

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ASSÉDIO MORAL ORGANIZAÇÃO NA JURISPRUDÊNCIA DO TRT MINEIRO**

ANDERSON SOUZA DA GAMA

JUIZ DE FORA

2018

ANDERSON SOUZA DA GAMA

**ASSÉDIO MORAL ORGANIZAÇÃO NA JURISPRUDÊNCIA DO TRT MINEIRO**

Monografia apresentada pelo acadêmico Anderson Souza da Gama ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Renata de Almeida Bicalho

Juiz de Fora

FACC/UFJF

2018

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer minha família, especialmente, meu pai e minha mãe, que me deram suporte perante as tantas dificuldades enfrentadas para que eu pudesse concluir mais esse projeto profissional. A minha irmã, obrigado pelo apoio, torcida e compreensão nas ausências. Não posso deixar de agradecer em especial a minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Renata de Almeida Bicalho, que nunca negou uma ajuda durante o TCC, sempre com atenção, paciência e dedicação. Um exemplo profissional a ser seguido. Sou grato também a todos os professores com quem tive a oportunidade de aprender durante a faculdade, todos foram essenciais na minha vida acadêmica.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu relatório de Estágio Supervisionado é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Estágio Supervisionado.

Juiz de Fora, 1 de dezembro de 2018.

---

Anderson Souza da Gama

---

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

### **ATA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Aos 07 dias do mês de dezembro de 2018, na sala 12 da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de ANDERSON SOUZA DA GAMA, aluno regularmente matriculado no curso de Administração sob o número 201446002, modalidade presencial, desta universidade, intitulado ASSÉDIO MORAL ORGANIZAÇÃO NA JURISPRUDÊNCIA DO TRT MINEIRO. Após a apresentação do aluno e conseqüente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o aluno \_\_\_\_\_ com a atribuição da nota \_\_\_\_\_, que deverá ser lançada em seu histórico escolar quando da entrega da versão final e definitiva impressa e em meio digital.

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Renata de Almeida Bicalho (Orientadora)

---

Prof. Dr. Angelo Brigato Ésther

---

Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lilian Alfaia Monteiro

## **RESUMO**

O assédio moral organizacional configura um fenômeno que vem afetando a gestão das organizações. O presente trabalho pretende fazer uma análise conceitual e contextual sobre o fenômeno do assédio moral organizacional, a partir da análise de algumas ocorrências de assédio moral organizacional presentes nas jurisprudências emanadas pelo TRT da 3ª Região. Assim, o presente artigo visa apresentar o conceito, as características e o contexto em que se encontra inserido o assédio moral organizacional nas empresas, a partir de uma pesquisa descritiva e qualitativa e de análise documental das decisões proferidas pelos desembargadores integrantes do TRT 3ª Região, confrontando esses julgados com a leitura sobre o tema a fim de verificar a correspondência de ideias entre as fontes de dados.

**PALAVRAS-CHAVE:** assédio moral organizacional, conceito, contexto, jurisprudência

## **ABSTRACT**

Organizational harassment constitutes a phenomenon that has been affecting the management of organizations. The present work intends to make a conceptual and contextual analysis on the phenomenon of organizational moral harassment, based on the analysis of some occurrences of organizational moral harassment present in the jurisprudence emanated by the TRT of the 3rd Region. Thus, this article aims to present the concept, characteristics and context in which organizational moral harassment is embedded in companies, based on a descriptive and qualitative research and documentary analysis of the decisions pronounced by the judges members of the TRT 3rd Region, confronting these judges with the reading on the subject in order to verify the correspondence of ideas between the sources of data.

**KEY-WORDS:** organizational harassment, concept, context, jurisprudence

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 BREVE HISTÓRICO	11
2.2 O ASSÉDIO MORAL INTERPESSOAL	13
2.3 ESTUDO COMPARATIVO DOS FENÔMENOS	16
2.4 O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL	19
2.5 ASPECTOS LEGAIS	26
3. METODOLOGIA	29
4. ANÁLISE DOS JULGADOS	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
6. REFERÊNCIAS	41

## 1 INTRODUÇÃO

Diante das mudanças ocorridas nas relações de trabalho, decorrentes, principalmente, da complexidade e transformações dos meios produtivos, em que vivenciamos um contexto altamente globalizado e cada vez mais competitivo, verificam-se diversos problemas no ambiente de trabalho, relacionados ao clima organizacional, notadamente o assédio moral organizacional.

Entretanto sua conceituação e os números sobre sua incidência, embora crescentes, são poucos conhecidos, já que o tema passou a ser estudado há pouco tempo em pesquisas científicas e artigos acadêmicos desenvolvidos, que ampliam o canal de discussão sobre o tema.

A esse propósito relata Lis Andrea Soboll (2008) na apresentação de sua obra, o termo assédio organizacional começou a ser desenvolvido a partir de tese de doutorado apresentada em 2006 e que inicialmente visava estabelecer a relação entre saúde e trabalho, mas que em razão dos resultados obtidos teve seu objeto de estudo redirecionado já que foram identificadas fortes relação entre assédio moral e organização do trabalho. Também acrescentou a autora que no mesmo ano de elaboração da tese a Procuradora do Trabalho Adriane Reis de Araújo já pesquisava um fenômeno por ela denominado assédio moral organizacional.

Ainda de acordo com a mesma autora este termo ganhou popularidade nos sindicatos, que passaram a usá-lo em suas campanhas de proteção aos trabalhadores contra as agressões sofridas, causadoras de efeitos negativos sobre a motivação e o interesse das equipes de trabalho, já que levam a objetivo oposto ao pretendido, além de doenças físicas e psicológicas nos trabalhadores.

Em virtude da relevância do fenômeno intitulado assédio moral organizacional, torna-se imprescindível que seja efetuado trabalho de pesquisa sobre ele, buscando analisar através das jurisprudências emanadas pelo TRT da 3ª Região a dimensão do problema e como ele comumente se apresenta.

Como nas últimas décadas tem sido crescente os números de julgados dos Tribunais Trabalhistas sobre a matéria, e tendo em vista a associação, cada vez mais sofisticada, do controle psicológico dos trabalhadores pela sua mobilização subjetiva através dos métodos de gestão adotados para atingimento dos objetivos empresariais, causadores de impactos lesivos à saúde mental e física dos trabalhadores e à sua dignidade, é necessário que seja realizada uma análise sob essa ótica, em que algumas conclusões poderão ser obtidas com o estudo realizado.

Nos dizeres de Thereza Cristina Gosdal:

Esse modelo fragmentado e individualizado de produção propicia a desarticulação da organização de classe dos trabalhadores, que acusa uma retração acentuada a partir do final da década de 80. O trabalhador então se vê isolado em sua luta por melhores condições de trabalho e na busca pelo sentido do trabalho. Soma-se a esse quadro hostil, a adesão por algumas empresas à violência psicológica ou violência invisível para o controle da subjetividade dos trabalhadores, expressando modelos abusivos de gestão de mão-de-obra, como a gestão por injúria, gestão por medo ou gestão por estresse. O assédio moral difuso e fomentado pela empresa (mesmo que de forma indireta) surge nesse contexto como mais um instrumento de controle e disciplina da mão-de-obra. Sua peculiaridade permite denominá-lo de assédio moral organizacional. (GOSDAL, 2009, p. 57)

Embora venha ganhando espaço o discurso de valorização do capital humano, o que se verifica na gestão de algumas empresas é a má utilização ou ausência de meios que pudessem garantir o equilíbrio entre lucro e respeito à dignidade da pessoa humana, o que afasta as organizações de uma gestão eficaz, baseadas em métodos justos para equilibrar a relação entre o lucro e o trabalho.

São crescentes nas rotinas de trabalho de algumas organizações a prática de métodos agressivos à saúde dos trabalhadores no ambiente de trabalho, com o objetivo de se tornarem competitivas e lucrativas.

Sobre a questão da falsa política motivacional empresarial, Lis Andrea Pereira Soboll enfatiza que:

Para assegurar o cumprimento de metas irrealistas e a adesão às normas organizacionais, as empresas podem tomar como recursos práticas de humilhação, exposições exageradas, pressões intensas, constrangimentos, ameaças e o estímulo à competição para além da ética. (SOBOLL, 2008, p. 82)

Na mesma direção, Hirigoyen (2005, p. 42) afirma que “sob o pretexto de estabelecer uma concorrência estimulante, mas também com o objetivo de destruir alianças, o sistema atual de gerência tende a instigar os grupos uns contra os outros.”

Em outra importante obra escrita de forma coletiva, o contexto atual da organização do trabalho é abordado sobre o seguinte aspecto:

As formas de gestão do trabalho tem tornado os trabalhadores vulneráveis ao desemprego, à queda de salário, à precariedade, a uma competição extremamente acirrada, à deterioração do clima no ambiente de trabalho e todas essas condições portadoras de violência (FREITAS, 2008, p. 7)

Ainda, de acordo com a mesma obra:

Com ênfase cada vez maior a recair sobre o aspecto econômico e o paulatino enfraquecimento de outras instituições sociais, a relação do indivíduo com seu

emprego tornou-se praticamente a sua fonte principal de identidade social e pessoal, uma vez que esse indivíduo foi reduzido ao seu papel profissional, e é no ambiente de trabalho que ele vivencia a concretude de alguns valores coletivos. (FREITAS, 2008, p. 8)

A prática do assédio organizacional, também denominado assédio moral coletivo, tem se tornado bastante comum nas relações de trabalho, embora seja um problema antigo enfrentado nas organizações.

Gosdal e Soboll (2008, p. 33) ao abordarem o tema, apregoam que:

O trabalho constitui ambiente propício à ocorrência de assédio moral organizacional, em razão da desigualdade de poder entre as partes na relação jurídica, evidenciada na subordinação do empregado e no poder diretivo do empregador, que compreende o seu poder disciplinar, o seu poder de organizar a produção e o trabalho, de estabelecer procedimentos, condutas e de aplicar punições.

Contribuindo com o debate Maria Ester de Freitas levanta o seguinte ponto:

É da natureza das organizações a busca por um comportamento controlado de pessoas e de grupos, sendo que algumas condições internas, próprias da definição, retratado e controle da organização do trabalho favorecem ou dificultam interações mais saudáveis e produtivas. (FREITAS, 2008, p. 39)

Por não se referirem a casos isolados, isto é, que atingem trabalhadores individualmente, mas sim uma forma de organização do trabalho que adota o medo, o *stress*, a competição como instrumento de gestão e tendo em vista que o Poder Judiciário recebe várias ações judiciais na esfera trabalhista apontando esses abusos, esse órgão é capaz de constatar a ocorrência desse fenômeno de modo a demonstrar a existência de uma demanda crescente de casos de assédio moral organizacional.

Assim, o objetivo geral desse trabalho foi analisar as ocorrências de assédio moral organizacional presentes nas jurisprudências emanadas pelo TRT da 3ª Região.

Especificamente, buscou-se, atingir os seguintes objetivos: contextualizar historicamente o desenvolvimento dos termos assédio moral interpessoal e organizacional; apresentar o conceito, características, objetivos, tipos e consequências do assédio moral interpessoal, estabelecer a distinção existente entre o assédio moral interpessoal e o assédio moral organizacional, apontar as características, o contexto organizacional e terminologias adotadas para o fenômeno do assédio moral organizacional bem como os fundamentos legais de proteção contra o assédio moral, quer seja interpessoal ou organizacional, a fim de, a partir desses elementos analisar os julgados proferidos pelo TRT Mineiro.

Além da introdução, este trabalho é composto pelo referencial teórico, abordando historicamente o assédio moral interpessoal, bem como sua caracterização. Na mesma seção é apresentado um estudo comparativo entre o assédio moral interpessoal e o assédio moral organizacional, para ao final trazer as teorias que embasam esse último fenômeno bem como os aspectos legais que sustentam a sua defesa. Posteriormente ao referencial teórico é apresentado a metodologia adotada, sendo esta uma pesquisa documental descritiva de abordagem qualitativa. Foram encontradas 213 julgados extraídos do site do TRT-3ª Região, dos quais 68 foram analisados, utilizando-se como estratégia de busca os termos adotados para o fenômeno em estudo no período de 2014 até outubro de 2018. Por fim, é apresentada a análise e discussão dos dados seguida das considerações finais onde foi levantada possibilidades de enquadramento de futuras pesquisas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 BREVE HISTÓRICO**

Embora o assédio moral – conhecido também como *mobbing* ou *bullying* – permeie a rotina das relações de trabalho desde os primórdios da história, somente ganhou escopo relevante no estabelecimento da relação entre saúde e trabalho a partir de estudos pioneiros da década de 1980. (BARRETO, 2008, p. 18).

De acordo com o enfoque dado por cada estudioso, bem como seu país de origem e o período em que foram realizados os estudos, várias denominações foram dadas para o fenômeno, como *bullying*, *mobbing*, *harassment* moral.

Leymann foi o responsável por atribuir os termos psicoterror e *mobbing* a situações onde um indivíduo passa a ser alvo de outro ou de um grupo na organização em que trabalha e era agredido e perseguido pelos agressores repetidamente. (BARRETO, 2008, p. 19)

Soboll também aponta os estudos pioneiros que se iniciaram na Suécia na década de 80, através Heinz Leymann, que “utilizou o termo *mobbing* para descrever comportamentos agressivos do grupo no sentido de excluir um dos seus membros.” (SOBOLL, 2008, p. 25).

De acordo com Soboll (2008), em 1984, Lazarus foi o primeiro a utilizar o termo *bullying* nos estudos sobre estresse social nos EUA, sendo uma denominação aceita notadamente na Inglaterra e Austrália, tendo como referência os autores Helge Hoel e Carl Cooper.

Lis Andrea Soboll ensina que o conceito atribuído ao termo *bullying*:

É mais amplo que o conceito de *mobbing*, pois inclui chacotas, isolamento, condutas abusivas de conotação sexual ou agressões físicas. Tratar com grosseria, com desumanidade e de maneira tirânica. Caracterizado por humilhações, vexames, ameaças, intimidações e agressões. Também aplicado a agressões psicológicas em outros contextos fora do local de trabalho, como escola, grupos de crianças. Envolve casos de violência individual e não grupal. (SOBOLL, 2008, p. 30).

Para diferenciação dos termos, segundo Soboll (2008), no *bullying*, o contexto é avaliada pela perspectiva do agressor, enquanto no *mobbing* a perspectiva considerada seria a da vítima. Ou ainda no *mobbing*, parte-se do pressuposto de agressões ou perseguições de um grupo contra um indivíduo, enquanto no *bullying* a agressão surge de uma única pessoa em relação a outra em evidente desigualdade de poder.

A partir das pesquisas realizados por Leymann, que divulgaram números expressivos do assédio moral em termos quantitativos, houve um fortalecimento do debate pela Europa e que se popularizou com a contribuição francesa, através dos estudos de Christophe Dejourn e Marie-France Hirigoyen. (BARRETO, 2008, p. 23-25).

Dejourn passou a ser considerado uma referência nos assuntos relacionados ao trabalho no mundo embora não tenha cunhado o termo assédio moral, relaciona as novas formas de organização do trabalho, que repassam os ônus da competitividade aos trabalhadores ao sofrimento no trabalho (BARRETO, 2008, p. 24)

Entretanto, a obra de Hirigoyen foi a que teve a maior repercussão, já que foi a primeira autora a adotar da expressão assédio moral e sistematizar pesquisas sobre o tema, sendo, até hoje, a conceituação mais aceita dada o fenômeno, tendo servido como base para a definição de assédio moral pela lei francesa que trata do tema (BARRETO, 2008, p. 29).

O termo assédio moral foi usado pela primeira vez, na França em 1998, por Marie-France Hirigoyen, que adotou essa nomenclatura por considerar o fenômeno mais sutil que o *mobbing* e o *bullying* sendo caracterizado por:

qualquer conduta abusiva em relação a uma pessoa que possa acarretar um dano à sua personalidade, à sua dignidade ou mesmo à sua integridade física ou psíquica, podendo acarretar inclusive perda de emprego ou degradação do ambiente de trabalho em que a vítima está inserida. Ataques repetitivos e voluntários de uma pessoa outra, para atormentá-la, miná-la e provocá-la, com efeitos nocivos à saúde. Pode ocorrer de um grupo para um indivíduo ou de uma pessoa para outra. (SOBOLL, 2008, p. 30).

No Brasil, as pesquisas sobre o assédio moral tiveram início somente no século XXI, e teve como estudo pioneiro aquele realizado por de Maria Ester de Freitas; devendo-se destacar também, por sua importância, os realizados por Margarida Barreto e Heloani, todos

colocando os modelos de gestão contemporânea no foco sobre a discussão sobre assédio moral (BARRETO, 2008, p. 31-32).

Em sua obra, Soboll (2008) revela que no Brasil, somente a partir de 2000 o fenômeno assédio moral ganhou repercussão social, com a tradução do livro de Marie-France Hirigoyen, e a defesa da dissertação de mestrado, em Psicologia Social (PUC/SP), da médica Margarida Barreto, obras que são referências nacionais para a compreensão do tema.

Assim, no Brasil, se consolidou o termo assédio moral para conceituar os ataques repetitivos e intencionais de uma pessoa ou grupo a uma ou mais pessoas, com a intenção de atormentar, prejudicar ou provocar, gerando efeitos nocivos à saúde.

Quanto ao assédio moral organizacional os primeiros estudos são ainda mais recentes, a partir de 2006 e:

Os textos específicos iniciam-se pelos autores vinculados ao Direito. O primeiro texto é de Adriane Reis de Araújo, pioneira no trato do assédio moral organizacional na doutrina jurídica pátria. A autora traz um relato dos novos métodos de organização da produção que sucederam o abandono do modelo fordista e que compreendem um modelo mais fragmentado e individualizado de produção, propício à desarticulação da organização de classe dos trabalhadores e à introdução de modelos abusivos de gestão de mão-de-obra. A partir desta linha introdutória a autora traça critérios de identificação do assédio e propõe medidas preventivas e repressivas da ocorrência de assédio moral, o que distingue o texto dos demais e evidencia sua importância. (GOSDAL, 2009, p. 6).

## **2.2 O ASSÉDIO MORAL INTERPESSOAL**

Embora o tema tenha um caráter interdisciplinar, pois diz respeito a diversas ciências, tais como, psicologia, medicina, para efeito desse estudo iremos nos ater ao seu conceito jurídico e no campo da administração em razão de sua maior aplicação prática e do objetivo do trabalho em compreender o fenômeno do assédio moral organizacional.

Assim, a doutrina jurídica relacionada ao tema, notadamente na área do Direito Trabalhista, é homogênea em relação a conceituação do fenômeno do assédio moral, que tem sido desenhado como a prática repetida de atos de ofensa a dignidade e aos direitos de personalidade do trabalhador no ambiente de trabalho:

Nesse sentido:

Tradicionalmente a doutrina, de uma maneira geral, vem conceituando o assédio moral, como a prática reiterada de uma conduta de natureza psicológica que atenta contra a saúde física, psíquica e mora da vítima. (GIANNATTASIO, 2010, p. 234)

Ainda:

Em outras palavras, é a exposição do empregado, de forma repetitiva e frequente, a situações humilhantes e constrangedoras, desestabilizando a relação dele com o ambiente de trabalho e a organização, constringendo-o a desistir do trabalho (GROSCHÉ, 2011, p. 335)

Dada a ausência de definição legal acerca do tema e ante a necessidade de facilitar a identificação a ampliar as hipóteses de ocorrência do fenômeno, Belmonte (2008) classifica o fenômeno quanto sua abrangência, em que o assédio pode ser individual ou coletivo; quanto a sua finalidade, podendo ser imotivado e motivado ou estratégico; quanto aos sujeitos, em que há as ocorrências do assédio vertical descendente, do assédio vertical ascendente e do assédio horizontal; e finalmente quanto a seus efeitos, que correspondem a afrontas quanto ao aspectos moral, psíquico ou físico da personalidade do trabalhador.

Para Belmonte (2008), o assédio moral individual ocorre quanto a ofensa é dirigida a um único trabalhador e o assédio moral na sua modalidade coletiva ocorre quanto essa ofensa se dirige a um grupo ou comunidade de trabalhadores da organização. Quanto a sua finalidade, o mesmo autor define o assédio moral imotivado, como aquele em que o ato lesivo não pretende atingir um fim específico, caracterizando pela simples prática de atos humilhantes contra os empregados e o assédio moral motivado ou estratégico, como aquele em que o assédio visa alcançar um fim específico.

Quanto aos sujeitos, Belmonte (2008) define o assédio moral vertical descendente, como aquele praticado pelo superior hierárquico contra seu subordinado ou o próprio empregador contra o empregado; o assédio moral vertical ascendente, como os atos praticados pelos empregados contra o superior hierárquico; e o assédio moral horizontal é aquele praticado entre trabalhadores do mesmo nível hierárquico.

Já nos estudos direcionados aos estudos sobre assédio moral nas organizações Hirigoyen, em seu segundo livro sobre o tema assim o conceitua:

(...) o assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho. Qualquer que seja a definição adotada, o assédio moral é uma violência sub-reptícia, não assinalável, mas que, no entanto, é muito destrutiva. Cada ataque tomado de forma isolada não é verdadeiramente grave; o efeito cumulativo dos microtraumatismos frequentes e repetidos é que constitui a agressão. (HIRIGOYEN, 2005, p. 17)

De acordo com Gosdal (2009) os principais critérios adotados para a caracterização do assédio moral no trabalho são: a repercussão da conduta abusiva na saúde física e psicológica da vítima, a periodicidade e durabilidade do ato faltoso, as espécies de condutas abusivas, a sua finalidade, o perfil e a intencionalidade do agressor.

Assim, para configuração do assédio moral, tem-se o adotado o entendimento de que os atos hostis tenham alguma repercussão de estresse ou doença, de natureza psicossomática ou mental na vítima, que a ocorrência desses atos se dê de forma repetitiva e sistematizada e que haja intenção do agressor na prática de condutas visando à degradação das condições humanas, sociais e materiais do trabalho com a finalidade de afastamento da vítima do local de trabalho.

De acordo com a classificação de Marie-France Hirigoyen (2005) os atos hostis caracterizadores das condutas abusivas são divididos em quatro categorias, quais sejam, deterioração proposital das condições de trabalho, isolamento e recusa de comunicação, atentado contra a dignidade e as violências verbal, física ou sexual.

A fim de elucidar mais o conceito Hirigoyen (2005) destaca algumas situações distintas do assédio moral, tais como, agressões pontuais no ambiente no trabalho, conflitos no ambiente de trabalho e o estresse, pois nem sempre esses eventos comportam todos os critérios caracterizadores do assédio.

Assim como na doutrina jurídica, Hirigoyen (2005), também identifica diversas modalidades de manifestação do assédio moral no ambiente de trabalho. Para a autora o assédio moral pode ser classificado conforme sua origem como assédio moral vertical descendente, originário do superior hierárquico da vítima; horizontal, que é perseguição praticada pelos próprios colegas de trabalho de mesmo nível hierárquico ou a vertical ascendente, aquele realizado pelos subordinados contra um superior hierárquico. A manifestação de forma combinada, configura o assédio moral misto.

Em outra importante obra, tem-se a seguinte definição.

O assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, freqüente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008, p. 37).

Deve-se atentar que entre a definição de Hirigoyen e a definição transcrita acima há uma diferença importante no que tange ao quesito da intencionalidade, que é colocada como

condição do assédio moral. E essa intenção do agressor seria no sentido de diminuir, humilhar, vexar, constranger e desqualificar psicologicamente a vítima.

Verifica-se que é um conceito ainda em estudo e cujo desenvolvimento acompanha a evolução das relações de trabalho, que estão em constante transformação, intensificando o assédio e o reclassificando.

### **2.3 ESTUDO COMPARATIVO DOS FENÔMENOS**

Tendo em vista que o conceito de assédio moral ainda não está consolidado e para melhor compreensão do fenômeno do assédio moral organizacional nas relações de trabalho, imperiosa é sua contextualização e caracterização no ambiente de trabalho para, por fim, buscar sua conceituação.

A organização do trabalho atualmente decorre da existência de um mercado globalizado e competitivo em que os lucros devem ser maximizados e os custos minimizados. Diante de tal lógica, cada vez mais acentuada, pelo capitalismo, a gestão empresarial, mais do que nunca, exerce papel importante a fim de que as organizações possam enfrentar a competitividade e aumentar lucratividade. A busca cada vez mais frenética pelo lucro, impõe que administradores, a quem cumpre o papel de planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades produtivas das organizações adotem o estabelecimento de metas, por sua vez, abusivas.

Em decorrência do modo de produção capitalista, cobra-se cada vez mais dos trabalhadores o aumento da produção, a melhoria dos resultados, a alta eficiência, um maior comprometimento e atribui-se mais responsabilidades. Esse quadro pode tornar o ambiente de trabalho propício a ocorrência de práticas de gestão humilhantes e exploratórias, mesmo que as custas de violação dos direitos a saúde física e mental dos empregados.

Nesse sentido:

...muitas vezes a fim de aumentar a produção, a política gerencial da empresa adota técnicas que discriminam alguns empregados em relação a outros, negando-lhe tratamento igualitário, ou mesmo força situações para que as pessoas ou um determinado grupo de empregados trabalhem acima de suas capacidades normais para satisfazer objetivos empresariais. ” (MUÇOUÇA, 2014, P. 193)

Assim, o trabalhador atualmente se vê obrigando a tornar-se cada vez mais competitivo, sob pena de não se desenvolverem no local de trabalho com características completamente competitivas.

Nota-se, nessa nova perspectiva adotada, que por meio de uma ideologia “proposta/imposta” aos trabalhadores, estes perdem, ou tem sequestrada a sua subjetividade, seu ânimo próprio, sua capacidade de questionar e criticar e assim, conseqüentemente, firmar sua identidade perante a pluralidade homogênea, uniforme e uniformizante do entorno que a cerca. (GIANNATTASIO, 2010, p. 234)

Contextualizado o cenário de ocorrência do assédio moral organizacional cabe, portanto, distinguir o assédio moral organizacional do assédio moral interpessoal, que se caracteriza “por sua natureza agressiva, processual, pessoal e mal-intencionada. Pode ter efeito de gestão disciplinar sobre o coletivo, como um resultado secundário e não como propósito final do processo de hostilização.” (SOBOLL, 2008, p. 21)

O assédio moral no trabalho é normalmente identificado por 5 (cinco) critérios, quais sejam, a repercussão na saúde física e psicológica da vítima, a periodicidade e durabilidade da conduta abusiva, as espécies de condutas danosas, o perfil do agressor e a sua finalidade, sendo este o aspecto do assédio moral em que se encontra inserido o assédio moral organizacional (ARAUJO, 2007).

No assédio moral organizacional verifica-se nas empresas a prática de violência psicológica com a finalidade de controlar a subjetividade dos trabalhadores, adotando modelos abusivos de gestão, como a gestão por injúria, gestão por medo ou gestão por estresse, utilizados como mecanismos de controle e disciplina da mão-de-obra. (ARAUJO, 2007)

Nesse mesmo sentido:

Em organizações sob o comando do capital, como as empresas, no entanto, o indivíduo tem sua subjetividade fragmentada, progressivamente, para específico fim, qual seja, o de manter dentro da lógica de reprodução desse específico modo de produção, ou ainda, de perpetuar o funcionamento de toda a máquina produtiva capitalista, a fim de garantir, não apenas e tão somente sua subsistência mínima, mas a retirada de sua mais valia, ou ainda, a obtenção do lucro pelo empresário. (GIANNATTASIO, 2010, p. 237)

Assim, quando no assédio moral, a empresa é o local dos atos de violência a dignidade dos trabalhadores com o objetivo é prejudicar, excluir ou anular o trabalhador, no assédio moral organizacional a empresa é a principal protagonista desses atos, que objetivam exercer controle sobre o grupo de trabalhadores e garantir que sejam alcançadas as metas organizacionais e gerenciais, podendo, portanto, ser praticados por qualquer pessoa que faça parte da organização, já que essa conduta encontra-se inserida na sua cultura, de acordo com Soboll (2008).

Corroborando tal entendimento, Muçouçah define:

No entanto essas práticas, que poderemos denominar como prática de violência instrumental com o escopo de atingir as metas unilateralmente impostas pelo empregador, moldar a personalidade dos empregados e o ambiente de trabalho tão só pela vontade ditada pelo empregador, impregnar toda a empresa com seus valores apenas – e não os valores, também, de quem produz para ela, numa prática manifestamente abusiva do poder diretivo do empregador – enfim, a isso denominaremos assédio moral coletivo. (MUÇOUÇA, 2009, p. 1002)

Para Ramos Filho o fator determinante para a diferenciação dos dois fenômenos reside na finalidade, pois para o pesquisador no assédio moral organizacional é “o que causa o dano psíquico não é nem a perversão do agente, nem uma estratégia patronal visando excluir o empregado da empresa, mas a maneira pela qual a empresa é gerida” (RAMOS FILHO, 2009, p. 22).

Elucidando ainda mais a questão e levando em consideração também a característica da intencionalidade verificada no assédio moral interpessoal, Tauane Cirne Guimarães, reforça que:

“Não há, portanto, sentido em se questionar acerca da existência ou não da intencionalidade de exclusão do ambiente laboral, como ocorre no assédio moral. Esta intencionalidade pode até existir, uma vez que é possível que o assédio moral tangencie o assédio organizacional, mas tal intencionalidade não é essência do assédio organizacional.” (GUIMARÃES, 2012, p. 07).

Comparando os dois fenômenos Soboll (2008) delimita o assédio moral ao campo da personalidade, isto é, com a existência de alvo escolhido e determinável e com a intenção clara de exclusão e prejuízo à vítima, havendo um enfoque individual, podendo envolver a estrutura organizacional. Já no assédio moral organizacional os alvos são indefinidos, já que correspondem a coletividade de trabalhadores e tem como intenção incrementar a produtividade e o controle. De acordo com a autora o enfoque se dá na estrutura organizacional, mas também pode afetar o nível individual.

Gosdal (2009) também desenvolveu um panorama comparativo dos dois institutos, enfatizando que embora em ambas ocorra um processo sistemático de hostilização que ocorre de forma repetida no tempo e com desigualdade de poder entre agressor e vítima, apenas no assédio moral organizacional esses atos encontram-se inseridos na estratégia e modelo de gestão.

Quanto ao critério de finalidade Gosdal (2009) também concorda que a diferença reside no fato de que enquanto no assédio moral interpessoal o objetivo é causar prejuízo, humilhação e/ou exclusão da vítima, no assédio moral organizacional busca-se atingir ou

manter objetivos empresariais relacionados a índices de produtividade e/ou atingimento de metas e o controle dos trabalhadores.

No que se refere aos autores da violência Gosdal (2009) entende que no assédio moral interpessoal a figura do assediador pode ser encontrada no superior hierárquico, em colega do mesmo nível hierárquico, ou em inferior hierárquico, ao passo que no assédio moral organizacional, a empresa é a assediadora por meio de seus prepostos, gestores ou equipes de trabalho.

Desse modo, para Gosdal (2009) no assédio moral interpessoal a empresa tem participação omissiva nos atos de violência, permitindo a prática de assédio moral interpessoal. Por outro lado, no assédio moral organizacional a empresa tem papel comissivo já que promove e estimula tais práticas dentro da organização.

## **2.4 O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL**

Conforme já verificado, o assédio moral, dada sua interdisciplinaridade e ausência de definição legal, ainda não possui conceituação definitiva. Assim, maior dificuldade é encontrada na conceituação do fenômeno do assédio moral organizacional, que também tem sido denominado pela doutrina e jurisprudência trabalhistas brasileira, como assédio moral institucional, assédio moral coletivo, gestão por *stress* ou *straining*.

As relações de emprego se estabelecem em razão da existência de mão de obra livre, e conforme art. 3º da CLT considera-se como vínculo pessoal, tácita ou expressamente, a seu empregador, para execução de trabalho de forma não eventual, subordinada e mediante remuneração. Atendidos esses requisitos da relação de emprego, o trabalhador passa a laborar sob a égide do poder diretivo do tomador de serviço. Entretanto, Pohlmann (2014) destaca que podem ocorrer casos em que o capitalista e seus gestores ultrapassam ou mesmo abusam do poder diretivo e assediam seus empregados.

Abordando a questão da legitimação da violência no trabalho, Pohlmann (2014) explica que a nova organização do trabalho, caracterizada pela hipercompetitividade, gestão por objetivos, aumento da lucratividade e produtividade, propicia a violência, já que implica em carga de trabalho cada vez mais intensa, com prazos cada vez mais reduzidos e o aumento das tarefas, que anestesiam os empregados.

De acordo com Pohlmann (2014) essa nova organização do trabalho visa unicamente atender aos objetivos da empresa, e os gestores são estimulados a cometerem abusos, perseguições, cobranças agressivas que levam ao assédio moral.

Verifica-se nesse contexto, que os métodos de gestão passam a figurar como focos da violência, mitigando a participação dos indivíduos agressores, de modo que o assédio moral torna-se um fenômeno de caráter objetivo, em contraposição a subjetividade apontada no assédio moral interpessoal, conforme explicitado por Pohlmann:

Em consonância com essa nova construção, as estratégias gerenciais adotadas tentam elevar ao máximo a produtividade e a rentabilidade, independente do prejuízo que possam acarretar e sem qualquer preocupação com a relação insuprimível existente entre trabalho em quem trabalha. Porém esses métodos não costumam ser identificados como práticas violentas, ao contrário, muitas vezes são consideradas como exemplos de eficiência e modernidade. Nesse terceiro espírito do capitalismo, com fundamento nos novos métodos de gestão que se atêm tão somente aos resultados, a própria estrutura organizacional surge como algo intrinsecamente violento. (POLHMANN, 2014, p. 34)

Contudo, embora ao firmar um contrato de trabalho o empregado se coloque sob o poder diretivo do empregador, tal fato não significa que o obreiro tenha colocado à disposição do empregador seus direitos humanos fundamentais.

Assim, como exposto na citação de Muçouçah:

Direitos humanos fundamentais, portanto, não fazem parte do negócio jurídico trabalhista. Assim, não há que se falar que o empregador, terá o poder contratualmente firmado, de ferir os direitos humanos do empregado, em qualquer de duas dimensões, com a finalidade de atingir a produção por ele almejada. (MUÇOUÇA, 2014, p. 195)

Por essa razão, esse mesmo autor, define assédio moral coletivo como:

O atentado sistemático e reiterado da empresa – manifestado de formas várias, sob o epíteto de política empresarial, que em verdade, é abuso de direito (mais especificamente, do poder direito do empregador) – atentado este o qual, utilizando-se de violência moral, psíquica, etc., como instrumento para aumentar a produção, lesa direitos humanos fundamentais dos trabalhadores em todas suas múltiplas dimensões. (MUÇOUÇA, 2014, p. 195)

Adotando posicionamento semelhante, Giannattasio, conceitua no mesmo sentido:

Entendida, segundo a Economia Política do Poder, como sequestro da subjetividade, essa nova modalidade de assédio moral, com o objetivo de incremento da produtividade, integrando o trabalhador na empresa como mais uma engrenagem eficiente do processo produtivo, bloqueia a capacidade de pensamento crítico deste, e mais do que isso, impede a formação da própria e individual percepção de seu entorno, na medida em que passa a ver na empresa sua própria realização pessoal, mantendo relações libidinais com ela, por que a ama, ou mesmo, porque passa a se sentir a própria empresa, sem a oportunidade de construir os meios de fazer-se a si mesmo e de se encontrar consigo. (GIANNATTASIO, 2010, p. 240)

Nesse ponto para melhor entendimento do fenômeno do assédio moral organizacional torna-se necessário abrir parênteses e abordar o conceito de sequestro da subjetividade. O termo subjetividade é conceituado, de acordo com Faria (2007), como:

... à forma de construção da concepção ou percepção do real, que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas do sujeito individual ou coletivo que formam a base da tradução racional idealizada dos valores, interpretações, atitudes e ações. (FARIA, 2007, p. 84)

Assim, nas palavras do mesmo autor, a ocorrência do sequestro da subjetividade ocorre quando:

O indivíduo passa a estabelecer padrões de conduta para ser aceito em seu meio e para aliviar a tensão estabelecida com a sociedade. É sobre esta perspectiva que nas relações de trabalho, que também são relações de poder e não só de produção, há uma busca por produzir um modo moral de ser, apto a corresponder à expectativa de uma aceitação social e aliviar as repreensões originais. (FARIA, 2007, p. 86)

O conceito de sequestro da subjetividade é traduzido por Pohlmann (2014) pela expressão mobilização da subjetividade, e o próprio autor, se baseando nos ensinamentos de Dejours, aborda aspectos semelhantes aos anteriores:

Leciona Dejours que o desenvolvimento da subjetividade se desdobra em: a) campo da sexualidade; e b) campo social. Neste último, sem o engajamento subjetivo, a organização do trabalho, em termos de tempo e modos adequados de produção, não se sustenta, pois depende da contribuição singular de cada participante (zelo) e da cooperação entre os trabalhadores. Esse engajamento, ou mobilização, não pode ser prescrito pela organização, e por isso se tornou obsessão das políticas de recursos humanos. (POHLMANN, 2014, p. 52)

Retomando Soboll (2008), a autora estabelece a ausência de correspondência entre o trabalho prescrito e o trabalho real, na medida em que aquele é definido pela organização, que não detém previsibilidade sobre as eventualidades na execução das tarefas pelo trabalhador, este é a tarefa efetivamente executada pelo trabalhador. Há, portanto, uma lacuna entre o trabalho prescrito e o realmente executado, já que neste está presente a individualidade do trabalhador que se engaja da subjetivamente na execução do trabalho.

No mesmo sentido, Pohlmann aponta que:

Quem trabalha agrega subjetividade ao trabalho. É o zelo, o qual pode ser compreendido como a inteligência corporal e astuciosa e sua mobilização para a realização da tarefa. O corpo referido não se trata do corpo biológico, mas de um segundo, constituído a partir do biológico, porém não surgido com este, e, sim, construído aos poucos pelas experiências mais íntimas e da relação com o outro. É

este o corpo que é convocado a trabalhar, atividade que o mobiliza por inteiro, em todos os aspectos da personalidade. (POHLMANN, 2014, p. 49-50)

Assim, de acordo com Juan Carlos Zurita Pohlmann (2014), “se não existir a agregação da subjetividade e da cooperação, o trabalho deixa de ser realizado e a produção ou os objetivos da organização não são atingidos”, de modo que ainda adotando os conhecimentos de Dejours, Pohlmann evidencia que a subjetividade pode ser mobilizada pela expectativa de retribuição, caracterizada pelo “propósito subjetivo fundamental de obter em troca um benefício em termos de sentido para si mesmo, mascarando uma luta pela identidade”; pela manipulação do medo, que se configura pela “exploração do saberfazer e das competências coletivas acumuladas anteriormente à política de avaliação individualizada” e também se vale pela “cooperação reduzida em busca de compatibilidades”.

Explicando esse processo Pohlmann (2014), escreve que:

Esta cooperação consiste no ajuste do modo operatório individual ao funcionamento das demais instâncias com as quais cada operador está em relação direta. Concentra-se de forma progressiva na inteligência individual e acentua a individualização. Cada agente busca o isolamento na atividade mais independente, limitada, e individualizada possível. O diálogo entre colegas é reduzido ao mínimo necessário à própria proteção. Os e-mails e outras formas de comunicação arquiváveis servem para documentar os diálogos e registrar em que ponto ocorreu eventual falha. Difunde-se esta comunicação de forma ampla, pelo que cada um se torna ordenador de tarefas aos demais receptores. (Pohlmann, 2014, p. 54)

Para o mesmo autor, dessas práticas de gestão decorrem os mecanismos de defesa coletivos e individuais utilizados pelos trabalhadores frente ao medo instalado no ambiente de trabalho, o que provoca a individualidade, o empobrecimento da comunicação, sobrecarga de trabalho, ausência de cooperação, e, por conseguinte, o esvaziamento do sentido do trabalho.

Entretanto, o autor desenvolve seu pensamento no sentido da ineficiência dessas estratégias defensivas perante esse cenário no qual:

O medo que direciona as estratégias coletivas de defesa impõe o constrangimento como instrumento da organização de trabalho. Em análise ao assédio moral perverso, Hirigoyen observa que o medo é fundamental à violência. A agressão parte como modo de defender-se quanto a uma possível agressão do outro. Quando eleito o medo como método de gestão, a empresa está incentivando a violência entre seus empregados. (POLHMANN, 2014, p. 56)

Por essas razões, Pohlmann (2014) estabelece que “o assédio moral organizacional pode ser reconhecido como a eleição da violência como política de gestão”.

Por outro lado, tem-se posicionamento na literatura jurídica que aborda o assédio moral coletivo sob a ótica dos conceitos jurídicos de interesse difuso, coletivos e individual homogêneo, ou seja, violações ao meio ambiente de trabalho e não sob a ótica das formas de gestão, definindo da seguinte maneira:

...o assédio moral coletivo é concretizado quando há violação de interesse coletivos que pertençam a um grupo, ou uma categoria ou ainda uma classe formada por determinados indivíduos que são passíveis de identificação. Essa modalidade de assédio também pode surgir quando interesses individuais homogêneos são violados. (NASCIMENTO, 2009, P. 559)

Como esses interesses já encontram na Ação Civil Pública os meios de proteção normatizados juridicamente e em razão de o conceito por ele atribuído corresponde aos fins proposto nesse estudo, a definição do assédio moral coletivo seria:

...como aquele em que o empregador, utilizando-se abusivamente do seu direito subjetivo de organizar, regulamentar, fiscalizar a produção e punir os empregados, utiliza-se, de tais prerrogativas de forma reiterada e sistemática, como política gerencial, atentando contra direitos humanos fundamentais dos empregados em quaisquer de suas dimensões. O poder diretivo do empregador é, assim utilizado, a mola mestra que impulsiona a produção, com base no sacrifício e no desrespeito aos direitos dos seus empregados. Por ser prática reiterada, dirigida ao ambiente de trabalho e atentar contra direitos humanos fundamentais dos trabalhadores, constitui assédio moral coletivo. O assédio moral coletivo somente é possível pela utilização da “violência instrumental”, ou seja, a violência nem sempre percebida – ou tida como normal por parte dos empregados e da sociedade – para que a empresa logre as finalidades que deseja obter. (MUÇOUÇA, 2009, p. 1001)

Outros termos que se confundem na literatura acerca do fenômeno são o de *straining* e o de gestão por estresse, que embora, também se encontre na literatura a equivalência conceitual desses termos com o de assédio moral organizacional, Guedes (2010) entende que o assédio moral e o *straining* são espécies decorrentes do gênero da gestão por estresse.

Assim, o conceito que essa autora atribui ao termo *straining* corresponde ao que a doutrina majoritária denominado assédio moral organizacional:

No trabalho, *straining* é uma situação de estresse forçado, no qual a vítima é um grupo de trabalhadores de um determinado setor ou repartição, que é obrigado a trabalhar sob grave pressão psicológica e ameaça iminente de sofrer castigos humilhantes. Nessa espécie de psicoterror, parte-se do pressuposto de que os vestígios da memória (da era dos direitos) já foram apagados, e o ambiente de trabalho é um campo aberto, onde tudo é possível. No *straining*, o nível da pressão vai aumentando à medida que os trabalhadores, sem se darem conta, vão “colaborando”. No *straining*, todo o grupo, indistintamente, é pressionado psicologicamente e apertado para aumentar a taxa de produtividade, atingir metas, bater recordes nas vendas de serviços

e de produtos, debaixo de reprovações constrangedoras, como a acusação de “falta de interesse pelo trabalho”, “falta de zelo” e “colaboração” para com a empresa, e ameaça permanente e subjacente, lançada de modo vexatório de perder o emprego, ou, ainda, sofrer uma punição ainda mais dura e humilhante. (GUEDES, 2010, p.170)

Desse modo, verifica-se que embora receba diversas denominações, o fenômeno, cujo o termo assédio moral organizacional revela-se mais adequado:

... compreende, assim, um conjunto sistemático de práticas reiteradas, provindas dos métodos de gestão empresarial, que tem por finalidade atingir determinados objetivos empresariais relativos ao aumento de produtividade e à diminuição do custo de trabalho, por meio de pressões, humilhações e constrangimentos aos trabalhadores na empresa. (ALVARENGA, 2012, p. 958)

Assim, torna-se relevante buscar dados a fim de delimitar o conceito de assédio organizacional, que segundo Lis Andréa Pereira Soboll, configura-se:

... 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. O assédio organizacional é também processual e agressivo - como no assédio moral - mas não é pessoalizado e nem mal-intencionado (no sentido de querer prejudicar ou destruir). O objetivo do assédio organizacional não é atingir uma pessoa em especial, mas sim controlar todo o grupo indiscriminadamente. Alguns exemplos de práticas de assédio organizacional: gestão por estresse, gestão por injúria, gestão por medo, exposições constrangedoras de resultados, premiações negativas, ameaças, cobranças exageradas. Cabe esclarecer que assédio organizacional é diferente de uso adequado do poder diretivo do empregador; reconhecemos este último como legítimo no que se refere a certas exigências de desempenho e produtividade. Tais atitudes deixam de ser legítimas quando permeadas de condutas abusivas e que atentam contra a dignidade humana. (SOBOLL, 2008, p. 21).

Ainda segundo a mesma autora:

A expressão organizacional associada ao assédio tem o propósito de destacar que esse tipo de prática se estrutura a partir das estratégias de gestão e divisão do trabalho, ou seja, depende principalmente da maneira como o trabalho está organizado. (SOBOLL, 2008, p. 86).

Adriane Reis de Araújo ao definir o assédio moral organizacional, leciona:

[...] configura o assédio moral organizacional, o conjunto de condutas abusivas, de qualquer natureza, exercido de forma sistemática durante certo tempo, em decorrência de uma relação de trabalho, e que resulte no vexame, humilhação ou constrangimento de uma ou mais vítimas com a finalidade de se obter o engajamento subjetivo de todo o grupo às políticas de metas da administração, por meio da ofensa a seus direitos fundamentais, podendo resultar em danos morais, físicos e psíquicos. (ARAÚJO, 2006, p.107).

No que tange às vítimas do assédio moral na sua modalidade organizacional Araujo esclarece que:

O assédio moral organizacional abrange também o trabalhador que não é diretamente submetido às condições vexatórias, afinal aquele que testemunha a conduta abusiva por vias oblíquas sofre a mesma cobrança de engajamento e é acuado na vivência do medo e sofrimento de seu colega. (ARAUJO, 2006, p.109)

Quanto à finalidade do assédio moral organizacional, a mesma autora entende que:

...ele serve à empresa como um instrumento de gestão de seu pessoal, instrumento de normalização da conduta dos trabalhadores, para o engajamento e o controle de todo o pessoal com o fim de manter ou incrementar o ritmo e qualidade da produção, sem permitir qualquer reivindicação em relação às condições de trabalho ou a direitos trabalhistas e silenciando sobre condutas ilícitas ou socialmente reprovadas, de forma a manter incólume a imagem da empresa. As condutas ilícitas ou socialmente reprovadas abrangem desde normas internas (implícitas), como por exemplo as mais diversas modalidades de discriminação sobre a mão-de-obra, produtos fabricados com defeitos ou danosos à saúde, até atos externos, como a prática de corrupção ou poluição ambiental. (ARAUJO, 2006, p.111)

Wilson Ramos Filho define o assédio moral organizacional, caracterizando-o como:

práticas gerenciais voltadas ao aumento da produtividade e da lucratividade das empresas que por suas características e por sua reiteração potencialmente causam danos à saúde física ou mental dos empregados. (RAMOS FILHO, 2009, p. 1)

Já o conceito do assédio moral organizacional desenvolvido por Thereza Cristina Gosdal enfoca o aspecto estrutural do assédio moral organizacional, conforme transcrito abaixo:

Para nós o assédio organizacional é um conjunto sistemático de práticas reiteradas, inseridas nas estratégias de métodos de gestão, por meio de pressões, humilhações e constrangimentos, para que sejam alcançados determinados objetivos empresariais ou institucionais, relativos ao controle do trabalhador (aqui incluído o corpo, o comportamento e o tempo de trabalho), ou ao custo do trabalho, ou ao aumento de produtividade e resultados, ou à exclusão ou prejuízo de indivíduos ou grupos com fundamentos discriminatórios. (SOBOLL, 2008. p. 37)

Em sua obra Soboll (2008) estabelece a relação entre o assédio moral organizacional e os modelos de gestão por injúria, gestão por estresse e gestão por medo, muitas vezes confundidos com o assédio organizacional em si. De acordo com a autora esses modelos são instrumentos pertencentes a estrutura e a política organizacional e configuram as formas de expressões das estratégias abusivas de gestão denominada assédio organizacional.

Conforme os ensinamentos de Hirigoyen (2005) a gestão por injúria caracteriza-se pelo “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”.

Quanto à gestão por estresse, Hirigoyen (2005) esclarece que a intenção “não é destruir os empregados, mas ao contrário, melhorar seu desempenho” para leva-los ao cumprimento de metas.

Por fim, a gestão por medo se revela, ainda, de acordo com a autora tendo por base:

... o fantasma do desemprego, que persiste apesar da retomada do crescimento econômico, e o aumento das pressões psicológicas relacionadas aos novos métodos de gestão, o medo se tornou um componente determinante no trabalho. (HIRIGOYEN, 2005, p. 28)

Para o fim proposto nesse trabalho será adotada a definição de assédio moral organizacional desenhada por Adriane Reis de Araújo, pois traz em seu escopo as características do conceito mais adotado de assédio moral interpessoal desenhado por Hirigoyen, bem como suas consequências negativas para o trabalhador, acrescida do aspecto gerencial de engajamento subjetivo com o propósito final de atingimento de metas, elemento diferencial do assédio moral organizacional, além de estabelecer tal conduta como ofensiva a direitos fundamentais do indivíduo, o que assegura proteção ao trabalhador ante a inexistência de proteção legal específica.

Dados os limites impostos pela ausência de legislação federal a respeito do tema que é de discussão recente e, portanto, não possui uma definição homogênea, os julgados do Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais acerca do assédio moral organizacional, podem descortinar essa prática, revelando qual conceituação que tem sido atribuída a esse fenômeno e se esta encontra-se ou não em consonância com a literatura sobre a matéria.

## **2.5 ASPECTOS LEGAIS**

Apesar de na teoria o assédio moral e o assédio moral organizacional serem temas que não se confundem, na prática ambos têm o mesmo tratamento legal.

Maria Cristina Irigoyen Peduzzi, ministra do TST, em artigo escrito acerca do tema, fala que “a amplitude das hipóteses possíveis de serem enquadradas como assédio moral dificulta a precisão conceitual” (PEDUZZI, 2007, p. 26).

De acordo com a mesma autora o estudo sobre o assédio moral tem:

... caráter interdisciplinar: envolve as áreas da psicologia, medicina, medicina do trabalho, administração de empresas e outras afins. O assédio moral se configura pela insistência impertinente, com propostas, perguntas ou pretensões indevidas. Resulta de um conjunto de atos, não perceptíveis pelo lesado como importantes em um primeiro momento, mas que, na sequência, unidos, destinam-se a expor a vítima a situações incômodas, humilhantes e constrangedoras. Identifica-se na ocorrência de comportamentos comissivos ou omissivos que humilham, constroem e desestabilizam o trabalhador, afetam a autoestima e a própria segurança psicológica, causando estresse ou outras enfermidades (PEDUZZI, 2007, p. 31).

A ministra ainda informa que “no Brasil, não há previsão em lei federal acerca do assédio moral e que há, pelo menos, 11 (onze) projetos de lei atualmente tramitando no Congresso Nacional sobre o tema.” (PEDUZZI, 2007, p. 30)

Ainda segundo Maria Cristina Irigoyen Peduzzi:

... o tema do assédio moral, embora ainda recente, já foi examinado em decisões pela quase totalidade dos Tribunais Regionais nacionais. Os primeiros acórdãos são datados de 2003. Em 2005 já se verifica um substancial aumento em relação a 2004, confirmado pelos julgamentos ocorridos no ano de 2006 e em 2007 (PEDUZZI, 2007, p. 36).

Ademais, de acordo com a jurista Maria Cristina Irigoyen Peduzzi:

O tema objeto da nossa reflexão é vasto, polêmico, interdisciplinar e carente de legislação de regência. A doutrina e a jurisprudência são as fontes de estudo e pesquisa disponíveis, além de projetos de lei tendentes a regulamentar o instituto. Está presente nos mais diversos setores de atividade e especialmente na última década passou a constituir preocupação, pela frequência com que ocorre, da sociedade e do Estado. (PEDUZZI, 2007, p. 25).

A propósito desse fato, cabe destacar, conforme apontam Corrêa e Carrieri (2007), que, no Brasil, a legislação que disciplina o assédio moral é parca e incipiente, havendo somente leis esparsas tratando o assunto, não sendo encontrado dispositivos específicos acerca do tema nem mesmo na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) nem o Código Penal Brasileiro (CPB).

Ainda, de acordo com Corrêa e Carrieri (2007), na ausência de disposição legal federal própria, a proteção contra o assédio moral no trabalho encontra guarida em princípios fundamentais da dignidade da pessoa humana, um dos fundamentos do Estado Democrático de Direito, em seu art. 1º, inciso III da CF de 1988 e dos valores sociais do trabalho esculpidos nos arts. 1º, 5º, incisos X e XXII, 8ª e 9º, todos da Constituição Federal de 1988.

O caput do art. 5º do Norma Constitucional assegura, ainda, a todos os cidadãos a inviolabilidade do direito à vida e à segurança; no inciso X deste mesmo dispositivo a CF/88 afirma a inviolabilidade da vida privada e da honra e imagem das pessoas. O art. 6º inscreve a saúde dentre os direitos sociais. No inciso XXII do art. 7º o texto constitucional estabelece o direito do trabalhador à redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de norma de saúde, higiene e segurança.

Além dos direitos fundamentais garantidos pela Constituição, que resguardam ao trabalhador proteção quanto a prática de assédio moral, o art. 170, caput da Constituição Brasileira, ao tratar da ordem econômica, assegura a livre iniciativa, baseada na defesa do meio ambiente e na valorização do trabalho humano. Nesse sentido, o artigo 225 da CF/1988 ainda garante o direito de todos o meio ambiente equilibrado, inserindo neste o meio ambiente do trabalho.

O conceito de meio ambiente encontra-se definido legalmente artigo 3º, inciso I da Lei 6.938/91, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, correspondendo ao “[...] conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas”

O meio ambiente do trabalho, portanto, encontra-se inserido nesse conceito, pois, consiste no local onde são desenvolvidas as atividades laborais, correspondendo não apenas ao espaço físico em que o trabalhador se encontra inserido, mas as ferramentas de trabalho, os métodos de realização das tarefas, bem como os métodos de gestão aplicados pelos superiores hierárquicos.

O conceito o meio ambiente de trabalho desenvolvido por Maria Aparecida Alkimin estabelece que:

O meio ambiente do trabalho é local onde o homem passa a maior parte de sua vida, e onde desenvolve seus atributos pessoais e profissionais, contribuindo com a produção, distribuição e circulação de riquezas, podendo ser conceituado como sendo o conjunto de bens materiais e imateriais pertencentes à atividade empreendedora, de fim lucrativo ou não, abrangendo a força de trabalho humano, as condições de trabalho. (ALKIMIN, 2009.p. 29)

A CLT ainda traz o art. 157, que prevê o dever do empregador de cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho, podendo ser utilizado no combate ao assédio moral e nos art. 484-A, § 3º, da Consolidação da Leis Trabalhistas e que trazem em seu bojo a expressão coação moral e preveem a possibilidade de rescisão indireta por parte do trabalhador em razão de conduta lesiva praticada pelo empregador.

Conforme anteriormente mencionado, existem diversos Projetos de Lei, que visam normatizar o fenômeno do assédio moral. De acordo com Gomes (2010), o Projeto de Lei nº 2.369/2003 pretende conceituar o assédio moral como “constrangimento de trabalhador por seus superiores hierárquicos ou colegas, através de atos repetitivos, tendo como objetivo, deliberado ou não, ou como efeito, a degradação das relações de trabalho”. Menciona ainda o autor que a esse Projeto, encontram-se apensados quatro proposições, quais sejam, o PL 6.625/2009, o PL 2.592/2003, merecendo destaque o Projeto de Lei nº 6.757/2010, que pretende alterar a redação dos art. 483, “g” da CLT, que passaria a constar em seu corpo a coação moral com causa da rescisão indireta do contrato de trabalho pelo empregado e o Projeto de Lei 4.593/2009, que define o assédio moral como:

a reiterada e abusiva sujeição do empregado a condições de trabalho humilhantes ou degradantes, implicando violação a sua dignidade humana, por parte do empregador ou de seus prepostos, ou de grupo de empregados, bem como a omissão ou prevenção e punição da ocorrência do assédio moral. (GOMES, 2010, p. 684)

Em seu artigo, Gomes (2010), ainda faz menção ao Projeto de Lei 4.742/2001, que visa tornar crime a prática de assédio moral e ao Projeto 7.202/2010 que visa equipar tal prática a acidente de trabalho.

Nesse sentido, verifica-se que as definições que a literatura traz a respeito do assédio moral coincide com as proposições legais a respeito do tema, revelando, que embora algumas imprecisões, o fenômeno já vem apresentando contornos mais ou menos definidos, o que inclusive tem propiciado a defesa de direitos dos empregados perante o TRT Mineiro, onde se verifica a ocorrência de mais de 5000 julgados sobre o tema no sítio eletrônico do Tribunal ao utilizar como critério de pesquisa a expressão assédio moral.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa fundamenta-se em estudo multidisciplinar, pois abrange temas de Administração e Direito, levantando jurisprudência acerca do tema, através de material obtido por meio da Internet, livros, códigos, revistas, cartilhas, acórdãos, artigos e outros.

Realizou-se uma pesquisa descritiva, a qual caracteriza-se pela observação, registro, análise e correlação de fatos ou fenômenos variáveis sem manipulação dos mesmos. (CERVO, 2002). Nesse sentido, foi feito levantamento e coleta jurisprudencial acerca do tema,

a fim de buscar reproduzir o entendimento acerca do fenômeno em estudo pelo Tribunal Regional do Trabalho (TRT) do Estado de MG.

Foi utilizado o método indutivo, porquanto entende-se que:

Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas, Portanto, o objetivo dos argumentos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam (LAKATOS, 2006, p. 53).

Utilizou-se a pesquisa qualitativa, pois os resultados obtidos por meio da interpretação dos dados coletados realizada visam instigar novos estudos quanto aos conceitos em estudo e por apresentar indicações de como a realidade tem abordado os fenômenos do assédio moral e organizacional, delimitando suas definições com base na análise dos exemplos extraídos dos acórdãos proferidos pelo Tribunal Regional do Trabalho Mineiro.

Zanelli (2002) descrevendo o método de abordagem qualitativa, explica que sua adoção é mais apropriada nos casos em que se objetiva estudar casos particulares, e não englobar amostras extensas; se deseja o entendimento de um fenômeno de forma subjetiva, tomando os dados na forma escrita e não numérica; e busca-se a interpretação dos dados ao invés de sua análise estatística.

De acordo com a mesma autora a abordagem qualitativa permite a investigação social do fenômeno, buscando sua compreensão de acordo com o entendimento dos participantes, no caso, os juízes, identificando os significados por eles atribuídos, conforme suas experiências e a interpretação do pesquisador.

Para atingir o objetivo proposto utilizou-se como método a pesquisa bibliográfica a fim de identificar os aspectos teóricos e a coleta de dados, que se deu por meio da pesquisa documental em fonte de dados primárias, isto é que ainda não receberam tratamento analítico.

Embora a pesquisa documental se assemelhe com a pesquisa bibliográfica, de acordo com Gil (2008), a principal distinção entre elas está na natureza das fontes, uma vez que na pesquisa documental os materiais adotados normalmente não receberam qualquer tratamento analítico (por exemplo, documentos arquivados em órgãos públicos ou privados; reportagens; diários; memorandos; ofícios; atas de reunião; sentenças; etc.)

Desta forma, a seleção dos documentos analisados na pesquisa documental consistiu na amostra de julgados extraídos do site do TRT 3ª Região, no período de 2014 à 2018, no por meio do critério de pesquisa do termo exato no campo assunto da pesquisa jurisprudencial para verificar aspectos teórico na prática.

Posteriormente à pesquisa documental foi realizada a análise de conteúdo dos julgados obtidos por meio de pesquisa textual no site do TRT-MG.

Adotou-se a análise documental, com base em Bardin (2016) caracterizada da seguinte forma:

Enquanto tratamento da informação contidas nos documentos acumulados, a análise documental tem por objetivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação. [...] A análise documental é, portanto, uma fase preliminar da constituição de um serviço de documentação ou de um banco de dados.

O autor afirma ainda que a análise documental “permite passar de um documento primário (bruto) para um documento secundário (representação do primeiro)”.

Bardin (2016) aponta que a análise de conteúdo possui três fases: a pré-análise que é a escolha do tipo de material que será analisado de acordo com o problema de pesquisa e objetivos; exploração do material obtido, pautando-se nos objetivos e no referencial e por último a interpretação e o tratamento dos resultados, visando relacionar o conteúdo do material com o referencial teórico validando seus significados dentro da pesquisa.

A coleta de dados se deu no dia 14/10/2018 por meio de pesquisa no site <https://as1.trt3.jus.br/juris/consultaBaseCompleta.htm>, e verificou-se que, utilizando com critério de pesquisa a expressão assédio moral organizacional, o resultado foi de 123 acórdãos. Quando o critério adotado era a expressão assédio moral coletivo, a pesquisa retornou 16 resultados de julgados. Já quando os critérios de pesquisa eram as expressões assédio moral institucional, *straining* e gestão por estresse, foram obtidos 12 acórdãos para o primeiro termo, 33 resultados, quando pesquisado pelo segundo termo e 26 resultados de julgado para o último termo. Os resultados obtidos referem-se a julgamentos proferidos entres o período compreendido entre janeiro de 2014 até a data da pesquisa.

Tendo em vista que a Turma Recursal de Juiz de Fora foi transformada na 11ª Turma do Tribunal, delimitou-se a análise aos julgados proferidos por esse órgão julgador. Embora não sejam julgadas somente ações oriundas da Comarca de Juiz de Fora, essa delimitação possibilita fácil seleção de julgados referentes a esta cidade. Ademais tal delimitação permite a coleta de dados mais homogêneos no que se refere a fundamentação dos desembargadores, já que o TRT da 3ª Região é composto por 17 órgãos julgadores, sendo 11 turmas colegiadas de magistrados.

Nesse sentido, foram encontrados dentre os acórdão proferidos pela 11ª Turma do Tribunal 2 julgados quando na pesquisa textual foi utilizado o termo assédio moral institucional, 39 julgados quando a expressão digitada foi assédio moral organizacional, 24 julgados com o

termo *straining* utilizado como base no critério de pesquisa textual, 3 julgados a partir da expressão gestão por estresse e não houve retorno de nenhum acórdão quando o critério de pesquisa adotado foi pelo termo assédio moral coletivo.

Após a coleta das jurisprudências disponíveis no site do TRT-3ª Região, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), que consiste em 3 etapas, quais sejam, pré-análise, exploração do material e interpretação dos conteúdos. Esse processo foi aplicado no tratamento nos dados secundários obtidos em pesquisa no banco de dados de jurisprudências do TRT – 3ª Região, e, por fim estabeleceu-se o confronto com a revisão bibliográfica realizada.

#### 4 ANÁLISE DOS JULGADOS

A partir desse ponto serão levantados e analisados os julgados oriundos do repositório de jurisprudência do TRT 3ª Região acerca do fenômeno assédio moral organizacional a luz do Poder Judiciário e da legislação pertinente à matéria. Os processos judiciais permitem compreender como o Poder Judiciário tem respondido às ocorrências de assédio moral organizacional que chegam para apreciação.

Com base na análise trazida a partir das ações mais frequentes demandadas pelos trabalhadores verifica-se o assédio moral organizacional já é uma realidade vivenciada pelo Poder Judiciário, e que este tem conhecimento desse fenômeno.

A apresentação e a análise dos julgados visam verificar as razões que levaram os desembargadores do TRT Mineiro ao reconhecimento ou não do assédio moral organizacional e para tanto serão apresentados os casos em que ficou configurado para o judiciário a ocorrência do assédio moral organizacional nas suas diversas denominações.

Dos 39 acórdãos levantados a partir da pesquisa textual, foram selecionados 2 acórdãos de ações originadas em Juiz de Fora, cujos relatos e fundamentos demonstram a ocorrência do assédio moral organizacional, manifestada através de práticas de gestão que extrapolam os limites legais. Em ambos, os julgadores adotam os termos assédio moral organizacional, *straining* e gestão por estresse para configurar o mesmo fenômeno.

O primeiro caso refere-se ao pedido de majoração do valor da indenização por dano moral pois o trabalhador alegava que sua produção era divulgada diariamente entre gerentes do banco réu durante áudioconferências.

Os fatos alegados pelo trabalhador reclamante foram comprovados por meio no processo, de acordo com entendimento da juíza relatora Adriana Goulart de Sena Orsini a seguir transcrito:

No caso em julgamento, o autor comprovou, mediante a juntada de mensagens de email dos superiores hierárquicos, a divulgação de rankings de desempenho dos gerentes entre os funcionários do banco, fato que também foi ratificado pela testemunha do laborista em audiência ao afirmar que: "que na reunião era exposta a produção de cada GEN. (BRASIL, 2018)

Embora a julgadora não utilize aqui a expressão assédio organizacional, reconhece a prática, conforme se depreende do trecho da fundamentação:

Diante desse fato, reputo configurada a conduta ilícita do empregador, capaz de ensejar o assédio moral alegado, porquanto a divulgação pública de rankings de desempenho caracteriza cobrança abusiva do empregador no cumprimento de metas, plenamente capaz de causar constrangimentos e danos à imagem e integridade psíquica do trabalhador. (BRASIL, 2018)

Nesse caso a magistrada também fundamenta sua decisão com base na definição de Hirigoyen, destacando-a como “uma das primeiras estudiosas a se preocupar com o estudo do assédio moral no trabalho”, destaca o posicionamento de que o assédio moral interpessoal é “conduta abusiva, em razão de sua repetição ou sistematização, configurada através de gestos, palavras, comportamentos inadequados e atitudes, que atentam contra a personalidade, dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando ou degradando o ambiente de seu trabalho”. (BRASIL, 2018)

Finaliza o julgamento, afirmando que as medidas adotadas pela gestão para o atingimento de metas eram incompatíveis com a dignidade humana e um ambiente de trabalho saudável, dando ensejo a ocorrência de assédio moral organizacional.

O segundo caso trata-se de recurso interposto pela empresa reclamada, alegando que nunca foram cobradas metas absurdas ou impossíveis de serem cumpridas e que, portanto, não houve a prática de ato ilícito que pudesse justificar a condenação por danos morais imposta pela juíza de 1º grau.

Nesses autos a juíza Adriana Goulart de Sena Orsini entendeu pela ocorrência de assédio moral organizacional com base no depoimento testemunhal ora transcrito:

A única testemunha que tratou do tema relatou o seguinte: que o gestor da autora e da depoente até seu afastamento foi [...], gerente titular, sempre agressivo, nervoso e chegava a ser mal educado com ambas, chamava de incompetente, irresponsável por causa de alguma produção, de patinho feio, que estavam atrapalhando a agência, nas

reuniões, nas teles, e no "direto ao ponto" diário, que era um relatório da produção do dia; que era difícil atingir metas, a autora sempre batia as metas, mas no mês seguinte as metas aumentavam. Não se discute a possibilidade/necessidade de serem atendidas as metas fixadas pelo empregador, tampouco o direito/dever de se cobrá-las, todavia, ao empregador cumpre zelar por um ambiente de trabalho digno e saudável, em que todos se respeitem. Todavia, a realidade fática laboral revelou que a autora era tratada com rigor excessivo pelo superior hierárquico, visto que era tachada de incompetente e chamada de patinho feio. Chama atenção também o fato de que autora esteve afastada por gozo de benefício previdenciário, espécie 91, tendo sido diagnosticada pelo perito do Juízo como portadora de Síndrome do Esgotamento Profissional (fl. 64), conforme laudo pericial produzido nos autos 000537-28.2013.5.03.0035 e retratado às fls. 57/66. (BRASIL, 2017)

No mesmo sentido do julgado anterior o assédio moral organizacional é caracterizado como prática de gestão que visa o aumento da produtividade por meios de métodos que atentam contra a dignidade humana e que inviabilizam o bem-estar no ambiente laboral, havendo registro da mesma citação a respeito da autora Hirigoyen.

Um terceiro julgado oriundo da Comarca de Juiz de Fora e obtido com base na pesquisa textual pela expressão gestão por estresse, trata-se de caso semelhante aos anteriores em que a gestão adotava a prática de envio de listas nominais, com o número da agência, por *e-mails* com a pontuação/performance de cada gerente e as metas que deveriam ser atingidas, de coação dos trabalhadores com ameaças de sofrer punições ou não serem promovidos, caso não fosse autorizado, por escrito, a utilização imagem (fotografia) do trabalhador junto ao caixa eletrônico e na *internet*, com exposição aos clientes e além de consultas aos clientes sem a anuência do trabalhador sobre a qualidade dos serviços prestados pelos gerentes.

Cabe ressaltar que nesse julgado, embora obtido pela expressão textual gestão por estresse, na fundamentação também foi adotado o termo assédio moral organizacional, demonstrando que são os termos mais comumente utilizados pela jurisprudência mineira para designar o fenômeno.

Entretanto nesse caso, cabe destacar que, segundo entendimento da desembargadora relatora Juliana Vignoli Cordeiro, algumas práticas não configuram assédio moral, quer seja interpessoal ou organizacional, conforme transcrição da fundamentação a seguir:

Não constitui ato ilícito o envio de e-mails para os gerentes de Banco com o estabelecimento de metas e informações sobre a pontuação/performance de cada um, sendo este um procedimento perfeitamente compatível com a natureza das atribuições do cargo e com a expectativa de melhor desempenho do Banco e das equipes de gerentes em um mercado cada vez mais competitivo. (BRASIL, 2018)

Contudo, o acórdão reconhece a existência de dano moral no caso com base em depoimento de testemunha colhido em audiência que confirma as cobranças de metas de forma agressiva, com ameaça de dispensa em caso de não cumprimento e exposição em ranking, com intuito de pressionar os empregados, conforme se segue em voto proferido por Juliana Vignoli Cordeiro:

o depoente, a exemplo da reclamante, foi gerente de contas; por uma vez ao mês ou em dois meses depoente e reclamante participaram de reuniões com o superintendente comercial do banco; havia esclarecimento sobre possibilidade de dispensa se não alcançadas metas; o depoente sempre alcançou suas metas, podendo afirmar igualmente em relação à reclamante enquanto atuaram juntas; as dispensas ocorridas no banco enquanto lá atuou deveram-se a mau desempenho; em algumas ocasiões o superintendente era ríspido com o pessoal, mas não ofensivo; todos os trabalhadores da agência ficam sabendo da produtividade de cada colega em razão do ranking enviado pela superintendência para as agências. (BRASIL, 2018)

Nesse julgamento a magistrada, inclusive, estabelece a diferenciação conceitual entre o assédio moral interpessoal e o organizacional, conforme fundamentação a seguir:

Nesse sentido, esclareça-se que a doutrina classifica o assédio moral em interpessoal e organizacional. Aquela tem como requisitos a conduta abusiva e repetida do agressor em relação a uma vítima ou grupo de vítimas específicas, com finalidade de prejudicá-las no ambiente de trabalho. Já a modalidade organizacional caracteriza-se pela conduta abusiva e reiterada do agressor como método de gestão, não sendo requisito a intenção de prejudicar ou inferiorizar determinada pessoa. Este último modo de assédio moral tem por essência a utilização de práticas abusivas para aumentar a produtividade e/ou reduzir custos, como cobranças excessivas de metas, rigor disciplinar excessivo etc. (métodos de gestão por estresse). (BRASIL, 2018)

Entretanto, a propósito desse terceiro caso analisado como a magistrada entendeu que a conduta da ré se caracterizou no sentido “de pressionar, ranquear empregados, até mesmo dispensar aqueles que não atingem metas, caracteriza o assédio moral organizacional e o dever de reparação decorre naturalmente.” (BRASIL, 2018)

Os casos anteriormente mencionados ilustram as hipóteses que tem sido levadas para julgamento no Tribunal Mineiro e consideradas pelos magistrados como assédio moral organizacional, mas não trazem em sua fundamentação o que seria o assédio moral organizacional. Desse modo, para se atingir o propósito desse trabalho, torna-se necessário a análise de conteúdo de outros julgados que abordem a questão sob o enfoque mais precisamente conceitual.

A jurisprudência trabalhista reconheceu o assédio moral organizacional, como na ementa do acórdão abaixo proferido pelo desembargador Antonio Gomes de Vasconcelos:

EMENTA: DANO MORAL. ASSÉDIO MORAL. COBRANÇA EXCESSIVA DE METAS. ABUSO DO PODER DIRETIVO. CONFIGURAÇÃO. A cobrança de metas de produtividade, por si só, especialmente em setores competitivos, não se revela suficiente à caracterização do dano moral. Por outro lado, o exercício do poder diretivo com o intuito de estipular e forçar o cumprimento de metas abusivas, de forma reiterada ou sistematizada, justifica a condenação ao pagamento de indenização por danos morais, podendo caracterizar, inclusive, assédio moral organizacional. (BRASIL, 2017)

Na fundamentação do voto referente a ementa acima descrita, o relator assim se pronunciou:

Nesse cenário, não resta dúvida alguma de que restou evidenciado nos autos o chamado assédio moral organizacional, onde o empregador promove abuso de seu direito de organizar os meios de produção, passando a cobrar o aumento de produtividade de maneira inadequada. (BRASIL, 2017)

Nesse caso, deve-se notar que o órgão colegiado deixa claro que a dignidade da pessoa humana limita o poder diretivo do empregador, de modo que, havendo ofensa a esse direito está configurado o abuso de poder.

Ainda, ficou configurada a prática de assédio moral organizacional, nesse caso abordado pela denominação de assédio moral institucional em voto da relatora Adriana Goulart de Sena Orsini pelas seguintes razões:

No caso dos autos, entendo que o banco reclamado praticou assédio moral institucional, que ocorre quando o agressor, que no caso, é a própria pessoa jurídica, por meio de seus administradores, utiliza-se de uma política de gestão desumana para aumentar os seus lucros criando uma verdadeira cultura institucional de humilhação, o que evidencia a pouca importância conferida pelas instituições bancárias ao fator humano em relação ao econômico. (BRASIL, 2017)

A partir da análise dos dados colhidos, pode-se observar a ocorrência de um termo que não foi adotado como critério de busca para designar o fenômeno, porém adotada pelo juiz relator Jales Valadão Cardoso como pode-se verificar na fundamentação que segue

Dentre diversas classificações de assédio moral constantes na doutrina, com relação à matéria discutida neste processado, há quem classifique o assédio moral em "inter pessoal" ou individual e em coletivo ou estrutural. Na primeira espécie, que se encaixa no caso relatado nestes autos, a vítima é um trabalhador identificado e perseguido pela chefia e/ou colegas no ambiente de trabalho de modo individual. As agressões são voltadas contra uma pessoa específica como, por exemplo, no isolamento de determinado empregado ou servidor do grupo de trabalho. Já no assédio estrutural, as práticas agressivas são técnicas incorporadas diretamente na política de RH da organização de trabalho e exercidas de maneira geral sobre todos os trabalhadores, caracterizando-se por uma política institucional agressiva por métodos de stress (*straining*), métodos de injúrias ou por ameaças. Exemplos disso são as dinâmicas motivacionais em grupo que acirram a competitividade de forma agressiva, aplicação

de prendas e castigos a quem não atinge metas de produção da empresa, dentre outras formas. (BRASIL, 2017)

Note-se que neste julgamento foi utilizado o termo assédio moral estrutural para designar as práticas abusivas de gestão com o fim de aumento de lucratividade e que ficou configurado o fenômeno do assédio moral organizacional, uma vez que as condutas abusivas não foram direcionadas a apenas um indivíduo de forma isolada, sendo uma prática direcionada a todos os trabalhadores indiscriminadamente.

A designação assédio moral coletivo, foi a menos utilizada (talvez em razão da divergência conceitual acerca da expressão), dado que o termo coletivo, conforme definido por Nascimento (2009) na passagem que aborda o assédio moral organizacional, remete a interesses coletivos, difusos e individuais homogêneos, protegidos por meio de Ação Civil Pública visando proteger o ambiente de trabalho, e nesse ponto discute interesses diversos daqueles que se pretende discutir no presente trabalho, quais sejam, dignidade e direitos de personalidade do trabalhador, verificou-se que em termos de definição os desembargadores tem fundamentado suas decisões nos mesmos moldes que aqueles que preferem adotar o termo assédio moral organizacional.

Cientes dessa distinção os desembargadores que adotam o termo assédio moral coletivo acrescentam a expressão organizacional ao final, conforme demonstra transcrição da fundamentação extraída voto do relator, desembargador Luiz Otavio Linhares Renault:

De outra parte, ensina a contemporânea ciência da administração, que os mais bem sucedidos meios de organização da produção, os mais produtivos, tem se revelados aqueles que menos atentam contra a dignidade dos trabalhadores. O assédio moral coletivo organizacional, antes de tudo, é improdutivo e pouco inteligente. Sacrifica tanto os empregados, como os acionistas. É uma equação de perde-perde. (BRASIL, 2018)

Nota-se que o desembargador em sua fundamentação se utiliza de ensinamentos oriundos das ciências administrativas relativos à produtividade, revelando que, segundo seu entendimento, o assédio moral organizacional está relacionado aos métodos de gestão utilizados no aumento da produtividade e que são nocivos ao ambiente de trabalho saudável.

Diante da existência diminuta de acórdãos que tratam das demais tipologias adotadas e tendo sido verificado pela análise dos conteúdos das decisões que essas terminologias encontram-se inseridas no teor das fundamentação da terminologia com maior resposta aos critérios de pesquisa, não serão transcritas trechos das decisões, cabendo apenas

mencionar que as fundamentações nelas encontradas, corroboram com o exposto anteriormente, pois nelas, inclusive se observa a ocorrência dos termos assédio moral organizacional.

A primeira conclusão que se pode extrair dos recortes de julgados analisados é que o judiciário mineiro, assim como a literatura, faz a distinção entre o assédio moral interpessoal e o assédio moral organizacional, adotando muitas vezes os mesmos argumentos para configuração dos fenômenos, diferenciando-os com base nos objetivos, papel exercido pela organização no contexto de assédio e os alvos das condutas abusivas.

Enquanto no assédio moral interpessoal os julgados apontam como objetivo das atitudes abusiva a exclusão do indivíduo do ambiente de trabalho, no assédio organizacional fica latente que o objetivo entendido é o de gerenciamento abusivo da produtividade. No que tange ao papel exercido, vê-se que no assédio interpessoal a organização é o local onde ocorrem os abusos, ao passo que no assédio moral organizacional a organização através de suas práticas de gestão é executora dos abusos. Por fim, ficou nítida a distinção feita pelos magistrados quanto aos alvos do assédio: enquanto no assédio moral interpessoal os alvos são indivíduos determinados, no assédio moral organizacional o alvo são todos os indivíduos sujeitos a cobrança de produtividade.

Cabe ainda menção aos resultados de trabalho desenvolvida por Anderson Souza da Gama (2014), mediante pesquisa de dados referentes ao tema assédio moral organizacional no período de 2010 e 2014 junto ao TRT da 3ª Região, em que foram obtidos 20 acórdãos utilizando como critério de pesquisa assédio moral organizacional, 21 acórdão para a expressão assédio moral coletivo, 2 acórdão para o termo assédio moral institucional, 1 para o termo *straining* e 3 acórdão para a expressão gestão por estresse. O seguinte quadro comparativo ilustra melhor os números, demonstrando a nova percepção por parte do judiciário:

#### QUADRO COMPARATIVO

Período de 2010 a 2014		Período de 2014 a 2018	
TERMINOLOGIA	QUANTIDADE	TERMINOLOGIA	QUANTIDADE
Assédio moral organizacional	20	Assédio moral organizacional	126
Assédio moral coletivo	21	Assédio moral coletivo	16
Assédio moral institucional	2	Assédio moral institucional	12
<i>Strainig</i>	1	<i>Strainig</i>	33
Gestão por estresse	3	Gestão por estresse	26

Fonte: Gama (2014)

Com base nesses dados e nos acórdãos analisados, verifica-se que os desembargadores, no que tange a terminologia adotada para designar o fenômeno, tem demonstrado uma tendência a utilização do termo assédio moral organizacional.

Tais dados, além de atestarem a crescente demanda de reclamações trabalhistas sob a alegação de abuso do poder diretivo das organizações, denunciando seus métodos de gestão, confirmam que tem-se consolidado a utilização do termo assédio moral organizacional para denominar o fenômeno, pois, se comparada o resultado da pesquisa realizada no presente trabalho, em que o termo assédio moral coletivo aparece apenas em 16 acórdãos, nota-se que esse termo tem caído em desuso no judiciário para caracterização de métodos abusivos de gestão que atentam quanto aos direitos de personalidade do trabalhador e a um ambiente de trabalho equilibrado.

Da análise dos julgados, conclui-se também que os magistrados corroboram a literatura acerca do tema, firmando o entendimento de que a cobrança excessiva por metas de forma abusiva e humilhante, a partir de uma sucessão de atos reiterados, que passam a fazer parte da cultura organizacional e que atentam contra a dignidade da pessoa humana, os direitos de personalidade e o ambiente de trabalho equilibrado, afetando a integridade psíquica ou física da vítima, por meio da extrapolação do poder diretivo e causando aos trabalhadores constrangimento e humilhações, configuram o assédio moral organizacional.

Nesse sentido, conforme dados analisados, o assédio moral organizacional no trabalho ocorre quando o terror psicológico é utilizado como política das organizações para pressionar o trabalhador no atingimento de metas, tornado o meio ambiente do trabalho prejudicial ao trabalhador.

Ficou constatado, ainda, que o bem jurídico atingido é o respeito ao trabalhador tanto no seu aspecto pessoal quanto profissional, já que os métodos de gestão devem ser sempre pautados em valores éticos e de tratamento digno, com suporte nos primados constitucionais da valorização do trabalho, do meio ambiente equilibrado e da dignidade da pessoa humana (artigos 1º, incisos III e IV, e 170, da Constituição da República).

Assim como na literatura, a jurisprudência oriunda do TRT Mineiro também entende que o estresse, a pressão profissional e a sobrecarga de trabalho são decorrentes das exigências mercadológicas do sistema de produção capitalista as quais estão submetidas às organizações, que tem como prioridade a majoração dos resultados financeiros.

Pode-se concluir que, a despeito da existência das diversas nomenclaturas para o fenômeno, as incipientes e recentes jurisprudências do TRT Mineiro sobre o reconhecimento ou não do fenômeno assédio moral organizacional encontra-se em consonância com as

definições legais e aquelas trazidas pela literatura sobre o assédio moral organizacional, o que revela que as empresas devem atentar-se para o tema, buscando métodos de gestão de minimizem e/ou eliminem sua ocorrência no ambiente de trabalho.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as ocorrências de assédio moral organizacional presentes nas jurisprudências emanadas pelo TRT da 3ª Região.

Para tanto, o objetivo específico de conceituar e contextualizar o fenômeno do assédio moral organizacional foi desenhado, desenvolvido e alcançado através da pesquisa documental a respeito do tema e pela identificação e descrição das decisões proferidas pelo TRT Mineiro sobre a matéria, identificando e descrevendo as razões que fundamentam o reconhecimento ou não do fenômeno pelos desembargadores.

Em todas as decisões analisadas o TRT 3ª Região reconhece o contexto socioeconômico e as definições que caracterizaram o fenômeno do assédio moral organizacional trazidas pela literatura, conceituando-o nos mesmos moldes definidos pela literatura.

Em decorrência dos limites impostos pela pesquisa, haja vista, tratar-se de um estudo de qualitativo, circunscrito ao TRT 3ª região, ambiente em que foi realizada a pesquisa, tendo sido obtido um número pequeno de casos, a pesquisa não pode ser generalizada.

Em razão dos resultados e das limitações encontradas, espera-se que a pesquisa sobre o tema possa ser ampliada e aprofundada, inclusive adotando uma abordagem focada na psicologia social a partir na teoria da submissão a autoridade desenvolvida por Stanley Milgram e abordada por Hirigoyen (2003) em sua obra, buscando encontrar nela os fundamentos e razões dessa prática, permitindo uma conceituação e caracterização definitivas do fenômeno do assédio moral organizacional.

O ponto mais relevante deste trabalho de conclusão de curso foi a possibilidade de tornar visível e tematizar as práticas abusivas de gestão empresarial que caracterizam o assédio moral organizacional, já que o melhor caminho para se enfrentar um problema é enxergá-lo e a análise feita demonstra tratar-se de um problema crescente no judiciário, porém carente de políticas públicas e um tratamento legal adequados que coíbam e punam tais práticas.

## REFERÊNCIAS

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de trabalho**. 2.ed. Curitiba: Juruá, 2009.

ALVARENGA, Rúbia Zanotelli. **Assédio Moral Organizacional**. Revista LTr: legislação do trabalho, São Paulo, v. 76, n. 8, p. 958-966, ago. 2012.

ARAUJO, Adriane Reis de. **Assédio Moral Organizacional**. Brasília Rev. TST, vol. 73, nº 2, abr/jun 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino **Metodologia Científica**., São Paulo: Printice Hall, 2002.

BARDIN, L.: tradução Luis Antero Reto, Augusto Pinheiro **Análise de Conteúdo**. São Paulo. Edições 70, 2016.

BELMONTE, Alexandre de Souza Agra. **O assédio moral nas relações de trabalho: uma tentativa de sistematização**. Revista LTr: legislação do trabalho, São Paulo, v. 72, n. 11, p. 1329-1337, nov. 2008.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. 11ª ed., São Paulo: Rideel, 2010.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. 11ª ed. São Paulo: Rideel, 2010.

BRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Recurso Ordinário nº 0011243-96.2015.5.03.0036**. Recorrente: Alexandre Antonio Sarzeda, Banco do Brasil S.A. Recorrido: Os mesmos. Rel. Des. Adriana Goulart de Sena Orsini. Belo Horizonte, MG, 19 de fevereiro de 2018. Disponível em: <<https://as1.trt3.jus.br/juris/exporta.htm?conversationId=93>>. Acesso em: 14 de outubro de 2018.

BRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Recurso Ordinário nº 0002177-26.2014.5.03.0037**. Recorrente: HSBC Bank Brasil S.A. – Banco Múltiplo, Cíntia de Almeida Rodrigues. Recorrido: Os mesmos. Rel. Des. Adriana Goulart de Sena Orsini. Belo Horizonte, MG, 17 de novembro de 2017. Disponível em: <<https://as1.trt3.jus.br/juris/exporta.htm?conversationId=93>>. Acesso em: 14 de outubro de 2018.

BRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Recurso Ordinário nº 0010590-88.2015.5.03.0038**. Recorrente: Mylene Machado dos Reis, Itaú Unibanco S.A. Recorrido: Os mesmos. Rel. Des. Juliana Vignoli Cordeiro. Belo Horizonte, MG, 29 de setembro de 2017. Disponível em: <<https://as1.trt3.jus.br/juris/exporta.htm?conversationId=93>>. Acesso em: 14 de outubro de 2018.

BRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Recurso Ordinário nº 0010260-46.2014.5.03.0129**. Recorrente: Rodrigo Soares, Banco Santander S.A. Recorrido: Os mesmos. Rel. Des. Adriana Goulart de Sena Orsini. Belo Horizonte, MG, 16 de março de 2017. Disponível em: <<https://as1.trt3.jus.br/juris/exporta.htm?conversationId=93>>. Acesso em: 14 de outubro de 2018.

BRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Recurso Ordinário nº 0010461-24.2016.5.03.0111.** Recorrente: Sinval Araújo Barbosa, Viação Santa Edwiges Ltda. Recorrido: Os mesmos. Rel. Des. Luiz Otavio Linhares Renault. Belo Horizonte, MG, 8 de fevereiro de 2018. Disponível em: <<https://as1.trt3.jus.br/juris/exporta.htm?conversationId=93>>. Acesso em: 14 de outubro de 2018.

BRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Recurso Ordinário nº 0011175-71.2016.5.03.0082.** Recorrente: VGX Contact Center Norte MG Ltda – EPP, Natalia Ferreira Martins. Recorrido: Os mesmos. Rel. Des. Jales Valadão Cardoso. Belo Horizonte, MG, 19 de dezembro de 2017. Disponível em: <<https://as1.trt3.jus.br/juris/exporta.htm?conversationId=93>>. Acesso em: 14 de outubro de 2018.

BRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Recurso Ordinário nº 0010601-38.2016.5.03.0053.** Recorrente: CRBS S/A e AMBEV S.A., Anderson Carvalho Silva. Recorrido: Os mesmos. Rel. Des. Antonio Gomes de Vasconcelos. Belo Horizonte, MG, 11 de outubro de 2017. Disponível em: <<https://as1.trt3.jus.br/juris/exporta.htm?conversationId=93>>. Acesso em: 14 de outubro de 2018.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino **Metodologia Científica.**, São Paulo: *Printice Hall*, 2002.

CORRÊA, Alessandra Morgado Horta; CARRIERI, Alexandre de Pádua. **Percorso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, n.1, v. 47, p. 22-32, jan/mar. 2007.

FARAH, Bruno Leal (organizador). **Assédio moral e organizacioanal: novas modulações do sofrimento psíquico nas empresas contemporâneas.** São Paulo: Ltr, 2016.

FARIA, José Henrique de, (organizador). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais** – São Paulo: Atlas, 2007.

FLORINDO, Valdir. **Ambiente de Trabalho + Prevenção = - Assédio Moral.** Revista Ltr: legislação do trabalho, São Paulo, v. 77, n. 10, p. 1180–1186, out, 2013

FREITAS, Maria Ester de.; HELOANI Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio Moral no trabalho.** Cengage Learning, São Paulo, 2008.

GAMA, Anderson Souza da. **Assédio moral organizacional à luz das jurisprudências do TRT 3ª Região.** Juiz de Fora, 2014

GIANNATTASIO, A. R. C.; PREBIANCA, L.. **A Responsabilidade Civil pelo Assédio Moral - Limites e Possibilidades.** Revista LTr. Legislação do Trabalho, v. 74, nº 2, p. 233-241, fev. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Diego Jimenez. **Assédio Moral: o que vem por aí?**. Revista LTr: legislação do trabalho, São Paulo, v. 75, n. 3, p. 681-686, mar. 2011.

GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea Pereira. **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: Ltr, 2009.

GROSCHÉ, Milton Del Trono. **O assédio nas relações de trabalho e o seu impacto na gestão de pessoas**. Revista LTr: legislação do trabalho, São Paulo, v. 75, n. 3, p. 333-340, mar. 2011.

GUEDES, Márcia Novaes. **Assédio Moral e *Straining***. Revista LTr: legislação do trabalho, São Paulo, v. 74, n. 2, p. 165-173, fev. 2010.

GUIMARAES, Taune Cirne. **A compreensão jurídica das políticas metas como instrumento para o assédio moral organizacional**. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/viewFile/1910/1448>>. Acesso em: 11 jun. 2018.

HIRIGOYEN, Marie-france. **Assédio moral: a violência perversa do cotidiano**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2003.

HIRIGOYEN, Marie-france. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**., São Paulo: Altas, 2006.

MOÇOUÇAH, Renato de Almeida Oliveira, **Assédio moral coletivo**. Revista LTr. Legislação do Trabalho, v. 73, nº 8, p. 989-1004, ago. 2009.

MOÇOUÇAH, Renato de Almeida Oliveira, **Assédio moral coletivo nas relações de trabalho**. LTR, São Paulo, 2014.

NASCIMENTO, Sônia Mascaró. **O Assédio Moral Coletivo no Direito do Trabalho**. Revista LTr. Legislação do Trabalho, v. 73, nº 5, p. 557-562, mai. 2009.

PEDUZZI, Maria Cristina Irigoyen. **Assédio Moral**. Brasília Rev. TST, vol. 73, nº 2, abr/jun 2007.

POHLMANN, Juan Carlos, Zurita. **Assédio Moral Organizacional: identificação e tutela preventiva**. São Paulo: Ltr, 2014.

RAMOS FILHO, Wilson. **Bem-Estar das Empresas e Mal-Estar Laboral: o assédio moral empresarial como modo de gestão de recursos humanos**. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/47012155-Bem-estar-das-empresas-e-mal-estar-laboral-o-assedio-moral-empresarial-como-modo-de-gestao-de-recursos-humanos.html>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira, **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**., São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira (Org.). **Violência Psicológica e Assédio Moral no Trabalho: Pesquisas Brasileiras**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008

ZANELLI, J. C.. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas**. In: Estudos de Psicologia, v. 7, Natal 2002.