motivos que podem determinar a ocorrência do assédio moral descendente, destaca-se a vontade empresarial de eliminar um empregado da organização, seja porque ele não se adaptou à empresa ou ao serviço, seja porque detém estabilidade provisória de emprego. Assim, utiliza-se da violência psicológica para forçar o subordinado a pedir demissão, com o intuito de economizar nas verbas rescisórias.

Por fim, vale salientar que esta modalidade de assédio é considerada como a mais desumana e a que impõe mais medo à vítima, pois é praticada por pessoa que detém o poder no local de trabalho, fazendo com que a vítima tenha pouco ou nenhum recurso de defesa.

Hirigoyen (2002, p. 112) ensina:

A experiência mostra que o assédio moral vindo de um superior hierárquico tem conseqüências muito mais graves sobre a saúde do que o assédio horizontal, pois a vítima se sente ainda mais isolada e tem mais dificuldade para achar a solução do problema.

### **2.3.3 Assédio moral vertical ascendente**

O assédio moral vertical ascendente é aquele em que a vítima é o superior hierárquico, que passa a ser agredido moralmente por um ou vários de seus subordinados. Destaca-se que, apesar de esta modalidade ser mais incomum, seus efeitos podem ser (e certamente serão) do mesmo modo destrutivo para a vítima do evento. Hirigoyen aponta algumas hipóteses em que o assédio moral ascendente pode ocorrer, como na hipótese de uma pessoa vinda de fora da empresa e que não é aprovada pelo grupo ou no caso da promoção de um empregado da própria empresa sem a consulta ou contra a vontade dos demais trabalhadores:

Segundo Hirigoyen (2002, p. 74)

É um caso bem raro. Pode dar-se no caso de uma pessoa vinda de fora, cujo estilo e métodos sejam reprovados pelo grupo, e que não faça o menor esforço no sentido de adaptar-se ou impor-se a ele. Pode ser também o caso de um antigo colega que tenha sido promovido sem que o serviço tenha sido consultado. Em ambos os casos, a direção não levou suficientemente em conta as opiniões do pessoal com o qual esta pessoa será levada a trabalhar.



### **2.3.4 Assédio moral horizontal**

O assédio moral horizontal ocorre quando o agressor é uma pessoa com o mesmo grau hierárquico da vítima. Usualmente, diz-se que é o assédio moral praticado entre colegas de trabalho. Destaca-se que esta modalidade pode ser praticada por apenas um colega ou por vários. A motivação é bastante variada.

Márcia Guedes (2008, p. 41) apresenta um exemplo elucidativo de assédio horizontal.

A vítima, um jovem, muito tímido, casado e fascinado por literatura, cinema e obras de arte, é admitido numa grande fábrica, mas não se enquadra nos costumes do meio operário. Diferente dos demais colegas, não lhe agrada fazer horas extraordinárias (porque prefere gastar seu tempo livre no cinema, com a esposa ou lendo um bom livro); cora diante das piadas e palavras de baixo calão e brincadeiras de duplo sentido; recusa os convites para a cervejinha no bar da esquina no final do turno de trabalho e não sabe jogar carteadado. A intolerância dos colegas foi implacável e a violência desencadeada, de modo sorrateiro – coisa que dificultava sobremaneira sua defesa – foi evoluindo a ponto de tornar a vida do operário um infernal pesadelo. A crônica termina com sua licença para tratamento psicológico depois da solidária intervenção da esposa

Por todas essas características, o assédio moral horizontal também é considerado grave, podendo degradar as relações laborais e o ambiente de trabalho, colocando em risco a segurança, a saúde, o bem-estar e o desempenho profissional da vítima.

### **2.3.5 Assédio moral misto**

O assédio moral misto ocorre quando a vítima sofre o assédio moral vertical concomitantemente com o assédio moral horizontal. Portanto, nota-se a presença de, no mínimo, três sujeitos: o assediador vertical, o assediador

horizontal e a vítima. Neste caso, o assédio vertical é mais comumente o descendente, praticado pelo superior hierárquico. Entretanto, tal fato não exclui a hipótese de o assédio vertical ser o ascendente. Assim, a vítima sofre com a agressão dos subordinados e dos colegas de mesma posição hierárquica superior, como por exemplo, no caso de o assédio ocorrer contra um gerente e de os agressores serem os outros gerentes da referida empresa, bem como os subordinados diretos da vítima.

Hirigoyen (2006, p. 114) aponta:

Quando uma pessoa se acha em posição de bode expiatório, por causa de um superior hierárquico ou de colegas, a designação se estende rapidamente a todo o grupo de trabalho. A pessoa passa a ser considerada responsável por tudo que dê errado. Bem depressa ninguém mais a suporta e, mesmo que alguns não sigam a opinião do grupo, não ousam anunciar.

## 2.4 O PERFIL DO ASSEDIADOR

Não obstante o título da seção seja “O perfil do assediador”, o objetivo, em verdade, é desmistificar os estereótipos criados de agressores, demonstrando que toda pessoa, dependendo da circunstância, pode ser levada a utilizar mecanismos perversos. Nesse sentido, Marie-France Hirigoyen ensina que “mesmo sem má-fé todos nós podemos, em determinados contextos e diante de certas pessoas, adotar atitudes perversas”

Prata (2008, p. 148) acrescenta:

Conforme já deixamos claro, não existe, a rigor, um “perfil psicológico” do assediador, ou seja, qualquer um de nós pode ser levado pelas circunstâncias a perseguir um subalterno, um colega ou mesmo o próprio chefe.

De fato, não existe estereótipo exato para o assediador, mas sim má organização do trabalho e circunstâncias ou sentimentos que potencializam ou acabam induzindo as pessoas, seja narcisista, perversa, sádica ou aparentemente normal, a assediar moralmente a vítima, seja subalterno, colega ou superior hierárquico.

## 2.5 A VÍTIMA

Tal como ocorre com a figura do agressor, também não há de se falar em um perfil exato do assediado. Marcelo Rodrigues Prata, citando o professor Ângelo Soares, informa que nenhuma pesquisa conseguiu relacionar o assédio moral com algum traço de personalidade e que, apesar de a maioria das pessoas achar que só os fracos se sujeitam ao assédio, em verdade, ninguém está salvo desse tipo de violência.

A psicanalista e psiquiatra Marie-France Hirigoyen, com toda sua experiência no assunto, também defende o posicionamento de que qualquer um pode ser vítima do assédio moral.

### 3.0 NORMAS DO ASSEDIO MORAL NO TRABALHO

No Brasil, não foi criada até o momento uma legislação específica de âmbito nacional que defina o assédio moral no trabalho, aponte os procedimentos de apuração, prevenção e combate ou as possíveis punições no caso de sua ocorrência. Destaca-se que, em 16 de junho de 2009, foi aprovada a Lei Federal n. 11.948, que, em seu art. 4º, veda empréstimos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) a empresas que tiveram seus dirigentes condenados por prática de assédio moral, nos seguintes termos:

Art. 4º. 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.

Entretanto, apesar de ser um avanço qualquer medida que visa punir o assédio moral, tem-se que o art. 4º da Lei n. 11.948/2009 é muito pouco perto da necessidade legislativa de regulamentação do tema, vez que se limita apenas a abordar a vedação de empréstimos do BNDES. No intuito de preencher atual lacuna, existem relevantes projetos de lei tramitando no Congresso Nacional. Há, também, algumas importantes legislações regionais sobre o tema, que podem servir de parâmetro para a criação de Lei Federal. Diante da relevância dos projetos de lei e das Leis regionais existentes acerca do assédio moral, buscou-se realizar um estudo mais detido das propostas e normas mais pertinentes.

## CONCLUSÃO

O objetivo principal desta dissertação foi estabelecer uma relação de proximidade entre o assédio moral praticado no contexto do ambiente de trabalho e a implantação da política empresarial de metas. Por certo que, tendo em vista a amplitude e as variáveis referentes a estes institutos, restaram algumas análises e ponderações em aberto. De toda forma, o mais importante é suscitar a discussão sobre os temas, uma vez que tanto o assédio quanto as metas são fenômenos cada dia mais presentes nas relações de trabalho.

O assédio moral, por sua força destrutiva, degrada as condições de trabalho e atinge o indivíduo, física e psicologicamente, refletindo não somente na vida profissional do trabalhador, mas também em sua vida social e familiar. Os traumas e as perdas são significativos, podendo levar as vítimas a desenvolver um estado depressivo, distúrbios psicossomáticos e, até mesmo, estresse pós-traumático. Logo, os reflexos negativos alastram-se em toda a sociedade, tornando-se um problema de saúde pública, além de causar forte impacto nos sistemas de previdência social.

Nesse contexto de abusos, a política empresarial de metas serve como ferramenta que impulsiona os sentimentos negativos, como o de rivalidade, inveja, ciúme e medo. Tais sentimentos, inerentes a todos os seres humanos, quando instigados pela pressão, opressão e competitividade das metas agressivas, afloram de forma a induzir indivíduos a tudo, até mesmo a praticar ações perversas, como assediar outrem moralmente.

Portanto, a dignidade da pessoa humana, maior de todos os bens ou valores de qualquer sociedade e em qualquer tempo, deve ser sempre respeitada, seja na fixação ou cobrança das metas, seja na efetiva fiscalização e no combate ao assédio moral.

## REFERÊNCIAS

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba. Juruá, 2005 p. 52.

BARRETO, Margarida. O que é assédio moral. 2000. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/site/assedio/AMconceito.php>>. Acesso em: 20 set. 2010.

DELGADO, Maurício Godinho. **Capitalismo, trabalho e emprego** – entre o paradigma da destruição e os caminhos de reconstrução. São Paulo: LTr, 2006, p. 12.

DELGADO, Maurício Godinho. **Capitalismo, trabalho e emprego** – entre o paradigma da destruição e os caminhos de reconstrução. São Paulo: LTr, 2006, p. 19.

DELGADO, Maurício Godinho. Curso de Direito do Trabalho. 10. ed. São Paulo: LTr, 2011, p. 616

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 10. ed. São Paulo: LTr, 2011, p. 616.

EMERICK, Paula Cristina Hott. **Metas** – estratégia empresarial de busca agressiva por resultados: incentivo ou constrangimento? São Paulo: LTr, 2009, p. 44.

GLÖCKNER, César Luís Pacheco. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: IOB Thomson, 2004, p. 24.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. 3. ed. São Paulo: LTr, 2008, p. 41.

HIRIGOYEN, Marie France **Mal-estar no trabalho redefinindo o Assedio moral. Rio de Janeiro 2002** p. 10; 15-16; 23; 28; 33; 112; 114.

HIRIGOYEN, Marie France **Mal-estar no trabalho redefinindo o Assedio moral. Tradução de Rejane Janowitz** Rio de Janeiro 2006 p. 17. LTr, 2009, p. 22.

PRATA, Marcelo Rodrigues. **Anatomia do assédio moral no trabalho. São Paulo 2008**, p. 31-32; 37; 148.

SILVA, Jorge Luiz de Oliveira da. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. Rio de Janeiro, 2005, p. 22.

TEIXEIRA, João Luís Vieira. **O assédio moral no trabalho**: conceito, causas e efeitos, liderança versus assédio, valorização do dano e sua prevenção. São Paulo: LTr, 2009.