

O assédio organizacional e suas implicações na gestão de pessoas

Organizational harassment and its implications for human resource management

Edson Carneiro de Miranda¹

RESUMO

O assédio organizacional se define como a modalidade de assédio moral coletivo, no qual a violação dos direitos dos trabalhadores se dá como consequência de métodos operacionais da empresa com o fim de garantir o aumento da produtividade em detrimento dos direitos fundamentais dos empregados. No trabalho, straining é uma situação de estresse forçado, na qual a vítima é um grupo de trabalhadores de um determinado setor ou repartição, que é obrigado a trabalhar sob grave pressão psicológica e ameaça iminente de sofrer castigos humilhantes. Este trabalho vem para dar luz a essa prática assediosa que chega a ser mais comprometedora que o assédio moral, pois causa dano a grupos inteiros ao invés de a uma única pessoa, além de ter suas características veladas e socialmente “aceitas”. Diante desse quadro, o presente estudo teve como objetivo geral demonstrar a importância do assédio organizacional e suas consequências negativas para as organizações, o qual causa maiores danos financeiros e à reputação da empresa do que o assédio moral. A pesquisa, de natureza qualitativa, caracterizou as condutas de assédio e suas decorrentes consequências. Após a seleção de 40 casos jurídicos selecionados do site JusBrasil, chegou-se ao resultado de que 33% dos casos diziam respeito predominantemente à cobranças de metas abusivas e 67% dos casos tiveram a predominância de humilhações e situações vexatórias realizadas em grupo, as quais resultaram em penalidades vultosas às empresas. Portanto, é obrigação das organizações desenvolverem ações de intervenção e de prevenção, contra o assédio moral e organizacional.

Palavras-chave: assédio organizacional; straining, dano moral.

ABSTRACT

Organizational harassment is defined as a form of collective moral harassment, in which the violation of workers' rights occurs as a consequence of the company's operational methods aimed at increasing productivity at the expense of employees' fundamental rights. In the workplace, straining is a situation of forced stress, in which the victim is a group of workers from a specific sector or department, who are forced to work under severe psychological pressure and the imminent threat of humiliating punishment. This work aims to shed light on this harassing practice, which is even more compromising than moral harassment, as it causes harm to entire groups instead of a single person, in addition to having veiled and socially

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE

"accepted" characteristics. Given this scenario, the present study aimed to demonstrate the importance of organizational harassment and its negative consequences for organizations, which causes greater financial and reputational damage to the company than moral harassment. The qualitative research characterized the harassment behaviors and their resulting consequences. After selecting 40 legal cases from the JusBrasil website, it was found that 33% of the cases predominantly concerned abusive performance targets, and 67% involved humiliation and embarrassing situations perpetrated in groups, resulting in substantial penalties for the companies. Therefore, it is the obligation of organizations to develop intervention and prevention measures against moral and organizational harassment.

Keywords: organizational harassment; straining; moral damage.

1 INTRODUÇÃO

O mundo globalizado e altamente competitivo vem gerando cada vez mais tensões no ambiente de trabalho devido à busca por eficiência e eficácia nas organizações. Nessa disputa de forças o elo mais fraco, o operário, acaba sofrendo a maior carga de tensão gerada ao longo da cadeia produtiva em busca de melhores resultados e o atingimento de metas (DARCANCHY, 2005). Os conflitos são importantes para o crescimento das empresas, pois são o estopim para sua auto-superação. Ocorre que nem todos os conflitos são salutares, causando danos morais e psicológicos, aos quais a organização deve responder judicialmente a fim de repará-los.

Um ponto interessante das discussões acerca do assédio moral nas relações de trabalho é que o tratamento temático toma por base o princípio jurídico da dignidade humana, que implica um olhar social igualitário. Ocorre que, nas relações de trabalho, a existência de um contrato de trabalho promove uma relação de sujeição de uma pessoa (hipossuficiente) em relação à outra dotada de poder ou influência.

Os estudos sobre o tema geralmente tratam o assédio moral como sendo o mesmo que o assédio organizacional, ou mesmo fazem uma junção, denominando-o de “assédio moral organizacional” para se referir ao assédio moral praticado dentro do ambiente laboral das organizações. Ocorre que existe uma diferença entre o assédio moral e o assédio organizacional. O primeiro pressupõe um dano moral, além da exigência de que os atos sejam continuados, caracterizando uma perseguição ao indivíduo. Já no assédio organizacional, embora haja um dano moral, a verdadeira intenção é o lucro empresarial, quando o subordinado ou um grupo é coagido a atingir metas, por exemplo.

São poucos os trabalhos que tratam do assédio organizacional em si mesmo, confundindo-o com o assédio moral. Este trabalho vem para dar luz a essa prática assediadora que chega a ser mais comprometedora que o assédio moral (profundamente estudado), pois causa dano a grupos inteiros ao invés de a uma única pessoa, além de ter suas características veladas e socialmente “aceitas”. Além disso, na prática do assédio moral apenas alguns indivíduos são os praticantes; já no assédio organizacional, a prática assediadora é incorporada às políticas e práticas da gestão de recursos humanos, propiciando práticas com potencial altamente lesivo e que podem levar a empresa a responder pelos danos morais causados pelos seus prepostos. Um exemplo dessas práticas são os hinos motivacionais feitos em reuniões ou mesmo práticas realizadas em dinâmicas de grupo em entrevistas as quais, se planejadas e/ou conduzidas de maneira errônea, podem ferir a dignidade dos seus subordinados.

Além disso, o assédio organizacional causa maiores danos financeiros e à reputação da empresa do que o assédio moral, caso a sentença seja dada em favor dos colaboradores. Um caso que ilustra perfeitamente esse dado é o da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), a qual foi condenada, na 6ª Vara do Trabalho de Brasília, a pagar R\$ 1 milhão de indenização por dano moral coletivo. Na ação civil pública, o Ministério Público do Trabalho da 10ª Região (MPT10) denunciou o abuso do poder disciplinar dos Correios com relação aos seus empregados com a instalação de um ambiente de trabalho marcado por terror psicológico. O MPT10 destacou ainda o isolamento de trabalhadores investigados para outros setores – onde não recebiam tarefas – na Universidade dos Correios, local que teria sido apelidado de “Carandiru”. Conforme o juiz Renato Vieira de Faria, o assédio moral atingiu todas as unidades dos Correios, que possui cerca de 120 mil empregados públicos em todo o país. O dano, nesse caso, assumiu dimensão coletiva. "Foram atingidos diretamente os trabalhadores submetidos a processos disciplinares irregulares, apesar de todos os empregados estarem potencialmente sujeitos aos mesmos procedimentos, mas cumpre ressaltar que o ilícito atingiu o meio ambiente de trabalho e, assim, naturalmente alcançou toda a coletividade com a ofensa ao bem jurídico tutelado no artigo 225 da Constituição Federal". Já a reparação por assédio moral geralmente não passa dos R\$ 10.000 reais.

Diante desse quadro, o presente estudo tem como objetivo geral demonstrar a importância do assédio organizacional e suas consequências negativas para as organizações através dos seguintes objetivos específicos: fazer a desmistificação entre assédio moral e organizacional; caracterizar o assédio organizacional implícito nas práticas de Gestão de Pessoas; analisar casos jurídicos concretos para obter as consequências legais geradas por possíveis práticas abusivas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito e caracterização do assédio moral

Marie-France Hirigoyen, psiquiatra, psicanalista, vitimóloga e psicoterapeuta familiar, foi quem utilizou pela primeira vez a denominação “assédio moral”, definindo-a como:

“[...] qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.” (apud MARTINS, 2012)

Nascimento (2004, p. 922) também aponta para o mesmo sentido:

“Assédio moral se caracteriza por ser uma conduta abusiva, de natureza psicológica, que atenta contra a dignidade psíquica, de forma repetitiva e prolongada, e que expõe o trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, capazes de causar ofensa à personalidade, à dignidade ou à integridade psíquica, e que tenha por efeito excluir a posição do empregado no emprego ou deteriorar o ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções.”

O assédio moral verificado no âmbito trabalhista envolve diferentes indivíduos, independentemente do nível hierárquico, classificando-se em:

- ✓ vertical (ascendente ou descendente), observado entre colaboradores de níveis funcionais distintos;
- ✓ horizontal ou de linha, quando ocorre entre pessoas do mesmo nível hierárquico-funcional;
- ✓ relacional, quando é desencadeado por agentes externos à organização, como terceirizados, por exemplo.

O assédio vertical descendente é o mais frequente, pois o mesmo é favorecido pelas relações de poder e influência. Já o assédio vertical ascendente parte de um ou mais laboristas alcançando entes na hierarquia superior. (CASTRO, 2014)

De acordo com Gonçalves (2006), nos países de língua inglesa, o termo é conhecido como mobbing, bullying ou harassment; harcèlement moral, na França, acoso moral, na Espanha, e ijime, no Japão. De acordo com as culturas dos países, essas terminologias apresentam variações de sentido.

2.2 Assédio moral organizacional

O assédio moral organizacional se define como a modalidade de assédio moral coletivo, no qual a violação dos direitos dos trabalhadores se dá como consequência de métodos operacionais da empresa com o fim de garantir o aumento da produtividade em detrimento dos direitos fundamentais dos empregados.

“No trabalho, straining é uma situação de estresse forçado, na qual a vítima é um grupo de trabalhadores de um determinado setor ou repartição, que é obrigado a trabalhar sob grave pressão psicológica e ameaça iminente de sofrer castigos humilhantes. Nessa espécie de psicoterror, parte-se do pressuposto de que os vestígios da memória (da era dos direitos) já foram apagados, e o ambiente de trabalho é um campo aberto, onde tudo é possível.[...] No straining, todo o grupo, indistintamente, é pressionado psicologicamente e apertado para aumentar a taxa de produtividade, atingir metas, bater recordes nas vendas de serviço e de produtos, debaixo de reprovações constrangedoras, como acusação de “falta de interesses pelo trabalho”, “falta de zelo” e “colaboração” para com a empresa, e a ameaça permanente e subjacente, lançada de modo vexatório, de perder o emprego, ou, ainda, sofrer uma punição ainda mais dura e humilhante.” (GUEDES, 2010, p.170)

Portanto, segundo Araújo (2007), a finalidade primordial do assédio moral organizacional é impor ao empregado a lógica organizacional do empregador, de modo que, os trabalhadores se submetam aos parâmetros da empresa, para que os interesses do capital prevaleçam sobre

qualquer consideração da dignidade e personalidade humana. A finalidade básica é instrumental.

Ressalta-se que para a configuração do dano moral coletivo não é necessário prova do prejuízo; o dano, no caso, decorre do próprio fato da violação (obra citada, p. 1467).

A conduta ilícita do assédio organizacional mostra o desrespeito à saúde do trabalhador, em afronta ao art. 7º, XXII, da Constituição da República, atingindo ainda os princípios da dignidade da pessoa humana e do valor social do trabalho, consubstanciados nos artigos 1º, incisos III e IV, 3º, inciso I e III, 6º, 7º e 170, incisos III e VII, da Constituição da República.

2.3 Condutas que não configuram assédio moral

Existem determinadas condutas que, embora causem um dano moral, não preenchem os requisitos para serem consideradas assédio moral. Essa diferenciação é importante pois há uma vulgarização do termo “assédio moral”, onde nem sempre a situação narrada pelo ofendido irá se caracterizar como assédio moral, mesmo que possa se caracterizar como uma agressão que gera o direito de indenização reparatória.

2.3.1 Estresse

Segundo Prata (2008), o estresse é um desequilíbrio das energias do indivíduo, o qual pode causar outras patologias e debilidades. Estar estressado, portanto, é estar desequilibrado. Quando causado pelo trabalho, o mesmo é conhecido como estresse ocupacional, o qual é definido por Fonseca (2004) como um estado crônico de desgaste físico e mental para e pelo trabalho.

Para Hirigoyen (2002), a diferença entre o estresse e o assédio reside no fato de que o estresse só se torna destruidor pelo excesso, mas o assédio é destruidor por si só. O assédio moral tem o próprio indivíduo como alvo, já o estresse tem como causa a sobrecarga de esforço físico e mental do trabalhador, a qual tem finalidade única de implementar a produtividade e o lucro, sem a finalidade de causar dano psíquico ao empregado.

2.3.2 Burnout

O *burnout* é uma expressão inglesa que significa aquilo que se estragou, se quebrou ou deixou de funcionar. No mundo do trabalho, essa expressão é utilizada para designar uma doença ocupacional grave, que atinge empregados com extremo grau de estresse, derivado das condições de trabalho e convivência do ambiente laboral.

Para Fonseca (2004), a “Síndrome do Burnout” é o processo de agudização do estresse ocupacional crônico. Entende-se que o *burnout* é um nível ainda mais avançado do estresse, devido ao esgotamento emocional do profissional. Deste modo, assim como o estresse, o burnout não se iguala ao assédio moral pela ausência de finalidade de causar o dano.

2.3.2 Gestão por injúria

Segundo Hirigoyen (2002), gestão por injúria é o tipo de comportamento despótico de certos administradores, despreparados, que, com total falta de desrespeito, submetem os empregados a uma pressão terrível ou os tratam com violência, injuriando-os e insultando-os.

Na gestão por injúria necessariamente as ofensas são dirigidas indistintamente a todos os empregados, enquanto no assédio moral, as agressões são direcionadas às vítimas previamente determinadas.

Ainda segundo Hirigoyen (2002), enquanto os procedimentos de assédio moral são velados, a violência dos gestores é notada por todos. Quando não interrompida, a gestão por injúria pode gerar o direito à reparação moral, material e, até mesmo a rescisão indireta do contrato de trabalho, por culpa do empregador.

2.3.3 Agressões pontuais

Segundo Marie-France (2002) o assédio moral caracteriza-se antes de tudo pela repetição. Deste modo o termo assédio moral não servirá para identificar uma atitude agressiva isolada. Uma agressão dessa natureza pode até gerar o direito a uma reparação de danos materiais ou morais, mas não irá caracterizar-se como assédio moral.

2.3.4 Conflitos

Hirigoyen (2002) afirma que o conflito tem como origem a necessidade de mudança, além de ser fonte de renovação e reorganização e que, por esse motivo, mesmo que as situações de conflito sejam custosas e inoportunas para uma empresa, todos estão conscientes em reconhecer sua utilidade.

A principal diferença entre conflito e assédio moral reside no fato de que, no primeiro, há argumentação e contra argumentação, sem que haja o isolamento ou ignorância de alguma das pessoas envolvidas, já no segundo ocorre a dominação psicológica do agressor sob o agredido, impedindo qualquer manifestação deste último

2.3.5 Más condições de trabalho

Segundo Hirigoyen (2002), a principal diferença está na intencionalidade. O trabalho em um espaço degradante, pequeno, com más instalações ou má iluminação, por si só, não se caracteriza o de assédio moral, ressalvada a hipótese em que estas condições são impostas apenas a um empregado ou a um pequeno grupo deles, de maneira intencional, proposital, ou ainda de maneira a desmerecê-lo.

2.3.6 As imposições profissionais

De acordo com Hirigoyen (2002), a ponderação na utilização de metas pela empresa pode ser considerada um estímulo e um incentivo ao empregado, ou seja, uma ação legítima do poder diretivo do empregador, desde que não ultrapasse a barreira da dignidade humana. É normal que uma chefia tente motivar seus subordinados, mas ela não deve confundir motivação com exploração.

Embora não se caracterize em assédio moral, é importante salientar que as metas, como medida negativa no ambiente de trabalho, podem levar o empregado a um desequilíbrio emocional tamanho, que, embora não desencadeie um processo assediante, leva-o a consequências tão graves quanto aquele, como doenças psiquiátricas e ao suicídio.

2.3.7 Assédio Sexual

Para Alkimin (2006), uma das principais características do assédio sexual é o intuito de obter o favorecimento ou vantagem de ordem sexual.

A diferença primordial entre assédio moral e o assédio sexual é o primeiro que exige o prolongamento no tempo, bem como a repetição da conduta agressora. Já no assédio sexual, esse requisito não é essencial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa enquadra-se como qualitativa em razão da natureza dos dados analisados, essencialmente formados por pontos de vista, experiências e impressões acerca do fenômeno investigado, colocando em relevo a primazia da compreensão do sentido atribuído pelo sujeito. (GÜNTHER, 2006).

Pesquisas na abordagem qualitativa se caracterizam, principalmente, por estudar subjetividades, crenças, valores, representações da realidade, opiniões, enfim, fenômenos intrinsecamente complexos. (FAGUNDES, 2009, p. 21)

Foram selecionados 40 litígios no banco de dados do site JusBrasil, onde se encontra tudo o que é publicado no Diário Oficial, além de artigos e um grande acervo de decisões de juízes. A seleção dos litígios baseou-se nos critérios de assédio organizacional independente da decisão à favor ou contra do juiz, pois a observação da proporção de casos em que foi constatado realmente o assédio organizacional também era um dos objetivos da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A estratégia utilizada foi a pesquisa documental, onde foram analisados trabalhos e casos jurídicos acerca do tema aqui tratado.

A partir da análise das características do assédio moral e do assédio organizacional, constata-se que não há uma compatibilidade completa entre os elementos de ambas as formas de assédio, havendo algumas similaridades, bem como, algumas diferenças entre os regimes.

Ficou constatado que 33% dos casos analisados diziam respeito predominantemente à cobranças de metas abusivas e 67% dos casos tiveram a predominância de humilhações e situações vexatórias realizadas em grupo. Apesar desta classificação, as duas situações geralmente são encontradas juntas.

Após análise do quadro geral, este tópico dedica-se a descrever como esta postura interfere no cotidiano de trabalho de maneira a permitir eventos desse tipo de assédio, foi muito comum encontrar situações de cobranças abusivas de metas como:

“aqueles que atingissem as metas eram liberados enquanto os empregados que não atingissem, em especial os produtos foco, permaneciam depois do horário...; havia um ranking de vendedores afixado no quadro da sala de vendas; os primeiros colocados no ranking eram ovacionados, enquanto os últimos eram alvos de brincadeiras como se estivessem abaixando a produtividade da equipe; se não se engana os dois ou três últimos do ranking ficavam na reserva no mês seguinte...; na reunião matinal o gerente distribuía as metas por equipes e, no dia seguinte, a equipe que não atingisse a meta era alvo de chacotas por estarem jogando os objetivos por baixo; o vendedor da reserva vai cobrir vendedores que faltarem ou vai acompanhar o supervisor e não receberia comissões...; havia orientação na portaria, pelo gerente, para que os empregados que não atingissem o foco não saíssem da empresa...; o depoente nunca foi vaiado, mas já viu vários colegas sendo, inclusive o reclamante; que também presenciou os colegas Clodoaldo e Wagner sendo alvo de brincadeiras desagradáveis vinculadas a homossexualismo e à cor negra, respectivamente” (depoimento de G.L.B)

No mesmo processo também foi feita a seguinte declaração:

“... quando o nome do vendedor constava de forma constante na lista dos cinco piores, o gerente de vendas, de forma bastante debochada, incitava os demais presentes a vaiarem este vendedor, designando-lhe por apelidos depreciativos como “pé de tubulão” (uma pessoa lenta, parada), “tigresa” (para designar o feminino/contrário de tigrão) e outros que ora não se recorda; que o grupo de vendedores era contaminado pelo clima de deboches...; que não havia entre os vendedores uma relação mais próxima de amizade e de intimidade que desse uma conotação mais leve às sessões de deboches a que eram alguns submetidos...; que todos os vendedores que não atingiam o foco do dia (que não vendiam o produto de pouca saída e que era estabelecido como foco do dia pelo gerente) ficavam retidos no estabelecimento, sem a sua saída liberada na portaria, aguardando a realização de um denominado PDV simulado, um treinamento em que o supervisor de vendas simulava com os vendedores uma situação de venda dentro de um ponto de venda (PDV); que esse PDV sempre demorava de acontecer porque só era realizado após o fechamento de todas as vendas do departamento, de forma que esses vendedores retidos só eram liberados em horário tardio...” (depoimento de C.A.B)

É possível perceber, o uso da violência estrategicamente para fazer o gerenciamento dos trabalhadores. No caso, trata-se de uma prática de gestão inadequadamente autorizada e justificada (de forma explícita ou sutil), ou no mínimo permitida pelas normas e pela estrutura organizacional, seja por conveniência ou mesmo negligência. No caso acima, o juiz arbitrou como sentença uma reparação moral coletiva no valor de R\$375.000,00 mil reais.

Comportamentos de boicote como estratégias defensivas diante da injustiça e do sofrimento, que envolvem a negação, a racionalização, o individualismo e até o cinismo conforme depoimento abaixo:

“...que após 8 meses trabalhando como supervisor de vendas, houve uma reunião na qual o Sr. A.M proferiu palavras de baixo calão; que foi informado por meio de colegas que o referido senhor havia chamado o reclamante de preguiçoso, irresponsável, mau vendedor na presença de mais de 60 vendedores; que no dia seguinte o reclamante participou da reunião que logo no seu início foi taxado de mau exemplo a não ser seguido; que durante a reunião, o Sr. A.M ficou menosprezando o reclamante mostrando inclusive os rankings de venda e de salário; que nesse mesmo dia o Sr. Alessandro pediu que o reclamante fosse até a frente para fazer uma simulação de venda, sendo que ao final o reclamante foi aplaudido pelos demais vendedores fato que desagradou o referido senhor que disse que 'vocês estão aplaudindo isso? É por isso que vocês não estão vendendo'". (Depoimento de J.E.S.)

A gestão por injúria, por medo e por estresse, são expressões comuns deparadas no assédio organizacional, usa-se de humilhações, pressões constantes e exageradas e ameaças como utensílio de gerenciamento das pessoas no trabalho. Há também, práticas organizacionais que se caracterizam como pilares que mantêm as hostilizações, a exemplo dos rankings de produtividade.

Ainda que somente uns dos empregados possam ser expostos ao não cumprir a meta, faz-se trabalhar "motivados" pelo medo, pela ameaça e pelo constrangimento: humilhado pela exposição de resultados pouco satisfatórios ou das premiações negativas, ameaçado pela exclusão pela demissão ou transferência, acelerado pelo estresse as cobranças inatingíveis, etc. Neste caso, "o medo, a submissão, o controle dos questionamentos e do confronto das regras se instala como efeito, no coletivo dos trabalhadores, mesmo nos casos em que a agressão é direcionada apenas para um ou dois trabalhadores" (SOBOLL, 2013, p. 62).

Com relação aos casos de exposição de grupos inteiros a situações vexatórias e humilhantes, como a realização de canções motivacionais, foram destacados os seguintes depoimentos:

A testemunha em questão alega que os empregados eram obrigados a dançar e rebolar na frente dos colegas por ocasião das reuniões motivacionais convocadas pelo gerente da loja a seguinte “canção de guerra”:

Me dá um "t", t. - me dá um "i", i. - e outro "t", t. -
me dá um "a", a. - e o "til" (rebolando). - de novo -
me dá um "s", s. - e o que formou? titãs, titãs.
Somos guerreiros. Sempre na frente.
Priorizamos nossos clientes. O impossível vamos
buscar. Com atitude para mudar. Walmart sul.

Ao qual a decisão do juiz foi: “Submeter pessoas adultas a realizar cantos desse nível, diariamente e em diferentes horários, na presença de outras pessoas, é causa de grande constrangimento. O poder diretivo do empregador não o autoriza a estabelecer uma falsa recreação em que os empregados são constrangidos a, mediante danças e cantos, inclusive com rebolados, fazer uma forçada exaltação da empregadora. Vale lembrar que o autor era padeiro, e não um artista de circo. Do exposto, constata-se a exposição do empregado ao ridículo na utilização de técnicas de motivação nas quais o reclamante deveria rebolar, cantar e entoar gritos de guerra diante de colegas e clientes. A situação narrada nos autos configura grave afronta aos direitos do trabalhador, com atitudes desrespeitosas promovidas pela empregadora, acarretando o abalo à honra e à imagem do empregado.”

Outro caso em destaque é o pseudo procedimento de incentivo de vendas adotado por uma empresa, consistente em atribuir troféus lanterna e tartaruga aos vendedores e coordenadores de vendas com menores desempenhos na semana, o qual acarretou desequilíbrio emocional incontestável, independentemente de quem efetivamente os recebiam, visto que na semana seguinte qualquer deles poderia ser o próximo agraciado com este abuso patronal, que ocorreu de forma generalizada e reiterada. Ficou evidente que o clima organizacional no ambiente de trabalho era de constante pressão, com abuso do poder diretivo na condução do processo de vendas. Não há outra conclusão a se chegar senão a de que todos que ali trabalhavam estavam expostos às agressões emocionais, com possibilidades de serem o próximo alvo de chacota.

Nesse mesmo sentido, houve também o caso de uma empregadora que ofendia verbalmente os seus empregados (chamando-os de incompetentes), em caso de não atingimento de metas, e "premiando" com "troféu soneca" ("tipo um conezinho de burro") aquele que tivesse o pior desempenho nas vendas.

De maneira clara, a partir dos depoimentos destacados, o assédio organizacional é por vezes defendido por diretores, gestores e mesmo pelos trabalhadores como ferramenta estratégica necessária no alcance de medidas de excelência e de alta competitividade no mercado globalizado. Porém, a partir de tal prática insana, as organizações não percebem o mal e o risco posto face aos colaboradores, bem como, as ações judiciais que acarretam em multas e repercussão à imagem das instituições.

Enquanto o assédio organizacional tenha como intuito o controle do grupo e o alcance dos objetivos organizacionais, seus efeitos para a vida e para a saúde dos trabalhadores são similares às circunstâncias ocorridas no assédio moral. O organizacional também atinge a dignidade, a auto segurança e a identidade das pessoas, que questionam sua capacidade e sua competência, podendo refletir em graves doenças na saúde e na vida de quem foi submetido a essas circunstâncias.

A resposta proveniente de algumas perguntas pode ser útil na difícil jornada de identificar as práticas de assédio organizacional e do assédio moral: Para que esses comportamentos são praticados? Para alcançar resultados e controlar, ou para prejudicar e excluir? Enquanto no assédio moral o intuito é prejudicar e safar-se da pessoa, nas estratégias de assédio organizacional a intenção é buscar a produtividade e evidenciar o controle. Porém, se faz necessário, ter cautela em tentar demarcar com precisão as duas práticas no cotidiano. A tabela abaixo, elaborada por (SOBOLL, 2008), resume as principais características que as diferenciam:

	Assédio moral	Assédio organizacional
Processos	Envolve personalidade O alvo é escolhido e determinado Objetivo é excluir e prejudicar	Alvos indefinidos e coletivos Objetivo é aumentar a produtividade e o controle
Impactos sobre o trabalhador	Afeta as relações sociais e familiares Agravos à saúde mental e física	
Intervenções de prevenção e combate	Ênfase no nível individual Envolve também a estrutura organizacional	Ênfase na estrutura organizacional Envolve também o nível individual

Quadro 1 - Comparação entre assédio moral e gestão inadequada defendida pela autora Soboll (2008).

Não há dúvida de que os trabalhadores, incentivados a todo o momento a se defenderem, passam a ver os colegas de trabalho como inimigos, o que gera um ambiente de trabalho hostil, em afronta ao princípio da dignidade da pessoa humana, que se consubstancia “na pretensão ao respeito por parte dos demais indivíduos da coletividade aos direitos fundamentais da pessoa como integrante de uma coletividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tanto o assédio moral quanto o assédio organizacional são práticas de violência psicológica no trabalho, definidas por fatores individuais, grupais, organizacionais e sociais. As empresas, muitas vezes, apresentam elementos que concebem particularidades que podem vir a estimular, propiciar ou impedir situações desse tipo de violência. É sabido que, a maneira como o trabalho é executado, os valores prevalecem na sociedade influenciando para que a agressividade e a lógica utilitária estejam vivas como um fator nas relações trabalhistas.

O assédio organizacional, dessa forma, é resultante da adoção de práticas pelas organizações a fim de despertar, alavancar a produtividade de seus colaboradores por meio de tratamentos austeros, penalizações severas, chegando até as ameaças e exposições vexatórias. Tal comportamento acaba comprometendo a saúde mental e física de quem foi submetido, visto que, com o passar do tempo provoca o estresse, abalos psicológicos, fadiga, problemas respiratórios entre outros. Isso fere o princípio da dignidade humana, o não cumprimento do direito constitucional ao ambiente laboral salubre.

Nesse caso, não seria suficiente o afastamento dos agressores para erradicar a violência. Se somente ações contra a violência ficam sujeitas à punição de agressores, pois, num contexto de trabalho e dentro de estruturas e normas organizacionais que eles se efetivam, mesmo nessas circunstâncias, a empresa responde de forma solidária, de acordo com as leis vigentes no Brasil, o sistema que de fato sustenta essa prática fica exposto e fragilizado. Os riscos que essa tal forma de gestão acarreta para organização incluem perdas patrimoniais, baixa produtividade com o passar do tempo, ausências frequentes para visitas a médicos, terapeutas ou psicólogos e as ações trabalhistas, que quando condenada requer pagamento de valores exorbitantes e prejuízos à imagem da empresa.

Apesar de ser um estudo novo, ainda merece aprofundamento, uma vez que toda organização segue valores, havendo necessidade de perceber a ligação entre essas variáveis, para buscar o fim do “terror psicológico” que recai sobre os trabalhadores. Faz-se necessário, conscientizar os trabalhadores que a gestão por pressão, abordada no presente trabalho, é desvantajosa e prejudicial. Por se tratar de pessoas, com subjetividades inerentes às mesmas, é complicado acabar com essa prática, até mesmo pela ignorância de algumas delas.

Torna-se obrigação das empresas desenvolver ações, de intervenção e de prevenção, contra o assédio moral e outros tipos de violência no trabalho, com políticas direcionadas para tratar, desencorajar, abolir, negligenciar ou combater este tipo de violência psicológica no trabalho que devem estar voltadas para práticas organizacionais em acordo com a cultura local, na tentativa de despertar espaços para reconstrução das solidariedades.

Se o médico do trabalho não conhecer o assédio moral, poderá confundi-lo, por exemplo, com um mero estresse do trabalho ou uma depressão decorrente de motivos outros, não dando o tratamento que a gravidade requer, o que é lamentável, já que poderia “orientar o empregador sobre os danos à saúde da vítima que tal procedimento pode acarretar, além de constatar a existência destes danos e sua correlação como as práticas assediadoras.

Devem também os profissionais do direito, resguardar a correta diferenciação do assédio moral de outros fatos que com este não se confundem, como as atividades inerentes ao trabalho, a relação de subordinação hierárquica, além de outros fenômenos, como uma explosão momentânea de raiva, um mero estresse por exigências de metas a cumprir; desabafo etc., além de dever o juiz resguardar-se contra as falsas acusações de assédio moral, que tornam o suposto vilão em verdadeira vítima.

REFERÊNCIAS

ALKIMIN, M. A. **Assédio Moral na relação de emprego**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2006.

ARAÚJO, A. R. **O assédio moral organizacional**. Revista TRT, Brasília, v.73, n.2, 2007 p. 212.

CASTRO, C. R. C. **O que você precisa saber sobre assédio moral nas relações de emprego: doutrina, jurisprudência e casos concretos atuais**. São Paulo: LTR, 2014, 17-31 p.

DARCANCHY, M. V. **Assédio moral no meio ambiente do trabalho**. Justiça do Trabalho. Porto Alegre, a.22, n. 262, p 22-33, out. 2005.

FAGUNDES, T. C. P. C. **Metodologia da pesquisa**. Salvador: UNEB/EAD, 2009, 21p.

FONSECA, R. T. M. **Saúde mental para e pelo trabalho**. Trabalho em Revista, encarte de doutrina “O Trabalho” – fascículo 94, dez de 2004.

GONÇALVES, R. C. **O assédio moral no Ceará: naturalização dos atos injustos no trabalho** UNIFOR – Fortaleza, 2006.109 p.

GUEDES, M. N. **Assédio moral e straining**. Revista LTr, São Paulo, v. 74, n.2, 2010, p. 165-173.

GÜNTHER, H. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?** Psic.: Teor. e Pesq. vol.22, n.2 Brasília Mai/Aug. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0102-37722006000200010&script=sci_arttext Acesso: 09/06/2015.

HIRIGOYEN, M.-F. **Mal-estar no Trabalho – redefinindo o assédio moral**. 1 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

PRATA, M. R. **Anatomia do Assédio Moral no Trabalho – uma abordagem transdisciplinar**. 1 ed. São Paulo: LTr, 2008.

SOBOLL, L. A. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo®, 2008.

SOBOLL, L. A.; HORST, A. C. O assédio moral como estratégia de gerenciamento: solicitações da forma atual de gestão. In: **Inovação para Desenvolvimento de Organizações Sustentáveis: Trabalho, Fatores Psicossociais e Ambiente Saudável**. Silveira, M. A.; Sznclwar, L. I.; Kikuchi, L. S.; Maeno, M. (orgs). Campinas, SP: CTI (Centro de Tecnologia da Informação "Renato Archer"), 2013. 194 p.

TRT-10º Região. Disponível em:

<http://trt10.jusbrasil.com.br/noticias/198928549/justicadotrabalhoreconheceassediomoralorganizacionalecondenacorreiosapagarr1milhaodeindenizacaopordanomoralcoletivo>