



Assédio moral institucional: uma análise da cobrança excessiva de metas, educar para não adoecer

Fernanda Aparecida Reis do Amaral

Advogada

Instituição: Centro Universitário CESUCA

E-mail: direito.fernanda@hotmail.com

ORCID: <http://lattes.cnpq.br/1279149639982983>

Cristiane Feldmann Dutra

Pós-Doutora em Direito, Doutora em Educação

Instituição: Centro Universitário CESUCA

E-mail: cristiane.feldmann@hotmail.com

ORCID: <http://lattes.cnpq.br/2723657666351533>

RESUMO

O presente artigo tem como tema central o assédio moral nas empresas dos setores privados. Sua delimitação tem por objeto a análise da cobrança excessiva de metas, em razão de estar sendo muito utilizada como forma de incentivo para dedicação e produtividade dos empregados.

Palavras-chave: Assédio moral, Produtividade dos empregados.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como tema central o assédio moral nas empresas dos setores privados. Sua delimitação tem por objeto a análise da cobrança excessiva de metas, em razão de estar sendo muito utilizada como forma de incentivo para dedicação e produtividade dos empregados.

O surgimento do trabalho se relaciona com a ideia de sofrimento, dor e tortura, visto que em seus primórdios o trabalho se restringia a escravidão e a desumanização. As modificações da sociedade trouxeram consigo a valorização do trabalho, tornando-o um direito e dever social, tornando-se um marco importante para o direito do trabalho e conscientizando os trabalhadores.

No entanto, ao analisar o contexto da valorização do trabalho, o cenário atual de modificações sociais se encaminha para um retrocesso à desvalorização e por vezes, à desumanização do trabalho. Com a globalização econômica, o foco das empresas tem sido a alta produtividade e lucratividade, levando a construção de uma gestão de trabalho baseada na pressão, competição, constrangimentos e até mesmo humilhações dos empregados. Dessa forma, o assédio moral no ambiente de trabalho ganha destaque e merece ser observado, tendo em vista as diversas consequências deste fenômeno não só para a vítima, como para o Estado, sociedade, e até mesmo para a Empresa e o assediador. Evidentemente, os danos causados ao empregado assediado são muito mais severos, atingindo a saúde mental do trabalhador que leva aos danos físicos, sociais e econômicos.



Diante deste contexto, busca compreender se a cobrança excessiva de metas pode caracterizar o assédio moral como um problema organizacional das empresas.

O presente trabalho visa especificar os tipos de assédio moral no ambiente de trabalho, fazendo uma análise do seu histórico e suas espécies. Busca demonstrar, ainda, que a cobrança excessiva de metas se qualifica como uma das formas doutrinárias de assédio moral. Nesse mesmo norte, analisa os efeitos e as consequências psicológicas e sociais bem como os mecanismos para prevenir o assédio moral, verificando se há eficácia nas leis e atuações que buscam combater e proteger os trabalhadores contra tais condutas abusivas.

2 OBJETIVO

O objetivo geral do estudo é analisar os impactos do assédio moral laboral na vida dos indivíduos e as suas formas de prevenção no ambiente de trabalho, utilizando-se para tanto, critérios doutrinários.

3 METODOLOGIA

Utilizou-se para o desenvolvimento deste trabalho, a metodologia de pesquisa qualitativa e revisão bibliográfica, realizando o procedimento de análise crítica de doutrinas, artigos científicos, trabalhos acadêmicos, sites de órgãos governamentais, revistas acadêmicas e demais sites que tenham credibilidade.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 POLITICA DE METAS EMPRESARIAL

A área de gestão de pessoas está em constante tensão entre incentivar e individualizar, fazendo com que o empregado se dedique por inteiro à organização, buscando a sinergia do grupo, por meio do incentivo ao trabalho em equipe. Enquanto a área de gestão de pessoas fala em sinergia coletiva, também desenvolve programas de recompensas baseadas nas metas individuais que despertam a competição entre os trabalhadores (FILHO; SIQUEIRA, 2008, p. 17).

Assim, a organização moderna do trabalho objetiva instaurar o mercado globalizado, reestruturando e reorganizando o trabalho, sujeitando os empregados às agressivas políticas mercantilistas da empresa, por meio do estabelecimento abusivo de metas e obrigando o trabalhador a se adequar as novas características, quais sejam, a qualificação, polivalência funcional, visão sistêmica do processo produtivo, autonomia e flexibilização, entre outras (ALVARENGA, 2012, p. 12).

Dessa maneira, a nova organização laboral, embora tenha expandido a produtividade, não demonstrou melhora em relação às condições de trabalho. Os trabalhadores acabam se submetendo a ritmos acelerados e sofrem cada vez mais com o estresse, com o sistema de controle, métodos e formas de trabalho, comprometendo suas relações interpessoais (PAMPLONA; GUNÇA, 2020 p. 103).



Nesse contexto, se reivindica aos assalariados cada vez mais uma maior produção em menor período de tempo, sendo necessário a elaboração das tarefas com maior rapidez e aproveitamento do tempo dedicado a tarefa solicitada, conforme explana Hirigoyen:

De agora em diante é a corrida contra o relógio: os ritmos de trabalho são fixados, as interrupções são restringidas, a comunicação é limitada ao mínimo estrito. A evolução muito rápida das novas tecnologias obriga os assalariados a se enquadrar permanentemente e se tornar polivalentes. Eles têm de assimilar rapidamente modificações de procedimentos sem a menor lógica, reorganizações permanentes, instruções de serviços incessantes. O que interessa é o cumprimento dos objetivos. Aquele que não seguir sai do jogo. (HIRIGOYEN, 2006, p. 188-189)

Assim, o assédio moral organizacional ocorre como um comportamento padronizado por políticas agressivas de gestão, sujeitas à coletividade dos trabalhadores a fim de atender os próprios interesses da empresa (NETO; CAVALCANTE, 2018, p. 781).

Dessa forma, tais práticas assediadoras dizem respeito a finalidade institucional, que promove atitudes de gerenciamento abusivas vindas de uma organização que incentiva a competitividade estruturando-se sobre uma dose significativa de perversidade e exigências desmedidas (SOBOLL, 2008, p. 23).

Nesse sentido, Pamplona e Gunça apresentam a seguinte proposta de conceituação:

o assédio moral organizacional consiste na tortura psicológica perpetrada por um conjunto de condutas abusivas e reiteradas, que estão inseridas na política gerencial da empresa, dirigidas a todos os trabalhadores indistintamente ou a determinado setor ou perfil de trabalhadores, cuja finalidade é exercer o controle sobre a coletividade e garantir o alcance dos objetivos institucionais, que atinge a dignidade, a integridade física e mental, além de outros direitos fundamentais do trabalhador (2020, p. 92).

Diante disso, como consequência da reinvenção do capitalismo, os programas de metas têm conduzido o ritmo de produtividade a níveis intoleráveis, onde é implantada aos empregados uma organização de trabalho cerceada pelo alcance de rendimento em grau máximo, totalmente despreocupada com as questões humanas (EMERICK, 2009, p. 20).

Ainda, no que tange à exigência de produtividade nas empresas, Emerick salienta:

É interessante observar o quanto as empresas estruturam sua produção em uma espécie de “cadeia” de metas. Todos possuem metas individuais e por equipe, e o alcance das metas de cada nível hierárquico depende do nível hierárquico imediatamente inferior, o que potencializa a pressão dos empregados sobre os colegas e dos gerentes sobre seus subordinados (2009, p. 118).

No contexto da competitividade, a ideia do lucro predomina e os interesses econômicos prevalecem, criando um ambiente propício para que a estratégia empresarial de busca agressiva por resultados se dissemine. Passa a ser comum situações em que o empregador pressiona o trabalhador desmedidamente,



para alcançar as metas impostas, extrapolando, evidentemente, os limites do poder diretivo, conforme veremos a seguir (EMERICK, 2009, p. 93).

Nesse contexto, compreendem Barreto e Heloani que tais implicações começam a afetar os trabalhadores em sentido muito mais amplo: exigência de maior competitividade e produtividade com menores gastos; terceirizações e precarização das condições de trabalho associado aos baixos salários e jornadas prolongadas, ocultadas sob o manto do banco de horas ou mesmo trabalho em casa associado ao permanente contato por e-mails e celulares, ainda que fora do horário de expediente, caracterizando uma jornada estendida; perda de autonomia e sobrecarga de tarefas, favorecendo o desgaste em consequência do processo de trabalho (BARRETO; HELOANI, 2015, p. 553).

Prevalecem, portanto, as regulamentações, os códigos e as normas que modelam um perfil comportamental padronizado em relação a moral, que seja importante à instituição. Aqueles que não se adequam às regras sofrem os mais variados tipos de sanções. A alternância no uso de sanções e punições revela de modo direto ou indireto, explícito ou sutil, o poder quase que ilimitado da organização, cujo controle abrange, inclusive, a intimidade dos trabalhadores (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2012, p. 49).

Para que haja a manutenção de um clima organizacional saudável, é de extrema relevância a forma como as organizações gerenciam os conflitos internos, visto que, não raramente, as empresas são inexperientes, tornando difícil a resolução dos conflitos entre os empregados. A incompatibilidade das demandas ou altas expectativas sobre papéis, tarefas e responsabilidades poder causar frustrações no grupo de trabalho, principalmente se forem referentes a direitos, obrigações, privilégios e cargos (FILHO; SIQUEIRA, 2008, p. 18).

Isso porque, se os empregados são ponderados e remunerados em razão do desempenho do grupo, podem acabar por receber punições de seus colegas se o seu desempenho for menor do que o esperado, podendo provocar o assédio moral por parte dos próprios colegas. Além disso, a sistematização de premiações adotadas por algumas organizações pode colaborar para a instauração de um ambiente de assédio moral, não só por parte dos colegas, mas também pelos superiores hierárquicos. O tipo de organização do trabalho é outro fator importante para a ocorrência do assédio moral. A desorganização de algumas empresas acaba facilitando a instauração do assédio, pois provoca o estresse, seja pela definição inadequada dos papéis, pela falta de coordenação dos trabalhos ou de carência de suporte gerencial por parte da administração (FILHO; SIQUEIRA, 2008, p. 18).

Toda empresa define, de forma explícita ou implícita, certas estruturas, padronizações de relação e de intimidade entre seus trabalhadores, além do que se considera importante e valorizado por ela. Estabelece as condições e o ambiente de trabalho, bem como níveis hierárquicos e atribuição dos envolvidos. Levar em consideração o assédio moral como uma questão organizacional assume que algumas organizações faltam



com o cuidado em determinados aspectos que propiciam o desenvolvimento desse fenômeno (FREITAS, 2007, s/p).

A desorganização é motivo de insegurança para os chefes e subordinados que, vão recebendo pressões pelo cumprimento de metas, sem devido suporte da organização, podendo, assim, iniciar um processo de assédio moral. A deficiência na organização do trabalho pode ocorrer através de mau gerenciamento e linhas confusas de autoridade (FILHO; SIQUEIRA, 2008, p. 18).

Se não houverem políticas contra o assédio moral no trabalho, que podem ser criadas pelo setor de gestão de pessoas com a contribuição da alta administração, monitorando as políticas ou punições para os agressores, pode-se interpretar esse procedimento como anuência da organização quanto à ocorrência das condutas abusivas. Compreende-se que os múltiplos papéis executados pela área de Gestão de Pessoas, como captações, avaliações de desempenho, orientações e desenvolvimento de pessoas, bem como instruir a saúde no trabalho, são fundamentais para prevenir, identificar e intervir nas situações de assédio moral (FILHO; SIQUEIRA, 2008, p. 19).

Ademais, parece predominar o assédio moral quando a alta direção abre mão da responsabilidade e não interfere nas situações. A conexão entre assédio moral e liderança despreparada pode ser observada quando os baixos custos percebidos pelo assediador são motivos para implementar as condutas agressivas (FILHO; SIQUEIRA, 2008, p. 19).

Nesse sentido, a nova organização do trabalho, acaba sendo instituída pela pressão para o cumprimento de metas, trabalho em ritmo excessivo e sobrecarregado, segregação dos trabalhadores, sistemática de premiações e estratégias de controle e extrapolação da jornada de trabalho, que atinge vários trabalhadores de maneira indistinta, levando ao comprometimento sério de sua saúde física e mental. Nesse contexto surge o assédio moral organizacional (PAMPLONA; GUNÇA, 2020, p. 75).

Dessa forma, a violência se renova e revigora, se apresentando com um novo disfarce, pois se no passado era explícita e visível, hoje, no trabalho a violência é sutil, indireta, e poderosa, se relacionando assim, com o contexto de desenvolvimento capitalista, onde os métodos de opressão, expropriação, disciplina e domínio estão, constantemente, se atualizando e reconfigurando no cotidiano (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2012, p. 51).

Diante desse contexto, analisaremos a seguir os principais métodos abusivos utilizados como estratégias de gestão organizacional pelas empresas.

4.2 ESTRATÉGIAS ABUSIVAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Quando tratamos do assédio moral organizacional, podemos citar três principais estratégias de gestão utilizadas como ferramentas para estruturar uma política de violência. São elas, a gestão por injúria, a gestão por estresse e a gestão por medo (SOBOLL, 2008, p. 81).



A gestão por injúria se caracteriza como a sistematização de práticas de administração, que persiste de forma abusiva, oprimindo os trabalhadores, em determinadas empresas, ofendendo sua dignidade pessoal, a honra e até mesmo sua imagem (REBOUÇAS, 2006, p. 183).

Exposições depreciadoras das pessoas, seja pelo conteúdo do que se fala ou pela forma de tratamento em público ou particular. Exposições sem necessidade, falas de rebaixamento e premiações negativas são utilizadas com frequência, concretizando esse mecanismo (SOBOLL, 2008, p. 81-82).

Por sua vez, a gestão por estresse visa uma melhora no desempenho, a eficiência ou a rapidez no trabalho, sem pretender a destruição do empregado. Se revela através de incessantes cobranças, supervisão exagerada, comparações entre os desempenhos dos trabalhadores, elaboração de ranking de produtividade, metas de produtividade muito exigentes e prazos inadequados às demandas das tarefas (SOBOLL, 2008, p. 82).

A gestão por medo também conhecida como gestão coercitiva, é um método bastante comum, praticado por muitos líderes, que demonstra certa inabilidade em nutrir relações humanas saudáveis, mantendo resultados satisfatórios a médio e longo prazo. Entende-se essa estratégia como um método para delegar e acompanhar as atividades, cuja forma de estimular os subordinados a se empenharem é advertindo-lhes sobre prováveis consequências (DIÓGENES, 2018, p. 22).

Tal mecanismo se estrutura sob ameaça, de forma implícita ou explícita, como principal estímulo para que o trabalhador se torne adepto aos objetivos da organização. Objetiva a instauração do medo da incompetência, da perda do cargo e de não conseguir uma progressão na carreira profissional ou até mesmo perder o emprego. Diante do temor, o trabalhador agride antes de ser agredido e passa a adotar comportamentos hostis e antiéticos, tornando as relações e o clima de trabalho deteriorados (SOBOLL, 2008, p. 82).

A prática do micro gerenciamento se caracteriza pelo controle em excesso praticado pelo superior sobre sua equipe. Cada detalhe é analisado minuciosamente, sem que o empregado se desvie daquilo que foi orientado a fazer, não há permissão para tomada de decisão, por mais simples que pareça ser, sem o consentimento da chefia. Os empregados não devem refletir, mas apenas reproduzir, enquanto os superiores controlam de forma obsessiva. Dentre as cobranças mais comuns podemos citar a informação de todas as atividades, sendo autorizadas por ele para serem executadas. O superior exclui toda e qualquer autonomia dos empregados, sendo que para qualquer iniciativa é necessário que ele obtenha conhecimento prévio e aprove, por mais que não envolva investimento de valores (DIÓGENES, 2018, p. 23).

Ademais, com a evolução informacional e tecnológica, diversas organizações, visando elevar os seus lucros, exigem metas abusivas e ritmos acelerados de trabalho. Com o teletrabalho, a exigência por alta produtividade aumentou ainda mais, tornando possíveis as jornadas superiores a oito horas diárias, visto que a própria natureza deste método de trabalho requer a constante conexão do empregado aos meios



tecnológicos e informatizados. Com frequência são utilizados programas ou aplicativos onde o empregador solicita tarefas ao empregado independente da hora do dia, incluindo feriados ou repousos semanais, exercendo, assim, uma “intromissão abusiva na vida privada do trabalhador”. Surge nesse contexto, o que se chama de telepressão (PAMPLONA; GUNÇA, 2020, p. 139).

Dessa forma, além das metas, as condutas assediadoras também podem estar instituídas nos mecanismos informatizados de fiscalização do teletrabalhador, com o objetivo de controlar a jornada de trabalho e a forma de execução de suas atividades, como instalações de câmera nos computadores, transmitindo em tempo real a imagem do trabalhador, programações de espelhamento da imagem do monitor ou captação de dados digitados pelo teclado, sistemas de acesso com login e logout, monitorando os respectivos períodos, entre outros (PAMPLONA; GUNÇA, 2020, p. 145).

Em razão da constante conexão e disponibilidade, há certa imposição por respostas iminentes, a qualquer dia, lugar e horário. Dessa forma, é prática do empregado responder e-mails de madrugada ou enviar mensagens instantâneas ao superior fora do horário de trabalho. Entretanto, quando essa cobrança por conexão contínua e retornos rápidos é seguida de condutas abusivas e hostis, instituídas na política organizacional da empresa, surge, então, o assédio moral organizacional virtual (PAMPLONA; GUNÇA, 2020, p. 140).

Diante da análise sobre as estratégias de gestão organizacional, compreende-se que para garantir o cumprimento de metas irrealistas, bem como a aceitação das normas organizacionais, as empresas muitas vezes recorrem as práticas de humilhação, constrangimento, exposição e pressão intensa, estimulando a competição além dos limites impostos pela ética (SOBOLL, 2008, p. 82-83).

Assim, a própria organização de trabalho cria um ambiente propício e estimulante à evolução das relações agressivas e utiliza-se desses acontecimentos para garantir o controle organizacional, a submissão e o envolvimento dos trabalhadores em prol da produção (SOBOLL, 2008, p. 82-83).

Explanadas as principais formas de estratégia organizacional que caracterizam o assédio moral organizacional, necessário é realizar um estudo acerca das limitações do poder diretivo do empregador, o qual analisaremos no tópico a seguir.

4.3 LIMITES DO PODER DIRETIVO DO EMPREGADOR

Pode-se dizer, por analogia que a relação de emprego é uma moeda, onde de um lado tem-se a subordinação e do outro, o poder diretivo, de modo que o empregado está subordinado ao empregador, enquanto este tem direitos não sobre a sua pessoa, mas sobre o modo como exerce a sua atividade (NASCIMENTO, 2011, p. 694).

Assim, o poder de direção é a faculdade que o empregador tem de decidir a forma como, em decorrência do contrato de trabalho, a atividade do empregado deve ser desenvolvida. Há, portanto, três



principais formas de manifestação do poder de direção: o poder de organização, o poder de controle sobre o trabalho e o poder disciplinar sobre o empregado (NASCIMENTO, 2011, p. 694).

O empregador tem o poder de organização dos fatores de produção, que são a natureza, capital e trabalho. A empresa representa a combinação destes fatores que levam à produção e circulação de bens e serviços. O empregador determina a atividade a ser exercida, a estrutura jurídica a ser adotada para o desempenho das atividades, a quantidade de empregados, suas tarefas e funções, regras e normas que devem fazer parte do regulamento inteiro, entre outros (NETO; CAVALCANTE, 2018, p. 328).

Considerando os fins objetivados pela empresa, o empregador é detentor do poder de organização, cabendo a ele determinar as regras de caráter técnico às quais o empregado está subordinado e que podem ser expedidas por mero contato verbal, individual ou geral, ou por comunicados escritos. A organização da empresa, no entanto, além de econômica, deve ser também social. Assim, algumas normas constitucionais são destinadas a dar uma organização social as empresas. Um exemplo é o artigo 7º, inciso XXV, da Constituição Federal, que assegura obrigatoriedade de assistência gratuita aos filhos com até 6 anos de idade dos empregados, pelas empresas, como creche e pré-escola (NASCIMENTO, 2011, p. 694-695).

O poder de controle faculta ao empregador a fiscalização do trabalho do empregado. Assim, a atividade realizada pelo empregado deve ser subordinada, mediante direção do empregador, não sendo exercida da forma que o empregado pretende, mas conforme o imposto pelo empregador (NASCIMENTO, 2011, p. 697).

A fiscalização relativa ao poder diretivo pode se estender também ao comportamento do trabalhador, motivo pelo qual é comum a revista dos pertences do empregado quando deixa o local de trabalho, desde que não abusiva. Será, no entanto, abusiva, quando ferir a dignidade do indivíduo que ocorre nos casos de revista íntima do empregado. Forma de controle, pois, é a indicação dos horários de entrada e saída no trabalho, através de cartões de ponto ou livro de ponto, a prestação de contas de empregados vendedores, o controle de qualidade de peças produzidas pelo empregado (NASCIMENTO, 2011, p. 697).

Cabe ainda informar, que de acordo com o artigo 157, incisos I e II, da CLT, deve o empregador cumprir e fazer cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho, assim como instruir os empregados, através de ordens de serviço, quanto aos cuidados a serem tomados a fim de evitar acidentes de trabalho ou doenças ocupacionais (NETO; CAVALCANTE, 2018, p. 329).

A terceira manifestação que deriva do poder diretivo é o poder disciplinar, que permite ao empregador impor aos seus trabalhadores sanções de cunho disciplinar. Alguns doutrinadores ponderam que o contrato não fundamenta o poder de um contratante aplicar uma penalidade sobre o outro. Sendo assim, a relação empregatícia como contrato não propiciaria a nenhum dos contratantes medidas de penalidade de maneira unilateral. Nesse sentido, somente ao Estado caberia o direito de punir, não havendo a existência de um poder disciplinar privado. No entanto, não há que questionar acerca do contrato na relação



empregatícia. Compreende-se que se o contrato de trabalho celebrado estiver dentro dos critérios legais inseridos nos artigos 2º e 3º, da CLT, o empregado fica subordinado ao poder diretivo do empregador, sendo essa faculdade legal baseada na teoria da propriedade privada sobre os meios de produção, o que dá razão a constituição da própria empresa. Esta é a posição que deve ser acatada (NETO; CAVALCANTE, 2018, p. 329).

A experiência demonstra a habitualidade da gradação ao aplicar as penalidades de advertência, suspensão e dispensa motivada, sendo inadmissíveis as punições de caráter pecuniário, discriminatório ou que ofendam a dignidade, a intimidade e a honra do trabalhador. Primeiro, a advertência que representa uma forma de alerta do empregador ao empregado a fim de corrigir os deslizes. Objetiva evitar uma sanção maior. A segunda, é a suspensão, típica punição trabalhista que atinge o patrimônio do empregado, pois deixa de trabalhar por imposição da empresa e não recebe o respectivo salário ao período da suspensão, que tem, no artigo 474, da CLT, limitação máxima de 30 dias (NETO; CAVALCANTE, 2018, p. 330).

Dispensa motivada é a iniciativa do empregador de pôr fim ao contrato de trabalho em razão da conduta do trabalhador. Há uma motivação disciplinar, que provoca a quebra da confiança. Acaba por afetar o empregado de forma sensível no plano material, pois perde o direito ao 13º salário, férias proporcionais e abono, a liberação dos depósitos fundiários (FGTS), bem como ao seguro desemprego (NETO; CAVALCANTE, 2018, p. 330). Ademais, a gradação das penalidades representa a preocupação do empregador em não prejudicar o empregado com o término do contrato com a primeira penalidade, porém denota a sua fiscalização e subsequente punição se for o caso, integrando o trabalhador ao seio da empresa. Toda e qualquer medida disciplinar deve ser condizente com o bom-senso, não podendo haver o extravasamento desse poder disciplinar. A medida punitiva há de ser coerente com a atitude ou fato. Não havendo essa coerência por parte do empregador, o empregado possui o direito de discutir em juízo o excesso dessa penalidade, pleiteando sua nulidade e o ressarcimento dos eventuais prejuízos pecuniários (CAVALCANTE, 2018, p. 330).

Embora o poder diretivo seja inerente a atividade empresarial, como qualquer outro tipo de controle hierárquico, o poder diretivo tem limites que necessitam ser observados e acatados, sob pena de o empregador ter que arcar com as consequências que a lei determinar. O empregador, portanto, ao executar este poder, não pode negligenciar os direitos dos empregados, devendo observar os limites impostos pela Constituição Federal, a Consolidação das Leis Trabalhistas e as demais legislações (SILVA, 2014, p. 17).

No entanto, o assédio organizacional é, muitas vezes, defendido de forma insidiosa por diretores, gestores e até mesmo pelos empregados como estratégias indispensáveis na busca dos padrões de qualidade e de alta competitividade no mercado globalizado (SOBOLL, 2008, p. 84).

Não obstante o assédio moral possa originar do subordinado em relação a seu superior, ou surgir em relação a colegas de trabalho, prevalece a ocorrência de assédio moral em relação a empregados



subordinados, o que configura o abuso no exercício do poder de direção do empregador (OCCIUZI; TASSIGNY; NETO, 2016, p.187-188)

O novo modelo organizacional do trabalho, ao passo que se baseia exclusivamente na questão econômica, rompe as relações e os contratos de trabalho, legitimando a competição acirrada em todos os níveis, distinguindo as culpas e os prejuízos pelo não cumprimento de metas excessivas, colocando os conflitos econômicos como justificativa para a sobrevivência da empresa a qualquer custo. Além disso, se tem feito com que pareça que aqueles que tem um emprego precisam se submeter a degradação do clima de trabalho sem qualquer objeção, já que são privilegiados. A partir de então, ter um emprego passa a ser pretexto para ser chantageado coma ameaça de desemprego (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2012, p. 36-37).

Compreende-se, assim, que o assédio moral pode ser em si um problema organizacional, de modo que ocorre dentro do ambiente laboral, entre indivíduos que fazem parte da estrutura das organizações. Dessa forma, o assédio moral guarda incentivos a partir de estratégias organizacionais, fundamentando-se em aspirações empresariais e tornando as empresas corresponsáveis ou não isentas pelos atos ocorridos em seu interior, sejam culposos ou dolosos (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2012, p. 37).

O poder diretivo, portanto, não deve ser uma justificativa para agressões por parte do empregador, nem abranger a prática de atitudes de perseguição e humilhação de empregados, seja por violação a privacidade dos empregados, ou no ambiente de trabalho, onde a gestão não deve discriminar, humilhar ou perseguir (OCCIUZI; TASSIGNY; NETO, 2016, p. 191-192).

Apesar de a livre iniciativa ser garantida pela Constituição, os mecanismos para alcançar melhor e maior produtividade do trabalho recebem limitações pelos princípios e regras constitucionais defensores da dignidade da pessoa humana, da valorização do trabalho e do emprego, da segurança, do bem-estar e da saúde do indivíduo. Os métodos, técnicas e práticas de fixação de desempenho e de realização de cobranças adotados devem ser compatíveis com tais princípios e regras prevaletentes, sob pena de causar dano reparável de acordo com as previsões do ordenamento jurídico. Assim, a adoção de práticas motivacionais de pessoal abusivas e desrespeitosas, que ultrapassem os limites conferidos pelos princípios e regras constitucionais incidem na obrigação de reparar as lesões (GODINHO, 2019, p. 770).

Nesse sentido, necessário é atentar-se aos limites do poder diretivo que, quando extrapolados, ocasionam o assédio moral no trabalho, não só nas relações específicas, mas também em sua forma organizacional, através de comportamentos assediadores, que causam danos à saúde dos trabalhadores e ao desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável (OCCIUZI; TASSIGNY; NETO, 2016, p. 186).

O capítulo a seguir busca ilustrar situações caracterizadoras do abuso do poder diretivo do empregador que geral indenizações por dano moral, bem como demonstrar dados e jurisprudências recentes acerca do assédio moral.



4.4 INDENIZAÇÕES POR ASSÉDIO MORAL E A COBRANÇA EXCESSIVA DE METAS

Nas relações de emprego que envolvem o assédio moral, o estudo envolve o acompanhamento da sua evolução na disciplina jurídica através de uma análise jurisprudencial. A compilação de julgados aborda o assédio moral demonstram o entendimento que vem sendo construído em nossos tribunais, bem como a maturidade que o tema vem desenvolvendo em nossa sociedade. Atentando-se às necessidades sociais, passou-se a militar pelo reconhecimento do assédio moral no trabalho, recebendo o acolhimento das demandas, inclusive pelo Tribunal Superior do Trabalho (FERREIRA, 2010, p. 157).

Nesse contexto, a decisão pioneira em reconhecer e punir o assédio moral, ocorreu no ano de 2002, em julgamento de um Recurso Ordinário interposto pela reclamada, de nº 2276/2001, com endereçamento ao Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região. Julgado procedente me primeira instância, o pedido abrangia uma indenização de danos morais pela prática do assédio moral, demonstrado através do isolamento do empregado (FERREIRA, 2010, p. 158).

Na decisão, a relatora Juíza Sônia das Dores Dionísio, ressaltou que a empresa confessou que além de proibir o empregado de desenvolver as atividades para as quais foi contratado, proibiu sua entrada no respectivo setor de trabalho, humilhando e ferindo seu decoro profissional, caracterizando o assédio moral. Seguiu, ainda, destacando que no caso dos autos, o assédio foi além de sobrecarregar o empregado de tarefas inúteis ou sonegar-lhe informações, pois transformou um contrato de atividade em um contrato de inação, estando em total desconformidade com os princípios do Direito do Trabalho, visto que a principal obrigação do empregador é conceder trabalho. Foi negado provimento ao recurso da reclamada (FERREIRA, 2010, p. 161-162).

Atualmente, a Coordenadoria de Estatística e Gestão de Indicadores do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (TRT-SP), só no primeiro trimestre de 2022 já foram distribuídos 2.945 casos com o tema “assédio moral”. Em 2021, os processos chegaram a 15.973 e em 2020, 15.567. Em 2019, foram ajuizados 18.280 processos de assédio moral. Dentre eles, a 18ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (TRT-SP) manteve decisão de 1º grau que condenou a rede de supermercados Carrefour ao pagamento de R\$ 5 mil por assédio moral praticado por um gerente contra um subordinado:

Provas testemunhais confirmaram que a gerente regional da loja chamava o trabalhador de “burro, barata tonta” e mandava calar a boca no meio do estabelecimento por diversas vezes. Esse comportamento foi configurado como assédio moral [...]. “Restou demonstrada a prática [de assédio moral], pois a ré tratava o autor além dos limites do razoável, fugindo da normalidade, interferindo intensamente no comportamento psicológico do reclamante. Dessa maneira, correta a sentença de origem ao acolher a rescisão indireta do contrato laboral e consequente pagamento de verbas rescisórias”, afirmou a desembargadora-relatora do acórdão, Susete Mendes Barbosa de Azevedo (TRT 2ª REGIÃO, 2022, s/p).

Outro processo, examinado e confirmado pela 8ª Turma, não demonstrava tais requisitos e, por esse motivo, o empregado teve seu pedido de indenização por danos morais julgado improcedente pelo juízo de



1º grau. O reclamante alegou que sofria assédio moral por ser tratado de forma degradante através de cobranças excessivas no cumprimento de metas em uma das agências da rede Localiza. As testemunhas negaram os fatos alegados, passando a juíza relatora Silvane Aparecida Bernardes a decidir o seguinte:

não se constata a existência de assédio moral, pois a característica essencial deste relaciona-se a reiteradas condutas abusivas praticadas, direta ou indiretamente, pelo empregador, mediante práticas repetitivas e sistematizadas de violência psicológica no ambiente de trabalho (TRT 2ª REGIÃO, 2022, s/p).

Nesse mesmo sentido, a Segunda Turma do Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região (TRT-MT), negou a condenação do Banco Itaú por cobrança de metas, sob o fundamento de que conferências coletivas para divulgar a pontuação obtida pelos empregados e o envio de e-mails parabenizando aqueles que tiveram resultados satisfatórios, não configura prática abusiva e, assim, não gera direito a indenização por dano moral. Os desembargadores mantiveram sentença que negou o pedido da bancária (TRT 23ª REGIÃO, 2020, s/p).

Segundo a trabalhadora, havia uma excessiva cobrança que incluía o dever de informar a produtividade diariamente, conferências de áudio para verificar a pontuação e a exposição por meio de rankings encaminhados aos funcionários. De acordo com a bancária, os e-mails continham fotografias daqueles que alcançaram a meta em "estrelas" e obtinham um tom de ameaça, causando constrangimento. O banco negou a prática de assédio moral, alegando que tais e-mails se prestavam a parabenizar os empregados pelos bons resultados e que cobranças não eram excessivas, mas sim feitas de forma respeitosa (TRT 23ª REGIÃO, 2020, p. 192).

Nesse sentido, proferiu o relator Roberto Benatar na decisão:

Incontroverso que ocorriam, de fato, cobranças quanto ao alcance de metas, sendo normal, a meu ver, a conduta da gerência de sempre incentivar os seus subordinados a se empenharem mais, conclamando-os a "vestir a camisa da empresa" para a qual labutam. Nesse passo, não vislumbro que a realização de áudio conferências coletivas para divulgação da pontuação obtida pelos empregados, bem como o envio de e-mails parabenizando aqueles que demonstraram desempenho satisfatório sejam de porte a causar abalo emocional passível de indenização. Assim, à míngua de prova da prática de qualquer ato ilícito praticado pelo réu capaz de atingir a integridade física, intelectual ou moral da autora, mantenho a sentença que indeferiu o pedido de indenização por dano moral decorrente de assédio moral. Nego provimento (TRT 23ª REGIÃO, 2020, p. 193).

De outra sorte, a 7ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT-RS), manteve decisão que condenou empresa de construção com origem chinesa a indenizar um mecânico por danos morais decorrentes de assédio moral. Fundamentaram os desembargadores, que o trabalhador sofria graves agressões psíquicas, de forma reiterada e prolongada, suficientes para caracterizar o dano moral (TRT 4ª REGIÃO, 2021, s/p).

A empresa recorrente, Niplan Engenharia S.A, alegou não ter sido examinada em sua completude a prova testemunhal e que os depoimentos ouvidos na instrução não comprovavam o abalo psicológico sofrido



pelo reclamante. Negou, ainda, a prática de condutas caracterizadoras de dano moral, comissivas ou omissivas com nexos de causalidade. Argumentou que o reclamante era tratado com respeito e cordialidade e buscou a redução do quantum arbitrado, para pagamento de indenização, justificando ser excessivo (TRT 4ª REGIÃO, 2021, p. 20).

Segundo o mecânico, sofria pressões e cobranças excessivas dos superiores hierárquicos, desde o início de seu contrato em 2016. Ademais, a testemunha, ao ser ouvida no processo, afirmou que “os chineses” pressionavam e apuravam o serviço. De acordo com o reclamante, ainda, os empregados eram ameaçados constantemente de serem demitidos, caso não desempenhassem as funções com maior agilidade, de acordo com os padrões estabelecidos pela empresa (TRT 4ª REGIÃO, 2021, s/p).

Na decisão, ressaltou desembargador relator Emílio Papaléo Zin:

Para que seja configurada a prática de assédio moral capaz de ensejar o dever de reparar é necessária a comprovação inequívoca de conduta que tenha violado direitos e causado danos ao trabalhador. A prova oral demonstra que o reclamante sofria agressões psíquicas reiteradas e prolongadas graves o suficiente a ensejar o dano questionado. (TRT 4ª REGIÃO, 2021, p. 21).

O relator finalizou seu voto, dizendo: “Reputo que a ideia de uma conduta assediadora é aquela grave ou que se prolonga no tempo ofendendo a personalidade, a dignidade e a integridade psíquica do indivíduo”. E concluiu: “Desta forma, verifico que o reclamante se desincumbiu de seu ônus probatório de demonstrar o assédio moral, razão pela qual mantenho a sentença”. Por fim, no que diz respeito ao quantum indenizatório fixado em primeiro grau, no montante de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) entendeu estar em consonância com a gravidade do ato, o caráter pedagógico punitivo da condenação e o princípio da razoabilidade. (TRT 4ª REGIÃO, 2021, p. 22).

No Tribunal Superior do Trabalho, a Quinta Turma rejeitou agravo da HSBC Bank Brasil S.A, contra condenação ao pagamento de indenização por assédio moral organizacional, depois de analisar as provas dos autos, e concluir que apurar informações que pudessem beneficiar a empresa nos processos trabalhistas configurava abuso do poder diretivo. A empresa submeteu os empregados ao preenchimento de formulário sobre questões referentes às principais demandas judiciais contra o banco (TST, 2021, s/p).

Em ação civil pública, o Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região revelou que o empregador enviou aos empregados formulário que aparentava ser um interrogatório sobre processos judiciais ajuizados por ex-colegas, com questões de cunho jurídico e interpretativo como “se o desempenho das tarefas do autor da ação tinha a mesma perfeição técnica ou produtividade de outro colega”. Conforme o Sindicato, a exigência de respostas com o compromisso de falar a verdade possibilitaria sua utilização como prova contra o próprio bancário, caso viesse a promover ação contra o banco acerca das informações prestadas (TST, 2021, s/p).



Para o juízo de primeiro grau, em razão das especificidades do questionário, ficou claro que o empregador pretendia obter informações de seus funcionários que poderiam beneficiá-lo em reclamações trabalhistas e considerou o excesso na conduta, ultrapassando os limites do poder de direção do empregador. A empresa foi condenada ao pagamento de indenização por assédio moral organizacional fixado no valor de R\$ 100.000,00 (cem mil reais). Em recurso, o Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, compreendeu que a própria realização do formulário já representava violação à dignidade dos trabalhadores, ameaça ao direito constitucional de ação, estabelecendo uma pressão desnecessária e uma atmosfera de constrangimento no ambiente laboral, mantendo a sentença (TST, 2021, s/p).

No entanto, a Oitava Turma do Tribunal Superior do Trabalho, ao julgar o recurso de revista interposto pelo Itaú Unibanco S.A e pela Fundação Saúde Itaú, reduziu de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais) para R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) a indenização por dano moral a ser paga a uma bancária que sustentou ter sido vítima de assédio moral. A Turma considerou que a redução era devida para atender aos critérios da razoabilidade e da proporcionalidade, fundamentando que “a reparação por dano moral deve ser fixada com fins compensatórios e pedagógicos, com o intuito de evitar a repetição do ato lesivo e de assegurar à vítima a justa reparação pelos danos sofridos, mas sem proporcionar enriquecimento sem causa” (TST, 2019, s/p).

Na ação trabalhista, a gerente comercial afirmou que, para alcançar as metas estabelecidas, sofria diariamente assédio moral por meio de cobranças abusivas feitas pessoalmente, por telefone ou durante as reuniões com toda a equipe. Disse também que o banco enviava a vários setores um relatório com o ranking dos empregados no atingimento das metas. Segundo ela, todos trabalhavam sob constante ameaça de demissão. O juízo da 1ª Vara do Trabalho de Passos (MG) fixou o pagamento da indenização por dano moral em R\$ 10 mil, por considerar que o banco impunha um regime de metas muitas vezes inatingíveis e submetia os colaboradores a um ambiente de trabalho em que predominavam o estresse e a angústia de uma possível dispensa. O Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (TRT-MG) aumentou o valor para R\$ 15 mil (TST, 2019, s/p).

Da análise dos julgamentos, percebe-se que embora não haja como contestar que o assédio moral resulte em dano moral passível de indenização, tempestuosa ainda é a prova do terror psicológico. O conceito do dano moral *in res ipsa*, foi pacificado pela construção jurisprudencial, o que quer dizer que não há necessidade de comprovar o dano em si, bastando a prova da conduta ilícita para gerar a presunção da produção de um dano. Com base nessa teoria, a responsabilidade de reparar o dano emerge com a mera constatação da violação do direito do assediado. A teoria do dano moral *in res ipsa* se conjuga com a teoria da responsabilidade objetiva e o entendimento se baseia no fato de que o empregador como detentor do poder diretivo, possui o dever de fiscalização e vigilância no ambiente de trabalho (FERREIRA, 2010, p. 123).



Entretanto, torna-se difícil a produção de provas do assédio moral, em razão das formas insidiosas pelas quais se manifesta. Dessa forma, o “uso de uma agenda detalhada com todos os eventos hostis e degradantes, indicando data e horário da ocorrência, atitudes do agressor, situações envolvidas e testemunhas” podem ser uma maneira de se prevenir contra assédio moral. Importante também, guardar cópia de documentos como cartas de comunicação, advertências indevidas, fotos além de gravações de conversas, desde que o assediado seja um interlocutor (FERREIRA, 2010, p.124).

Ademais, ainda que se compreenda que a empresa é objetivamente responsável pelos danos causados, é importante que se obtenha provas do dano causado, para auxiliar na quantificação do dano moral, na proporção em que quanto maior a extensão do dano, maior será o quantum da indenização. Assim, a vítima deve se preocupar com as documentações relacionadas aos gastos materiais em razão do assédio moral, bem como laudos médicos e comprovantes de afastamento previdenciário do trabalho. De outro modo, à empresa acusada incumbe produzir prova no sentido de que não houve produção de dano ou que, se ocorrido, em pequena dimensão, considerando que quanto menor a proporção do dano, menor a indenização (FERREIRA, 2010, p. 124).

Valores expressivos não são considerados para indenização por dano moral no Brasil, visto que nosso ordenamento jurídico proíbe o enriquecimento sem causa. Por isso a importância de se perceber a amplitude das consequências, de qualquer ordem, geradas para o trabalhador que é vítima de assédio moral. Dessa forma, será possível estimar o dano moral que deve ser indenizado. Ainda, acerca da quantificação do dano moral, a indenização cumpre os seguintes papéis: reparar o dano sofrido pelo ofendido e punir o ofensor, buscando inibir a reincidência da prática ilícita (FERREIRA, 2010, p. 125).

Apesar da subjetividade estar presente no arbitramento dos valores de indenização, se pode alcançar o equilíbrio e a justiça almejados utilizando alguns parâmetros em conformidade com a legislação aplicável. Alguns elementos como as consequências geradas no assediado, a capacidade econômica do agressor e a conduta do ofensor após a prática do assédio, são levados em consideração para auferir o alcance do dano moral por assédio moral. Nesse sentido, para que a indenização atinja sua finalidade pedagógica, o valor da indenização deve ser fixado em quantia capaz de desincentivar a prática do assédio moral ao mesmo tempo em que seja suportável ao agente assediador (FERREIRA, 2010, p. 126-127).

A doutrina e a jurisprudência têm indicado critérios mais específicos para a análise do assédio moral, que podem auxiliar na fixação dos valores de indenização por danos morais. Os critérios precisam ser analisados em cada caso, para melhor fixação do valor indenizatório (FERREIRA, 127-128).

Tais critérios são elementos caracterizadores do assédio moral, os quais pode-se destacar: a intensidade da violência psicológica; o prolongamento das agressões no tempo; a finalidade de ocasionar um dano psíquico ou moral no empregado e a produção de danos psíquicos causados a vítima. A fixação do dano moral irá resultar de arbitramento do juiz (BARROS, 2016, p. 605-606).



Ainda, segundo Mauricio Godinho Delgado, a análise dos critérios pelo juiz para estabelecer o valor indenizatório por danos morais deve ser realizada mediante um juízo de equidade, ou seja, exercício máximo das qualidades inerentes à função do julgador, quais sejam, a sensatez, equilíbrio, isenção e imparcialidade (2019, p. 788).

Feitas as observações referentes às jurisprudências acerca dos critérios de análise e da fixação da indenização por dano moral decorrente do assédio moral, passaremos a estudar a importância das medidas de prevenção nas empresas.

4.5 MEDIDAS DE PREVENÇÃO

As empresas definem de forma explícita ou implícita por meio de sua cultura, estruturas padrões de relacionamentos interpessoais, bem como o que é importante e valorizado por ela. Constrói, pois, as condições e o ambiente em que o trabalho deve ser executado, bem como os graus de autoridade, autonomia e responsabilidade dos trabalhadores. Ao considerar o assédio moral uma questão organizacional, compreende-se que algumas empresas negligenciam os aspectos que facilitam esse fenômeno. Analisar, portanto, o assédio moral como um problema organizacional nos traz a possibilidade de resgatar um ambiente mais colaborativo, honesto e saudável para as pessoas e os próprios negócios. É preciso que, no âmbito das empresas, haja um nível de credibilidade para que seus planos, acordos e alianças estimulem a fidelidade de seus consumidores e a dedicação de seus membros (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2012, p. 37-38).

Em relação as estas questões no contexto organizacional do trabalho é importante atuar em duas faces: prevenção e combate. A primeira trata de construir uma nova ideologia no ambiente de trabalho. A segunda frente refere ao imediato, que precisa de mecanismos de controle e punição aos que praticam tais condutas agressivas (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2012, p. 107).

As políticas de combate e prevenção ao assédio moral necessitam abranger um caráter de informação, administração, jurídico e psicológico. Assim, é fundamental que todos os grupos organizacionais estejam envolvidos nas definições e criações de mecanismos para lidar com os acontecimentos (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2012, p. 110).

Nesse sentido, um dos mecanismos a serem adotados pelas empresas é o compliance, que busca a diminuição dos riscos decorrentes de condutas indesejadas realizadas pelos empregados, gestores e todos aqueles que se relacionam com a empresa, a fim de evitar e reduzir suas perdas. Os riscos, na relação de emprego, se estão ligados com a conciliação das obrigações e deveres dos empregados e empregadores. Assim, mensurar o risco é necessário para que seja efetuado o seu correto gerenciamento (MATHIES, 2017, p. 170-171).



Dessa forma, considerando que a cultura organizacional reflete a maneira que a empresa executa suas atividades e se relaciona com os seus parceiros, ela desempenha papel importante na implantação do programa de compliance e nos elementos que compõe este mecanismo (MATHIES, 2017, p. 156).

O primeiro elemento a ser citado é o Código de Conduta. A sua utilização por gestores e empregados é instrumento essencial para bom desenvolvimento do programa de compliance. Deve estabelecer os valores, princípios éticos e a filosofia da empresa, bem como práticas irregulares e/ou ilícitas vedadas e suas respectivas medidas disciplinares em caso de não cumprimento (MATHIES, 2017, p. 158).

É de extrema importância a divulgação do material informativo contendo as regras de comportamento no ambiente laboral que visem manter o respeito a saúde mental entre os funcionários, devendo ser fornecido a cada trabalhador, através de um exemplar individual (FERREIRA, 2010, p. 138-139).

Além de prevenir, a organização deve combater o assédio moral fiscalizando o meio ambiente. A fiscalização se inicia no processo seletivo de pessoal. É necessário realizar uma avaliação rigorosa para a seleção de funcionários para a empresa visando evitar a ocorrência de terror psicológico no ambiente de trabalho. Tal medida deve ser acompanhada de outros mecanismos fiscalizadores no ambiente de trabalho, inclusive no que diz respeito as relações interpessoais, com séria apuração dos casos de assédio moral (FERREIRA, 2010, p. 140).

Nesse norte, exames médicos periódicos dos empregados também devem ser complementados por uma análise psicológica, demonstrando a manutenção da saúde mental do trabalhador, com o passar dos anos, no ambiente de trabalho. Além do mais, a fiscalização também envolve a conscientização. Da mesma forma que o empregador tem obrigação de fiscalizar a utilização de equipamentos individuais de segurança para seus trabalhadores, da mesma maneira, é dever da empresa fiscalizar o meio ambiente psicológico. É necessário que a organização eduque seus empregados, através de campanhas de conscientização, destacando a importância da contribuição de cada um para a manutenção de um ambiente laboral sadio (FERREIRA, 2010, p. 142).

Assim, outro importante elemento que pode ser utilizado na implantação do compliance diz respeito ao treinamento de empregados e executivos da organização. Capacitar aqueles que fazem parte da empresa independente do nível hierárquico e da função exercida, desempenha papel essencial na adesão e efetividade do programa. Os treinamentos podem abranger inúmeras áreas e atividades da empresa (MATHIES, 2017, p. 159).

Outras medidas podem ser adotadas, como promover workshops para todos os empregados e gestores de diversas áreas, ampliar divulgação da mensagem do empregador apoiando tais medidas, divulgar ações e casos como exemplos, usar cartilhas para mensagens explicativas sobre o tema e as formas de



procedimento, bem como as causas e consequências do assédio, caso uma pessoa sofra ou testemunhe a ocorrência do fenômeno (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2012, p. 110-111).

Acerca do assédio moral, o treinamento para empregados e executivos sob o prisma da dignidade da pessoa e do respeito ao próximo é fundamental para coibir práticas assediadoras no ambiente de trabalho. Além da orientação aos empregados e gestores para que não pratiquem atos que atentem contra os direitos de personalidade do trabalhador. A capacitação deve ainda, possibilitar aos empregados a identificação da existência do assédio moral no ambiente laboral (MATHIES, 2017, p. 159).

É imprescindível que a empresa invista na qualificação profissional de seus funcionários, principalmente os ocupantes de cargos de gerência. A organização deve fornecer treinamentos específicos visando o desenvolvimento das relações humanas no ambiente de trabalho, treinando formas de administração de conflitos pessoais, visando não permitir o progresso do assédio moral (FERREIRA, 2010, p. 143).

A criação de canal aberto para denúncias por assédio moral também é instrumento essencial, principalmente, para o bom funcionamento do compliance, já que possibilita a adoção pela empresa de ações corretivas a fim de reparar desvios durante o contrato de trabalho. É através deste canal que muitas irregularidades são descobertas nas empresas. Tratando de assédio moral, a garantia do anonimato e sigilo das denúncias é fundamental para erradicar a agressão, pois o canal pode ser a única forma de denúncia da agressão sofrida de forma sistemática pelo empregado (MATHIES, 2017, p. 161-162).

Assim, para que o mecanismo de compliance implantado seja mantido com sucesso é preciso apurar se os elementos estabelecidos estão sendo devidamente cumpridos e se, em caso de existência de falhas, estão sendo sanadas. A falta de monitoramento do programa, através de auditorias e controles apropriados, torna o programa incompleto e impossibilita a análise de sua efetividade e eventuais correções decorrentes das falhas (MATHIES, 2017, p. 166).

O procedimento de correção das falhas abrange o processo de investigação, onde ao verificar a desconformidade, determina-se a adoção de medidas para sua correção, iniciando-se a investigação da suposta conduta irregular. A investigação, no entanto, deve ser realizada dentro dos limites do poder diretivo. Quando se trata de assédio moral, a investigação objetiva apurar a conduta do assediador e auxiliar a empresa na aplicação de medidas necessárias à extinção do abuso perpetrado (MATHIES, 2017, p. 168).

Diversos motivos levam o empregado a agir em desconformidade com a legislação ou normas internas da instituição. Nos casos de assédio moral horizontal, vertical ou até mesmo organizacional, há a possibilidade da sua extinção por diversas formas, como desligamento do empregado agressor quando tais condutas estiverem vinculadas a questões de personalidade, através de orientação, treinamentos e dinâmicas de integração, quando o assédio moral é gerado por diversos colaboradores, e com o estabelecimento de metas realistas aos trabalhadores, no caso do assédio organizacional, entre outras (MATHIES, 2017, p. 169).



A conscientização do empregado sobre a tolerância da empresa com condutas abusivas, também influência no modo como ele desenvolve sua conduta. Os processos e procedimentos adotados pela empresa e dos poderes conferidos ao empregado favorecem a oportunidade da prática de atos ilegais. Para extinguir a oportunidade, compete a empresa adotar mecanismos de monitoramento e controle dos procedimentos e condutas realizados. No assédio moral, a apuração constante do meio organizacional, a realização de pesquisas internas de satisfação, o acompanhamento das licenças médicas para tratamento dos empregados pode contribuir para a eliminação dos riscos decorrentes deste fenômeno (MATHIES, 2017, p. 169).

Para que as soluções gerem efeitos positivos nos programas de compliance é imprescindível que tais medidas sejam realizadas de forma oportuna e tempestiva, ou seja, no momento imediato em que o respectivo autor da conduta ilícita seja apurado. Tratando de assédio moral, desligar o agressor por justa causa ou a aplicar outra sanção disciplinar deve ocorrer tão logo se verifique o ato ilícito (MATHIES, 2017, p. 170).

Portanto, estabelecer políticas claras e transparentes, bem como o desenvolver uma cultura organizacional que tenha o perfil de incentivo à melhoria constante do empregado, e não a sua punição, são importantes mecanismos no processo de gestão dos riscos nos programas de compliance, quando relacionados ao assédio moral. É incontestável que ao estipular sanções disciplinares e aplicá-las quando necessário são elementares para que a redução dos riscos nos programas de compliance seja positiva, entretanto, tais sanções não devem ser utilizadas como principal medida na gestão de pessoas (MATHIES, 2017, p. 180-181).

Assim, a verificação do clima organizacional, através de questionários internos e auditorias, é importante método para que se apure os pontos negativos que transmitem maior risco as empresas. Disseminar uma política de tolerância zero quanto ao assédio moral, integra o processo efetivo de gestão dos riscos para o compliance. A determinação clara das condutas não permitidas pela empresa no ambiente laboral, permite que possíveis falhas sejam averiguadas e corrigidas (MATHIES, 2017, p. 181).

As formas de gestão que utilizam a perversidade como forma de coerção e motivação à produção não são admitidas por uma comunidade socialmente responsável. Portanto, para que haja uma mudança de mentalidade, é necessário que a empresa assuma sua responsabilidade social. A partir deste momento, a organização se cercará de cuidados nas relações interpessoais de seus empregados, buscando um meio ambiente físico e mental sadio, abrindo espaço para a adesão de medidas atuações combativas ao assédio moral (FERREIRA, 2010, p. 136-137).

Dessa maneira, por meio de um plano eficaz de prevenção, visando implantar no ambiente de trabalho relações éticas e respeitadas entre os empregados de todos os níveis hierárquicos, documentando todas as fases de prevenção, fiscalização e apuração das denúncias, a empresa poderá atuar definindo e cumprindo medidas eficazes no combate ao assédio moral (FERREIRA, 2010, p. 144).



Além disso, a atuação dos Sindicatos pode ser um movimento de grande utilidade no combate ao assédio moral. Aos sindicatos são atribuídas funções de representação, de negociação, além de funções econômicas, políticas e assistenciais. É na defesa dos interesses dos trabalhadores que o Sindicato brasileiro pode atuar contra o assédio moral (FERREIRA, 2010, p. 114-115).

Ainda, as organizações sindicais podem inserir em acordos coletivos, cláusulas que versem acerca do assédio moral, que podem prever de forma expressa a existência de planos de prevenção ao assédio por parte das empresas, bem como, a anulação de atos ou efeitos que resultem de assédio moral e que tenham prejudicado, de alguma forma, o trabalhador que tenha sido vítima (FERREIRA, 2010, p. 117).

Nesse sentido, poderá, a norma coletiva, proibir o assédio moral no trabalho, estabelecer critérios para denúncias e processos de apuração, além determinar a necessidade de um processo conciliatório na empresa antes de ser realizada a demissão das pessoas, especialmente, do assediado. Assim, as normas coletivas como uma forma de complementar a lei em circunstâncias que a norma estatal não se pronuncie, se ajustam em detalhes para empresas ou categorias e por serem consensuais – já que negociadas entre as partes – há uma maior probabilidade de serem cumpridas de forma espontânea (MARTINS, 2017, p. 97).

Por fim, a conscientização contra a violência psicológica no trabalho deve ser conjunta. O Poder Judiciário vem contribuindo com o reconhecimento do fenômeno de assédio moral, distinguindo-o das atitudes que estão inseridas no poder de direção do empregador, aplicando sanções e fixando indenizações para as práticas abusivas. O momento se mostra oportuno para as empresas demonstrarem que também estão atentas as questões sociais. As formas perversas de gestão, para induzir a produção já não está mais sendo admitida pelos tribunais nem mesmo por uma comunidade que seja socialmente responsável (FERREIRA, 2010, p. 135-136).

Finalizado o tópico acerca das medidas de prevenção, passaremos às considerações finais do presente trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A nova organização do trabalho vem se desenvolvendo em razão da globalização econômica, buscando a lucratividade e a produtividade. Dessa maneira, acaba por submeter os empregados a estratégias agressivas com o intuito de incentiva-los a se dedicar por completo a organização. Alguns métodos de gestão empresarial, que ultrapassam os limites do poder diretivo do empregador, têm se destacado, como a gestão por injúria, gestão por estresse e gestão por medo. Conclui-se que surge, nesse contexto, a figura do assédio moral organizacional, a medida em que políticas abusivas são instauradas nas empresas, com controle excessivo dos empregados, imposição de metas inatingíveis, ritmos excessivos, rankings de produtividade, ameaças e pressões psicológicas como forma de motivação para a produtividade.



Atualmente, o Poder Judiciário tem decidido acerca do assédio moral e suas espécies, do excesso de utilização do poder diretivo do empregador, bem como da cobrança abusiva de metas. No entanto, as decisões dos magistrados vêm se baseando em critérios específicos pacificados pela doutrina, fixando as indenizações através de um juízo de valor pautado em bom senso, equidade e imparcialidade, com base nos danos causados às vítimas a partir de provas apresentadas por elas na instrução do processo. Observou-se que o valor das indenizações vem sendo fixado pelos mais diversos tribunais em R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), fundamentando-se na proibição do enriquecimento sem causa pelo ordenamento jurídico brasileiro.

Considera-se, no entanto, que o valor fixado a título de indenização por danos morais decorrentes do assédio moral é ínfimo e desproporcional, haja vista a gravidade dos danos causados aos empregados e sua hipossuficiência em relação às empresas de grande porte. O ajuizamento de ações a respeito da cobrança excessiva de metas tem sido recorrente, devendo ser visto e investigado com atenção, a medida em que os estudos já comprovaram a ocorrência dessas práticas abusivas em ambientes onde as principais funções pressupõem o atingimento de metas para o bom desempenho da empresa e o mal psíquico que podem causar.

Acredita-se que a dificuldade em produzir provas acerca da gravidade das condutas abusivas no ambiente laboral, bem como suas consequências para a vítima, tem grande influência na fixação do quantum indenizatório, já que estão inseridas nas próprias políticas das empresas, mascaradas como manifestação do poder diretivo e campanhas motivacionais fundamentados na sobrevivência da empresa. Percebe-se que o empregado fica desamparado quando pugna pelos danos morais decorrentes de assédio moral organizacional sozinho. As decisões de ações públicas parecem ganhar maior relevância nas decisões judiciais, quando obtêm suporte dos Sindicatos e do Ministério Público do Trabalho.

Verificou-se que as informações corretas acerca do fenômeno, bem como, a apuração de autoria das condutas e tomada de decisões referentes aos assediadores são as principais formas de a empresa inibir o assédio moral em seu ambiente. É importante que todos os grupos da organização, incluindo gestores façam parte das campanhas de conscientização e treinamentos da empresa. Ademais, precisa estar em constante fiscalização do ambiente de trabalho a fim de constatar possíveis condutas irregulares e permitir que os empregados denunciem de forma anônima através de um canal de denúncias. Entende-se boa alternativa o programa de compliance, visando a gestão de riscos que o assédio moral pode oferecer às empresas. Ainda, compreende-se que a atuação dos Sindicatos em defesa aos trabalhadores é de suma importância, levantando questões acerca do assédio moral, criando acordos coletivos que tratem do tema, representando-lhes em vias judiciais e dando-lhes voz contra empresas hiper suficientes praticantes do assédio moral.



REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de. Assédio moral organizacional. Revista de direito do trabalho. São Paulo, v. 76, n. 6, p. 958-966, ago. 2012. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/102344>. Acesso em: 08 abr. 2022.

DELGADO, Mauricio Godinho. Curso de direito do trabalho: obra revista e atualizada conforme a lei da reforma trabalhista e inovações normativas e jurisprudenciais posteriores. 18. ed. São Paulo: LTr, 2019. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5746884/mod_resource/content/1/Curso%20de%20Direito%20do%20Trabalho%20-%20Mauri%CC%81cio%20Godinho%20Delgado%2C%202019.pdf. Acesso em: 26 maio 2022.

DIÓGENES, Zair da Silva. A gestão por estresse e o assédio moral no setor bancário. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Direito) – Universidade Federal do Ceará, Ceará, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/41252>. Acesso em: 14 maio 2022.

EMERICK, Paula Cristina Hott. Metas: estratégia empresarial de busca agressiva por resultados: incentivo ou constrangimento?. 1. ed. São Paulo: LTr, 2009. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2860287/mod_resource/content/1/Emerick_2009_Metas%20agressivas%20e%20constrangimento.pdf. Acesso em: 20 maio 2022.

FERREIRA, Hadassa Dolores Bonilha. Assédio Moral nas Relações de Trabalho. 2ª ed. Campinas: Russel Editores, 2010.

FILHO, Antônio Martinigo. SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. Revista de Administração Mackenzie. 2008, v. 9, n. 5, p. 11-34. Fev /2012. Disponível em: Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/jV46XSgfrWSRpcLhWdRNVCF/?lang=pt#>. Acesso em: 14 maio 2022.

FILHO, Rodolfo Pamplona; SANTOS, Claiz Maria Pereira Gunça dos. Assédio moral organizacional: presencial e virtual. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. 9786555590913. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555590913/>. Acesso em: 26 jul. 2021. (Minha Biblioteca).

FREITAS, Maria Ester D.; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. Assédio Moral no Trabalho: coleção debates em administração. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522108640/>. Acesso em: 16 abr. 2022.

FREITAS, Maria Ester de. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?. RAE eletrônica. São Paulo, v. 6, n. 1, set. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/Gst8FXXDHRkpVSpHwfmvTfk/?lang=pt#:~:text=Cada%20vez%20que%20um%20profissional,dessa%20sociedade%20pagam%20a%20conta>. Acesso em: 02. abr. 2022.

HIRIGOYEN, Marie-France. Mal-Estar no trabalho: redefinindo o assédio moral. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

MARTINS, Sergio Pinto. Assédio Moral no Emprego. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.



MATHIES, Anaruez. Assédio moral na relação de emprego no Brasil: uma análise dos custos sociais e do mecanismo de compliance. 2017. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em Direito, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/176788>. Acesso em: 25 maio 2022.

NASCIMENTO. Sônia Mascaro. Assédio Moral e Dano Moral no Trabalho. 3 ed. São Paulo: LTr, 2015.

NETO, Francisco Ferreira Jorge; CAVALCANTE, Jouberto de Quadros Pessoa. Direito do Trabalho. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2019. 9788597018974. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597018974/>. Acesso em: 26 jul. 2021.

OCCIUZZI, Rita de Cássia Moreno de Souza; TASSIGNY, Mônica Mota; DA SILVA NETO, Benedito Augusto. Limites do poder diretivo do empregador e o assédio moral no trabalho: implicações do assédio moral organizacional. *Argumenta Journal Law*, Jacarezinho - PR, n. 23, jan. 2016. Disponível em: <http://seer.uenp.edu.br/index.php/argumenta/article/view/708>. Acesso em: 16 maio 2022.

PAULA, Carla de Fátima Nascimento Queiroz de; MOTTA, Ana Carolina de Gouvêa Dantas; NASCIMENTO, Rejane Prevot. O assédio moral nas organizações: as consequências dessa prática para a sociedade. *Serviço Social & Sociedade*, São Paulo, n. 142, p. 467-487, set./dez. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ssoc/a/r7GnxDKDWy8jBgJszmGLTyH/#>. Acesso em 02. abr. 2022.

REBOUÇAS, Antonio José de Arruda. Gestão injuriosa. *Boletim da Saúde*, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 181-185, jan/jun. 2006. Disponível em: https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/periodicos/boletim_saude_v20n1.pdf. Acesso em: 23 maio 2022.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. Disponível em: https://www.trt4.jus.br/portais/media/432151/Assedio_moral_e_organizacional.pdf. Acesso em: 26 jul. 2021.

TRT2. Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, São Paulo. Assédio moral é tema de aproximadamente 3 mil processos trabalhistas em 2022. 2022. Disponível em: <https://ww2.trt2.jus.br/noticias/noticias/noticia/assedio-moral-e-tema-de-aproximadamente-3-mil-processos-trabalhistas-em-2022>. Acesso em: 23 maio 22.

TRT2. Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, São Paulo. Recurso Ordinário nº 1001470-38.2017.5.02.0401. Recorrente: Amanda Gomieri Leal. Recorrido: Instituto Projeto Neymar Jr. Relator: Marcos César Amador Alves, julgado em 15 de maio de 2019. Disponível em: <https://pje.trt2.jus.br/consultaprocessual/detalhe-processo/1001470-38.2017.5.02.0401>. Acesso em: 09 maio 2022.

TRT23. Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região. Recurso de Revista nº 0000221-39.2016.5.23.0007. Recorrente: Itau Unibanco S.A. Recorrido: ROSANGELA APARECIDA SILVA. Relator: ROBERTO BENATAR, julgado em 07 out de 2020. Disponível em: <https://pje.trt23.jus.br/consultaprocessual/detalhe-processo/0000221-39.2016.5.23.0007/2#d71ce89>. Acesso em: 23 maio 2022.

TRT23. Tribunal Regional do Trabalho do 23ª Região, Mato Grosso. Justiça do Trabalho nega condenação de banco por cobrança de metas. 2020. Disponível em: <https://portal.trt23.jus.br/portal/noticias/justi%C3%A7a-do-trabalho-nega-condena%C3%A7%C3%A3o-de-banco-por-cobran%C3%A7a-de-metas>. Acesso em: 23 maio 2022.



TRT4. Tribunal Regional da 4ª Região, Porto Alegre. Mecânico que sofreu assédio moral em empresa de construção deve ser indenizado. 2021. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/modulos/noticias/461812>. Acesso em: 23 maio 2022.

TRT4. Tribunal Regional da 4ª Região, Porto Alegre. Recurso Ordinário nº 0020411-59.2019.5.04.0811. Recorrente: Niplan Engenharia S.A. Recorrido: Maximiliano Leal Oliveira Machado. Relator: Emilio Papaleo Zin, julgado em 27 de maio de 2021. Disponível em: <https://pje.trt4.jus.br/consultaprocessual/detalhe-processo/0020411-59.2019.5.04.0811/2#dfc8594>. Acesso em: 23 maio 2022.

TST. Tribunal Superior do Trabalho. Banco obtém redução de valor de condenação por cobrança excessiva de metas. 2019. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/-/banco-obtem-reducao-de-valor-de-condenacao-por-cobranca-excessiva-de-metas>. Acesso em: 23 maio 2022.

TST. Tribunal Superior do Trabalho. Mantida condenação de banco por assédio moral organizacional. 2021. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/-/mantida-condena%C3%A7%C3%A3o-de-banco-por-ass%C3%A9dio-moral-organizacional>. Acesso em: 23 maio 2022.

TST. Tribunal Superior do Trabalho. TST lança cartilha e vídeos sobre assédio moral. 2019. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/web/guest/-/tst-lanca-cartilha-e-videos-sobre-assedio-moral>. Acesso em: 22 mar. 2022.