



## Seminário

# Compreendendo o assédio moral no ambiente de trabalho

MINISTÉRIO  
DO TRABALHO E EMPREGO



FUNDACENTRO  
FUNDAÇÃO JORGE DUPRAT FIGUEIREDO  
DE SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO



# **Seminário**

## **Compreendendo o assédio moral no ambiente de trabalho**

**Presidenta da República**

Dilma Rousseff

**Ministro do Trabalho e Emprego**

Carlos Daudt Brizola

**Fundacentro**

**Presidente**

Eduardo de Azeredo Costa

**Diretor Executivo Substituto**

Rogério Galvão da Silva

**Diretor Técnico**

Domingos Lino

**Diretora de Administração e Finanças Substituta**

Solange Silva Nascimento

*Coordenação técnica*

Cristiane Queiroz Barbeiro Lima

Juliana Andrade Oliveira

Maria Maeno

**Seminário**  
**Compreendendo o assédio moral**  
**no ambiente de trabalho**

São Paulo

MINISTÉRIO  
DO TRABALHO E EMPREGO



FUNDACENTRO  
FUNDAÇÃO JORGE DUPRAT FIGUEIREDO  
DE SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

2013

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.  
Disponível também em: [www.fundacentro.gov.br](http://www.fundacentro.gov.br)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Serviço de Documentação e Biblioteca – SDB / Fundacentro  
São Paulo – SP  
Erika Alves dos Santos CRB-8/7110

Seminário Compreendendo o Assédio Moral no Ambiente de Trabalho  
(2010 : São Paulo).

Seminário Compreendendo o Assédio Moral no Ambiente de Trabalho [manuscrito] : [anais] / coordenação técnica, Cristiane Queiroz Barbeiro Lima, Juliana Andrade Oliveira, Maria Maeno. – São Paulo : Fundacentro, 2013.

63 p. ; 23 cm.

ISBN 978-85-98117-72-0

1. Assédio moral – Segurança e saúde no trabalho – Reuniões de segurança e saúde. 2. Relações interpessoais – Saúde mental – Segurança e saúde no trabalho – Reuniões de segurança e saúde. I. Título. II. Lima, Cristiane Queiroz Barbeiro. III. Oliveira, Juliana Andrade. IV. Maeno, Maria.

CIS  
Psom A Veq (207)

CDU  
316.4.063.7:613.6(81)(063)

CIS – Classificação do “Centre International d’Informations de Sécurité et d’Hygiène du Travail”  
CDU – Classificação Decimal Universal

### **Ficha Técnica**

*Transcrição das palestras:* Cristiane Queiroz Barbeiro Lima – Tecnologista do Serviço de Ergonomia, Fundacentro  
Mariana Camino Castro – Estagiária em Ciências Sociais do Serviço de Ergonomia, Fundacentro.

*Imprensa:* Sandro Guidalli – MTE

*Coordenação Editorial:* Glaucia Fernandes

*Revisão de textos:* Karina Penariol Sanches • Beatriz Taroni de Aguiar (estagiária)

*Projeto gráfico, design miolo e capa:* Gisele Almeida

*Fotos capa:* Amir Darafsheh ([www.sxc.hu](http://www.sxc.hu))

## Sumário

Apresentação .....	7
Programação .....	9
Conferências proferidas .....	11
1. Assédio moral: trabalho, doenças e morte por Margarida Barreto .....	13
2. Assédio moral no trabalho por Roberto Heloani .....	27
3. Assédio moral: o estresse das vítimas e das testemunhas por Ângelo Soares .....	35
4. O assédio moral nas relações de trabalho por Candy Florêncio Thomé .....	43
5. O assédio moral no trabalho por Edith Seligmann-Silva .....	49
Lista de palestrantes, debatedora, coordenação técnica do evento e componentes da mesa de abertura .....	57
Lista de participantes .....	59





## Apresentação

O assédio moral tem ocupado importantes espaços na imprensa, seja ela sindical, corporativa ou mesmo geral. Tem sido também objeto de reflexões por parte dos pesquisadores sobre o mundo do trabalho e a saúde dos que trabalham.

O seminário “Compreendendo o assédio moral no ambiente de trabalho” teve como objetivos a difusão de informações e a reflexão sobre conceitos e pesquisas acerca do tema por meio de exposições seguidas de debate, estimulado pela professora Edith Seligmann-Silva, pioneira dos estudos sobre saúde mental e trabalho em nosso país.

Dra. Margarida Barreto nos trouxe uma conceituação do assédio moral como prática institucionalizada e organizacional das empresas, dando exemplos de situações em que, sistematicamente, o desempenho insatisfatório no alcance das metas estipuladas propiciam a exposição a humilhações. Ressaltou a necessidade de um olhar interdisciplinar na construção de práticas preventivas, destacando medidas como a do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que, em 2009, incluiu a condenação de dirigentes de empresas por assédio moral como um fator impeditivo de concessão ou renovação de empréstimos ou financiamentos.

Dr. Roberto Heloani fez uma análise sobre as profundas alterações do sistema capitalista e dos aspectos valorizados nas empresas. Citou a valorização da alta e imediata produtividade em detrimento de qualidades outrora tidas como importantes, como, por exemplo, a lealdade. Analisou as relações entre situações de trabalho cotidianas e o arcabouço de mudanças estruturais do sistema capitalista que alcançou tanto as empresas privadas, como o setor público.

O Dr. Ângelo Soares, a partir da contextualização do assédio moral como uma prática organizacional, enfocou as repercussões psicossociais sobre as vítimas diretamente atingidas e as testemunhas, discutindo resultados de pesquisas e baseando-se em sua vasta experiência.

Dra. Candy Florêncio Thomé, juíza do trabalho, apresentou reflexões acerca do entendimento jurídico do tema, fazendo analogias com a Lei Maria da Penha e ponderando a possibilidade de caracterização do assédio moral, mesmo sem a existência de danos psíquicos. Discutiu temas polêmicos como jurisprudências sobre a intencionalidade de práticas humilhantes, figuras jurídicas próximas como gestão por estresse e gestão por injúria.

No seu papel de debatedora do tema, Dra. Edith Seligmann-Silva falou sobre a inexistência de uma política pública de reabilitação profissional no país e destacou as dificuldades da reinserção plena de trabalhadores que adoecem em decorrência de situações de assédio moral. Assinalou várias formas possíveis de adoecimento a partir de vivências de humilhações, incluindo estresse pós-traumático, doenças psicossomáticas e doenças cardiovasculares, e destacou a precarização do trabalho e a cultura disseminada do trabalhador descartável como grandes obstáculos a práticas preventivas e de reabilitação profissional.

As exposições foram transcritas e organizadas pela Fundacentro e posteriormente revisadas no seu conteúdo pelos expositores e a debatedora.

O seminário, realizado em 11 de agosto de 2010, contou com 151 participantes e foi uma tarde de excelentes discussões que não teriam sido possíveis sem o brilhantismo das palestras apresentadas. Por isso, manifestamos nosso profundo agradecimento aos palestrantes, que atenderam prontamente nosso convite e cederam suas falas a este livreto. Agradecemos também ao público que compareceu e fez a discussão acontecer e ecoar: a razão de ser deste evento.

Assim, com esta publicação, esperamos continuar a fomentar pesquisas relacionadas ao assunto, buscar formas de prevenção e regulamentações a respeito.

Cristiane Queiroz Barbeiro Lima  
Juliana Andrade Oliveira  
Maria Maeno

## Programação

13h30

*Recepção*

14h - 14h30

*Sessão de Abertura*

14h30

*Coordenação*

Cristiane Queiroz Barbeiro Lima – Química, mestre em engenharia, tecnologista do Serviço de Ergonomia da Fundacentro – CTN/SP

14h30 - 15h

*Conferencista*

Margarida Barreto – Médica, professora convidada da Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo, pesquisadora do Núcleo de Estudos Psicossociais da Dialética Exclusão/Inclusão Social (NEXIN/PUC/SP)

15h - 15h30

*Conferencista*

Roberto Heloani – Psicólogo e advogado, professor livre-docente, titular e pesquisador da Faculdade de Educação – Unicamp e FGV-SP

15h30 - 16h

*Conferencista*

Ângelo Soares – Sociólogo, pós-Doutor e docente em Sociologia na Universidade de Quebec a Montreal (UQAM). Foi presidente do 6º Congresso Mundial sobre Assédio Moral

16h - 16h15

*Intervalo*

16h15 - 16h45

*Conferencista* Candy Florêncio Thomé – Juíza do Trabalho substituta, mestre em Direito do Trabalho pela USP, doutoranda em Direito do Trabalho pela USP e em Direitos Sociais pela Universidade de Castilla-LaMancha, Espanha

16h45 - 17h15

*Debatedora* Edith Seligmann-Silva – Psiquiatra, doutora em Medicina, com especialização em Saúde Pública. Foi docente da Faculdade de Medicina da USP e da FGV. Atualmente aposentada

17h15 - 18h

*Participação da plateia*

## **Conferências proferidas**



# 1

---

## **Assédio moral: trabalho, doenças e morte**

por Margarida Barreto

Médica, professora convidada da Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo, pesquisadora do Núcleo de Estudos Psicossociais da Dialética Exclusão/Inclusão Social (NEXIN/PUC/SP)

### **Considerações gerais**

Assédio moral é um tema complexo cujo conceito em si é polissêmico. Faz parte de um fenômeno mais amplo – a violência genérica –, revelando-se como uma de suas faces mais complexas e desafiadoras. Está relacionado aos fatores psicossociais que se manifestam durante a jornada de trabalho e nas relações laborais, em decorrência da forma de organizar o processo produtivo. Logo, devemos considerar o assédio moral como um risco não visível que gera mal-estar e reação social, causa danos psíquicos, desencadeia doenças e pode levar à morte por suicídio. A manifestação inicial dos agravos à saúde podem se manifestar pelo aumento do presenteísmo, apesar de adoecido, por sinais de ansiedade e insônia e outras manifestações subjetivas e invisíveis. Deste modo, abordagens exclusivamente psicológicas ou biológicas não conseguem apreender a amplitude e a complexidade do fenômeno e sequer sua causalidade.

Ao falarmos em fatores psicossociais, estamos nos referindo a situações diretamente relacionadas à forma de organizar e administrar o trabalho; à divisão e ao conteúdo das tarefas; ao reconhecimento do trabalho realizado; à falta de apoio e respeito nas relações laborais; à falta de participação nas decisões; à forma de ser avaliado na execução do seu trabalho; à sobrecarga de trabalho e à ambiguidade

de papéis; ou mesmo ao modo como a empresa lida com as dificuldades daqueles que não conseguem cumprir a meta de produção, entre tantos outros aspectos. São exterioridades sutis que, a um olhar superficial, não parecem guardar relação com as deficiências da organização do trabalho e, sim, com questões individuais.

Por não compreenderem o assédio moral como um risco que medeia a organização e o processo de trabalho, uma vez que se manifesta nas relações laborais, muitos profissionais caem na armadilha das “ideias vagas e que julgam” sem considerar os riscos não visíveis que existem no meio ambiente do trabalho. E por isso, ao estudá-lo, há que considerar as novas formas de organizar e administrar o trabalho, tema há muito discutido tanto pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), quanto pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e a *International Commission on Occupational Health (ICOH)*.

Desde 1984, a OIT definiu os fatores psicossociais no trabalho como: aqueles que se referem à interação entre e no meio ambiente de trabalho, conteúdo do trabalho, condições organizacionais e habilidades do trabalhador, necessidades subjetivas, cultura e causas extratrabalho que podem, por meio de percepções e experiência, influenciar a saúde, o desempenho e a satisfação no trabalho.

Do mesmo modo, muitos pesquisadores nacionais e internacionais arrolam os fatores psicossociais relacionados ao trabalho (FRPT) com as grandes exigências e a sobrecarga no trabalho. São esses fatores que nos fazem compreender as percepções subjetivas dos trabalhadores acerca da organização do trabalho.

E por isso, para compreender o assédio moral, é necessário contextualizar o trabalho, o significado e o sentido que adquire para os trabalhadores, as relações laborais que se estabelecem ou são estabelecidas e impostas, o sofrimento causado por imposições ao cumprimento das metas e os agravos que causam à saúde psíquica, física e à vida social dos trabalhadores. Estes riscos não visíveis são tão importantes quanto os riscos visíveis e quantificáveis, a exemplo do maquinário, do posto de trabalho, dos agentes químicos, do ruído e de tantos outros riscos mensuráveis existentes no meio ambiente de trabalho.

Contudo, na abordagem deste tema, é necessário falarmos, mesmo que rapidamente, sobre as transformações que ocorreram socialmente e em especial no mundo do trabalho nas últimas três décadas. Essas mudanças se deram nas formas de organizar o trabalho, de produzir e acumular riquezas. E, para isso, novas políticas de gestão e novas formas de organizar o processo produtivo foram implementadas. Socialmente, a ofensiva do sistema financeiro acarretou reestruturações, desemprego, quebras de direitos sociais, reformas do contrato de trabalho, intensificação do trabalho e expansão da jornada, terceirizações e quarteirizações, flexibilização do contrato de trabalho caracterizando novas formas de precarização do emprego. São aspectos encontrados não somente no Brasil, mas em todos os continentes cuja característica comum foi a reestruturação produtiva associada a demissões massivas, reconfiguração das relações de trabalho daí provenientes e uma nova preleção ideológica.



O discurso dominante traz a marca das políticas neoliberais, em que tudo se justifica como necessário ao desenvolvimento do país. Por exemplo, a responsabilidade das demissões é atribuída às novas tecnologias, independentemente do processo crescente de desvalorização do trabalho e da vida dos trabalhadores. A competitividade e individualismo são estimulados como fatores de crescimento profissional. Entretanto, ser colaborador não garante o respeito, o reconhecimento, o apoio e a continuidade na empresa quando adocece ou tem problemas familiares.

Deste modo, a crise do capital é paga pelos trabalhadores, quer pelo rebaixamento de salários, quer por maiores exigências da jornada de trabalho, sobrecarga de tarefas e ameaças constantes de desemprego. Neste contexto, assediar significa fechar as portas do trabalho para os mais velhos, os adoecidos do trabalho, os altos salários, os críticos, os que não apoiam atos ilícitos e cooptações. É hora de sair da empresa por ter-se tornado indesejado. Quem permanece fica sobrecarregado com multitarefas, como se fosse um trabalhador “Bombril”, ou seja, aquele que tem mil e uma utilidades.

Ao lado da precarização do trabalho, encontramos a intensificação de seu ritmo e sua densificação, exigindo de cada trabalhador maior flexibilidade para suportar as novas exigências, menor tempo para as necessidades fisiológicas, maior controle no posto de trabalho. Máxima dedicação de seu tempo à empresa enquanto não tem tempo para a família e os amigos. Deste modo, seus desejos e vontades devem focar a produção, ou seja: o trabalhador flexível é aquele cujo tempo deve ser colocado à disposição do empregador na hora em que a empresa queira e necessite, e isso significa não somente a extensão da jornada de trabalho, mas a presença no trabalho, mesmo quando adoecido.

As exigências crescentes e a pressão para produzir levam ao isolamento e, em consequência, ao aprisionamento cada vez maior do trabalhador ao trabalho, às normas e às regras impostas, de tal forma que não haja espaço ou tempo para tecer laços de camaradagem, amar, resistir e lutar. Deste contexto, emana uma difícil conciliação entre o trabalho, a vida profissional e a vida em família, o que contribui diretamente para o aparecimento de novas formas de dominação e alienação em um mundo do trabalho que, contraditoriamente, exige excelência, conhecimento, aptidões, participação e entrega total dos seus trabalhadores. Mas, como participar, se os novos modos de organizar o processo produtivo configuram novas relações sociais as quais não permitem “lugar” para contestações? Resta competir um com o outro, aumentar a produção, não faltar ao trabalho e sorrir alegremente. São exemplos de situações que geram insatisfações e sofrimento.

Neste panorama, fortalecem-se as novas políticas de gestão, em especial o toyotismo, que, sobrepondo-se ao fordismo, organiza e administra a produção, desorganizando a vida dos trabalhadores. Aqui, não há espaço para solidariedade, apoio mútuo, companheirismo, laços de camaradagem ou conversas. Neste lugar, cada um deve cuidar de si, sem descuidar da produção. Não há calor afetivo e o que surge é o controle do *status* ocupacional e humilhações entre os pares. Enquanto estranha o outro, torna-se um estranho a si, o que leva consequências ao Eu, favorecendo a indiferença, o egoísmo ou mesmo a corrosão do caráter e a degradação das relações laborais.

## **Assédio moral: contextos e conceitos**

É neste contexto de pressões, vínculos precários, insegurança e desemprego, adoecimento, demissões e discriminações crescentes que ocorre o assédio moral e que funciona pedagogicamente para modelar o coletivo ao silêncio, à sujeição e à submissão. Não como testemunhas passivas e cruéis, mas como uma organização que tenta controlar corpo e mente de todos os seus colaboradores. Não sendo uma doença, o assédio moral pode ocasionar e desencadear enfermidades, agravar males preexistentes ou desencadear novas patologias, causando dano físico, dor moral e transtornos à saúde mental de trabalhadores e trabalhadoras. Igualmente, pode levar à morte por suicídio, quando os ataques e constrangimentos são constantes e culminam com a demissão. Não esqueçamos que a violência moral possui barreiras invisíveis, não materiais e intangíveis e, portanto, abrange a subjetividade dos trabalhadores, o que pode favorecer novas configurações de dominação e servidão. Assediar é não dar trégua ao outro e por isso Leymann, acertadamente em 1990, conceituou o assédio como um terror psicológico no local de trabalho, consistindo em um tipo de comunicação hostil e sem ética, dirigida de maneira sistemática a um trabalhador ou coletivo, de tal modo que todos estão expostos a humilhações e constrangimentos durante a jornada de trabalho. Estes atos de violência repetidos e sistemáticos desestabilizam emocionalmente, rompem o equilíbrio profissional e comprometem o rendimento no coletivo, forçando a exclusão do assediado. Segundo Leymann, para caracterizar o assédio, era necessário um período bastante longo, de no mínimo seis meses. Este fato, hoje, com as mudanças estruturais no mundo do trabalho, já não é considerado como fundamental. Ele observava que os propósitos e as atuações hostis, se tomados separadamente, poderiam parecer atos insignificantes, mas cujas repetições eram devastadoras, tendo consequências perniciosas e destrutivas àquele que sofre.

Para a Organização Mundial da Saúde (OMS), o assédio moral constitui o uso deliberado da força e do poder contra uma pessoa, grupo ou comunidade que cause ou tenha a possibilidade de causar lesões, morte, danos psicológicos, transtornos e privações.

Por outro lado, a União Europeia afirma que o assédio moral é qualquer manifestação de conduta abusiva, especialmente de comportamentos, palavras, atos, gestos e escritos que possam atentar contra a personalidade, a dignidade, a integridade psíquica ou física de um indivíduo.

Segundo a pesquisadora Marie-France Hirigoyen (2000), o assédio moral é qualquer conduta abusiva que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade, a integridade psíquica ou física de uma pessoa.

Por outro lado, a Agência Europeia afirma que o assédio moral no local de trabalho é um comportamento irracional, repetido, com relação ao empregado ou ao grupo de empregados e que constitui um risco para a saúde.

Em todos os conceitos citados, há uma variável importante que é a repetitividade do ato no tempo, o que o caracteriza como um processo que tem

temporalidade, podendo ser (ou não) intencional. Em toda intencionalidade há uma direcionalidade, ou seja, quem pratica normalmente sabe o que está fazendo, a quem está abordando e porque o está atingindo. Deste modo, os atos de violência não estão no âmbito do instinto, da coisa impensada, da agressividade simples e pura daquele que assedia. Ao contrário: ele cumpre ordens, o chefe é pressionado e também humilhado. Ressaltamos que mesmo naqueles casos em que se questiona a intencionalidade, o mal está feito. Lembramos, como componente importante da definição da Agência Europeia, as ações de uma pessoa ou de um grupo em um sistema de trabalho que podem ser utilizadas como um meio para discriminar, humilhar, debilitar o outro e forçar sua saída da empresa. Adiciona que o assédio moral constitui um mau uso ou abuso de autoridade do qual as vítimas podem ter dificuldades em se defender e, então, “preferem” a saída.

No Reino Unido, o assédio moral é compreendido como a repetição de comportamentos inadequados diretos ou indiretos, verbais e físicos, conduzidos por uma ou mais pessoas no local de trabalho ou no exercício de sua função. Ressaltamos como aspecto importante a expressão “prejudicando os direitos individuais”. Neste sentido, um ato isolado contra um coletivo ou mesmo um trabalhador constitui uma violação que gera danos, afronta à dignidade e a identidade dos trabalhadores e trabalhadoras.

Por outro lado, o conceito da OIT (2010, 2012) assemelha-se aos demais na medida em que o assédio moral é toda ação, incidente ou comportamento que se afasta do razoável: a pessoa é agredida, ameaçada ou humilhada no exercício da atividade profissional ou como consequência dela por outra pessoa superior ou mesmo por um colega de trabalho. Segundo essa organização, a violência no trabalho representa um dos principais riscos para o mundo do trabalho enquanto a OMS afirma que a violência no local de trabalho constitui hoje um grave problema de saúde pública.

Reafirmamos que o assédio moral constitui um risco não visível, não mensurável e não quantificável, mas concreto e objetivo em suas consequências e violações à saúde, à dignidade, à honra, à imagem, à personalidade. Neste sentido, constitui uma “ferramenta de gestão” e, dessa forma, força o outro a deixar a empresa e, simultaneamente, viola direitos fundamentais. Mas não esqueçamos que por ser um risco não visível, ao fazermos sua avaliação no local de trabalho, devemos dar atenção especial ao campo dos fatores psicossociais e dos riscos emergentes no trabalho.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Riscos psicossociais emergentes são riscos novos, estão alocados em novas tecnologias e em novos processos de produção, como, por exemplo, as nanotecnologias e biotecnologias; as novas condições de trabalho expressas em sobrecarga de trabalho – intensificação do ritmo e das tarefas devido à restrição do pessoal –, más condições de trabalho associadas à migração laboral, alargamento do tempo de trabalho – aumento de empregos na economia informal; novas formas emergentes de emprego – emprego independente, outsourcing, contratos temporários entre outros, o que ocasiona novas patologias (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *Riscos emergentes e novas formas de prevenção num mundo de trabalho em mudança*. Lisboa: OIT, 2010).

No Brasil, não existem tantas discordâncias sobre o conceito de assédio moral. Entendemos o assédio laboral como um risco não visível em que todos os trabalhadores estão expostos, durante a jornada de trabalho, a determinados atos, comportamentos, atitudes e situações constrangedoras que, de forma repetitiva e prolongada durante a jornada de trabalho, no exercício de suas funções, caracterizam-se como assédio moral. Ressaltamos que todos estão expostos, mesmo quando um trabalhador é o escolhido para ser constrangido publicamente ou a portas fechadas, e o medo passa a rondar no coletivo.

## **E o nexó de causalidade, é possível estabelecer?**

Quanto à causalidade, há algumas pequenas controvérsias. Einarsen, por exemplo, considera os fatores organizacionais e psicossociais como causais, entretanto, assume que se devem levar em consideração as características inerentes às relações interpessoais e à personalidade das vítimas e do autor da violência. Para a pesquisadora francesa Marie Pez , além dos fatores organizacionais, não se podem ignorar as estratégias de gerenciamento que desestabilizam, levam a erros e permitem a demissão. Por outro lado, Leymann, desde o início de seus estudos, afirmou que a personalidade do autor da violência ou daquele que a sofre   irrelevante ante o assédio moral, opinião com a qual concordamos integralmente, sem esquecer que os processos emocionais daquele que humilha estão em consonância com o imposto pela política de administra o e organiza o do trabalho, ou seja, a empresa impõe uma ordem que deve ser cumprida e executada em sua plenitude pelo coletivo, expresso em maior produtividade. E aqui, a questão da personalidade, de como vai agir ou impor, torna-se irrelevante ante o imposto pela alta gestão.

A reflexão sobre o assédio moral e a análise de várias situa es diretamente relacionadas   organiza o do trabalho e   política de gestão demonstram que todo assédio moral   uma prática tanto institucionalizada, como organizacional. No ano de 2002, na Região Norte do país, um empregador exigia a produ o de seus trabalhadores de modo que, quando a meta não era atingida conforme as exigências, o preposto do empregador “dava de presente” um bode ao trabalhador considerado improdutivo. Aquele que recebia o bode passava a ser ridicularizado por todos: colegas e comunidade. Constitua um sinal de fracasso. Como o bode não podia ser levado no carro e não podia ser colocado no ônibus, o trabalhador arrastava o bode pelas ruas, perante o olhar de todos. Havia uma recomenda o da empresa: o bode não podia emagrecer nem morrer. Caso acontecesse, o trabalhador era obrigado a pagar uma multa e ainda podia ser demitido por justa causa, pois era tido como incapaz até mesmo para cuidar de um bode.

Ao procurar outro emprego, encontrava dificuldades, na medida em que era reconhecido como alguém que não produzia, sendo “um fracassado”, um inútil. Essa forma de puni o, de culpabiliza o, de degrada o e humilha o do outro revela a causalidade da organiza o. No Brasil, punir por não alcançar a meta e

premiar os que a alcançam está diretamente relacionado aos modos de organizar o trabalho. O objetivo é desqualificar profissionalmente o coletivo e desvalorizar individualmente, menosprezando qualquer dificuldade que o outro apresente ou venha a apresentar, além do cunho pedagógico para o coletivo. Afinal, a meta é tudo no processo produtivo!

Temos vários exemplos de abuso de poder na forma de administrar. É o caso, por exemplo: da prática sistemática da revista íntima; do uso de detector de mentiras no momento da seleção; do rebaixamento de função de trabalhador exemplar; do isolamento do adoecido que retorna à empresa; do desrespeito constante e das ofensas com uso de nomes pejorativos; da imposição de pedir permissão para ir ao banheiro; ou na existência de cárceres privados ou salas de torturas, entre tantos outros. Nestes exemplos, fica explícita a responsabilidade direta da organização. A empresa assume uma postura de fuga ante esse tipo de prática, o que expõe e compromete sua política, mesmo quando nega sua implicação direta ou indireta. Deste modo, não reconhece que todos estão submetidos aos ditames das metas de produção. Ademais, ninguém é escolhido para ser chefe se não tem condições para tal, pelo menos teoricamente, ou seja, a escolha da chefia passa pelo conhecimento ou pelo menos pela afinidade com os princípios e os valores da empresa. A pessoa que se apresenta como “humilhador”, não nos enganemos: ele sofre pressões para que o coletivo alcance ou ultrapasse a meta de produção. Como fará? Isso não importa à empresa! A tarefa que cabe a cada um na divisão do trabalho é alcançar ou ultrapassar as metas!

Quando a violência moral no trabalho é praticada, não há impedimentos em razão de sexo para se desenvolver ou se instalar. As diferenças serão encontradas em função da concentração diferenciada em distintas categorias profissionais. Se perguntássemos a quem afeta, diríamos que a homens e mulheres de todas as profissões, em todas as empresas públicas ou privadas, organizações sociais, filantrópicas e instituições religiosas, sendo mais frequente entre as mulheres e os negros

## **Caracterizando o assédio laboral**

Quanto à caracterização do assédio moral, há pelo menos dois critérios ou dois momentos para avaliarmos sua existência no ambiente de trabalho: o qualitativo e o quantitativo. Para qualificar as humilhações, devemos observar se os atos sofridos foram contínuos, repetitivos, sistemáticos, descontínuos, intermitentes, esporádicos e pontuais. No quantitativo, interessa-nos saber o número de exposições, se ocorreu durante a jornada, semana/mês/ano e o número de pessoas que estavam expostas aos atos, assim como os que assediavam. Como aspecto importante, devemos considerar a exposição aos atos, independentemente do número de vezes, sempre como ofensa à dignidade e à individualidade. Ressalto que, aqui, saímos do campo da saúde e entramos no campo dos direitos, no qual se constata se houve violação aos direitos humanos fundamentais de todo ser humano.

Todo assédio, para se efetivar, necessita de uma organização, que é o sujeito fundamental. Há um agente, um destinatário e as testemunhas, que geralmente são passivas por múltiplos medos e por uma série de outras situações. O pacto de silêncio que se observa no coletivo reforça ou dá o aval à organização que assedia. Entretanto, a testemunha sofre e, por assistir de forma reiterada ao assédio do colega, passa a ser mais que uma testemunha, pois também é assediada indiretamente.

Em toda violência moral, existe uma conduta amoral e sem ética. Devemos buscar o evento que desencadeou os atos de violência: o que, onde, como, quando e porque aconteceu. No assédio moral de manifestação individual, ocorre um processo contínuo, ao longo do tempo, culminando no esmagamento, na desestruturação, na desestabilização emocional do indivíduo em que a intensidade do ato é fator importante. Entretanto, não devemos esquecer que a sua manifestação individual não nega o assédio organizacional. Ao contrário, reforça-o. Não há dois tipos de assédio, individual e organizacional. São manifestações e configurações da mesma causalidade. É um erro não compreender que todos em uma organização estão sujeitos às mesmas normas e códigos de ética. Aos mesmos ditames da produção. Esse tipo de análise é um desserviço à classe trabalhadora! Atos e comportamentos, gestos e constrangimentos, desqualificações e punições são testemunhados por todo o coletivo, revelando a força de uma política da empresa que se repete a cada dia, semanalmente, mensalmente. É uma cultura gerencial que se revela autoritária, que submete e controla todos os trabalhadores.

O assédio moral no trabalho produz mal-estar que pode se tornar explícito em variados medos, um medo oceânico que intimida, causando terror tanto ao indivíduo, quanto ao próprio coletivo, que também é tomado pelo temor. Não esqueçamos que existem as políticas de gestão por medo ou por injúria cuja finalidade pode ser exigir e ameaçar, impor e controlar ou prejudicar, desmotivar, fazer desistir do emprego, abandonar o emprego, dando a entender ao coletivo que a pessoa afetada é que realmente “não quer mais trabalhar”.

A violência moral pode começar, por exemplo, com um assédio sexual, uma agressão física (espancamento), passar para uma violência psicológica ou, ao contrário, pode começar com violência psicológica e terminar com violência física e até mesmo homicídio. Quer dizer, não há uma ordem exata nos acontecimentos, se vai começar empurrando ou batendo uma porta, dando chute em uma porta, batendo ou dando murro na mesa, ou se vai começar por humilhações, ameaças, gritos, intimidações, constrangimentos, apelidos ou atitudes hostis.

O assédio é um processo e, segundo Leymann, é constituído de quatro fases: conflitos; *mobbing* ou estigmatização; intervenção da empresa; marginalização ou exclusão da vida laboral. Na fase de conflito, ocorrem mudanças negativas nas relações interpessoais; na fase de *mobbing*, propriamente, é que a pessoa é isolada ou se isola do contato social com os colegas na medida em que sofre humilhações e constrangimentos; na fase de intervenção da empresa, ela inexistente na maioria das vezes, havendo negação de responsabilidade, fuga ou culpabilização da vítima;

e é na fase de marginalização ou exclusão da vida laboral que vem a “demissão voluntária”, a dispensa ou o afastamento para tratamento de saúde. São raras as empresas que atuam com medidas de prevenção, tanto que, curiosamente, as empresas multinacionais e as grandes nacionais, no Brasil, passaram a contratar seguros contra o assédio como meio de preveni-lo.

No assédio moral, sempre há a interação entre o ambiente laboral e as pressões, acompanhadas de ameaças, constrangimentos, discriminações e que vão ocasionar uma situação de ansiedade, de estresse e adoecimento ante atividades prolongadas e extenuantes, além do medo de perder o emprego. Então pergunto: há um “limite de tolerância” para a violência? Se eu estou lidando com risco, e todo risco tem um limite, qualquer que seja ele, no caso da violência, o nível de tolerância deve ser zero. Quer dizer, na medida em que a empresa nada faz, não altera os modos de produzir, não toma qualquer medida por mais simples que seja, ela está tolerando e, ao tolerar, está sendo cúmplice daquilo que não deveria estar acontecendo dentro do seu ambiente de trabalho. Assim, para colocar em prática medidas preventivas, é necessário fazer o diagnóstico dos fatores organizacionais e psicossociais, pois estão em inter-relação e envolvem fatores de risco que existem de forma paralela e simultânea.

O reconhecimento dos fatores de risco, quando pensando em uma ação de prevenção, deve passar pelo reconhecimento da organização do trabalho e, a partir daí, buscar quem administra, quem está representando a empresa neste ou naquele setor, quem está mediando as práticas do assédio, quem constitui o coletivo, como se dá a relação interpessoal dentro dessa empresa, qual é o contexto de mudanças que houve nesta empresa, qual o local/setor em que está acontecendo o assédio.

Como exemplos de indicadores de riscos, temos: os prazos rigorosos, o aumento do ritmo de trabalho, as atividades extenuantes, a diminuição do número de trabalhadores, a rotatividade, os afastamentos e adoecimentos, as causas da demissão, os maiores volumes de trabalho, a maior pressão no emprego e outros aspectos, como lembra o relatório da Agência Europeia para Saúde e Segurança no Trabalho (2010).

Devemos levar em conta que os atos de violência podem ser agravados devido à discriminação, a práticas racistas e sexistas, à intolerância, aos problemas pessoais e ao uso de drogas e consumo de álcool. Todavia, esses não são os fatores fundamentais e quem faz essa leitura certamente está incorrendo em erro. Quando se está diante de um trabalhador que foi humilhado, é importante pensar que a afetividade é como uma lente através da qual cada um enxerga a realidade. Quando alguém diz: “Olha, fulano me humilhou, me senti mal”, a pior coisa que se pode dizer é: “Mas isso é bobagem, você está exagerando, você está vendo coisas. Deixa pra lá”. Quem escuta não deve julgar, mas compreender. Infelizmente, há uma tendência do ouvinte em não querer se identificar com o fato, ou porque é difícil compreender aquele que está sofrendo, ou porque sua história soa estranha, ou porque nossos preconceitos nos levam à incompreensão do vivido pelo outro, sendo mais fácil fazer um julgamento

e não uma tentativa de compreensão. Isso seria reforçar o sofrimento por não compreender como funciona os espaços da acumulação capitalista, quais as mudanças do processo de trabalho e como se dá a exploração individual e generalizada.

O contexto temporal, ao se pensar a história clínica, é de suma importância. A história de uma pessoa que sofreu um assédio laboral não deve ser feita em dez minutos. Tem passado (o que ocorreu), presente (como se sente), futuro (o que fará, que passos dará). É um processo que exige escuta atenta, geralmente leva de uma a duas horas, podendo necessitar de repetições e novas escutas devido à incompreensão ou aos vazios para o entendimento total do processo. Contar a história para aquele que sofre é difícil, pois o faz lembrar, trazendo à memória fatos de que não gosta, que o fazem sofrer. São anamneses de lembranças, ou seja, a pessoa está recordando o vivido e esse rememorar muitas vezes traz à tona toda uma cena vivenciada, todo um filme vivido, toda uma trama experienciada. Reviver a história, mesmo que no âmbito da memória, é aumentar os sofrimentos.

Para fechar o diagnóstico, muitas vezes precisamos investigar o posto de trabalho, as mudanças recentes na organização, as atividades e rotatividade, a política de avaliação, a existência de conflitos que duram no tempo; se existe estímulo à participação coletiva; como se dão ou se existe uma política de formação e informação entre superiores, subordinados e entre os pares; qual o número de trabalhadores afastados por doenças, como estão as relações laborais; se há gestão do tempo tendo inclusive assegurados os descansos para refeições e as necessidades fisiológicas; como se dão e quais as características das ações diretas e explícitas (verbais ou físicas) ou mais sutis (rebaixar profissionalmente ou isolar) entre outras. Essas variáveis possibilitam o estabelecimento donexo causal, que é sempre um “quali-quantitativo”. Mais uma vez ressaltamos que o nexode causalidade deve ser buscado na organização do trabalho, nas formas de administrar pessoas, nos fatores psicossociais. É o nexoque vai possibilitar o enquadramento do tipo de afastamento do trabalhador, a emissão de comunicação de acidente do trabalho (CAT), facilitando a caracterização da categoria de benefícios previdenciários.

## **Consequências à saúde dos trabalhadores**

O assédio laboral afeta a saúde através de várias exposições, ou melhor, quanto maior o tempo de exposição, de sofrimento, de humilhações, maior é a destruição, o aniquilamento, o estrago, a sensação de vazio e pensamentos repetitivos. Entretanto, é possível que, através de uma única exposição, dependendo da intensidade do ato, da acumulação e dos efeitos no tempo, tenhamos variados danos à saúde e violação aos direitos fundamentais de todo trabalhador.

Nenhum trabalhador deseja voluntariamente ter um afeto depressivo. Se alguém apresenta ansiedade, está angustiado, entra em depressão, em *burnout*, em síndrome do pânico ou tem ideias suicidas, não é porque pretende viver essa patologia. Ninguém



em sua consciência deseja sentir uma emoção triste e seria um grande erro de nossa parte pensar que a pessoa está inventando coisas, está simulando ou dissimulando. Ninguém deseja viver uma vida contraída, não ser reconhecido naquilo que faz.

É importante termos em mente que as categorias indicativas do assédio moral são duas: o sofrimento no trabalho ou transtorno mental e a insatisfação, que, no caso do assédio laboral, é exatamente o clima de medo, terror, insegurança coletiva. Não é motivo nem de alegria, muito menos de satisfação, viver um ambiente de trabalho minado pelo medo de ser a próxima vítima. Estudo recente de Jean Pierre Brun (2010) aponta sete categorias como indicativas de desprazer no trabalho, reveladoras de sofrimento. São: falta de reconhecimento; falta de apoio; desrespeito; dificuldade de conciliar trabalho e vida pessoal; sobrecarga de trabalho; falta de participação nas decisões; ambiguidade de papel. Neste sentido, é importante buscar categorias e variáveis complementares, como: uso abusivo e ilimitado do poder de fato e de direito; frequência e repetição das ações e dos atos de violência; intensidade e gravidade dos atos cometidos; intenção de causar dano relacionado com a política de metas; coesão ou fragmentação do grupo; e, por último, qual a finalidade daquele que persegue e humilha.

## **Medidas preventivas**

As medidas preventivas são de responsabilidade do empregador e visam garantir um ambiente de trabalho saudável, em que o limite de tolerância aos atos de violência seja zero. Todos perdem com essas práticas. Os custos do assédio laboral recaem fundamentalmente sobre o trabalhador e sua família, pois se cria uma espécie de “zona cinzenta” na qual ele, no primeiro momento, sofre ameaças de ser “despromovido”, de ser substituído, de ser demitido. É tomado pelo medo, pode chegar a negar que está doente e evita afastar-se. Neste caso, tem-se o que é conhecido por “presenteísmo”, tomado pelo medo de faltar ao trabalho e ser demitido, trabalha frequentemente com atestado no bolso, apesar do sofrimento. Perdem também a empresa e a União.

Ao pensarmos em ações preventivas, é necessário um amplo diagnóstico psicossocial do clima organizacional, do meio ambiente de trabalho. As medidas preventivas podem ser primária, secundária e terciária. A intervenção preferencial deveria ser ainda na fase de conflitos (prevenção primária), pois um conflito que se prolonga no tempo cria circunstâncias favoráveis ao aparecimento de práticas autoritárias e de assédio moral. Na prevenção primária, deve-se fazer um plano a “curto-médio-longo” prazo, enfocando desde as relações laborais, a informação, até a questão da organização do trabalho. Se nada é feito, teremos um ambiente propício para o assédio, sendo necessário o afastamento do adoecido, medidas administrativas mais comprometidas com o coletivo, a formação de grupo de apoio aos assediados. Se nada foi feito, entra-se na fase de prevenção terciária, em que o trabalhador assediado está afastado. O clima organizacional é de medo. Aqui, além

das medidas anteriores, é necessário ser mais objetivo na política de erradicação da violência no local de trabalho, a começar pela revisão das políticas de pessoas, como se dá a administração e a divisão de tarefas, como está a organização do trabalho. Há também que se criar a cultura de ciclo de gestão organizacional, elaborar protocolos de ação dentro da empresa com a presença dos trabalhadores, gerar um novo estilo de gestão, enfim, uma série de ações que já foram pensadas tanto na OIT, como na Agência Europeia e que poderiam ser adequadas à realidade brasileira.

O primeiro passo para pensar uma ação de prevenção primária é estabelecer e adotar estratégias de intervenção precoce, visando criar um clima de reconhecimento e respeito ao outro, com a implementação de ações saudáveis associadas à campanha de conscientização da alta hierarquia ao chão da fábrica. Infelizmente, parece que, para os empregadores, a única parte sensível é realmente a imagem arranhada e o bolso. Neste sentido, aplicação de multas torna-se uma questão pedagógica, mas não como têm assumido muitas empresas, ao fazerem um seguro contra assédio moral. Não se pode considerar isso como medida preventiva!!

No ambiente de trabalho, é fundamental realizar acompanhamento e avaliação contínua, verificar com o conjunto dos trabalhadores como estão evoluindo as ações preventivas, se estão se repetindo ou surgindo novos focos; deve-se emitir relatório e diagnóstico dos riscos psicossociais a cada seis meses e registrar todos os incidentes que ocorram, enfim, criar um ciclo de gestão dos riscos psicossociais para identificar as práticas de assédio moral.

## **Avanços legais e direitos**

Quanto à legislação, em 2009, houve avanço da discussão, ou seja, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), através da Lei nº 11.948, assinada pelo Guido Mantega, coloca no seu artigo 4º:

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

Mais recentemente, o projeto de lei dos deputados Ricardo Berzoini (PT-SP), Pepe Vargas (PT-RS), Jô Moraes (PC do B-MG), Paulo Pereira da Silva (PDT-SP) e Roberto Santiago (PV-SP) prevê alterar um artigo da Lei nº 8.213/1991 cuja justificativa é: “a ofensa moral cada vez mais vem sendo reconhecida como fator de risco nos ambientes de trabalho, com destaque para o assédio moral” e esses deputados colocam a necessidade de “estender o conceito previsto na Lei nº 8.213/1991, que prevê que ofensa física só pode ser equiparada a acidente quando o motivo da disputa for relacionada ao trabalho”. Deste modo, ampliar direitos significa não só reconhecer a dimensão da violência física que já existe em lei, mas incorporar a questão da ofensa moral.

Essa é uma medida importante, pois, se considerarmos o que vem ocorrendo com os transtornos mentais, veremos que, nos últimos três anos, houve um aumento no número de transtornos mentais e comportamentais relacionados ao trabalho e este aumento incluiu a dimensão do assédio moral.

Ao final, lembramos que o assédio moral, portanto, é uma ferramenta de controle e um mediador entre a forma de organizar o trabalho e de exigir produção. Tanto que vamos encontrá-lo mediando adoecimentos ao mesmo tempo em que amplia para a questão dos direitos humanos. Os direitos que ficam vulneráveis para uma pessoa que sofre assédio são o direito à honra, sendo violada a reputação pessoal e a estima do trabalhador; o direito à integridade moral, estratégia de violência verbal, de baixa intensidade, porém repetida e prolongada, com gritos, insultos, críticas e ameaças; o direito à liberdade de consciência, que fica impedida, fragmentada e se manifesta nos ataques às atitudes da vítima, à desqualificação de suas atitudes religiosas, políticas, sexuais; o direito à comunicação, quando isolam esse trabalhador, o qual, em decorrência, se autoisola e afasta-se do coletivo que já estava fragilizado. Aqui, a liberdade de expressão fica totalmente impedida e impossível de se realizar, rompem-se as redes de comunicação e o respeito à dignidade pessoal. O respeito à dignidade pessoal também é violado quando lhe passam trabalho de qualificação inferior, ou superior, ou lhe colocam em um ambiente totalmente sem condições para exercer o seu trabalho.

Concluímos ressaltando que é dever de todo empregador público ou privado prover, garantir, proteger e promover ambiente e condições de trabalho seguras e saudáveis. Deste modo, praticar a responsabilidade social é começar pelo intramuros. É iniciar uma política de respeito aos direitos humanos, o que significa zelar pela integridade e saúde de todos os trabalhadores e trabalhadoras.

## Referências

AGENCIA EUROPEIA DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO. Ficha Técnica, 2010.

BARRETO, M. M. S. *Uma jornada de humilhações*. 2000. 266f. Dissertação (Mestrado)-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.

BARRETO; M. *Assédio moral: violência psicológica que põe em risco sua vida*. São Paulo: Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Químicas, Farmacêutica, Plásticas e Similares de São Paulo e Região, 2003. (Coleção saúde do trabalhador, n. 6).

BRUN, J.- P. La reconnaissance au travail. *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, Canadá: v. 9, n. 12, p. 64-65, 2008.

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

HIRIGOYEN; M. F. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

LEYMANN, H. *The mobbing encyclopaedia*. Disponível em: <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>. Acesso em: 16 out. 2012.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Seguridad y salud en el trabajo*. Disponível em: <<http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--es/index.htm>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

\_\_\_\_\_. *Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla*. Ginebra, 2011.

\_\_\_\_\_. *Empleo Juvenil*. Disponível em: <<http://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/lang--es/index.htm>>. Acesso em: 10 set. 2012.

COMISSÃO EUROPEIA. *Relatório geral sobre a actividade da União Europeia: 2007*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 2008. Disponível em: <[http://europa.eu/generalreport/pdf/rg2007\\_pt.pdf](http://europa.eu/generalreport/pdf/rg2007_pt.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2012.

RENDON, J. C. Acoso Psicologico en el trabajo: “mobbing”. *Revista Paceña de Medicina Familiar*, La Paz, v. 2, n. 2, p. 132-138, 2005. Disponível em: <[http://www.mflapaz.com/Revista\\_2\\_pdf/14%20MOBBING.pdf](http://www.mflapaz.com/Revista_2_pdf/14%20MOBBING.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2012.

UNIÓN SINDICAL DE MADRID. REGIÓN DE CC.OO. *Acoso Psicológico en el trabajo (mobbing)*. Madrid: Unigraficas GPS; 2003. Disponível em: <[http://www.ccoomadrid.es/comunes/recursos/14/pub21077\\_ACOSO\\_PSICOLOGICO\\_EN\\_EL\\_TRABAJO\\_\(MOOBING\).pdf](http://www.ccoomadrid.es/comunes/recursos/14/pub21077_ACOSO_PSICOLOGICO_EN_EL_TRABAJO_(MOOBING).pdf)>. Acesso em: 10 dez 2012.

PIÑUEL Y ZABALA, I. *Mobbing: como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho*. São Paulo: Loyola, 2003.

# 2

---

## Assédio moral no trabalho

por Roberto Heloani

Psicólogo e advogado. Professor Livre-Docente, Titular e pesquisador da Faculdade de Educação (FE) e do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH) da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)

O assédio moral é um atentado à dignidade humana. É uma questão que, por mais antiga que seja, não só é atual, como vai demandar muito esforço para ser superada. Discutiremos um pouco a violência, a questão do mundo do trabalho e a forma de organizar o trabalho, sendo o assédio moral uma “consequência natural” de certo modo de se organizar o trabalho.

O trabalho remunerado, ou seja, o trabalho de carteira assinada é um trabalho que está diminuindo e, em alguns setores, está em extinção. Uma pesquisa sobre jornalistas mostra que a atividade de jornalismo é quase informal. Quem tem carteira assinada é, como eles mesmos dizem, uma “mosca branca”: 85% dos jornalistas não têm carteira assinada, não têm férias, não têm direito a nada. Sequer a legislação básica, que manda que o sujeito trabalhe 5 horas com a possibilidade de se estender por mais 2 horas, ou seja, até 7 horas no máximo, é cumprida. Aquele que menos trabalha, trabalha 12 horas. Então, é para se pensar, estamos falando de jornalistas, de pessoas cultas, de pessoas que estão bem informadas, essa é a realidade concreta.

O capitalismo contemporâneo tem como característica a troca da lealdade entre o trabalhador e a empresa pela produtividade, ou seja, em vez de haver o incentivo para o trabalhador permanecer na organização e ser leal a ela, o que se deseja é que ocorra a produtividade imediata, esse é o novo paradigma organizacional.

Lealdade pode ser importante em certas funções, mas produzir de forma imediata é ainda mais importante. A época dos relógios de ouro, das canetas, dos prêmios pelo fato do sujeito estar em uma empresa por vinte, vinte e cinco ou trinta anos, época em que as pessoas adoravam ver o filho trabalhando na mesma organização, que o neto também trabalhasse, não existe mais.

Eu trabalho na Fundação Getúlio Vargas e é interessante como custo a convencer os alunos de que não é vergonha alguma um trabalhador ficar muito tempo em uma organização, pelo contrário, ele deveria sentir orgulho de estar ali, sentir-se reconhecido. Porém, os alunos acreditam que não, pois, para eles, um indivíduo ficar muito tempo em uma organização significa que ele não é ambicioso, que é um “fracote”. Há a ideia de que as pessoas deveriam pensar alto, voar, tal como se vê em alguns informes publicitários em capa de revista, em que o esteriótipo que sempre aparece é o do “executivo”, alguém de terno, gravatado, com uma mala, voando... Ele voa tão rápido que a mala fica atrás. É esse o imaginário social que os alunos têm, lembrando que serão todos gestores.

Neste contexto, as próprias capacidades individuais adquiridas mediante o saber tácito acabam sendo “sucateadas”, tal como a mercadoria, até porque, em muitas organizações, as pessoas não trabalham pela instituição, mas para projetos que estão dentro dela. Os institutos de pesquisa e a academia também já estão atuando dessa maneira. O termo “administração matricial” chegou com tudo e está perfeitamente consagrado.

A gestão matricial tem sido muito usada no Brasil. É uma nova forma de “re-taylorização” por projetos, com outro nome. Há a segmentação do trabalho, tanto intelectual, quanto em termos de engenharia. Essa é uma mudança forte, radical, em relação aos anos de 1960 e 1970, quando, nos países de capitalismo central, havia a possibilidade de se pleitear um emprego de longa duração, ao longo da rede. Assim, a pessoa que trabalhava em uma grande montadora norte-americana, em uma fábrica de geladeiras ou em qualquer outra tinha a possibilidade de ter um salário fixo por mês, garantido, que não dependeria da sua produção direta, e com um mínimo de estabilidade, apesar do trabalho ser enlouquecedor. Isso, no entanto, era uma falácia, pois aconteceu somente no primeiro momento do taylorismo, sendo depois substituído pela ideologia da remuneração por resultados. Esta, por sua vez, embora tenha sido abandonada, pois disseminava uma competição deletéria dentro do grupo, foi resgatada nos tempos mais recentes.

Posteriormente, em uma tentativa de fazer frente ao bloco soviético, ao comunismo, percebeu-se que o capitalismo é *per se* aglutinador e concentrador, tendo então que redistribuir essa renda, caso contrário, não haveria nada que segurasse a mais-valia absoluta e a mais-valia relativa. Neste sentido, criou-se a lógica do *Welfare State*, do Estado-Providência, que redistribui o dinheiro. A partir dos anos de 1980, no entanto, ocorreu uma crise financeira e o comprometimento dos cofres públicos, sendo boa parte do dinheiro de vários países canalizado para as guerras coloniais. Na América do Norte aconteceu um pouco diferente, surgindo a necessidade de bancar a

Guerra do Vietnã, a do Camboja, guerras caríssimas que comprometeram as finanças públicas. O Estado ficou então comprometido, não conseguindo investir nas áreas de saúde, educação, pesquisa etc. Tudo isso penalizou o círculo de distribuição, chamado de círculo virtuoso, porque ele redistribuiu, ainda que não o suficiente. Tendo-se de culpar alguém, que se culpe o Estado. Preferencialmente, que também se ataque, que se penalize aquele que representa o Estado aos olhos da população, o funcionário público, o sujeito da linha de frente. Em uma agência que presta serviço nas áreas de saúde, educação, transporte, por exemplo, ninguém reclama do Estado, mas sim briga com o funcionário, ou melhor, agride a pessoa que o representa. Pesquisa do Conselho Regional de Medicina de São Paulo (Cremesp) indica que 41% dos médicos já foram agredidos pelos pacientes em serviço.

Hayek, em 1940, escreveu um livro chamado *O caminho da servidão*, em que partia do pressuposto de que o Estado-previdência, como se tinha o *Welfare State*, conduzia as pessoas a uma acomodação: “Elas se tornam vagabundas”, “Elas se tornam propensas a nada fazer [...]”.

Quando dos acontecimentos, em 1980, esse livro é resgatado e surge o chamado Consenso de Washington, no qual se reuniram várias pessoas, inclusive da área de *marketing*, para estabelecer algumas ideias tidas como essenciais para a manutenção da taxa de lucro, as quais deveriam ser inoculadas nos países de capitalismo central e, posteriormente, via Banco Mundial, principalmente nos países dependentes, quais sejam, os da América Latina.

Isso foi feito de uma forma muito competente na área da saúde com as chamadas teorias da qualidade total. O Chile serviu como um grande laboratório desse projeto na área de educação, sendo um dos primeiros países a adotar o conceito de voluntariado nesta área, colocando as mães para trabalharem graciosamente, sem nenhuma remuneração, nas escolas de seus filhos. Pouco a pouco, essas teorias da qualidade que foram gestadas na área da produção começaram a se disseminar para as áreas de saúde, transportes e produção de energia.

A partir da década de 1990, as organizações públicas passaram a ter modelos a reboque das organizações privadas. O modelo “salvador”, que foi vendido como emancipador, seria o modelo das empresas privadas que, nessa visão, eram mais ágeis, céleres, produtivas, com melhores resultados e com custos menores. Isso levou algumas pessoas, por exemplo, a advogarem em escolas de economia, de administração e de engenharia de produção que não deveria haver distinção entre a administração pública e a administração privada. Então, a administração pública deveria ser a imagem e semelhança da administração privada.

A isso deu-se o nome de administração gerencial, termo cunhado no Brasil por um ex-ministro que ocupou vários cargos na administração brasileira. Isso foi interessante porque levou as organizações públicas a também terem um comportamento, principalmente sob o aspecto financeiro, semelhante à da organização privada. Ou seja, na organização privada, o capital é impaciente, é diferente, ele não é um capital

que espera. A própria lógica dos investidores é de curto prazo. A maior parte das organizações faz contratos de três a seis meses que podem ser revogados a qualquer momento. Daí a necessidade de você não ter uma vinculação efetiva, com carteira de trabalho ou com qualquer outra coisa.

Não é à toa que, hoje, o trabalho temporário é predominante em países de capitalismo central, tendo crescido, inclusive no Brasil, de uma forma desmesurada. O objetivo é obter melhores resultados a qualquer custo. O que interessa é que a organização seja saudável, independentemente do funcionário ser saudável. Assim, é possível ter uma organização saudável com funcionário não saudável, o que é perfeitamente legítimo dentro dessa lógica.

Para ilustrar isso, têm-se os supermercados, que talvez sejam os que melhor trabalham com tal lógica, com a alta gerência ganhando verdadeiras fortunas e a maior parte dos trabalhadores ganhando um salário vil, embora trabalhem de forma precária. Em conhecido supermercado na Argentina e no Brasil, por exemplo, as funcionárias usavam fraldão porque simplesmente não tinham tempo para ir ao banheiro. Este supermercado, que é uma imensa empresa transnacional, gere as suas pessoas dessa maneira. E os salários dos altos gestores dessa organização de varejo são elevadíssimos no mundo todo. Então, a lógica é perfeitamente legítima: para os funcionários de nível alto, paga-se muito e, para os funcionários de nível baixo, paga-se quase nada.

Em contrapartida, sabemos que um dos grandes avanços em termos de trabalho é a jornada deixar de ser de 16 horas e passar a ser de 8 horas. No entanto, foi uma conquista só no papel porque, na prática, se observarmos, cada vez mais o trabalhador faz horas extras, que às vezes não é paga, e não só o trabalhador simples, o qualificado, mas o alto executivo também faz horas extras. Cada vez mais nós vemos trabalhadores, pesquisadores, professores universitários, ou seja, de todos os níveis e setores, trabalhando 12, 13, 14, 15 e 16 horas. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) não é cumprida.

Em pesquisa na área de aviação, verificou-se que as pessoas trabalham muito. Para que se tenha uma ideia disso, em um desastre ocorrido no Brasil há pouco tempo, embora o piloto tenha sido o culpado, ele poderia perfeitamente ter sanado o erro se o avião da companhia não estivesse em tão mau estado e se ele não estivesse estressado de tanto trabalhar dentro da companhia e ainda fazer horas extras em outra empresa de taxiamento aéreo para complementar seu salário. A companhia sabia que ele fazia horas extras, porém, fechava os olhos com o intuito de amortecer as reivindicações da categoria.

Então, tem-se uma lógica segundo a qual a pressão acaba por ser muito mais depressiva do que estimulante. Ao contrário da lealdade dentro da instituição, essa lógica leva a “divórcios”. Cada vez mais vai haver uma sociedade na qual o “ter” é muito mais importante do que o “ser”, uma sociedade que legitima o fato de se poder fazer horas extras, trabalhar no finais de semana, sacrificar as férias e sacrificar o colega desde que se faça o seu trabalho com rapidez.



Não se investe mais no outro, nem se convive mais com ele, mas se investe mais no próprio trabalho de uma forma quase narcísica. Às vezes, investe-se no outro simplesmente como uma estratégia de sobrevivência. Fica no emprego aquele que não consegue ou não tem força para exigir os seus direitos. Até certo ponto, talvez seja injusto o que eu coloco, mas fica no emprego o pelego.

Nessa lógica, acaba-se tendo um ambiente extremamente propício ao assédio moral e por isso ele acaba sendo quase que uma consequência “natural”. É praticamente impossível não haver processos de assédio moral, discriminação e humilhações no ambiente onde um vê o outro como coisa, porque a pessoa se vê desta forma. E não é que ela não se respeita, ela não é respeitada.

Sob alguns aspectos, o trabalhador faz de tudo para não acabar transgredindo algumas normas éticas e morais, o que gera depressões, síndrome do pânico, estresse pós-traumático, uma vez que um indivíduo que não sabe o dia de amanhã, com certeza terá síndrome do pânico, que é neurose de angústia, como Freud nos ensinou muito tempo atrás, em outro contexto. Não estou afirmando que antes os indivíduos não tinham síndrome do pânico, não sentiam medo, não tinham angústias advindas da incerteza do dia de amanhã. A diferença reside no fato de que, hoje, o indivíduo sabe que ele pode ser mandado embora independentemente da sua competência, do que ele é e se ele tem trinta anos ou três meses de casa. E, neste caso, o diploma, a pós-graduação e tudo mais não ajuda, pelo contrário, às vezes atrapalha. Isso concerne a todos, desde a pessoa semianalfabeta, que não teve acesso ao ensino, até a uma pessoa que tenha doutorado.

Por exemplo, soube que em um grupo da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia (ANPEPP), que é a elite da Psicologia, uma pessoa estava deprimida por não ter produzido muito nos últimos anos. Por esse motivo, havia certa pressão por parte de seus colegas para que ela saísse do grupo. Grupo este em que todos são especialistas em Psicologia e, alguns, na área de saúde! Isso demonstra que ninguém é isento e que a lógica é legitimada na academia. Não significa que as pessoas façam por mal, que não estejam bem-intencionadas. Algumas são de fato pessoas maravilhosas, mas chegamos a um ponto em que as pessoas se acostumaram com isso, naturalizaram certas condutas pela falta de reflexão ou, às vezes, por se acostumarem a ser reconhecidas somente quando utilizam uma lógica instrumental-pragmática, ou melhor, sentem-se envaidecidas pelo próprio sofrimento. Se na academia, que é o espaço em que se tem a obrigação de pensar e refletir sobre o assunto, isso é visto como natural, não há como não ocorrer em outras organizações e instituições.

Daí a necessidade de se mostrar a questão do assédio moral como uma questão concernente à organização do trabalho. Chega de colocar a culpa na vítima, dizendo que a pessoa é fraca, fresca, depressiva e que já nasceu deprimida, e de ser ingênuo e achar que a questão do assédio moral se resume a colocar a culpa no supervisor ou no gestor de uma forma direta como se o problema consistisse em uma relação vítima-vilão, o que não ajuda em nada, pois, se tirarmos a vítima e o vilão, aparecerão outra vítima e outro vilão.

Não se está isentando a culpa individual do agente abusador, mas a origem do assédio moral está na própria forma como o trabalho é organizado, ou seja, deve-se deixar claro que está na organização da empresa.

Uma pesquisa inglesa prova que o maior desejo dos trabalhadores temporários que vivem com angústia *ad eternum* é ter um vínculo empregatício, ou seja, serem contratados em caráter permanente, independentemente do salário. Mesmo que sejam rebaixados, o principal desejo é não perder o emprego, pois, para eles, vale mais ganhar um pouco menos do que ser demitido.

Mas há uma ideologia que, até certo ponto, justifica isso. Ao contrário da visão predominante até a década de 1960, em que se tem uma carreira e investe-se nela para ter-se retorno a longo prazo, hoje, nas escolas de administração, de economia e em grande parte das escolas de engenharia, inclusive, sem falar na subliteratura organizacional, que tem parte vendida em banca de jornal, prega-se que não se deve postergar a sua felicidade. Deve-se pegá-la, como se fosse algo material e, tal como faz o adolescente, pegue aqui, agora, porque o amanhã ninguém sabe.

Isso se repete exatamente assim nas novelas que são veiculadas, nos programas de auditórios apresentados. Sem citar os “*Aprendizes*”, vistos por mim como uma pornografia organizacional, fugindo totalmente de qualquer parâmetro. Uma afronta à inteligência humana.

Independentemente desses tipos grotescos, horrorosos, absurdamente indignos, vergonhosos, a ideologia que se percebe em novelas e em programas televisivos é exatamente esta: “A felicidade é algo material que eu pego e largo”. *Carpe diem*, ou seja, pegue agora e viva agora, é isso que interessa.

É claro que, pouco a pouco, é transmitido para o imaginário do “colaborador” que ele tem que apresentar resultados já, que deve ser reconhecido agora, que deve mostrar para a empresa que é bom, que tem “garra”. Nesta engenharia laboral de conquista, é “natural” que ele encare o seu colega de trabalho como um rival e que pise ou elimine o sujeito ou coloque a culpa nele quando do seu fracasso. Assim, mais uma vez, o assédio moral se torna “natural”.

O primeiro setor a fazer uma real reestruturação produtiva no Brasil foi o setor bancário, seguido pelo setor de jornalismo. Nas reestruturações produtivas, na década de 1970, houve a informatização das redações. Os dois grandes jornais do Brasil, em São Paulo, optaram por fazer reengenharia em larga escala: demitiram muito e mudaram todo o *layout* das redações. O salário, no início, era alto, depois foi rebaixado. O setor bancário, que há 15 anos tinha 1,2 milhão de trabalhadores, hoje tem somente 320 mil. Nenhum setor gastou tanto em informatização e em consultoria nem demitiu tanto. Portanto, não é à toa que o setor bancário, até hoje, prima pelo assédio moral.

Outra ideia é o problema geracional. Ele se tornará cada vez mais insolúvel caso não partamos para o enfrentamento de questões éticas e continuemos tratando o assédio moral como algo “natural”. É um conflito da geração antiga em relação à

geração nova. Tal como aconteceu com os jornalistas em grandes organizações, hoje há certo antagonismo dos mais antigos em relação aos mais novos, o que é incentivado, visto ser extremamente mais positivo vender a ideia de que as pessoas com mais de idade ou um pouco mais de experiência são ultrapassadas em certas tecnologias ou, ao contrário, é muito interessante professar que a geração mais nova, menos experiente, é formada por pessoas inexperientes e que podem ser facilmente dispensadas.

Cada vez mais se investe em Medicina, em qualidade de vida no trabalho, o que vem se tornando uma grande mentira. A Medicina se esforça para que os indivíduos se tornem longevos e ultrapassem a barreira dos 80 anos e, seguindo os dados dos pesquisadores, as próximas gerações irão ultrapassar essa barreira. A contradição consiste em que, se os trabalhadores, muitos profissionais, inclusive os qualificados, vão ter que se “reinventar” na sua vida profissional, não há sentido em se viver durante muito tempo para ver e sentir a sua desatualização ao longo dos olhos do capital, que deseja um retorno imediato, uma rentabilidade rápida e segura, pois, quanto mais se vive, mais se é visto como ultrapassado.

Hoje em dia, é muito comum ver, em uma organização, um departamento de recursos humanos que prefira contratar um jovem de vinte e dois anos a uma pessoa de cinquenta e poucos anos. O que exatamente acontece é que é muito mais confortável você contratar um rapaz de vinte e dois anos, que tem muito mais energia, capacidade de trabalho e fantasias de realização e autoafirmação, do que ter que convencer um profissional mais experiente de que determinado emprego é promissor. Além disso, tal procedimento tem um excelente efeito propedêutico no que tange a assustar a geração mais antiga: “trabalha direitinho, senão ponho você na rua e coloco um garoto que vai fazer e vai se submeter melhor às regras da organização...”. É simples assim. Na área de jornalismo, um termo foi cunhado para designar esses jovens afoitos, chamados “Menudos”, ou seja, é o pessoal mais novo que aceita fazer qualquer coisa, inclusive postergar a sensação de felicidade.

Assim, essa pressão cotidiana e essa sensação de angústia fazem com que as pessoas cometam vários erros. A pressão obriga a pessoa a produzir mais rápido e também faz com que ela aprenda a cometer alguns erros e a legitimar outros tantos. Faz com que pessoas, até então bem-intencionadas, sujeitem-se a fazer revistas íntimas, muitas vezes absurdamente indecorosas, em seus colegas, esquecendo-se da mesma origem, de que ambos são explorados, e faz também com que o assédio horizontal, até pouco tempo relativamente raro, esteja crescendo.

Não é à toa que as palavras supervisor/chefe/coordenador foram abolidas em muitas organizações, pois o indivíduo não precisa ter mais uma chefia, um coordenador, ou um supervisor, uma vez que, agora, quem supervisiona o trabalho é o próprio trabalhador.

O assédio moral não é, de forma alguma, uma doença, pois ninguém nasce doente de assédio moral. É uma patologia social, organizacional, que fere o Art. 170 da

Constituição, que mostra que a fundamentação do trabalho é a dignidade humana e, portanto, o assédio moral deve ser visto como um problema social do capital que só será resolvido com uma atuação constante, frequente e sistemática, tal como está em nossa definição<sup>1</sup> relacionada às próprias organizações.

Ou se modifica a forma de organizar o trabalho, ou se terá por muito tempo o processo de assédio moral, porém travestido como um problema entre trabalhadores, entre desafetos pessoais ou como neuroses individuais. Compete a nós esclarecermos essa questão enquanto pesquisadores, aqui, na Fundacentro, junto aos trabalhadores, e enquanto acadêmicos. Temos que lutar para que esse conceito não seja propositadamente deturpado, ou seja, para que não venha a ser o conceito utilizado pelo capital para se livrar da sua responsabilidade.

## Referências

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

HELOANI, R. *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.

---

<sup>1</sup> “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 psiquicamente 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, E. de; HELOANI, R.; BARRETO, M. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2008. p. 37). Power Point Disponível também em: <<http://www.fundacentro.gov.br/dominios/CTN/anexos/Roberto%20Heloani.pdf>>.

# 3

---

## Assédio moral: o estresse das vítimas e das testemunhas

por Ângelo Soares

Sociólogo do trabalho. Professor da Universidade do Quebec em Montreal (UQAM). Foi presidente da VI Conferência Internacional sobre o Assédio Moral no Trabalho

*Você acha que são estranhos? Não!  
São pessoas normais que viveram  
histórias muito estranhas...*  
(Heinz Leymann)

O assédio moral é uma patologia organizacional corrosiva que degrada as condições de trabalho, a saúde mental dos indivíduos e envenena as relações sociais no ambiente de trabalho. É um problema organizacional que tem tomado proporções alarmantes nas organizações contemporâneas.

Para se ter assédio moral, são necessários três ingredientes básicos: uma pessoa “alvo”<sup>1</sup> ou várias; um agressor ou vários; e, sobretudo, um contexto. Esse contexto é fundamental, pois ele vai catalisar, encorajar ou tolerar a existência da violência. Marie-France Hirigoyen define o assédio moral como sendo toda conduta abusiva que se manifesta por comportamentos, palavras, atos, gestos e escritos que podem atingir a personalidade, a dignidade ou a integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocar em perigo o trabalho desta ou degradar o clima de trabalho.

A reação mais simples e fácil é sempre a de individualizar o problema, dirigindo a nossa atenção para os dois primeiros ingredientes e deixando o contexto, que é o ingrediente mais complexo, inalterado. Entretanto, é importante ressaltar que

---

<sup>1</sup> Procuramos evitar a palavra vítima, pois compreendemos que a pessoa foi o “alvo” de uma violência e para evitar um discurso vitimizador.

grande parte das pesquisas sobre assédio moral identifica as causas do assédio como sendo direta ou indiretamente associadas aos contextos organizacional e social.

O objetivo neste texto é discutir um ator-chave dentro deste contexto organizacional: as testemunhas. Qual o papel das testemunhas no assédio moral? Qual o efeito do assédio moral para elas? Como reagem face ao assédio moral?

## **O contexto organizacional**

Efetivamente, o assédio moral não deve ser entendido como um fenômeno isolado, episódico, pontual e acidental, mas como o resultado de várias tendências que afetam o núcleo da organização do trabalho. Sendo assim, não só estas tendências trazem consigo os “germes” da violência, mas provocam também o desmoronamento das relações sociais dentro e fora do trabalho, formando assim uma cultura que catalisa e tolera o assédio moral.

Por exemplo, a coesão dos grupos se torna cada vez mais difícil. O sociólogo Zygmunt Bauman nos tem demonstrado que o sólido não é mais o paradigma capaz de explicar as relações sociais hoje em dia. As organizações contemporâneas têm se transformado em organizações líquidas, onde tudo se liquidifica: nossas relações com os outros, nossas competências, nossos sucessos anteriores, nossas inovações; isso foi ontem, hoje já não vale mais nada.

Essa liquidez, associada a uma grande individualização, tem transformado a luta de classes em uma luta pelos lugares, conforme as análises do sociólogo francês Vincent De Gaullejac, ou seja, nas organizações, assistimos a uma luta em busca de se guardar seus postos, transformando toda a solidariedade que poderia existir, dissolvendo, liquidificando a coesão do grupo, e isso é um grande problema, pois, a partir dos resultados de nossas pesquisas, quanto maior a coesão do grupo, menor é a probabilidade de ocorrer assédio moral.

Sendo assim, para se proteger, cada um tenta salvar-se individualmente, silenciando, não ousando denunciar o agressor, nem ajudando a vítima. Dessa forma, compreender os efeitos do assédio moral sobre o comportamento das testemunhas parece um aspecto importante.

## **As testemunhas e a violência**

A literatura sobre a intervenção ou não das testemunhas em casos de violência é vasta. Sabemos, por exemplo, que quanto maior for o grupo, menores são as chances de que as testemunhas intervenham. Trata-se da “difusão da responsabilidade” – não se intervém, pois se acredita que outra pessoa irá fazê-lo.

Outra razão para a não intervenção das testemunhas é a questão de manter o sentimento de invulnerabilidade. As pessoas que não são os alvos de violência podem continuar acreditando na sua segurança ou na sua invulnerabilidade se elas

puderem se convencer de que são protegidas pelo o que são. Desta maneira, ao culpar as vítimas, as pessoas não só mantêm a própria ilusão de invulnerabilidade, de segurança, como também minimizam o sentimento de culpa por não intervirem e não darem suporte às vítimas.

Por outro lado, a literatura também nos indica que, quando existe uma boa coesão no grupo, uma boa comunicação e conhecimento sobre o que fazer em casos de violência, as testemunhas têm uma maior probabilidade de intervir. Esse também é o caso de se oferecer treinamentos sobre como intervir em casos de violência. As testemunhas devem estar conscientes do problema, desta maneira, também podem criar um ambiente de trabalho onde os perpetradores da violência terão a percepção de que podem ser pegos caso utilizem métodos violentos.

## As testemunhas do assédio

A pesquisadora inglesa Charlotte Rayner indica que existem repercussões do assédio moral na organização que vão além da pessoa-alvo. Segundo a autora, as testemunhas do assédio moral desligam-se da organização pelo fato de terem as seguintes reações face ao assédio: sentirem pena da pessoa assediada, ficarem mais estressadas, fazerem algo para impedir o assédio, terem medo de se tornar o alvo, concentrarem-se no trabalho e não fazerem mais nada, quererem fazer algo, mas não ousarem, não fazerem nada, decidirem mudar de emprego, não se sentirem afetadas, trabalharem ainda mais fortemente, pensarem que o assédio fosse justificado, participarem do assédio. Esses resultados justificam uma conceptualização do assédio que também incluía as testemunhas, seja na prevenção, na intervenção ou na posvenção.<sup>2</sup>

Os impactos do assédio moral na saúde das testemunhas foram analisados por um grupo de pesquisadores dinamarqueses. As testemunhas tinham mais sintomas de ansiedade e menor suporte social por parte dos supervisores quando comparadas a pessoas, na mesma amostra, que nunca tinham sido assediadas.

A pesquisadora finlandesa Maarit Vartia também conclui que os efeitos negativos do assédio atingem as testemunhas com mais estresse que aqueles que nunca foram assediados.

Nossas pesquisas na Província de Quebec, no Canadá, indicam que as testemunhas do assédio moral vivem um nível de estresse elevado. A **Tabela 1** mostra os resultados de três projetos de pesquisa realizados na Província de Quebec. O Estudo 1 (E1) é composto de trabalhadores no setor de ensino, o Estudo 2 (E2), de trabalhadores técnicos em uma grande organização e o Estudo 3 (E3), de profissionais da educação.

---

<sup>2</sup> Uma forma de intervenção conduzida após a violência, servindo de suporte para familiares, colegas de trabalho, testemunhas do ato de violência e profissionais que intervieram no caso.

**Tabela 1** Assédio moral nos três estudos (%)

Grupo		E1	E2	E3
Vivia assédio no momento da pesquisa	VA	10,9	9,2	4,3
Viveu assédio nos últimos 12 meses	JA	18,0	29,9	42,2
Testemunha de assédio	TA	6,1	7,3	5,4
Nunca foi assediado	NA	65,0	53,6	48,1

Nessa tabela, tem-se, em porcentagem, as pessoas que viviam assédio na pesquisa (VA), nos últimos 12 meses (JA), as testemunhas (TA) e os nunca assediados (NA).

A **Tabela 2** mostra o nível de estresse para cada um dos grupos presentes nos três estudos. Para medir o estresse, utilizamos a escala de Ilfeld, baseada no *Psychiatric Symptoms Index* (PSI). Deve-se ressaltar que essa escala não diagnostica casos de problemas mentais ou de incapacidades; mede, na verdade, a intensidade dos sintomas de estresse e pode ser um bom indicador do estado de saúde mental dos indivíduos. Interessante é que essa escala pode ser comparada a um termômetro, em que o estresse, em relação à saúde mental, seria o equivalente à febre para as doenças infecciosas. Nessa tabela, é importante compreender que não se trata de porcentagens, mas sim da média obtida na escala de Ilfeld para a medida do estresse. Desta maneira, ao analisarmos o Estudo 1 (E1), constatamos que 15,9 na escala correspondem às pessoas que nunca viveram assédio moral e 38,1 correspondem àquelas que viviam o assédio, ou seja, mais que o dobro. Essa escala varia de 0 a 100 e, para a população do Quebec, um valor acima de 26,2 é considerado um nível de estresse elevado.

**Tabela 2** Nível de estresse segundo a experiência do assédio moral

Grupo		E1	E2	E3
Vivia assédio no momento da pesquisa	VA	38,1	42,3	37,7
Viveu assédio nos últimos 12 meses	JA	30,7	26,7	26,0
Testemunha de assédio	TA	25,2	20,1	26,9
Nunca foi assediado	NA	15,9	13,2	20,5

Assim, em cada um dos três estudos, temos uma mesma dinâmica: a exposição ao assédio moral produz níveis elevados de estresse que são diferentes segundo os quatro grupos analisados. Fazendo uma análise de variâncias (Anova), podemos também constatar que esses quatro grupos, em cada um dos estudos, são diferentes, como se pode observar na **Tabela 3**.



**Tabela 3** Anova para cada um dos estudos

Estudo	Fonte	df	SS	MS	F
E1	Entre grupos	3	34524,67	11508,22	49,18*
	Dentro do grupo	514	120277,29	234,00	
	Total	517	154801,96		
E2	Entre grupos	3	40208,71	13402,90	53,66*
	Dentro do grupo	475	118654,15	249,79	
	Total	478	158862,85		
E3	Entre grupos	3	28258,19	9419,39	40,27*
	Dentro do grupo	1751	409557,61	233,89	
	Total	1754	437815,81		

\*  $p < .0001$

DF= Graus de liberdade

SS= Soma dos quadrados

MS= Média dos quadrados

F= Estatísticas F

Além disso, ao se fazer uma análise de Scheffé para verificar se as diferenças entre os quatro grupos, no que se refere às medidas do estresse, são significativas (**Tabela 2**), vê-se claramente, para os três estudos, que o valor do estresse para o grupo VA é maior do que para o JA, que é maior do que para o TA, que é maior do que para o NA. Então, as testemunhas também serão mais afetadas por estresse comparativamente às pessoas que nunca o vivenciaram. A isso chamamos assédio passivo. A testemunha não é diretamente assediada, mas também sofre com os problemas do assédio, ou seja, ela não é a pessoa central, mas só o fato de testemunhar a violência a faz passar por um estresse elevado. E como todo o processo de adaptação, há o estresse e também as emoções.

É interessante observar que, por exemplo, em uma análise da frequência das emoções sentidas, as testemunhas e as vítimas de assédio, quando comparadas a pessoas que nunca foram assediadas, também vivem com mais frequência emoções negativas como o medo, a raiva, a tristeza e a desconfiança. Uma emoção particularmente interessante é a vergonha, pois as testemunhas vivem com mais regularidade essa emoção mesmo quando comparadas às vítimas de assédio moral. É um clima de trabalho negativo que se instaura e que vai afetar da mesma forma as testemunhas, não só as vítimas.

Além dos argumentos encontrados na literatura e que expusemos acima, quando analisamos o estresse e as emoções, podemos compreender porque as testemunhas relutam tanto em se posicionar contra o assédio moral. Primeiramente, há o medo. Medo de que o assédio se vire contra elas. Além disso, para elas, as vítimas de assédio representam um exemplo vivo de que o ambiente onde trabalham não

está isento de violência, quebrando assim a falsa crença de que são invulneráveis e os inúmeros mecanismos de defesa coletivos ou individuais para enfrentar os sofrimentos no trabalho.

Vemos, assim, muitas testemunhas construírem mitos associados à invulnerabilidade dizendo: “Ah, mas ela é assediada porque ela é assim, como eu não sou assim, isso não vai acontecer comigo”, o que é um erro, pois todos nós podemos ser o alvo de um assédio moral no trabalho. Nos meus quinze anos de pesquisa sobre o assédio moral no trabalho, encontrei desde lavadores de carro até médicos que ganharam prêmios internacionais de pesquisa vivendo essa forma de violência. Encontrei psicólogos em departamentos de psicologia sendo assediados por psicólogos doutores a ponto de pensarem em suicídio. Não existe nenhum tipo de proteção contra essa violência, sendo, portanto, um erro pensarmos que isso não pode nos acontecer.

De um ponto de vista cognitivo, as testemunhas racionalizam a violência, em particular o assédio moral, pensando da seguinte forma: “Ele/ela deve ter feito alguma coisa para merecer esse tratamento”. Esse tipo de justificação busca apenas a desresponsabilização e serve de justificativa para a não intervenção. O sentimento de vergonha mais intenso entre as testemunhas talvez possa ser fruto dessa passividade face ao assédio; vergonha por não ter ajudado ou apoiado o seu colega, ou seja, pela falta de solidariedade.

Desta maneira, compreendemos que a situação das testemunhas de assédio moral, bem como suas reações e comportamentos formam um conjunto importante na compreensão e na resolução dessa forma de violência, pois as intervenções muitas vezes são direcionadas exclusivamente às pessoas que foram alvo de assédio moral, deixando de lado as testemunhas. Isso é um erro, porque as testemunhas também sofrem com o assédio moral e também são desestruturadas por ele.

Nas intervenções posteriores ao assédio moral, assim como em toda ajuda psicológica, devem-se incluir também as testemunhas de assédio moral. O fato de ter sido exposto ao assédio, mesmo não tendo sido seu alvo direto, aumenta o nível de estresse e o nível das emoções negativas, ressentidas.

Para concluir, viver um assédio moral pode ocasionar graves problemas de saúde, e a testemunha, inalando toda essa violência, fazendo um paralelo com o tabagismo, também pode ter sua saúde afetada. Deve-se ter consciência de que defender um colega que vive um assédio moral não vai implicar em ser alvo de um assédio moral. Ao contrário, é exatamente por não o defender que se corre o risco de ser assediado amanhã.

Compreendemos que é fundamental lutar por organizações em que se tenha mais justiça, uma maior coesão social, pois se todos os membros de uma organização se unirem e falarem: “Nesta organização não terá assédio moral”, estou certo de que esse é o primeiro passo para que possamos conviver e ter organizações sem esse tipo de violência.

## Referências

BANYARD, V. L.; PLANTE, E. G.; MOYNIHAN, M. M. Bystander education: bringing a broader community perspective to sexual violence prevention. *Journal of Community Psychology*, New York, v. 32, n. 1, p. 61-79, Jan. 2004.

BAUMAN, Z. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

DE GAULEJAC, V.; TABOADA-LÉONNETTI, I. *La lutte des places*. Paris: Desclée de Brouwer, 2007.

HANSEN, A. M. et al. Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*, London, v. 60, n. 1, p. 63-72. Jan. 2006.

HIRIGOYEN, M.-F. *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*. Paris: Éditions La Découverte: Syros, 1998.

ILFELD JR, F. W. Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population. *Psychological Reports*, Missoula, v. 39, n. 3f., p. 1215-1228, Dec. 1976.

ILFELD JR., F. W. Characteristics of current social stressors. *Psychological Reports*, Louisville, v. 39, n. 3, pt. 2, p. 1231-1247, Dec. 1976.

ILFELD JR., F. W. Methodological issues in relating, psychiatric symptoms to social stressors. *Psychological Reports*, Louisville, v. 39, n. 3, pt. 2, p. 1251-1258, Dec. 1976.

LATANÉ, B.; DARLEY, J. M. *The unresponsive bystander: why doesn't he help?* Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1970.

LEYMANN, H. *Mobbing: la persécution au travail*. Paris: Seuil, 1996.

SOARES, A. *Organisational dimensions and bullying at work*. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON WORKPLACE BULLYING & HARASSMENT "TRANSFORMING RESEARCH: EVIDENCE AND PRACTICE", 7., 2010, Cardiff, UK. *Resume...* Cardiff, UK: University of Glamorgan, 2010.



# 4

---

## O assédio moral nas relações de trabalho

Por Candy Florêncio Thomé

Juíza do trabalho substituta. Mestre em Direito do Trabalho pela Universidade de São Paulo (USP), doutoranda em Direito do Trabalho pela USP e doutoranda em Direitos Sociais pela Universidade de Castilla-LaMancha, Espanha.

No Brasil, não há uma legislação geral sobre assédio moral. Portanto, às vezes, utilizamos algumas normas que existem em outros países, bem como construções dogmáticas ou teóricas feitas pelos juslaboralistas aqui, do Brasil, e decisões dos tribunais para fazer toda essa construção de proteção contra o assédio moral e de luta contra esse atentado.

O assédio moral não é uma violência física nem sexual, é um tipo de violência psicológica que pode ocorrer nas relações de trabalho. Embora já existisse, ficou muito acirrado com a globalização, com a competitividade e a atual organização do trabalho. O Brasil tem uma organização escravocrata que dá algumas características para o assédio moral.

Há outros nomes para o assédio moral em outros países, como *mobbing*, que é muito utilizado, *harcèlement moral* na França e, nos países de língua portuguesa, temos *assédio psicológico* e *terror psicológico*.

O Brasil não tem uma legislação específica definindo a violência psíquica no trabalho. O que pode ser utilizado por analogia é a definição de violência encontrada no art. 7º da Lei nº 11.340/2006, Lei Maria da Penha,<sup>1</sup> que, embora não se refira às relações de trabalho, pode-se tentar transportá-la para essas relações.

Em termos jurídicos, separa-se o assédio moral do assédio sexual. O assédio moral causa uma degradação das relações de trabalho e o sexual tem por objetivo obter favor sexual da vítima, o que é diferente. Às vezes, o assediador pode até se utilizar de palavras de cunho sexual ou chantagens, mas quando ele tem outro objetivo, que é o de causar degradações das relações de trabalho, não é um assédio sexual. Essa importância no direito é grande porque o assédio sexual é tipificado penalmente, cabe uma sanção penal, o assédio moral não.

Os elementos intrínsecos encontrados na jurisprudência, ou seja, os elementos que têm que estar no atentado para que seja configurado como assédio moral e possa ter efeitos jurídicos para coibi-lo são: o dano, pois tem que ter uma degradação das condições de trabalho; um ataque às condições psicofísicas do empregado; e a repetição, ou seja, qualquer dano ou ofensa repetidos ao longo do tempo.

Ressalta-se que o fato de não haver repetição não significa que não haja punição, pois posso ter uma ofensa ou um xingamento, dentre outras coisas, tais como usar de elementos racistas. Isso também terá efeitos jurídicos e gerará indenização por danos morais, mas não é considerado assédio moral. Nesses casos, o atentado está em outra figura do direito e terá outros efeitos.

Existem elementos extrínsecos que dependem da jurisprudência ou da doutrina entendê-los como elementos necessários ou não. O primeiro deles é a intencionalidade, a intenção de assediar. A maioria dos países que tem legislação sobre esse assunto não entende que este é um elemento extrínseco, ou seja, que o assediador pode assediar sem achar que está assediando, sem pensar. Outro elemento que não se faz necessário é a premeditação que se pode eclodir, como, por exemplo, acontece com alguns casos de assédio moral horizontal, em que, às vezes, o assédio é levado por uma pessoa e outras pessoas vão seguindo por medo ou por não pensarem nas consequências do que estão fazendo, agem de forma a assediar determinada pessoa ou grupo sem que realmente houvesse uma premeditação ou plano daquele assédio. A intensidade do atentado também não é fundamental para caracterizar o assédio moral, ou seja, a intensidade da violência psicológica pode ser considerada leve, média ou grande, mas isso não vai interferir na caracterização da existência ou não do assédio.

Por fim, a existência de danos psíquicos também não é necessária para a caracterização, pois o assédio moral não é doença do trabalho em si, mas pode gerar uma série delas. Então, há maneiras no Direito de coibir e punir o assédio moral mesmo que ele não tenha causado uma doença na pessoa.

---

<sup>1</sup> No artigo 7º da Lei nº 11.340/2006 (Maria da Penha), encontram-se os conceitos de violência psicológica, “entendida como qualquer conduta que lhe cause dano emocional e diminuição da auto-estima ou que lhe prejudique e perturbe o pleno desenvolvimento ou que vise degradar ou controlar suas ações, comportamentos, crenças e decisões, mediante ameaça, constrangimento, humilhação, manipulação, isolamento, vigilância constante, perseguição contumaz, insulto, chantagem, ridicularização, exploração e limitação do direito de ir e vir ou qualquer outro meio que lhe cause prejuízo à saúde psicológica e à autodeterminação”, e de violência moral, “entendida como qualquer conduta que configure calúnia, difamação ou injúria”. (Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11340.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11340.htm)>. Acesso em: 06 abril 2011)

As atitudes mais frequentes encontradas em casos julgados e considerados como assédio moral pelos tribunais trabalhistas brasileiros que se encontram na jurisprudência são: fazer com que um ou mais empregados fiquem sem trabalho, em salas mal iluminadas; fazer piadas; impedir uma gestante de se sentar durante uma jornada de trabalho; ou controlar o tempo dos empregados para as necessidades fisiológicas.

A Ferrovia Bandeirantes S. A. (Ferrobán), por exemplo, costuma substituir os engenheiros mais antigos, que não são mais interessantes para a empresa, pois recebem salários altos, e por engenheiros mais novos, com menores salários, e assim começa com uma série de atos de assédio moral, que vai desde deixar o sujeito sem trabalhar até colocar engenheiros com 15-20 anos de carreira contando trens, em salas mal iluminadas, deixando-os no corredor, isolados dos demais empregados, mandando-os trabalhar no banheiro, usando a expressão: “Essa é da javali”, que é deixá-lo na sala “já-vali” alguma coisa para a empresa, ou na sala dos zerados também, isolados dos demais empregados.

Atitude típica do Carrefour e do Walmart é controlar os horários de ir ao banheiro por meio de uma plaquinha. Os funcionários têm que levantar uma plaquinha para irem ao banheiro. Em São José dos Campos, por exemplo, ocorreu um caso de uma funcionária que não aguentou, urinou nas calças, quis ir embora para casa e acabou despedida por justa causa por abandonar o emprego. Depois, na justiça, isso foi revertido e ela ganhou indenização por danos morais. Esses casos em supermercados são muito comuns.

Outro exemplo de assédio moral é desqualificar o trabalhador dizendo que ele não serve para nada, é um inútil ou, ainda, fazer alguma observação casuística nos casos de empregados que voltam para trabalhar depois de licença médica, dizendo que o defeito está na pessoa, que eles são lerdos, em vez de considerar a Lesão por Esforço Repetitivo/Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho (LER/DORT).

Na Bahia, embora um caso gere dúvidas sobre ser realmente assédio moral, a jurisprudência entendeu que não houve a necessidade de intencionalidade: o supermercado fazia com que, não apenas um, mas todos os funcionários se vestissem de caipira nas festas juninas, e determinada funcionária entendeu que estava sendo assediada e que ela não poderia se vestir daquele modo, pois ela não queria e não fazia parte do contrato dela. Então, a funcionária ajuizou uma demanda pedindo indenização por danos morais pela utilização da fantasia e a empresa foi condenada nesse caso. A alegação da empresa foi que ela não tinha a mínima intenção de atingir os direitos fundamentais da trabalhadora naquele caso, mas ainda assim ocorreu a condenação.

Há duas figuras muito próximas do assédio moral, havendo quem diga que são a mesma coisa e quem diga que são realmente figuras muito diferentes. Uma é a gestão por injúria, que é daquele gerente que organiza seu modo de trabalho só com xingamentos, insultos e desqualificações. Há quem entenda que, como ele não persegue apenas um empregado, isso não configura assédio moral. Eu discordo porque entendo que o assédio moral e a discriminação não são a mesma coisa: esses dois conceitos vivem juntos, caminham juntos, e muitas vezes o assédio moral é feito

com fundamento na discriminação, ou seja, é feito com palavras discriminatórias, mas um atentado não deve se confundir com o outro. Efetivamente, na jurisprudência, os juízes têm considerado que gestão por injúria é a mesma coisa que assédio moral.

Já a gestão por estresse é aquela em que se exige, através do gerente ou da chefia, uma produção muito acima da possibilidade dos empregados daquele local de trabalho e que cada vez aumenta mais, inclusive com ameaças de demissão. Se nesses casos não houver um atentado à dignidade do trabalhador, entende-se, no Direito, que não é caso de assédio moral, mas sim uma gestão por estresse, tendo efeitos muito menores juridicamente do que se fosse assédio moral.

O sujeito ativo do assédio moral no trabalho pode ser qualquer um, como o chefe, a empresa, os demais colegas, um inferior hierárquico ou um terceiro, por exemplo, como em casos de compras por atacado, em que é constante os clientes assediarem o vendedor, ou um caso mais comum, em que os alunos são os terceiros na relação de emprego e trabalho na escola, assediando os professores. Todos esses casos estão dentro da possibilidade de assédio moral contra um empregado ou trabalhador.

O sujeito passivo também pode ser qualquer trabalhador, pode ser um único ou um setor, ou seja, o grupo inteiro. Entretanto, há quem entenda que não exista assédio moral coletivo e que tanto uma só pessoa ou um determinado grupo inteiro pode ser assediado.

Em termos jurídicos, esse entendimento tem um efeito muito nefasto, porque se o assédio moral for coletivo, ou seja, se atingir todos, o Ministério Público do Trabalho pode agir preventivamente ao assédio, principalmente no início do assédio, ou seja, quando já está acontecendo, mas ainda está no começo. Tempo em que se efetua um Termo de Ajuste de Conduta (TAC), que é um instrumento jurídico entre o Ministério Público do Trabalho e a empresa para evitar isso, ou em que se ajuíza uma ação coletiva na Justiça do Trabalho, que é muito mais efetiva e rápida, pois, pode ser coletiva, atinge um número maior de pessoas.

Se ficar entendido que não existe o assédio moral coletivo, o Ministério Público não pode ajuizar a ação e, então, acaba extinguindo, sem julgamento de mérito, casos muito graves, como, por exemplo, os ocorridos na Bahia. Um deles foi o de um gerente que colocava os favores sexuais das vendedoras a prêmio para quem vendesse mais, xingava todos, tentava queimar com um isqueiro o “traseiro” dos vendedores, coisas assustadoras que atingiam todos os funcionários e levou a uma ação ajuizada pelo Ministério Público, a qual acabou extinta sem julgamento do mérito. Não foi analisado o que estava acontecendo, porque simplesmente se entendeu que o Ministério Público não tinha legitimidade naquele caso.

O assédio moral pode ser descendente (o superior hierárquico atingindo o inferior), ascendente, misto ou horizontal (não tendo uma relação de poder entre eles).

O Brasil não possui uma legislação sobre isso, diferentemente da União Europeia, que tem uma diretiva (2006) que prevê a punição do assédio moral, ou seja, todos os Estados membros da União Europeia têm que ter uma normativa sobre esse assunto para proibir



o assédio moral. Alguns países têm uma legislação específica, como é o caso da Suécia, da Noruega, da França e da Bélgica; outros países apresentam um texto geral proibindo todas as formas de assédio moral, com algum texto específico no tocante ao assédio moral discriminatório, ou seja, aquele feito em razão de sexo, raça, contra imigrantes ou deficientes físicos ou mentais, como é o caso da Espanha e de Portugal. Outros países da Europa que não têm uma legislação específica funcionam como no Brasil, com uma doutrina ou jurisprudência ampla sobre o assunto, e já estão acostumados a tratar e a prever esse tipo de atentado, por exemplo, na Alemanha e na Itália.

Quanto aos efeitos jurídicos, o assédio moral é um atentado múltiplo aos direitos da personalidade, ao direito à saúde, ao direito à integridade e atinge o direito à igualdade, que impede a discriminação. Portanto, o assédio realmente pode ser combatido com os vários mecanismos jurídicos disponíveis na legislação brasileira.

Se o empregado ou o trabalhador assediado desenvolver uma doença por causa disso, cabe um auxílio doença acidentário se comprovado o nexo causal e a estabilidade posterior. Se o atentado foi de discriminação, cabe uma reintegração. De qualquer forma, cabe indenização por danos morais e materiais e a rescisão indireta.

Nos danos à saúde física e mental do trabalhador, o assédio pode, mas não necessariamente, gerar na pessoa estresse pós-traumático, síndrome de *burnout*, depressão, distúrbios cardíacos, endócrinos e digestivos, alcoolismo, dependência de drogas, tentativa de suicídio ou, ainda, sua consumação. Se ocorrer qualquer um desses problemas, cabe, com base nos artigos 6º, 196, 200 e 225 da Constituição, fazer uma proteção da saúde mental do trabalhador, e então, se configurado – normalmente na justiça, mediante uma perícia médica – que a pessoa apresentou uma doença mental por conta desse assédio, ela terá direito ao auxílio doença acidentário e, quando de seu retorno, à estabilidade de 12 meses.

Todos os casos de assédio feito com discriminação, xingamentos em relação a sexo, raça, idade, crença, origem étnica, são cabíveis na legislação brasileira. A aplicação da Lei nº 9.029/95 prevê ou a reintegração desse empregado, se ele não estiver mais trabalhando, ou o pagamento em dobro do período em que ele não trabalhou, cabendo ao empregado escolher. Nesse caso, não há nenhuma jurisprudência. Embora previsto na legislação, nunca se ajuizou uma demanda com esse fundamento e nunca se deferiu.

Havendo configuração do assédio moral, sempre caberá indenização por danos morais, devendo-se lembrar aqui que, no assédio moral, prova-se o fato. Como todo direito da personalidade é um dano *in re ipsa*, basta a pessoa provar que a impossibilitavam de ir ao banheiro todo tempo ou que lhe negavam o trabalho, não sendo necessário provar o sentimento de humilhação. Nesses casos, o que precisa ser provado apenas é se houve o dano em si; sentimentos e emoções pessoais para a legislação não são importantes.

A indenização por danos morais é calculada pelo princípio da restituição integral, em que o juiz determina, com base em um arbitramento de determinados fatores, qual valor que naquele caso será cabível. Pode-se levar em conta o tempo de carreira da

pessoa, o tamanho da empresa e seu porte econômico, a gravidade do dano gerado, o tempo de duração do assédio, ou seja, uma série de valores para se chegar a um número que o juiz entenda como satisfatório para restituir aquele dano. Alguém pode pensar que esse procedimento é muito subjetivo e uma das questões do Direito é que realmente as indenizações por danos morais são muito díspares. São decisões muito diferentes entre si, não só nos casos de assédio moral, mas de modo geral.

Normalmente, há uma pessoa física que pratica o assédio, mas o assédio também é estrutural. Na verdade, para a justiça do trabalho, quem está no polo ativo é o empregado ou o trabalhador; quem está no polo passivo é a empresa, não importando se foi o gerente que agiu daquela maneira, se a empresa sabia e não se preocupou em manter condições de trabalho dignas e um ambiente de trabalho saudável em termos físicos e mentais.

Pelo artigo nº 927 do Código Civil, entendo que o assédio moral é um risco, ou seja, toda vez em que há um assédio moral na empresa, ela está agindo com uma atividade de risco, portanto terá que arcar com qualquer dano causado, não importando se em si foi culpada, se sabia ou não que aquele gerente ou aquele grupo de trabalhadores estava agindo daquela forma.

Minha posição é um pouco minoritária, mas a maioria condena as empresas com base na culpa *in eligendo*, na eleição daquele representante da empresa, aquele superior hierárquico, e na culpa *in vigilando*, na falta de fiscalização daquela empresa. Juridicamente, há uma diferença, pois neste caso é preciso haver culpa pelo menos na fiscalização e na eleição do representante, já naquele não precisa haver qualquer culpa.

A questão também recai em um dos maiores problemas do Judiciário no tocante ao assédio moral: a prova. Se for exigida uma prova de culpa da empresa, a possibilidade de coibir o assédio moral diminui muito. Esse tipo de prova fica muito difícil porque as testemunhas ficam muito acossadas, muito acuadas, muitas têm medo nesses casos.

Finalmente, se o empregado que está sendo assediado não suportar mais, ele pode se demitir e depois alegar rescisão indireta do trabalho na justiça, ou seja, alegar que saiu por culpa do empregador.

A maioria dos incisos do artigo 483 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) é aplicável nos casos de assédio moral, ou por rigor excessivo, ou por perigo manifesto de mal considerável, ou descumprimento de deveres legais e contratuais, como, por exemplo, o caso de não fornecer trabalho. É uma obrigação o empregador fornecer o trabalho, não sendo aceitável o empregado no corredor sem fazer nada. É possível também alegar lesão à honra e boa fama do trabalhador.

Concluindo, o assédio moral é um atentado múltiplo aos direitos fundamentais do trabalhador e por isso tem que ser coibido com mecanismos múltiplos de defesa, tais como indenização por danos morais, estabilidade em caso de doença, indenização pela discriminação e a rescisão indireta para que o trabalhador possa receber todas as verbas trabalhistas como se tivesse sido despedido.

# 5

---

## O assédio moral no trabalho

Por Edith Seligmann-Silva

Psiquiatra. Doutora em Medicina, com especialização em Saúde Pública. Foi docente da FMUSP e da FGV. Atualmente aposentada.

Tratar sobre como se dá o retorno ao trabalho de quem teve um afastamento por um adoecimento determinado por assédio moral é uma questão muito complexa e um desafio para a Justiça do Trabalho, para o setor jurídico e o de recursos humanos da empresa, que precisam estar preparados para essas situações.

Ao mesmo tempo, é um desafio para uma área que esperamos que renasça no Brasil, a de reabilitação. Embora se fale muito da reabilitação de pessoas que têm danos físicos por acidente do trabalho, lesões, doenças no trabalho, doenças osteomusculares e tantos outros danos ao organismo humano resultantes de intoxicações no trabalho, pouco se fala da reabilitação profissional psiquiátrica nos casos de dano moral, por assédio principalmente. Ainda se está muito longe disso, sendo um desafio para médicos, psicólogos, profissionais que fazem atendimentos nos Cerest e outros serviços.

Minha experiência nos últimos anos tem sido mais na área clínica: de atender trabalhadores e ver que eles, muitas vezes, tiveram um problema determinado pelo trabalho, mas que não é reconhecido como relacionado a ele; então, recebem um auxílio-doença e não um auxílio-acidentário. Sabe-se como é o temor dos trabalhadores da indústria que passaram por esses problemas, como eles sentem o alto risco de serem demitidos caso não tenham a garantia de um ano dado pelo benefício 91 de auxílio-acidentário.

O setor de reabilitação foi sucateado no governo passado e, durante o atual governo, está sendo rediscutido. Espera-se que seja reorganizado e ampliado. E já há alguns planos pilotos implantados e atuando neste sentido.

Em relação aos encaminhamentos à justiça, há experiências de países nos quais o processo de reabilitação é feito em conjunto, pelos setores de saúde e de reabilitação, de maneira interinstitucional. Os profissionais da área social e da área de saúde trabalham juntamente com uma agência do Estado – que, talvez, corresponda, no Brasil, à Superintendência Regional do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego (SRT) – que acompanha o processo.

O assédio moral em casos de pessoas adoecidas, menos produtivas, pode ocorrer devido à reabilitação inadequada que pode levar, inclusive, ao assédio grupal, com a participação de colegas, o que pode ser explicado pelo sentimento de que a pessoa, por produzir menos, sobrecarrega os demais, que podem, de fato, sentir-se sobrecarregados. É uma situação na qual, na verdade, quem adoeceu deveria ser reabilitado em uma função adequada a suas outras capacidades, pois as pessoas, no caso de uma tenossinovite, que atinge os membros superiores, por exemplo, não têm só mãos, elas têm cabeça, experiências, possibilidade de comunicação, de orientação, de atuar em treinamentos e em uma série de outras coisas. E outro empregado deveria ocupar a função que essa pessoa não tem mais condições para exercer. No entanto, as pessoas geralmente são obrigadas, quando retornam de um afastamento, a fazer o mesmo trabalho, mesmo com as limitações específicas para a atividade em questão. Dessa forma, por trabalharem mais devagar, ficam expostas a ser causa de insatisfação dos colegas e a ser humilhadas e desacreditadas. As ofensas e os traumas se repetem no cotidiano. Por vezes, ao aumentar o desgaste psíquico, essa situação origina transtornos mentais – mais frequentemente depressões ou distúrbios mistos em que há depressão e ansiedade.

Antigamente, o estresse pós-traumático era vinculado apenas a situações em que as pessoas haviam se defrontado com ameaça à própria vida, testemunhado violências graves ou mesmo uma fatalidade, inclusive em catástrofes ambientais, desabamentos e eventos similares. Atualmente, sabe-se que o assédio moral também pode – pela repetição de vivências traumáticas – originar o quadro clínico que corresponde a esse diagnóstico.

Uma depressão ou um transtorno de estresse pós-traumático (TEPT) constituem problemas psiquiátricos muito sérios. No TEPT, as pessoas acordam com pesadelos em que veem cenas de humilhação, além de terem lembranças constantes e mesmo “revivescências” destas cenas durante o dia. Além disso, ir ao local em que sofreram o assédio desperta medo intenso e passa a ser insuportável, de modo que esses assalariados se sentem compelidos a evitar de todas as maneiras o retorno ao local – no fenômeno que é denominado “evitação” e que faz parte do quadro clínico desse transtorno psíquico.

Reabilitar nestes casos é em geral fazer com que as pessoas voltem a trabalhar sem medo – o que pode exigir mudança do local de trabalho ou

mesmo reabilitação profissional em que venham a usar os seus potenciais para desenvolver novas funções. Isso é algo possível, mas o processo de reabilitação e reinserção no trabalho é complexo e delicado e precisa ser acompanhado pela equipe de reabilitação, em entrosamento continuado com a empresa através do serviço social ou por outros canais.

Segundo a legislação, a reabilitação deveria de fato somente ser considerada como concluída depois de certo tempo de retorno ao trabalho, sendo mantido, ao mesmo tempo, o tratamento psicológico e, quando for o caso, outras terapias. Porém, não é o que tem acontecido. Até recentemente, e durante três anos, no Serviço de Saúde Ocupacional do Hospital das Clínicas de São Paulo, muitas vezes comunicamos à Previdência Social que o paciente estava em condições de ser reabilitado. Havia o encaminhamento da Previdência para a empresa, mas, chegando lá, a resposta era: “Ah, não temos serviço para você”. Então, esse paciente voltava para a Previdência e não obtinha – na maioria dos casos – oportunidade para uma reabilitação efetiva.

São muitos os exemplos de impasses advindos da não aceitação do retorno pela empresa. Uma situação é a de uma pessoa que não podia mais trabalhar em turnos alternados, e portanto teria que ficar em horário diurno, mas a empresa diziam não ter lugar para ela; ou casos de motoristas e cobradores de ônibus que haviam desenvolvido o estresse pós-traumático após terem sofrido assalto e que, mesmo após melhora do quadro clínico, não se sentiam capazes de retomar o posto de trabalho em que ficariam novamente expostos ao risco. Além disso, o próprio medo que eles sentiam de um novo assalto poderia levá-los a uma recaída. Portanto, deveriam ser alocados em outro serviço, mas, como resposta da empresa, tinham: “Não, aqui só temos vaga para motorista e para cobrador”.

O que se vê são pessoas muitas vezes já recuperadas da maioria dos seus sintomas, sem os pesadelos e conseguindo interagir socialmente sem tanta irritação, voltando a viver sem medo, mas com grande angústia em uma situação em que se sentem sem futuro certo, enviadas de um lado para o outro – o que muitas vezes ocasiona novos prejuízos à saúde.

Nos casos de assédio moral, a reabilitação também deve ser acompanhada e tratada de forma diferenciada, pois, se a pessoa tiver que voltar para o mesmo ambiente onde foi humilhada, convivendo com as mesmas pessoas que participaram da hostilização e da humilhação, é claro que ela terá uma recaída, seja de uma depressão, seja de outro mal.

Às vezes, as pessoas têm doenças psicossomáticas, gastrites, diarreias nervosas, hipertensão – uma das doenças de maior prevalência no Brasil e que pesa também de modo importante nos registros de mortalidade. A hipertensão ou seu agravamento podem ser ocasionados por assédio moral. Atendemos uma pessoa em um caso caracterizado de assédio moral, o qual, ao longo do tempo, conduziu a uma hipertensão grave, que por sua vez culminou em um Acidente Vascular Cerebral (AVC). Este AVC ocorreu logo após uma cena em que a pessoa foi terrivelmente

pressionada, o que pode acontecer em casos de assédio moral em que o empregado é isolado e humilhado dentro de uma sala fechada, por um superior hierárquico, geralmente com a presença de executivos, pessoas de cúpula hierárquica ou técnicos mais especializados.

Houve um caso em que um trabalhador vinha sendo humilhado constantemente por apenas um chefe. Certo dia, esse chefe resolveu reunir-se com outras chefias para ameaçar e ofender ainda mais essa pessoa, em uma sala fechada. Assim que o trabalhador saiu do ambiente sofreu um enfarte. Não morreu, e depois instaurou um processo para comprovar a causa do enfarte. Era um homem relativamente jovem com quarenta e poucos anos e técnico da área petroquímica.

Deve-se reconhecer a dificuldade do processo de reabilitação e, enquanto não houver uma política definida e recursos maiores para tal – e talvez mudanças de legislação que garantam os direitos de trabalhadores nestas situações especiais —, chama-se a atenção dos profissionais de recursos humanos nas empresas para pensarem em um retorno ao trabalho que não precipite as recaídas dos adoecimentos ocasionados por assédio moral.

Outro fator importante relacionado com assédio moral é o presentéismo. O presentéismo é a presença no trabalho de pessoas adoecidas, seja por excesso de trabalho, seja por ter passado por vários tipos de violência psicológica que, muitas vezes, não se caracterizam como assédio, mas são pressões outras, descon siderações e ofensas que, sem ter a sistematicidade do assédio, também ferem a dignidade e causam dor psíquica e desestímulo. Outras vezes, é simplesmente a sobrecarga de trabalho sob pressão de metas de produtividade que vai gerando cansaço e tensão, os quais se acumulam e, ao ultrapassarem os limites físicos e psicológicos do indivíduo, causam uma descompensação, o chamado esgotamento profissional ou *burnout*. Nestes casos, em especial, a pessoa com *burnout* fica muito suscetível, fragilizada. Esse tipo de desgaste pode acontecer com alguém que esteja passando por constrangimentos e vivendo sobrecarga e insegurança por fazer um trabalho que não deveria ser o seu – isto é, algum em que se encontra em desvio de função, uma situação na qual a pessoa não pode desempenhar aquilo que ela é capaz, que aprendeu, o trabalho para o qual foi qualificada. Há situações também em que se exige da pessoa coisas para as quais não recebeu preparo, não teve formação nem treinamento. Essas situações, que às vezes não são de assédio deliberado, mas oriundas de incapacidade gerencial, criam tensões que fragilizam o empregado. E quando ocorre aumento das pressões por produtividade, que fazem com que a pessoa já fragilizada fique aflita, perturbada, tenha insônia, fique nervosa e propensa a cometer erros, é então que ela passa a estar, muitas vezes, mais exposta a se tornar alvo de assédio.

O presentéismo muitas vezes se observa em pessoa já acometida pelo *burnout* ou por outros sintomas e que acaba por produzir menos. Seus gerentes gostariam de demiti-la, pois eles também dependem da produtividade dela para responder às exigências do seu setor. Então, esta é a corrente das exigências: corrente de

muitos elos formados pelo encadeamento de múltiplas exigências – algumas de cumprimento realmente impossível para seres humanos.

O presentéismo custa caro para o Estado, pois os indivíduos que estão nele por meses e meses vão agravando sua patologia, tendo complicações que podem ser de ordem psicossomática ou mesmo transtornos mentais, como a depressão. O indivíduo vai aguentando, continua a trabalhar, a produzir, ainda que menos, e só quando realmente não usuporta mais é que vai para o benefício social. Em geral,

o enquadramento é por auxílio-doença e, quando a pessoa retorna ao trabalho, é demitida. No presentéismo, a pessoa tem medo de dizer que está doente porque vai para a “lista negra” dos que podem ser demitidos.

O patronato brasileiro, em grande parte, infelizmente ainda pensa: “Olha, gente que adoce vai dar dor de cabeça, é melhor sair da firma...”. Por isso as pessoas não querem atender a necessidade de tratar da saúde. Os empregados sabem disso e, assim, escondem que estão doentes porque o empregador demonstra que não admite que ninguém adoça. Muitas vezes, as pessoas que retornam de um afastamento por assédio moral têm dificuldade de comparecer a uma consulta médica, pois sabem que a ida ao médico é pontuada na empresa, que registra “quantos dias se falta para ir ao médico”. Como se ir ao médico fosse um crime, um sinal de incapacidade.

Por outro lado, se a pessoa for diagnosticada precocemente e fizer um tratamento, a quantidade de dias de afastamento poderá ser menor, bem como as despesas médicas no Sistema Único de Saúde (SUS). Já as doenças que se tornam graves demandam tratamento mais demorado e geralmente mais caro. Na Europa, nos Estados Unidos e na Austrália, estão sendo analisados os custos do presentéismo. Governos e empresários estão percebendo que há custos tanto para o Estado, quanto de produtividade para a empresa, para o trabalhador e sua família, tais como os relacionados à saúde e à vida familiar, pois a deterioração do relacionamento familiar também é ocasionada pelas pessoas que estão deprimidas, irritadas, que não conseguem mais ter atividades de lazer nem momentos tranquilos em suas casas. Parentes e amigos percebem muitas vezes a altíssima irritabilidade e dizem: “Ele é nervoso, ele estoura por qualquer coisa, não dá mais para conversar...”. E esse trabalhador acaba se isolando, ao mesmo tempo em que muitos, às vezes, também se afastam dele.

O Brasil precisa pensar nos custos do presentéismo. Um tema que deve sensibilizar governo e ser alvo de políticas públicas e legislação, mas também deve receber atenção das empresas e ser mais bem entendido pelos administradores, que, em grande parte, apenas interpretam os empregados desmotivados como “estorvos” às metas. Os profissionais dos setores de recursos humanos encontram um importante desafio na atual expansão do presentéismo.

Entretanto, o que é, realmente, que está fazendo o assédio moral aumentar?

Desde o trabalhador mais humilde até o executivo, passando pelo auxiliar administrativo, o motorista, todas as categorias têm medo de perder o emprego, então se submetem a qualquer coisa.

O desemprego teve um recuo no Brasil, mas ainda não existe consenso de que encontrar outro emprego tenha se tornado fácil. Há aproximadamente 30 anos, quando uma pessoa não estava satisfeita, ela saía de um emprego e procurava outro.

Hoje em dia, é muito difícil fazer isso, e todos têm muito medo de não conseguir a reinserção, principalmente depois da experiência dos anos 1990, quando tivemos pessoas com 4-5 anos de desemprego, o que acarretou desgaste e sofrimento psíquico a muita gente.

A responsável por tudo isso é toda a história político-econômica que está sendo perpassada agora por esta imensa crise internacional, antes financeira, agora econômica, embora, aqui no Brasil, muitos tenham acabado por pensar: “Puxa, estamos bem, a crise não nos afetou”.

Acabo de chegar de uma viagem em que fiquei dois meses fora do Brasil e vi na Europa uma situação de muita preocupação. Por exemplo, na França, estão tirando direitos sociais que há muito tempo foram adquiridos; os trabalhadores franceses estão se organizando, mas há um discurso econômico poderosíssimo dizendo que

o governo não tem dinheiro para pagar aposentadoria nem auxílios. Vale ressaltar que eles têm muitos auxílios, alguns que sequer se ouviu falar aqui no Brasil (por exemplo, pessoas que trabalham em turnos noturnos recebem um auxílio para deixarem a casa insonorizada para que possam dormir de dia).

Muitas coisas referentes aos direitos sociais estão sendo retiradas das legislações de vários países e nós, que ainda não chegamos aos avanços do bem-estar social que estes países atingiram, queremos e precisamos garantir que não haja aqui os recuos europeus descritos pelo professor Robert Castel, sociólogo que publicou, em 2003 e em 2009, livros sobre a ascensão da precarização social.

O problema é a precarização do trabalho que veio no rastro da famosa reestruturação produtiva “inspirada” pela ideologia neoliberal, aquela forma de ideologia que permeia o discurso econômico dominante – as “verdades” que penetraram em tantas cabeças e que a mídia também espalhou. É o discurso de que todos devem ser fortes, belos, velozes, jovens, ou seja, vamos jogar fora tudo o que não for bonito e rápido. Quem estiver com LER, deprimido, vamos jogar fora, porque a empresa tem que ser enxuta e ágil, assim como as pessoas devem ser enxutas, ágeis e bonitas.

Faz parte de tudo isso um imenso estímulo ao individualismo, à competição. Então, o que ocasiona o assédio é o fato das pessoas estarem no “salve-se quem puder”, temerosas de perder o emprego, de que suas famílias fiquem desamparadas.

Qual a explicação para a precarização do trabalho, que degradou os ambientes de trabalho a ponto de neles se tornar tão frequente a violência psicológica? Se formos hierarquizar, teremos que começar pelo neoliberalismo, ou seja, pelo tipo de modelo econômico que foi imposto, pela maneira como se fez a reestruturação produtiva que ainda está em processo e pelo modo como o trabalho foi precarizado, dissolvendo os laços de confiança e de solidariedade.



A instabilidade e a incerteza da economia internacional se refletem na instabilidade e na insegurança em que as pessoas vivem hoje em dia. A desregulamentação dos contratos de trabalho e a imposição do paradigma da flexibilidade estão entre as maiores razões para que ninguém saiba qual vai ser o amanhã, fazendo com que o jovem não se case por não saber se terá emprego, ou com que muitos não queiram mais ter filhos por não saber se poderão educá-los. Por outro lado, a intensidade do trabalho e as exigências de dedicação total à empresa invadem a vida familiar e a deterioram na medida em que não há mais tempo, nem paz para convívio e diálogo. No entanto, as forças que dissolvem a sociabilidade geral e os próprios laços familiares vêm de cima; as raízes políticas e econômicas do mal-estar e dos conflitos cotidianos precisam ser reconhecidas para que as pessoas não se confundam ao serem atiradas umas contra as outras nas competições que visam a isolar cada um para melhor submetê-lo e explorá-lo. Em suma, é necessário enxergar o macrocontexto para entender as guerras que se travam nos contextos menores das situações de trabalho e da vida cotidiana.

Por outro lado, é preciso haver também uma ampliação da consciência para que as pessoas não se deixem invadir pelas mensagens que, dentro das corporações e através das mídias, promovem o incentivo à “excelência” e à exaltação de uma excelência constituída pela agilidade, pela beleza, pelo crescimento, ao mesmo tempo em que escondem ou negam todo esse desgaste e sofrimento de homens e mulheres que almejam um trabalho digno e a proteção social a que têm direito.



## **Lista de palestrantes, debatedora, coordenação técnica do evento e componentes da mesa de abertura**

Ângelo Soares  
Candy Florêncio Thomé  
Cristiane Queiroz Barbeiro Lima  
Edith Seligmann-Silva  
Jófilo Moreira Lima Júnior  
Jorge Teixeira  
Juliana Andrade Oliveira  
Margarida Barreto  
Maria Maeno  
Ricardo Daltrini  
Roberto Heloani



## Lista de participantes

Adélia Meira de Faria  
Adma Maria Gomes  
Agda Aparecida Delia  
Ailton Jacob  
Alberto Mareno Barbosa  
Alessandra de Domenico Narciso  
Álvaro Pires da Silva  
Ana Helena Martins  
Ana Maria Isidório da Silva  
Ana Maria Nakazato  
Ana Maria Tibiriça Bon  
Ana Paula Lopes dos Santos  
André Gomes  
Ângela Salete Genaro  
Aniella Pupim de Oliveira  
Antônio Carlos de Almeida  
Antônio Marcos Santos  
Aparecida P. Abbate  
Ariane Gaspar Imperial

Carla Renata Ferreira  
Carlos Silva  
Caroline Pereira Binati  
Camila M. Zeca  
Celi S. Apatini  
Cláudio F. Churqui  
Cledenor G.  
Cleiton Faria Lima  
Cleiton Lima de Souza  
Cintia Oliveira  
Cynthia Valente  
Daniela da Silva Nardelli  
Danilo Perez  
David dos Santos  
Débora Miriam Raab Glina  
Débora Rodrigues dos Santos  
Denise Aparecida Cunha de Paula  
Eduardo Costa Sá  
Edna Maria Aragão  
Edward Toshiyuki Midorikawa  
Elaine de Abreu Mesini Paschoal  
Elaine Vainer Loeff  
Eli Aparecido Leite  
Elke E. B. Silva  
Estela Douvletis  
Geany S. Vieira  
Genésio Foltran Soares  
Gilberto Souza e Silva  
Grasieli dos Santos  
Heloise Fernandes Silva  
Humberto Sagawa  
Ivana Braga Demier  
Janete Silva  
Janaína C. T. Amadio

Jaudenir da Silva Costa  
João Cardoso da Silva Bueno  
João Edivaldo Borges  
Jorge C. Pereira  
José Bassili  
José Carlos de Saes  
José Marco Matricadesi  
José Rossi  
Juliana Cajadi S. Carvalho  
Julio César da Silva  
Jussara E. Soares  
Jussélia R. Ferreira  
Kátia Amaya Lopes  
Kátia Rosana David  
Larissa Paula J. da Silva  
Leonardo Alexandre Silveira Barbosa  
Lígia Vera Wrasse Araneda  
Luciano Pereira  
Luis Carlos Soares  
Luis Eduardo Cobra Lacorte  
Luisa Maria Nunes Cardoso  
Luiz Antonio da Silva  
Luis Fabiano Lopes da Silva  
Luis Fernando Vasconcelos  
Luis Henrique Santos  
Manuela Franco de Godoy  
Marcela Rodrigues Batista  
Marcelo da Corte Maciel  
Marcelo Rebouças R. Silva  
Marcelo Soarez Vilhanciar  
Márcia Fajer  
Márcia Santos da Silva  
Marcilene Cristina Macraton  
Marcos José da Silva Maciel

Marcos Paiva Matos  
Marcy Cunha de Oliveira Dorigão  
Maria Aparecida Rodrigues  
Maria de Fátima da Silva Lopes  
Maria do Carmo Celico  
Maria Gricia Gross  
Maria José de Andrade Louretro  
Mariana Camino Castro  
Mariel Rodrigues dos Santos  
Maristela Dalbosco Nóbrega  
Marli Cristina Janazzi  
Milena de Lima Barbosa  
Nayara Rocha  
Nathalia Cristina Del Santo Maggio  
Neusa Correia da Silva Pereira  
Nilson Benarelli  
Norberto Nudio  
Norton Martanello  
Oldimar S. A. dos Santos  
Paulo de Miranda Sipahi Pires  
Placides Rodrigues de Souza  
Priscila Maria Zamprogno  
Renata Matsmoto  
Renato Sitta  
Ricardo A. Santos  
Ricardo César de Rosa  
Rita Sevilha  
Romualdo Fontes  
Ronaldo Correr  
Rosa Yasuko Yamashima  
Rosali Andrade  
Rosana G. F. M. Mosna  
Rosana Gonzalez  
Roseilan Rodrigues de Campos



Rilian Arruda  
Sandra Donateli  
Sandra Regina Ribeiro Sotet  
Sebastião M. de Almeida  
Silvio Rodrigues da Silva Santos  
Sonia Maria de Oliveira  
Simone A. Gomes Pinto  
Suely M. P. Fonseca  
Tarcila Baptista Ponce  
Tamires Saffioti Condez  
Tatiana Miyuki Mitsuuchi  
Teresinha de Jesus Loes  
Thaís Placca Ferraz  
Valéria Ramos Soares Pinto  
Vanessa O. D. Cruz  
Vera Lucia Zaher  
Vicente Dias  
Virgínia M. O. dos Santos  
Willian Oliveira de Azevedo

---

### **Sobre o livro**

Composto em Century Old Style Std 15/12 (título e subtítulo)

e Bell MT 11 (textos)

papel supremo 250g (capa)

e offset 90g (miolo)

formato 16x23 cm

Impressão: Gráfica da Fundacentro

Tiragem: 2.000 exemplares

---

**MINISTÉRIO**  
DO TRABALHO E EMPREGO



**FUNDACENTRO**  
FUNDAÇÃO JORGE DUPRAT FIGUEIREDO  
DE SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

Rua Capote Valente, 710  
São Paulo - SP  
05409-002  
tel.: 3066-6000

[www.fundacentro.gov.br](http://www.fundacentro.gov.br)



ISBN 978-85-98117-72-0



9 788598 117720