

**Robson Zanetti**

---

# **Assédio Moral No Trabalho**



**e-book**

Esta obra não foi feita exclusivamente para os profissionais do direito e sim para empresários e trabalhadores, profissionais de recursos humanos, administradores, médicos, psicólogos, estudantes de todas as áreas, entre outros, que queiram tomar conhecimento deste tema que afeta os setores públicos e privado.

Ela foi elaborada de forma teórica e prática, contendo ensinamentos da doutrina e da jurisprudência e visa demonstrar como o assédio moral pode ser evitado e desmontado, bem como, se isso não ocorrer, quais são suas conseqüências sociais, humanas e financeiras.

**Robson Zanetti**

Doctorat Droit Privé Université Panthéon – Sorbonne Paris 1 (França). DEA Droit de l'entreprise  
Université de Paris (França). Corso Singolo Diritto Processuale Civile e Diritto Fallimentare  
Università degli Studi di Milano (Itália). Advogado. Sócio de  
Robson Zanetti e Advogados Associados. Árbitro. Palestrante.  
E-mail: [robsonzanetti@robsonzanetti.com.br](mailto:robsonzanetti@robsonzanetti.com.br)  
[www.robsonzanetti.com.br](http://www.robsonzanetti.com.br)

Dedico este *e-book* a meu irmão Ederson Augusto Zanetti

## Índice

INTRODUÇÃO.....	16
Capítulo 1 - Histórico.....	18
Capítulo 2 - Fundamento legal.....	20
I - O assédio moral no Brasil.....	20
II - Assédio moral no direito comparado.....	23
Capítulo 3 - Definição.....	27
Capítulo 4 - Como se caracteriza o assédio moral?.....	28
I - As condições que devem estar presentes para a caracterização do assédio moral.....	28
A) A realização ou não de ato abusivo ou hostil..	29
B) Repetição.....	30
C) Freqüência.....	31
D) Duração.....	32
E) Deve haver intenção do assediador na realização das práticas hostis ou elas são vistas de forma objetiva?.....	33
a) A influência de aspectos culturais.....	35
b) Objetivo do assediador.....	36
F) A saúde do assediado é atingida.....	37

G) No ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções.....	39
II - O que não é assédio moral.....	39
A) Assédio moral e conflito de trabalho.....	40
B) Assédio moral e estresse.....	41
C) Diferenças entre dano moral e assédio moral...	49
D) Assédio moral e assédio sexual.....	51
E) Assédio moral e outras violências no trabalho.	52
III - O falso assédio.....	55
<b>Capítulo 5 - Quais são as práticas abusivas ou hostis que caracterizam o assédio moral?.....</b>	<b>58</b>
I - Impedir a vítima de se expressar.....	59
II - Isolar a vítima.....	59
III - Desconsiderar a vítima junto a seus colegas.....	60
IV - Desacreditar a vítima por seu trabalho.....	63
V - Comprometer a saúde da vítima.....	66
<b>Capítulo 6 - Formas de assédio moral.....</b>	<b>67</b>
I - Formas, vertical ou <i>bossing</i> , horizontal e mista entre vertical e horizontal de assédio moral.....	67
A) Assédio vertical ou <i>bossing</i> .....	67
a) Assédio vertical descendente.....	67

b) Assédio vertical ascendente.....	68
B) Assédio horizontal.....	71
C) Assédio misto.....	72
II) Formas individual, coletivas (estratégica, institucional e transversal) e mista.....	73
A) Forma individual.....	73
B) Formas coletivas.....	73
a) Estratégica ou organizacional.....	74
b) Institucional.....	75
c) Transversal.....	75
C) Mista.....	75

**Capítulo 7 - O que favorece o assédio.....76**

I - Caricaturas do assediador.....	76
A - O perverso.....	76
a) O perverso habitual.....	76
b) O perverso ocasional.....	77
c) Como eles pensam.....	78
B) A personalidade narcisista.....	80
C) A personalidade obsessiva.....	81
D) A personalidade paranóica.....	81
E) Outros comportamentos.....	82
a) Pseudo-cordialidade.....	83
b) Sentimento de perseguição.....	83

c) Tentam colocar uma máscara na sua incompetência.....	83
F)Necessidade de testes de personalidade.....	84
II - Caricaturas da vítima.....	84
A - Análise subjetiva.....	84
a) Diferenças.....	85
b) Vulnerabilidade.....	85
B - Análise objetiva.....	86
a) A posição que ocupará o trabalhador.....	86
b) A idade.....	86
c)Perfil dos assediadores.....	87
d) A burocracia.....	87
III - As testemunhas e terceiros.....	87
A - As testemunhas.....	87
B - Terceiros.....	88
IV - O verdadeiro e o falso assediado.....	89
A - O equivoco do intérprete.....	89
B - O simulador.....	90
C- O paranóico.....	91
<b>Capítulo 8 - Como se manifesta o assédio moral?.....</b>	<b>92</b>
I - Fatores que facilitam o desenvolvimento do assédio.....	92
A - Análise da pessoa jurídica.....	93



a) O estresse.....	93
b) A má comunicação.....	93
c) A influência do meio ambiente sobre os trabalhadores.....	94
d) Tratar os trabalhadores como sujeitos e não como objetos.....	94
e) Mudanças estruturais e organizacionais...	95
B - Análise da pessoa física.....	95
a) Como o assediador age.....	96
b) Como a vítima se comporta.....	96
1) A reação da vítima.....	97
2) As mulheres, primeiras vítimas.....	98
II - As fases do assédio moral.....	99
A) Fase 1 - Conflitos de trabalho do dia a dia...	99
B) Fase 2 - Instalação do assédio ou <i>mobbing</i> ...	100
C) Fase 3 - Intervenção tardia do RH.....	100
D) Fase 4 - Exclusão do mercado de trabalho.....	101
<b>Capítulo 9 - Efeitos do assédio sobre a saúde da vítima...</b>	<b>103</b>
I - Efeitos do assédio moral sobre sua saúde psíquica e/ou física da vítima.....	103
A) A atipicidade dos sintomas.....	103
a) Ansiedade.....	105
b) Depressão.....	107
B) Especificidade dos sintomas do assédio: sentimento de culpa e a humilhação.....	110

II - Efeitos do assédio moral sobre sua dignidade...	110
III - Sobre as condições de trabalho.....	111
<b>Capítulo 10 - Os custos do assédio moral.....</b>	<b>112</b>
I - Econômico-financeiro.....	112
A) Sob o ponto de vista econômico.....	112
B) Sob o ponto de vista financeiro.....	113
II- Social.....	113
III - Humano.....	113
<b>Capítulo 11 - Das provas do assédio moral.....</b>	<b>116</b>
I - A prova dos fatos.....	116
II - A prova do dano psíquico e físico.....	118
III - Nexo de causalidade.....	121
A) Da ligação entre a causa e o prejuízo.....	121
B) O ônus da prova.....	125
C) Da concausa.....	125
D) Do local onde é realizado o assédio.....	126
<b>Capítulo 12 - Indenização pelo assédio moral.....</b>	<b>126</b>
I - Da reparação dos danos psicológicos e eventualmente físicos decorrentes do assédio moral.....	127

A) Do <i>quantum</i> indenizatório dos danos morais.....	127
a) Aspectos gerais da indenização por danos morais.....	128
1. Definição de dano moral.....	128
2. Objetivos do dano moral.....	128
3. Como nasce o dano moral.....	129
4. Juízo competente para apreciar as causas de dano moral.....	129
5. Das provas do dano moral.....	129
6. Da elaboração do pedido.....	129
i. Da fixação por arbitramento...	130
ii. Do pedido com valor certo....	130
iii. Da sucumbência.....	130
b) Aspectos específicos na avaliação do dano moral.....	130
1. Critérios utilizados pelos nossos tribunais na avaliação dos danos morais .....	130
2. Decisões judiciais fixando os valores de indenização por danos morais segundo os critérios acima elencados.....	131
3. Como entendemos que deveriam ser avaliados os danos morais.....	134
4. A incorreta fixação dos danos morais tomando-se como base valor patrimonial .....	138
 B)Do <i>quantum</i> indenizatório dos danos causados pelo assédio moral.....	 140
a) Danos não materiais.....	140

1. Aspectos gerais da indenização por danos psicológicos e eventualmente físicos decorrentes do assédio moral .....	140
2. Aspectos específicos na fixação do valor de indenização pelos danos psicológicos e eventualmente físicos decorrentes do assédio moral.....	142
b) Dos danos materiais.....	145
c) Da cumulação entre dano material e dano não material.....	145
d) do prazo prescricional.....	146
1. Do início do prazo prescricional...	146
2. O tempo do prazo prescricional.....	146
 <b>Capítulo 13 - Da responsabilidade pelos prejuízos do assédio moral.....</b>	<b>148</b>
I - Da responsabilidade do empregador.....	148
II - Da responsabilidade de quem praticou o ato.....	150
III - Da ação regressiva do empregador contra o empregado ou funcionário.....	152
 <b>Capítulo 14 - Da responsabilidade penal pelos danos causados a integridade física tendo como causa a violência psicológica .....</b>	<b>155</b>
<b>Capítulo 15 - Tratamento do assédio moral.....</b>	<b>157</b>
I - Ajuda interna.....	157

A - Os sindicatos.....	158
B - CIPA.....	158
C - Médico do trabalho.....	159
D - Recursos Humanos (RH).....	159
II - Externamente.....	160
A - O clínico geral.....	160
B - O psiquiatra e o psicanalista.....	161
C - Ajuda jurídica.....	162
a) O advogado.....	162
b) Da saúde e segurança dos trabalhadores.....	162
c) Da subordinação.....	163
d) Acidente de trabalho.....	163
e) Rompimento do contrato de trabalho.....	165
f) Da antecipação de tutela.....	166
g) Da obrigação de não fazer.....	168
h) Prioridade no julgamento das causas de assédio.....	170
D - As associações.....	171
<b>Capítulo 16 - A prevenção do assédio moral.....</b>	<b>172</b>
I - Aspectos gerais.....	173
II - A verificação dos riscos profissionais.....	174
III - A informação.....	176
A - A obrigação de informar o empregador.....	176
B) A importância da informação ser repassada aos empregados.....	178

C) A formação.....	180
D) Abertura de um canal de comunicação.....	181
IV - Evitando que causas geradoras de assédio se transformem em assédio moral através da mediação.....	181
V - Como o dirigente pode evitar uma acusação de assédio moral.....	182
A - Como o dirigente pode evitar uma acusação de assédio moral pessoal.....	182
B - Como o dirigente pode evitar o assédio moral dentro da empresa.....	185
<b>Conclusão.....</b>	<b>187</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>189</b>
 <b>I - Questionários</b>	
Questionário 1: Você é vítima, autor ou testemunha de práticas abusivas ou hostis?.....	189
Questionário 2: Você é vítima, autor ou testemunha de assédio?.....	194
Questionário 3: Assediador narcisista, obsessivo ou paranóico?.....	203
Questionário 4: Você é vítima, autor, testemunha de um assédio vertical ou horizontal?.....	207

Questionário 5: Qual tipo de assédio se refere?.....	208
Questionário 6: Traduza claramente as técnicas das quais você é vítima, autor ou testemunha.....	209
Questionário 7: Você conhece sua estratégia de ajustamento ao <i>stress</i> ?.....	213
Questionário 8: Avaliação do ambiente de trabalho....	215
Questionário 9: Avalie o estilo de administração.....	217
<b>II - Bibliografia.....</b>	<b>222</b>

## Introdução

O assédio moral não ocorre somente no ambiente de trabalho, ele pode estar presente nas relações entre cônjuges, no ambiente familiar, nas escolas, etc. Porém, esta obra trata somente do assédio moral no ambiente de trabalho, tanto no setor público como privado.

Como nos referimos às relações de trabalho e não somente de emprego, utilizaremos o termo trabalhador tanto para pessoas que trabalham no setor público como no privado.

Este escrito tem como base o entendimento de doutrinadores da Suécia, França e Itália, além também de contar com a doutrina nacional e também com julgamentos de nossos tribunais e de tribunais de outros países. Os julgados de outros países geralmente são perfeitamente aplicáveis em nosso país no caso de assédio moral, por isso sua utilização, pois assim como ocorre assédio no Brasil ocorre lá fora!

O motivo desta base científica foi o de buscar a origem do assédio moral, pois o assédio moral decorreu de um estudo científico nascido no âmbito da psicologia<sup>1</sup> e não do direito, tendo como referenciais Heiz Leymann<sup>2</sup>, Marie-France Hirigoyen e Harald Hege, entre outros. O primeiro de nacionalidade alemã desenvolveu suas pesquisas sobre assédio na Suécia, a segunda francesa e o terceiro italiano. Ou seja, aqui temos três dos principais precursores da tese do assédio moral, os quais são referências indispensáveis para quem quer discutir o tema.

---

<sup>1</sup> Fabrizio Amato, Maria Valentina Casciano, Lara Lazzeroni, Antonio Loffredo. *Il mobbing: aspetti lavoristici: nozione, responsabilità, tutele*. Milano: Giuffrè Editore, 2002, p. 42.

<sup>2</sup> Heinz Leymann. *La persécution au travail*. Éditions du Seuil, 1996.



A tese do assédio moral é uma tese proveniente da psicologia e medicina e não do Direito. Logo, é imprescindível saber quais as condições necessárias para a existência do assédio e isto é possível de ser verificado analisando os estudos realizados por estes autores junto a milhares de pacientes e casos que tomaram conhecimento. As questões controvertidas, quando levadas ao Judiciário, devem ser decididas, por isso, vem o trabalho do jurista, com a finalidade de debater e expor seu ponto de vista, procurando contribuir para a dinâmica do Direito e se manifestar sobre pontos controversos.

Desta forma, esta obra foi construída em cima do que os precursores da tese do assédio moral falaram somada a nossa experiência vivenciada em inúmeros casos de indenizações por danos morais e assédio moral, acrescida com o papel fundamental de doutrinadores pátrios e dos julgamentos de nossos tribunais.

O assédio moral não pode ser confundido com figuras próximas, como por exemplo, com o *stress*, pois esta confusão poderá acarretar o pagamento de indenizações injustas e seu custo é grande, não somente para os empresários, mais também tem seu custo humano e social, por isso, vem a necessidade de sua prevenção, o que poderá ser feito quando houver boa-vontade.

Através da prevenção e tratamento os problemas decorrentes do assédio poderão não existir ou pelo menos serem reduzidos.

## Capítulo 1 - Histórico

É fundamental para entender o assédio, saber como ele nasceu. Por quê? Para que esta tese não seja desvirtuada por julgamentos imprecisos.

É importante saber que o assédio moral é resultado de um estudo científico realizado inicialmente por Heiz Leymann e seu grupo de trabalho, através de entrevistas com pessoas, onde foram analisados certos fatos ocorridos no ambiente de trabalho e seus efeitos sobre a saúde de cada uma delas. Para que serve está constatação? Serve para demonstrar que um julgamento de uma pessoa que se diz assediada, sem prova de problemas em sua saúde, por exemplo, não é assédio, pode ser um dano moral decorrente de situação vexatória, por exemplo, mais não é assédio, porque o assédio traz reflexos na saúde psíquica e/ou mental do assediado.

Esta sustentação esta baseada nos estudos científicos realizados pelos precursores da tese do assédio moral, como o doutor Klaus Niedl, da Universidade de Viena, autor da primeira tese de doutorado sobre o *mobbing*,<sup>3</sup> o doutor em psicologia do trabalho, Heiz Leymann, pela médica Marie-France Hirigoyen, pelo italiano Harald Ege e pelo alemão Dieter Zapf, os quais por volta dos anos 80 e 90 contribuíram para o aprimoramento da teoria do assédio moral no ambiente de trabalho<sup>4</sup> na Europa, a qual vinha sendo objeto de alguns

---

<sup>3</sup> Heinz Leymann. *La persécution au travail*. Paris: Éditions du Sueil, 1996, p. 19.

<sup>4</sup> Fabrizio Amato, Maria Valentina Casciano, Lara Lazzeroni e Antonio Loffredo. *Il mobbing: aspetti lavoristici, nozione, responsabilità, tutele*. Milano: Giuffré Editore, 2002, p. 7.

estudos já, através de certos artigos que eram publicado de forma esparsa.

O estudo científico e sua teorização são novos, porém o problema do assédio não, existem histórias deste os tempos da bíblia.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> José Osmir Fiorelli, Maria Rosa Fiorelli e Marcos Julio Olivé Malhadas Junior. *Assédio moral: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: LTr, 2008, pgs. 16 e seguintes.

## **Capítulo 2 - Fundamento legal**

### **I - O assédio moral no Brasil**

Não existe nenhuma legislação federal dispoendo especificamente que é proibido o assédio moral nas relações de trabalho, seja do ponto de vista trabalhista e penal, como o faz o direito francês, por exemplo.

Existem algumas iniciativas que foram tomadas no âmbito municipal e Estadual somente com relação aos servidores públicos. Assim podemos citar a primeira aparição da proteção legal contra o assédio moral no Brasil a qual foi no âmbito da administração direta, por meio da apresentação do Projeto de Lei nº 425/1999 proveniente da Câmara Municipal de São Paulo. Este projeto que veio a ser tornar a Lei municipal nº 13.288 em 2002. Enquanto não se tornou lei, o município de Itacemápolis foi mais rápido e publicou a primeira lei municipal sobre o assédio moral, porém, restrita aos servidores públicos, através da Lei nº 1.163/2000.

Sob o ponto de vista estadual, o Estado do Rio de Janeiro foi o primeiro a publicar uma lei contra o assédio moral, o que ocorreu através da Lei nº 3.921, de 23 de agosto de 2002, vedando a prática do assédio moral no âmbito dos órgãos, repartições e entidades estatais.

Existem projetos de lei tramitando no Congresso Nacional a fim de que tenhamos uma legislação federal, inclusive o tipificando como crime, a exemplo dos Projetos de Lei nº 4.742/2001 e nº 5.971/2001.

O primeiro projeto pretende incluir no Código Penal o artigo 146-A com a seguinte redação:

"Art. 146-A. Depreciar, de qualquer forma e reiteradamente a imagem ou o desempenho de servidor público ou empregado, em razão de subordinação hierárquica funcional ou laboral, sem justa causa, ou tratá-lo com rigor excessivo, colocando em risco ou afetando sua saúde física ou psíquica.

Pena - "detenção de um a dois anos."

O segundo projeto propõe a inclusão no Código Penal do artigo 203-A, "Coação moral no ambiente de trabalho", com a seguinte redação:

"Coagir moralmente empregado no ambiente de trabalho, através de atos ou expressões que tenham por objetivo atingir a dignidade ou criar condições de trabalho humilhantes ou degradantes, abusando da autoridade conferida pela posição hierárquica.

Pena - Detenção de 1 (um) a 2 (dois) anos, e multa."

Sob o ponto de vista administrativo, foi proposto o Projeto de Lei nº 4591/2001 o qual estabelece a aplicação de penalidades à prática de assédio moral por parte de servidores públicos da União, das autarquias e das fundações públicas federais a seus subordinados, alterando a Lei nº

8.212, de 11 de dezembro de 1990, propondo o acréscimo do artigo 117-A, na seguinte forma:

"É proibido aos servidores públicos praticarem Assédio Moral contra seus subordinados, estando estes sujeitos às seguintes penalidades disciplinares:

- I - advertência;
- II - suspensão;
- III - destituição do cargo ou comissão;
- IV - destituição de função comissionada;
- V - demissão."

Cabe ser destacado que este artigo se limita ao assédio vertical descendente, esquecendo do assédio vertical ascendente e do misto.

Ainda que não exista nenhuma legislação federal específica sobre o assunto, a proteção contra o assédio não está desprotegida, assim os princípios gerais do direito, como o da proteção a dignidade da pessoa humana, previsto no artigo 1º, inciso III da Constituição Federal, a doutrina e a jurisprudência são utilizados nesta proteção, ou seja, o trabalhador não fica sem proteção.

Outras normas constitucionais também servem como fundamento legal, assim podemos citar os artigos 7º, inciso XXII, 170, inciso VI e 225, *caput*, os quais obrigam o empregador a garantir um meio ambiente de trabalho seguro e sadio, livre de fenômenos maléficos que causem danos à saúde física e/ou psíquica do trabalhador, como é o caso do assédio moral, sob pena de ser responsabilizado.

A responsabilidade do empregador também está prevista em lei, assim, aquele que causar dano a outrem será obrigado a repará-lo (arts. 186 e 927 do Código Civil), sejam os danos morais (art. 5, inciso X, da CF/88), como os materiais.

Ainda encontramos, entre outros, a proteção do trabalhador através do princípio da boa-fé nos contratos, previsto no art. 422 do Código Civil, o qual acaba autorizando diante do assédio moral a rescisão indireta do contrato de trabalho, com base nas alíneas "a", "b" ou "e", do artigo 483 da CLT, tendo o trabalhador direito ao recebimento de todas as verbas inerentes à despedida sem justa causa, quando ficar comprovada a responsabilidade do empregador.

## **II - Assédio moral no direito comparado**

Trouxemos para ilustrar esta obra, a legislação francesa sobre assédio moral, pois vimos que vários julgados citam ensinamentos da doutora em medicina Marie-France Higoyen em suas decisões, a qual sem dúvida contribuiu para a formação daquela legislação e também da sua jurisprudência. Isso serve para demonstrar que ela também serve como um referencial para discussão de nossa futura legislação federal.

Na França entrou em vigor a Lei de modernização social no dia 20 de janeiro de 2002 e no que se refere ao assédio, ela possui disposições visando a interdição, prevenção, proteção, facilitação e repressão, ou seja, ela procura

oferecer o enquadramento jurídico do assédio moral desde sua prevenção até seu tratamento.

A interdição vem estabelecida no art. 122-49 do Código do Trabalho, segundo o qual

"Nenhum assalariado deve sofrer práticas repetidas de assédio moral que tenham por objeto ou efeito uma degradação das condições de trabalho susceptível de atingir os direitos e a sua dignidade, alterar sua saúde física ou mental ou de comprometer seu futuro profissional..."

A obrigação de o empresário prevenir o assédio, ou seja, trata-se de uma obrigação de fazer, vem estabelecida em seus artigos 230-2 e 122-51 do Código do Trabalho

"I. - o dirigente do estabelecimento toma as medidas necessárias para assegurar a saúde e proteger a saúde física e mental dos trabalhadores do estabelecimento e inclusive dos trabalhadores temporários. Estas medidas compreendem as ações de prevenção dos riscos profissionais, de informação e de formação bem como a colocação em prática de uma organização e de meios adaptados. Ele cuida da adaptação destas medidas para levar em conta a mudança de circunstâncias visando melhorar as situações existentes. [...] art. 230-2, I"



"Cabe ao dirigente tomar todas as medidas necessárias visando prevenir as práticas estabelecidas no art. 122-49 (práticas constitutivas do assédio moral)" (art. L. 122-51)

A facilitação da solução de litígios ocorre por meio da mediação. O artigo 122-54 do Código do Trabalho estabelece que um processo de mediação possa ser considerado por toda pessoa de empresa que estima ser vítima de assédio. A escolha do mediador será discutida entre as partes.

A repressão "é passível de uma sanção disciplinar todo assalariado tendo procedido as práticas definidas no art. 122-49 [interdição de assédio moral]" (art. 122-50)

Ainda o art. 152-1-1 do Código do Trabalho reza que:

"Toda infração as disposições dos artigos L. 122-46, L. 122-49 (assédio moral) e L. 123-1 será punida de prisão de um ano e de uma multa de 3750 euros ou de uma destas duas penas somente.

O tribunal poderá ordenar, à custa da pessoa condenada, a fixação do julgado nas condições previstas no artigo 131-35 do Código Penal e sua inserção, integral ou resumida em jornais que ele designar, sem que estes custos possam exceder o máximo da multa aplicada."

Ainda em outros países o assédio moral recebe o nome de *mobbing* na Itália, Alemanha e países escandinavos; *bullying* na Austrália e Grã-Bretanha; *harcèlement moral* na França, *murahachibu* no Japão, *emotional abuse* ou *mistreatment* nos Estados Unidos.

### Capítulo 3 - Definição

O assédio moral se define pela intenção de uma ou mais pessoas praticarem, por ação ou deixarem de praticar por omissão, de forma reiterada ou sistemática, atos abusivos ou hostis, de forma expressa ou não, contra uma ou mais pessoas, no ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, principalmente por superiores hierárquicos, após, colegas ou mesmo por colegas e superiores hierárquicos e em menor proporção, entre outros, por inferiores hierárquicos e clientes, durante certo período de tempo e com certa frequência, os quais venham atingir a saúde do trabalhador, após o responsável ter sido comunicado a parar com eles e não ter parado.

Desta definição extrairemos os elementos que a caracterizam e também suas diferenças com outros institutos jurídicos e problemas psicossociais nas relações de trabalho.

## **Capítulo 4 - Como se caracteriza o assédio moral?**

Iremos verificar como se caracteriza o assédio moral, demonstrando quais as condições devem estar presentes para que tenhamos presente a figura jurídica do assédio moral (I), pois, não estando presentes estas condições não haverá assédio moral, poderá até haver a presença de outra figura jurídica, como a presença de um dano moral (II), mais não será assédio.

Num segundo momento veremos quando aparentemente possa existir assédio, sendo na verdade uma simulação, conhecida por falso *mobbing* ou falso assédio (III).

É fundamental a análise dos elementos que caracterizam o assédio moral para que qualquer conduta não venha a ser considerada como tal. Isto pode ocorrer por que sua definição é aberta e esta abertura facilita excessos, os quais devem ser reprimidos quando seus elementos não estiverem presentes.

### **I - As condições que devem estar presentes para a caracterização do assédio moral**

#### **A) A realização ou não de ato abusivo ou hostil**

O assédio moral se caracteriza pela ação ou omissão de atos abusivos ou hostis (art. 186 a 188 do Código Civil) realizados de forma sistemática e repetitiva durante certa duração e freqüência de forma consciente.

Eis o que estabelecem os artigos 186 a 188 do Código Civil

Art. 186. Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.

Art. 187. Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes.

Art. 188. Não constituem atos ilícitos:

I - os praticados em legítima defesa ou no exercício regular de um direito reconhecido;

II - a deterioração ou destruição da coisa alheia, ou a lesão a pessoa, a fim de remover perigo iminente.

Parágrafo único. No caso do inciso II, o ato será legítimo somente quando as circunstâncias o tornarem absolutamente necessário, não excedendo os limites do indispensável para a remoção do perigo.

O diagnóstico do assédio recai sobre critérios de repetição, frequência e duração de práticas hostis. Desta forma, práticas hostis pontuais não levam necessariamente ao assédio, como por exemplo, um estado de cólera excepcional.<sup>6</sup>

Identificar o assédio não é fácil, pois ele é formado muitas vezes de pequenas atitudes que vão atacando

---

<sup>6</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prévenir, désarmorcer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 21.

regularmente o alvo e não de uma vontade brutal, instantânea e perceptível<sup>7</sup>, como se vê numa tortura física por exemplo.

É importante saber que não existe assédio moral somente nas relações de trabalho e de emprego, como também fora dela, ou seja, no próprio ambiente familiar, entre marido e mulher, namoros, escola, etc..<sup>8</sup>

## **B) Repetição**

A repetição pode ser do mesmo ato ou da mesma omissão ou então de atos e omissões diferenciados.

Estas repetições desestabilizam a vítima psicologicamente, e a levam mais facilmente a doenças, por isso, atrás de uma prática hostil pode haver outros atos que tenham sido praticados pelo assediador, como também, um ato pontual pode não representar uma situação de assédio, já que não haveria a repetição.

A repetição não deve ser vista de forma isolada, pois, pode haver a repetição de atos e não haver a frequência e duração, o que poderia a não levar ao assédio.

É importante ser analisado cada ato, pois um ato pode parecer sem importância, mais atrás dele está escondida uma catástrofe!<sup>9</sup> Ainda é preciso saber que um ato só não é assédio, pode ser outra violência psíquica, como por exemplo, uma calúnia.

---

<sup>7</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prévenir, désarmer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 21.

<sup>8</sup> Marie-France Hirigoyen. *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*. Paris: La découverte et Syros, 1998, p. 27.

<sup>9</sup> Heinz Leymann. *La persécution au travail*. Paris: Éditions du Sueil, 1996, p. 16.

### **C) Freqüência**

Estudos foram realizados por Heiz Leymann<sup>10</sup>, o qual através de dados estatísticos concluiu que as pessoas assediadas sofriam práticas hostis ou abusivas pelo menos uma vez por semana.

Ainda, uma tese de doutorado em medicina foi defendida na França, com a participação da associação de proteção às vítimas de assédio moral e médicos do trabalho, onde após serem entrevistadas 1.210 trabalhadores, chegou também a conclusão que a freqüência era de pelo menos uma vez por semana e ainda se verificou que em 3 casos sobre 4 o assédio se produz todos os dias ou várias vezes por semana.<sup>11</sup>

Tais estudos científicos não deixam dúvidas, segundo dados estatísticos, que o assédio deve ter freqüência de pelos menos uma vez por semana. Se não houver esta freqüência média, não será o que a nível internacional se considerada assédio e sim uma nova teoria que de alguém a qual precisa ser reconhecida mundialmente, como é o assédio!

Como se trata de dado estatístico parece que pode haver exceções, pois algumas pessoas podem sofrer os atos ou omissões com mais freqüência e outras com menos, o que se chegará a uma média de uma vez por semana.

### **D) Duração**

---

<sup>10</sup> Heinz Leymann, citado por Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prevenir, désarmercer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 104.

<sup>11</sup> Nicolas Combalbert e Catherine Riquelme-Sénéhou. *Le mal être au travail: souffrances psychiques, harcèlement moral, stress, agressivité et conflits, violence au travail, burnout*. Paris: Presses de la Renaissance, 2006, pgs. 77 e 78.

A duração média dos ataques tem que ser de 6 (seis meses), segundo estudo estatístico realizado por Heiz Leymann. Assim como na freqüência, esta é a regra, havendo exceções.

A exceção dos seis meses ocorre diante de situações onde a violência da agressão seja tão grande que não haja a necessidade de uma longa duração para haver o sofrimento devidamente provado da vítima, como ocorre com a freqüência.

As práticas hostis por ação ou omissão, podem durar por tempo indefinido enquanto os protagonistas estiverem presentes; pode ocorrer que o assediador mude seu alvo, provisória ou definitivamente. O assédio não cessa jamais espontaneamente, é preciso a intervenção de um terceiro responsável.<sup>12</sup>

A duração tem um aspecto muito importante na prevenção, pois, como afirmou Heinz Leymann<sup>13</sup>, todos os casos em que estudou, não encontraram nenhum que teria se transformado em assédio se houvesse intervenção "Lembre-se que todos os casos dos quais falamos se desenvolveram num período de 6 meses: como pode um *manager* ficar 6 meses - e até mais - sem reagir?"

**E) Deve haver intenção do assediador na realização das práticas hostis ou elas são vistas de forma objetiva?**

Esta questão é discutível, ou seja, o assediador tem que saber ou não que está realizando o assédio moral?

---

<sup>12</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prevenir, désarmorcer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 23.

<sup>13</sup> Heinz Leymann. *La persécution au travail*. Paris: Éditions du Sueil, 1996, pgs. 49 e 50.



Entendemos que existe a necessidade de intenção<sup>14</sup>, ou seja, precisa ser comprovada a vontade do assediador, que este esteja agindo com dolo para atingir uma ou mais pessoas. Neste sentido vemos os julgados abaixo

TRT - PR - 26-06-2007 ASSÉDIO MORAL. METAS DE PRODUTIVIDADE. COBRANÇAS. LIMITE DA RAZOABILIDADE NÃO EXCEDIDO. IMPROCEDÊNCIA.

... A prova oral trazida aos autos demonstra a existência de metas de produção, sem qualquer qualificativo que permita considerá-las exacerbadas, impossíveis ou inatingíveis, **ausente, ainda, qualquer evidência de imposições diferenciadas à Autora ou de cobranças além dos limites da razoabilidade.**

TRT-PR-28-11-2006 ASSÉDIO MORAL X DANO MORAL. ...Não obstante a doutrina não conceituar o instituto, há certos elementos que contribuem para a sua configuração, dentre os quais se destacam: violação à imagem ou integridade do trabalhador; violação propositada (degradação deliberada) **em que haja a intenção de prejudicar a saúde psíquica do trabalhador**, ... TRT-PR-02529-2005-562-09-00-9-ACO-34151-2006-4ª. TURMA. Relator: LUIZ CELSO NAPP. Publicado no DJPR em 28-11-2006.

Assédio moral. Indenização. Caracterização. ...Serve, ainda, a algum propósito eticamente reprovável. **Hipótese em que, porém, a indicação é de encarregada que se dirigia a todos, indistintamente, de forma grosseira e inadequada.**

---

<sup>14</sup> Neste sentido Heiz Leymann. *La persécution au travail*. Paris: Éditions du Sueil, 1996; Maria Rita Manzarra Garcia de Aguiar. *Assédio moral: problema antigo, interesse recente*. <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=11741>, p. 1; Rodrigo Dias da Fonseca. *Assédio moral: breves notas*. <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9512>, p. 1; Fabrizio Amato, Maria Valentina Casciano, Lara Lazzeroni, Antonio Loffredo. *Il mobbing: aspetti lavoristici: nozione, responsabilità, tutele*. Milano: Giuffrè Editore, 2002, p. 24.

**Ausência de propósito específico e de agressão grave e individualizada à dignidade da trabalhadora.** Conduta que, embora reprovável, não serve, tecnicamente, à caracterização do assédio moral. TRT - 2ª. Região. Recurso Ordinário. Data de julgamento: 06/02/2007. Relator: Eduardo de Azevedo Lima. Acórdão nº 20070074237. Processo nº 00030-2006-047-02-00-2. Ano: 2006. 11ª Turma. Data de publicação: 06/03/2007.

Existe esta necessidade de intenção porque pode acontecer que haja somente um mal entendido por falta de comunicação ou de educação mesmo. Nestes casos, os "assediadores" podem reconhecer seus erros, mudar de comportamento e pedir desculpas. Se eles fazem isso não se pode falar de assédio.<sup>15</sup>

Ocorre também que uma pessoa agindo intencionalmente não esteja percebendo que está atingindo a vítima psicologicamente, por isso, é necessária a comunicação para que seja interrompido o ou os atos hostis, pois, todo comportamento, qualquer que seja sua intenção, tem um limite e este limite está na comunicação.

Esta comunicação é imprescindível porque uma pessoa pode estar sendo atingida sem que o assediador saiba que a está prejudicando psicologicamente. Isto ocorre porque todas as pessoas não são iguais e o que para uma pode estar fazendo mal para outra não, em virtude da sensibilidade de cada uma, uns são mais fortes outros menos para certo tipo de situação, o que é normal.

Se o assediador após ser comunicado que está realizando práticas hostis, mesmo sem intenção e não as interromper,

---

<sup>15</sup> Marie-France Hirigoyen. *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*. Paris: La découverte et Syros, 1998, p. 53.

será responsabilizado porque tomou conhecimento que estava praticando atos hostil e nada fez, ou seja, continuou e se deu continuidade não pode negar que não tinha mais intenção.

#### **a) A influência de aspectos culturais**

Os aspectos culturais dentro de uma determinada região devem ser medidos, pois, se levarmos em conta que o assédio depende da intenção em assediar uma ou mais pessoas, pode ser que numa empresa seja normal tomarem certas atitudes e em outra não, ou seja, fazer um empregado "pagar vários micos" pela baixa produtividade frente ao demais é hábito dentro de uma organização, não representa nenhuma ofensa e em outra é uma ofensa. Desta forma, haveria prática de ato hostil naquela que tolera este tipo de atitude?

Em princípio, não! Este ato sendo humilhante será considerado dano moral e não assédio porque se trata de um ato e não de atos repetitivos, não existe frequência e nem duração! Agora, se a mesma pessoa sofresse constantemente estes atos e após já na primeira vez ter comunicado que não concorda com ele, aí ficará caracterizado o assédio moral quando somado as outras condições que caracterizam o assédio moral, como por exemplo, provando estar tendo problemas psicológicos em face de estes atos. Mais, se não houver a prova de problemas a saúde do assediado? Será um dano moral agravado!

#### **b) Objetivo do assediador**

A intenção deve estar presente, pois através dela é que o assediador vai buscar seus objetivos no assédio. O objetivo do assediador pode ser o de simplesmente querer destruir psicologicamente outra pessoa, o que lhe poderá gerar danos a saúde e também pode ser o de fazer com que ela não trabalhe mais com ele.

Assim, não havendo estes objetivos, não fica configurado o assédio moral, como bem se vê no julgado abaixo que não responsabilizou o empregador porque este não tinha a intenção de perseguir o suposto assediado.

Assédio moral. Descaracterização. Tratamento deslegante. Ofensa não pessoal. ...Se as atitudes do preposto não se dirigiam de forma específica à reclamante, não tinham por finalidade impeli-la a deixar o emprego ou aceitar alteração prejudicial de seu contrato de trabalho, não configurada a ofensa pessoal e nem se pode tomar tal conduta como revestida da gravidade necessária para a caracterização do assédio moral. TRT - 3ª Região. Recurso Ordinário. Processo nº 03595-2005-091-03-00-3. Data de publicação do DJMG: 09/05/2006, p. 17. 6ª Turma. Relatora Convocada: Taísa Maria Macena de Lima.

#### **F) A saúde do assediado é atingida**

É importante que fique provado que o assediado foi atingido em sua saúde, seja ela física e/ou mental, pois vários sintomas nascem do assédio. Tanto é verdade que existe esta necessidade em ser atingida a saúde da vítima que a teoria do assediado moral cresceu após Heinz Leymann ver o sofrimento psíquico e físico de trabalhadores e ir analisar o

porquê deste sofrimento, ou seja, ele não se baseou em pessoas que não estavam sofrendo nada!

TRT-PR-28-11-2006 ASSÉDIO MORAL X DANO MORAL. A prática de assédio moral no âmbito trabalhista ocasiona graves lesões de ordem psíquica e-ou física ao trabalhador, configurando inegável dano à sua moral. TRT-PR-02529-2005-562-09-00-9-ACO-34151-2006-4ª. TURMA. Relator: LUIZ CELSO NAPP. Publicado no DJPR em 28-11-2006.

Assédio moral. Indenização. Caracterização. O assédio moral pressupõe agressão continuada e grave, a ponto de causar perturbação na esfera psíquica do trabalhador. TRT - 2ª. Região. Recurso Ordinário. Data de julgamento: 06/02/2007. Relator: Eduardo de Azevedo Lima. Acórdão nº 20070074237. Processo nº 00030-2006-047-02-00-2. Ano: 2006. 11ª Turma. Data de publicação: 06/03/2007.

Esta prova é importante porque tem pessoas que sofrem atos de assédio mais não são atingidas, trata-se, podemos dizer de uma imunidade psicológica ao assédio. Se a pessoa não foi contaminada, não existe prejuízo e quando se fala em responsabilidade civil, não existe reparação sem prejuízo.

O assédio por si só não é uma doença, o que pode ser a vir uma doença são os efeitos do assédio. Assim por exemplo, o assediado pode passar a ter problemas de ansiedade. O problema da ansiedade é a doença, o assédio não é a doença.

Devemos buscar saber não somente se o assediado está mal, mais é preciso saber se seus problemas físicos e/ou psíquicos têm como causa ou concausa o assédio. Assim, no primeiro caso uma pessoa pode estar tendo problemas de saúde

por motivos independentes do ambiente de trabalho, logo, não haverá causa motivadora da caracterização do assédio.

Por outro lado, o(s) problema(s) psíquicos e físicos que sofrem uma pessoa pode vir a se somar com outros decorrentes do assédio, por exemplo, a vítima está com problemas de saúde porque foi agredida fisicamente por outra e começa a ter problemas de sono à noite. Ao mesmo tempo deste fato, passa a sofrer assédio no trabalho através de gozações, o que acaba agravando a perturbação de seu estado emocional e lhe gerando desgaste para o trabalho, fazendo com que perca sua produtividade. Estes fatores se somam, o primeiro não exclui o segundo. Ainda poderia ocorrer o inverso, onde a causa predominante decorresse do assédio, tendo como concausa a agressão fora do ambiente de trabalho.

Pode ainda ocorrer que algumas pessoas não saibam que estão sendo assediadas e cheguem a negar que estão, atribuindo sintomas do assédio moral, como *stress*, ansia, depressão, distúrbios de sono a si próprio. Aqui, ao invés da vítima atribuir a causa de seu problema ao assédio, joga a culpa a si própria. Isso ocorre pela falta de conhecimento, porém, não se pode esquecer o outro lado, onde a pessoa imagina estar sofrendo assédio ou então quando simula o assédio para obter indenização. Neste caso estaremos diante do falso assédio.

#### **G) No ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções**

Para que fique caracterizado o assédio nas relações de trabalho, o assediador deve agir no ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, pois se agir fora de suas funções não haverá a

responsabilidade do empregador, já que este não terá como fiscalizar a vida privada do trabalhador.

Indenização por dano moral. O assédio moral é a exposição do trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções. TRT DA 2ª. REGIÃO - Acórdão nº 20070426362 - Processo nº 00437-2006-314-02-00-3 - Ano 2006 - 12ª Turma. Data de publicação: 15/06/2007.

## II - O que não é assédio moral

O assédio começa a surgir como um novo termo, onde se usam nas ações trabalhistas para qualquer situação, tudo não deve passar a virar assédio, é importante analisar bem cada situação. Até pouco tempo atrás as pessoas diziam sentir-se estressadas, agora começam a dizer assediadas!

Ao passar a linguagem corrente, o termo assédio moral vem sendo utilizado de forma equivocada e muitas vezes abusiva. Dessa forma, é importante distinguirmos o assédio moral do conflito de trabalho, do *stress*, da violência no trabalho e de outras situações, para que esta confusão não acabe resultando numa indenização indevida. Não é porque alguém se diz assediado que realmente o está sendo.

Como disse muito bem Heinz Leymann, se não for possível distinguir o assédio moral ou *mobbing* este termo não teria sentido próprio,<sup>16</sup> ou seja, o assédio não deve ser confundido, pois tem características próprias.

---

<sup>16</sup> Heinz Leymann. *La persécution au travail*. Paris: Éditions du Sueil, 1996, p. 26.

**A) Assédio moral e conflito de trabalho.** O assédio moral não deve ser confundido com o conflito de trabalho.

O conflito de trabalho é normal no dia a dia, isso existe nas empresas, nas famílias, nas discussões políticas e do direito. Ele se revela pela oposição de sentimentos e de opiniões entre as pessoas. O que não pode ocorrer é que um conflito venha a se transformar numa perseguição, pois daí poderemos a ter o assédio. Para evitar que o conflito se transforme em assédio, sua solução pode vir através da mediação ou arbitragem.

- No caso de assédio, o assediador visa deixar a vítima num estado de submissão e destruição psíquica, já no conflito de trabalho não;
- O assédio coloca sempre a questão do poder: ele visa a lembrar quem tem o poder e quem deseja ter o poder<sup>17</sup>, o que não ocorre no caso do conflito de trabalho;
- O conflito de trabalho se demonstra de forma aberta enquanto que o assédio é feito através de utilização de técnicas como negar o que disse, manipular a comunicação, realizar pequenos atos que muitas vezes parecem não ser nada, quando na verdade existem ou existirão muitos outros que criaram um verdadeiro terror psicológico na vítima;
- No conflito de trabalho um grupo de colegas tem o mesmo ressentimento de violência da parte de outro grupo (responsável ou empregador), cada pessoa vítima é solidária com a outra e identifica seu sofrimento aquele das outras pessoas do grupo. O sofrimento coletivo é dividido e se opõe ao isolamento das ligações sociais

---

<sup>17</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prevenir, désarmorcer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 37.



existentes no assédio.<sup>18</sup> O conflito de trabalho acaba em pedidos de desculpas ou explicações, enquanto que o assédio termina pelo menos em problemas de saúde;

- O conflito de trabalho é muito mais freqüente que o assédio moral. Dessa forma, a diferença entre estas duas figuras é importante porque o conflito não gera indenização, se dentro dele não houver ato ilícito.

Assédio moral e sexual. Depressão como doença do trabalho. O assédio moral e sexual exige prova da prática dos atos, de ofensa à integridade física e psíquica do trabalhador. Prova dos autos que revela apenas pequenos desentendimentos entre empregado e seu superior hierárquico. TRT - 4ª Região. Recurso Ordinário. Acórdão do processo nº 00879-2005-401-04-00-0. Data de publicação: 16/07/2007. Juíza Relatora: Ana Lúcia Heineck Kruse.

**B) Assédio moral e estresse.** O assédio moral visa atingir a pessoa no seu meio profissional conforme uma estratégia deliberada visando a colocar o alvo numa situação de submissão, de reduzir suas capacidades, de atingir sua personalidade ou de forçá-lo a pedir demissão.<sup>19</sup>

O estresse é o conjunto de perturbações biológicas e físicas provocadas por diversos fatores: excesso de pressão no trabalho, certos estilos de administração, a deficiência estrutural para o cumprimento de tarefas, condições ruins de trabalho, etc.

---

<sup>18</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prevenir, désarmorcer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 97.

<sup>19</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prevenir, désarmorcer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 26.

Estudos internacionais demonstram que o estresse é maior problema no mundo do trabalho e o número de pessoas sofrendo de um estado de estresse causado ou agravado pelo trabalho vá provavelmente crescer nos próximos anos.<sup>20</sup>

Muitas vezes, o estresse faz parte da própria profissão e sendo assim, já foi decidido que não cabe o assédio moral, conforme se vê no julgado abaixo:

Assédio moral. O assédio moral está ligado às condições hierárquicas e de autoridade do empregador, mais especificamente aos desvios no uso destas faculdades, não se confundindo com a "pressão" psicológica resultante do recrudescimento do mercado de trabalho no qual se insere a atividade do empregado, tampouco com o simples "receio de perder o emprego". O empregador detém legítimo direito de exigir produtividade de seus empregados, porque assume os riscos da atividade econômica (CLT, art. 2º). A inexistência de comprovação da exposição do empregado a situação humilhante ou constrangedora, ou mesmo a sofrimento psicológico no desempenho de suas atividades em função da alegada cobrança excessiva por parte do empregador quanto às metas estabelecidas pela direção e, estando a própria atividade do reclamante - gerente geral de agência bancária - submetida ao estresse próprio da profissão de bancário, não há como reconhecer o assédio moral, capaz de justificar o pagamento de indenização. TRT - 10ª Região. RO nº 00056-2007-111-10-00-6. 1ª Turma. Relatora: Juíza Elaine Machado Vasconcelos. DJ: 14/09/2007.

---

<sup>20</sup> Muriel Trémeur e Karin Douedar. *Fonctionnaires: comment réagir face au harcèlement moral ou sexuel?* Paris: Editions du Papyrus, 2008, p. 46.

É normal que sejam exigidas metas dos trabalhadores, maiores produtividades, etc., isso não quer dizer que a pessoa está sendo assediada.

Quando se fala em *stress*, o repouso tem a função reparadora, fazer uma viagem de lazer, por exemplo, irá diminuir o *stress*. Já quando uma pessoa é vítima de assédio, o sentimento de culpa e a humilhação persistem por longo tempo, mesmo se este quadro varia em função da personalidade de cada pessoa.<sup>21</sup>

Creemos que um dos principais pontos na distinção diz respeito à intenção.<sup>22</sup>

“Algumas condições de trabalho tornam-se cada vez mais duras: é necessário fazer melhor (tarefas para fazer com urgência, mudanças de estratégia), tudo isso gera *stress*, todavia o objetivo consciente da administração pelo *stress* não é destruir os trabalhadores, mais pelo contrário, os tornar mais competitivos. A finalidade é o crescimento da eficácia ou da rapidez na realização de uma tarefa. Se a gestão pelo *stress* provoca conseqüências devastadoras para a saúde, é por um deslize, uma má dosagem (mesmo se, por seminários de gestão do *stress*, tente-se mostrar aos gerentes, chefes, supervisores,... como melhor suportar a pressão!). No *stress*, contrariamente ao

---

<sup>21</sup> Marie-France Hirigoyen. *Malaise dans le travail: harcèlement moral, démêler le vrai du faux*. Paris: La Découverte, 2004, p. 18.

<sup>22</sup> Neste sentido também pensam Muriel Trémeurs e Karin Douedar. *Fonction publique: prévenir et gérer le harcèlement moral et sexuel*. Montreuil: Editions du Papyrus, 2008, p. 51.

assédio moral, não existe intenção maldosa.

No assédio moral, ao contrário, o que é visado é o indivíduo em si, numa vontade mais ou menos consciente de lhe denegrir. Não se refere a melhora da produtividade ou de otimizar os resultados, mais de se livrar de uma pessoa porque de uma forma ou outra, ela "perturba". Esta violência não é útil nem a organização nem ao bom andamento da empresa. <sup>23</sup>

É preciso ter muito cuidado nos julgamentos, pois até uma emoção positiva causa *stress*, como por exemplo, ter um ganho monetário vultuoso inesperado ou se casar também geram *stress*<sup>24</sup>.

Temos visto o Tribunal Superior do Trabalho confundindo não somente estas duas situações jurídicas, como ainda com o dano moral, assim fizeram, por exemplo, ao julgar no dia 17/09/2008, o processo AIRR - 948/2005-561-04-40.1, que teve como relator o Exmo. Min. Aloysio Corrêa Veiga, pela 6ª Turma, cuja decisão foi publicada no dia 26/09/2008.

**"AGRAVO DE INSTRUMENTO. ASSÉDIO MORAL. INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL. MATÉRIA FÁTICA. DESPROVIMENTO.** Destacado pelo eg. Tribunal Regional que - *a prova demonstra*

---

<sup>23</sup> Marie-France Hirigoyen. *Malaise dans le travail: harcèlement moral, démêler le vrai du faux*. Paris: La Découverte, 2004, p. 18.

<sup>24</sup> David Wallechinsky e Amy Wallace. *O livro das listas*. São Paulo: Editora Record, 2006-2007, p. 118.

que a reclamante sofria pressão para atingir metas no trabalho, o que lhe acarretou o desenvolvimento de **estresse**, necessitando de tratamento médico, devidamente demonstrado-, reformar tal entendimento em instância recursal superior encontra óbice na Súmula 126 do C. TST."

A motivação fala em dano moral, estresse e assédio moral sem diferenciação, ficando cristalina a falta de diferenciação entre dano moral, estresse e assédio moral. Logo, não dá nem para saber com certeza qual o fundamento da condenação: dano moral, assédio moral ou indenização por estresse? São diferentes? Se não são quais os motivos que fundamentam a igualdade? Não tem resposta clara! Como disse de forma brilhante uma ilustre magistrada: "A complexidade do mundo *post* moderno, seguramente, exige um juiz especial, menos técnico e mais científico." <sup>25</sup> Tal raciocínio se aplica em muitos casos, especialmente nos de assédio moral.

**"DANO MORAL. INDENIZAÇÃO.**

O eg. Tribunal Regional deu provimento ao recurso ordinário interposto pela reclamante para condenar o reclamado ao pagamento da indenização por danos morais, ao seguinte fundamento:

- Os fatos alegados pela reclamante, na petição inicial, como sendo ensejadores

---

<sup>25</sup> Márcia Novaes Guedes. *Mobbing no hospital: quando a vítima é o médico: a condenação judicial da racionalidade perversa*. <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=5999>.

do **dano moral** dizem respeito ao **excesso de atividades** a que era submetida, o que a obrigava a uma **carga horária extensa**. Afirma que era cobrada exageradamente para que atingisse **metas** estabelecidas, sob pena de, em não atingindo tais metas, ser despedida. Alega que sofreu profundamente com a pressão que sofria, com a desvalorização do seu trabalho, o que culminou com uma situação de **estresse** que a obrigou a procurar **tratamento psiquiátrico** e usar medicamentos. Entende que foi vítima de assédio moral. A tese da defesa é a mesma ora trazida nas razões do recurso acima transcritas. O contexto probatório dos autos, bem analisado na sentença, demonstra que a reclamante sofreu **assédio moral** por parte do reclamado. Como referido na decisão do primeiro grau, o **assédio moral** acontece no ambiente de trabalho de forma muito sutil. São condutas reiteradas do reclamado, no sentido de desqualificar o trabalho do empregado através de atos que levam ao rebaixamento da auto estima desse, causando-lhe sofrimento psíquico. No caso, a prova demonstra que a reclamante sofria pressão para atingir metas no trabalho, o que lhe acarretou o desenvolvimento de **estresse**, necessitando de tratamento médico, devidamente

demonstrado nos autos. Não socorre o reclamado a alegação de que a exigência de produtividade seria normal, pois a prova é no sentido de que tal exigência se mostrou excessiva à reclamante, causando-lhe sofrimento psíquico.

Diante disso, a sentença se mostra bem fundamentada no sentido de ter a reclamante sofrido assédio moral por parte do reclamado, não havendo reparos a serem realizados nesse sentido. Quanto ao valor da indenização, trinta (30) vezes o valor do salário básico da reclamante à época da rescisão do contrato de trabalho, mostra-se razoável e também deve ser mantido- (fls. 351/352). "

Analisamos que a doutrina autorizada, formada por médicos e psicólogos estrangeiros também distinguem o assédio moral, o estresse e o dano moral, além de termos verificado tais distinções em julgados na Europa, encontramos esta distinção no Brasil, como se vê na decisão abaixo

...sendo o "stress" um sintoma possível da vítima de assédio, mas que também pode ter inúmeras outras concausas, mesmo não dolosas, mas especialmente na particularidade de cada psiquismo. É essencial o cuidado redobrado para não se presumir causas pelos seus efeitos. **Pode uma pessoa assediada apresentar "stress", mas nem todo "stress" é decorrência do assédio moral.** Não

provados os fatos típicos alegados na petição inicial acerca do assédio moral, indevida a indenização pleiteada. TRT - 3ª Região. Recurso Ordinário. Processo nº 00997-2006-112-03-00-3. Data de publicação no DJMG: 30/01/2007, p. 16. 6ª Turma. Relatora: Emília Facchini.

Quais as conseqüências em não serem feitas estas distinções? Poderá haver a condenação em valores superiores ao devido diante de situações jurídicas semelhantes.

Ainda que o assédio moral não se confunda com o estresse, é importante evitar o estresse para que este não venha a se tornar assédio moral, por isso, é importante que a pessoa que estiver se sentindo estressada no seu ambiente de trabalho comunique seu empregador afim de que ele possa resolver o problema que está causando estresse, já que a noção de estresse assim como a de assédio moral são subjetivas e o que pode estar prejudicando uma pessoa pode ser que não esteja prejudicando a outra.

O estresse não é assédio moral, mais pode ser tornar assédio quando ficar demonstrado o sentimento de culpa e humilhação para a vítima, sendo estes dois últimos elementos essenciais na diferenciação.

### **C) Diferenças entre dano moral e assédio moral**

Existem certas interrogações que são feitas no direito muito complicadas, esta é uma delas: assédio moral e dano moral são a mesma "coisa"?

Advogados relatam os fatos nas relações de trabalho e emprego e ao final de suas demandas pedem a condenação do empregador pelo pagamento de indenização por danos morais



face ao assédio moral vivenciado pelo empregado. Julgamentos são proferidos sem nenhuma distinção entre assédio moral e dano moral e a doutrina escreve artigos citando julgados também sem nenhuma diferença. Mas qual a finalidade desta diferença?

O assédio moral traz conseqüências sobre a saúde da vítima e estas conseqüências podem ser detectadas por um bom clínico, o qual dirá se existe ou não o assédio. Para ser claro, quando alguém fuma maconha esta produzirá alguns efeitos sobre sua saúde, quem toma bebida alcoólica, tem efeitos próprios do álcool no seu organismo, assim como quem é assediado tem efeitos próprios do assédio, os quais são próximo dos efeitos do estresse, se distinguindo por dois deles: no estresse não existe sentimento de culpa e nem ocorre humilhação da vítima, como ocorre no assédio moral.

No dano moral não existe a necessidade de provar estes efeitos, pois, presume-se que a vítima esteja sofrendo! O dano moral não tem sintomas próprios e ainda não existe a necessidade da prova do prejuízo sobre a saúde, pois se presume que a vítima esteja sofrendo, tenha sua imagem abalada, etc.

O assédio moral possui algumas diferenças com relação ao dano moral, mais, em alguns casos existe um encontro entre eles. O assédio moral exige que sejam realizadas práticas hostis de forma reiterada, com certa freqüência e duração.

A freqüência, estatisticamente, como disse Heiz Leymann é de uma vez por semana. A duração é estatisticamente comprovada por Heinz Leymann de pelo menos 6 meses.

Aqui existe de uma forma geral uma diferença com o dano moral, pois, no dano moral não são feitas estas exigências, um simples ato pode caracterizar o dano moral.

Em matéria de provas, entende-se que no dano moral o fato deve ter sido levado a conhecimento de terceiros enquanto no assédio moral não existe esta necessidade.

Sob o ponto de vista prescricional, no caso do dano moral a prescrição começa a correr à partir do fato e no caso do assédio do último fato. No caso do dano moral o fato gera o dano e no caso do assédio exige-se a prática reiterada de atos hostis, por isso existe a diferença com relação ao prazo prescricional.

A finalidade em se fazer estas distinções é muito importante sob o ponto de vista da avaliação do dano moral, pois, percebe-se que o assédio moral causa uma dor e sofrimento comprovados na vítima enquanto que o dano moral não tem necessidade destas provas. Com isso, percebe-se que as indenizações por assédio moral devem receber um valor maior do que muitas indenizações por danos morais.

A partir do momento em que forem ignoradas estas diferenças, precisaremos saber do que se trata? É assédio? É dano moral? Dano extrapatrimonial? Como identificar um ou outros? Sabemos que hoje o assédio moral é visto como uma espécie da qual o gênero é o dano moral, assim como outra espécie é o dano estético, por exemplo. Ocorre que precisam ser analisadas as diferenças, sob pena de não sabermos mais o porquê numa condenação, já que dano moral e assédio moral não se confundem<sup>26</sup>.

**D) Assédio moral e assédio sexual.** O assédio moral não se confunde com o assédio sexual. Assim pode-se verificar exemplificativamente que:

---

<sup>26</sup> No mesmo sentido entende Rodrigo Dias da Fonseca. *Assédio moral: breves notas*. <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9512>, p. 2.

- No assédio moral, a regra é a existência da realização de práticas hostis de forma reiterada, enquanto que no assédio sexual a realização de um único ato poderá o caracterizar;
- O comportamento do assediador no assédio sexual tem finalidade libidinosa, enquanto no assédio moral não;
- Normalmente não existe a necessidade de freqüência no assédio sexual enquanto que no assédio moral sim;
- Não existe necessidade de duração no assédio sexual, um ato pode ser suficiente para sua caracterização enquanto que no assédio moral existe;
- O assédio sexual visa uma aproximação entre as pessoas enquanto o assédio moral, normalmente, o afastamento.

A diferença entre estes dois institutos jurídicos nem sempre é fácil de ser verificada na prática. Há situações em que o assédio sexual se transforma em assédio moral, assim, por exemplo, uma pessoa convida outra para jantar com intenção de assediá-la sexualmente. Esta por sua vez recusa e diante desta recusa a outra começa a assediá-la moralmente a perseguindo, sem que tenha a intenção de sua saída da empresa. Esta afirmação vai ao encontro do que afirmou Leymann, para o qual não é sempre que a saída da vítima do mundo do trabalho seja sempre o objetivo do assediador, cuja intenção principal pode ser na perseguição em si do alvo.<sup>27</sup>

No julgado abaixo, também se vê esta distinção:

Assédio moral ou sexual. Distinção. Os atos reputados como de violência psicológica, porquanto praticados de forma permanente no ambiente de trabalho, somente ensejam a hipótese de assédio

---

<sup>27</sup> Guglielmo Gulotta. *Il vero e il falso mobbing*. Milano: Giuffré Editore, 2007, p. 122.

sexual, quando os atos verbais e físicos praticados pelo assediador, com a finalidade de submetê-lo aos seus caprichos sexuais. Todavia, quando a resistência do autor às demandas sexuais do superior hierárquico desperta ressentimentos, que levam ao preposto da ré a perseguir a vítima, a hipótese então configurada é de assédio moral no trabalho. Ambas as formas de assédio, moral e sexual, dão direito a reparação do dano sofrido. TRT - 3ª Região. Recurso Ordinário. Processo nº 01087-2006-020-03-00-4. Data de publicação no DJMG: 26/05/2007, p. 33. 8ª Turma. Relator: Cleube de Freitas Pereira.

Por isso é que afirmamos que normalmente o assédio moral visa afastar o assediado do trabalho, pois existem exceções, como nesse caso onde a intenção do assediador é perseguir seu alvo e não afastá-lo.

**E) Assédio moral e outras violências no trabalho.** A violência no trabalho pode ser definida como "todas as situações onde as pessoas são maltratadas, ameaçadas ou agredidas em circunstâncias que colocam explícita ou implicitamente a prova de sua segurança, de seu bem estar, sua saúde".

Estas atitudes por si só não caracterizam o assédio quando são pontuais, o que pode vir a caracterizá-las como assédio são as repetições, sua freqüência e sua duração. Assim, o assédio moral não deve ser confundido com outros fatos que vistos isoladamente não caracterizam assédio. Estes fatos, podem até caracterizar um dano moral quando se tratar de situações pontuais ou então quando não existir a intenção em assediar.

São inúmeras as situações, assim citaremos apenas alguns exemplos onde não existe assédio:

- Recusar aumento salarial de forma uniforme para todos os trabalhadores;
- Incompatibilidade de humor;
- Não conceder uma promoção de forma uniforme para todos os trabalhadores ou conceder somente para um;
- Não dar um determinado trabalho para uma pessoa que não esteja qualificada;
- Exigir produtividade sem exagero;

TRT - PR - 26-06-2007 ASSÉDIO MORAL. METAS DE PRODUTIVIDADE. COBRANÇAS. LIMITE DA RAZOABILIDADE NÃO EXCEDIDO. IMPROCEDÊNCIA.

O assédio moral não se confunde com a natural pressão decorrente do mercado cada vez mais competitivo do mundo globalizado, ou mesmo com o exercício regular do direito do empregador exigir produtividade de seus empregados... A prova oral trazida aos autos demonstra a existência de metas de produção, sem qualquer qualificativo que permita considerá-las exacerbadas, impossíveis ou inatingíveis... TRT-PR-08932-2005-006-09-00-2-ACO-16389-2007-1ª. TURMA. Relator: UBIRAJARA CARLOS MENDES. Publicado no DJPR em 26-06-2007.

ASSÉDIO MORAL - CARACTERIZAÇÃO. O assédio moral está ligado às condições hierárquicas do empregador, mais especificamente aos desvios no uso destas faculdades, não se confundindo com a "pressão" psicológica resultante do recrudescimento do mercado de trabalho no qual se insere a atividade do empregador, tampouco com o simples "receio de perder comissão". O direito de exigir produtividade dos seus empregados é faculdade inerente do empregador, já que este assume os riscos da atividade econômica (CLT, art.

2º). Inexiste nos autos elementos que apontem ter sido a empregada exposta a situação humilhante ou constrangedora, ou mesmo sofrimento psicológico, por ter sido pressionada a cumprir as metas ou ter sido demissionada. O **simples desconforto não caracteriza assédio moral** e não justifica a indenização pretendida. TRT - 2ª Região. Recurso Ordinário. Data de julgamento: 22/05/2007. Relatora: Ana Cristina Lobo Petinati. Acórdão nº 20070389220. Processo nº 00153-2004-261-02-00-4. Ano: 2005. Turma: 5ª. Data de publicação: 15/06/2007.

**Aborrecimentos no trabalho não podem ser considerados como assédio moral e nem autorizam o pagamento da indenização.** TRT - 3ª Região. Recurso Ordinário. Processo nº 00485-2006-057-03-00-0. Data de publicação: 28/11/2006. 7ª Turma. Des/juiz Relator: Convocada Taísa Maria Macena de Lima.

- Uma reação por um impulso num estado de nervosismo, porém, se este estado é repetido dia após dia, durante semana, poderá ficar caracterizado o assédio;
- Em outras formas de violência, como uma agressão física, assédio sexual,...;
- Trabalhar num escritório pequeno, com má iluminação e um acento não apto não constitui por si só assédio. O que poderá ocorrer é, por exemplo, que uma pessoa venha a ter um problema de lesão por esforço repetitivo por causa de um acento incorreto, mais isso não é assédio, ela terá direito a indenização face ao seu prejuízo corporal;

- Incivilidade ou desrespeito somada a provocação do suposto assediado;

Assédio moral. Configuração. ...Eventual incivilidade ou mesmo desrespeito de colegas para com o empregado da empresa não torna esta automaticamente responsável pela reparação, **sobretudo se houve provocação.** TRT - 10ª Região. RO nº 00010-2006-007-10-85-1. 3ª Turma. Juiz Relator: Braz Henrique de Oliveira. DJ: 20/07/2007.

- Ainda merece ser lembrado que brincadeiras e zombarias naturais no ambiente de trabalho podem ser vistas como normais,<sup>28</sup> desde que não atinjam a saúde de outrem, mesmo porque é natural e inclusive saudável que haja brincadeiras;
- Etc.

### III - O falso assédio

Nem sempre o demandante pode estar falando a verdade em juízo, por isso, é importante haver a produção de provas neste sentido, tendo em vista que existem estudos científicos que verificam se existe um falso assédio através da realização de perícia médica.

Podemos citar alguns estudos com esta finalidade<sup>29</sup>, como o estudo de Van der Kolk, McFarlane, Weisaeth, 1996 que

---

<sup>28</sup> Paulo Peli e Paulo Teixeira. *Assédio moral: uma responsabilidade corporativa*. São Paulo: Ícone Editora, 2006, p. 59.

<sup>29</sup> Guglielmo Gulotta. *Il vero e il falso mobbing*. Giuffrè Editore, 2007, p. 115 e 116.

afirma que uma entrevista com o demandante trazem a lume informações importantes, assim:

- Não deve ser utilizada uma modalidade de direcionamento e evitar no máximo interromper seu depoimento;
- Requerer ao demandante uma descrição detalhada dos sintomas;
- Observar o comportamento não verbal do demandante, ou seja, prestar atenção em sua expressão corporal, sendo importante uma leitura de alguma obra neste sentido;
- (Se ele apresenta algum distúrbio pós-traumático de stress como: irritabilidade, dificuldade de concentração,...). Também é importante verificar seu comportamento afetivo contando a história ou sua falta;
- Individualizar as fontes externas de informação que poderiam sustentar ou ao contrário, trazer dúvidas sobre a genuidade ou sobre a gravidade do distúrbio declarado pelo demandante;
- Utilizar instrumentos padrões construídos especificamente para individualização da simulação.

Outro instrumento que poderá ser útil para verificar se existe simulação dos distúrbios psicológicos se chama *Structured of Reported Symptoms* (SIRS), o qual foi desenvolvido por Rogers e outros (Rogers, 1992; Roggers, Bagby, Dickens, 1992).<sup>30</sup> Se refere a uma entrevista estruturada composta de 172 itens organizados em oito escalas principais, sendo que:

- Três destas examinam a apresentação da parte do demandante de sintomas que não são usados em termos de frequência ou de características (raras, improváveis, absurdas ou atípicas);

---

<sup>30</sup> Guglielmo Gulotta. *Il vero e il falso mobbing*. Giuffrè Editore, 2007, p. 116.



- Quatro escalas se referem a gama e gravidade dos sintomas, individuando aqueles que claramente podem ser reconduzidos a um distúrbio mental maior (sintomas visíveis), os sintomas leves que tem maior probabilidade de serem associados a problemas psicológicos menores, uma série de sintomas que não discriminam entre um distúrbio psíquico e outro e, enfim, uma presença excessiva de sintomas com gravidade extrema ou insustentável por um paciente;
- A última escala se refere as diferenças entre o que vem trazido pelo demandante e o que resulta da observação.

O principal objetivo do SIRS é o de separar o verdadeiro do falso assédio moral.

## Capítulo 5 - Quais são as práticas abusivas ou hostis que caracterizam o assédio moral?

Não existe uma lista objetiva demonstrando todas as atitudes que são consideradas hostis, em muitos casos é difícil sua constatação, assim, pode-se afirmar<sup>31</sup> que "o modo específico de agressão é variável conforme o meio sócio-cultural e os setores profissionais. No setor da produção a violência é mais direta, verbal ou física. Quanto mais alta for a hierarquia e na escala sócio-cultural, mais as agressões são sofisticadas, perversas e difíceis de se constatar."

Como não é possível enumerar todas as atitudes que são consideradas hostis, trazemos algumas elencadas por Heinz Leymann<sup>32</sup> e que perfeitamente violam o artigo 187 do Código Civil, o qual estabelece

"Art. 187. Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes."

### I - Impedir a vítima de se expressar

- O superior hierárquico recusa a vítima de se expressar;
- Os colegas o impedem de se expressar;
- Criticam o trabalho e/ou questionam da vítima constantemente;

---

<sup>31</sup> Marie-France Hirogoyen. *Malaise dans le travail: harcèlement moral – démêler le vrai du faux*. Paris: La Découverte, 2004, p. 13.

<sup>32</sup> Heyns Leymann, citado por Marie-José Gava. *Harcèlement moral. Comment s'en sortir?* Issy les Molineaux: Prat Éditions, 2008, pgs. 8 e 9.

...Provando-se que o empregador atuou de forma decisiva para que o trabalhador, diante da perseguição de seus superiores, fosse colocado em xeque o tempo todo, resta configurado o comportamento empresarial causador do assédio moral...

TRT -10ª Região. RO nº 01351-2006-103-10-00-4. 3ª Turma. Relator: Juiz Douglas Alencar Rodrigues. DJ: 03/08/2007.

- Criticam sua vida privada;
- Terrorizam a vítima através de chamadas telefônicas;
- A ameaçam verbalmente;
- A ameaçam por escrito;
- Recusam o contato (evitam o contato visual, gestos de rejeição);
- Ignoram sua presença, por exemplo, se dirigindo exclusivamente a terceiros.

## II - Isolar a vítima

- Não falam mais com ela;
- Não deixam que a vítima lhe dirija a palavra;
- Atribuem-lhe um local de trabalho que se distancia e a isola dos colegas;

Assédio moral. Os elementos de prova colhidos nos autos deixam entrever que a autora foi vítima de assédio moral, traduzido pela transferência desnecessária para outro setor;... TRT - 10ª Região. RO nº 01154-2005-011-10-00-0. 2ª Turma. Rel. Juiz Brasiliano Santos Ramos. DJ: 09/02/2007.

- Impedem seus colegas de lhe dirigir a palavra;
- Negam a presença física da vítima.

### III - Desconsiderar a vítima junto a seus colegas

- Mentir sobre a vítima ou a caluniar;
- Lançar rumores a sua pessoa;
- Deixar ela numa situação parecendo doente mental;
- Sugerir que faça um exame psiquiátrico;
- Imitar seu andar, sua voz, seus gestos para ridicularizá-la;
- Atacar suas convicções políticas e suas crenças religiosas;
- Zombar de sua vida privada;
- Tirar sarro de suas origens, de sua nacionalidade, etc;

TRT-PR-03-02-2006 ASSÉDIO MORAL. REPARAÇÃO DE DANOS. A designação de empregado para substituir mero equipamento eletrônico (sensor ótico) tem a clara conotação de represália e configura assédio moral, que se caracteriza por atitudes deliberadamente perversas, com o objetivo de afastar o empregado do mundo do trabalho e provoca danos à sua personalidade, à sua dignidade e até mesmo a integridade física ou psíquica, põe em perigo o emprego e degrada o ambiente de trabalho. O abuso não foi cometido de forma direta ou aberta, mas sub-reptícia, quase velada, por meio de uma simples designação funcional que colocou o autor em posição de humilhante debilidade, na substituição de um equipamento eletrônico, provavelmente à vista de colegas que passaram a contribuir com os agressores primitivos, com as chacotas relatadas na petição inicial. Trata-se de

colocar o empregado numa espécie de  
"quarentena"... TRT-PR-20143-2003-014-09-00-2-ACO-  
03101-2006-2ª. TURMA. Relator: MARLENE T. FUVKERI  
SUGUIMATSU. Publicado no DJPR em 03-02-2006

"Na hipótese, restou provada a lesão ao patrimônio do autor, a partir de excessos no tratamento dispensado a vendedores pelos superiores da ré. A testemunha ouvida nos autos no Processo nº 00016-2006-015-06-00-2 (prova emprestada) disse que "a pressão e ameaças decorriam das vendas, propagandas, resultados; que, por exemplo, na reunião geral eram puxados relatórios dos vendedores e apontados os piores com comentário do tipo "vendedor de merda, gay, menstruação":...que os vendedores eram apontados desta forma duas ou três vezes na semana; que isto acontecia nas três reuniões como supervisor, com o gerente ou com o gerente-geral (f. 410)". TRT-6ª Região. RO nº 01018-2005-015-06-00-8. 1ª Turma. Relatora: Desembargadora Valéria Gondim Sampaio.

- A constranger a um trabalho humilhante;
- Colocar em questão, contestar as decisões da vítima;
- A injuriar, usar termos obscenos e degradantes, ironizar, como "tinha que ser loira";

...Sustenta a demandante que a gerente das agências do tipo PAB tinha por hábito injuriá-la com expressões como "burra", "incompetente" e "lerda", além de ameaçá-la com a possibilidade de demissão, tudo isso diante de seus colegas de trabalho. "TRT - 10ª Região. Recurso Ordinário nº 00783-2006-016-10-00-6. 1ª Turma. Juiz Relator Pedro Luiz Vicentin Foltran. DJ: 27/04/2007".

- Algumas frases utilizadas merecem aqui ser destacadas, como:<sup>33</sup>
  - O tempo que você leva para resolver as coisas, minha tartaruga dá duas voltas no quarteirão...
  - Se incompetência pagasse imposto você estava falido...
  - Aqui não é instituição beneficente: se não agüenta o ritmo, cai fora...
  - Você é muito pesado para eu te carregar nas costas...
  - É melhor você arrumar outra coisa para fazer porque pelo que vejo seu QI não atinge o nível desejado...
  - Levar o filho ao médico! Isso não tem o menor cabimento. Afinal quem é que vai pagar as contas da sua casa?
  - Você é prova viva de que papel aceita tudo, pois pelo seu currículo era para você ser bem melhor!
  - Ei, tá nervosinha por quê? Vê se arruma um namorado para resolver isso!
  - Eu mandei e você tem que fazer! Manda quem pode e obedece quem tem juízo!
  - É bom fazer o que estou mandando, senão já sabe. A porta da rua é serventia da casa.

---

<sup>33</sup> Paulo Peli e Paulo Teixeira. *Assédio moral: uma responsabilidade corporativa*. São Paulo: Editora Ícone, 2006, pgs. 67 e 68.

- É bom fazerem o que estou mandando. "A fila de desempregados aí fora é grande e estão torcendo para abrir uma vaga."

- Assediar sexualmente a vítima (gestos e propósitos);
- Etc.

Dano moral. Assédio moral. Prática de atividades ditas "motivacionais" que atingem a dignidade da pessoa humana e o valor do trabalho humano. Fixação de indenização. Indubitavelmente que a instabilidade emocional gerada no empregado que se recusa a participar de reiteradas práticas chamadas de "motivacionais", que maculam a dignidade da pessoa e o valor do trabalho humano (dança, performance, ranking dos piores, uso de fantasias, etc.)...TRT - 12ª Região - RO nº 03837-2006-034-12-00-6. Relatora Juíza Águeda M. L. Pereira. DJSC: 04/09/2007.

#### **IV - Desacreditar a vítima por seu trabalho**

- Não lhe confiar mais nenhuma tarefa.

Neste sentido tivemos a primeira decisão sobre assédio moral no Brasil onde o empregador feriu a dignidade do empregado ao não lhe fornecer mais trabalho.

ASSÉDIO MORAL - CONTRATO DE INAÇÃO - INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL - A tortura psicológica, destinada a golpear a auto-estima do empregado, visando forçar sua demissão ou apressar sua dispensa através de métodos que resultem em sobrecarregar o

empregado de tarefas inúteis, sonegar-lhe informações e fingir que não o vê, resultam em assédio moral, cujo efeito é o direito à indenização por dano moral, porque ultrapassa o âmbito profissional, eis que minam a saúde física e mental da vítima e corrói a sua auto-estima. No caso dos autos, o assédio foi além, porque a empresa transformou o contrato de atividade em contrato de inação, quebrando o caráter sinalagmático do contrato de trabalho, e por conseqüência, **descumprindo a sua principal obrigação que é a de fornecer trabalho, fonte de dignidade do empregado.** (TRT - 17ª Região - RO 1315.2000.00.17.00.1 - Ac. 2276/2001 - Rel. Juíza Sônia das Dores Dionízio - 20/08/02, in Revista LTr 66-10/1237).

Bem como outras vieram posteriormente, como se vê no exemplo abaixo:

TRT - PR - 04-05-2007 DESLIGAMENTO OBRIGATÓRIO DO AMBIENTE DE TRABALHO. EXCLUSÃO DO EMPREGADO. ASSÉDIO MORAL CONFIGURADO. Da análise dos autos, percebe-se claramente a prática de atos ilícitos que causaram inequivocamente danos de ordem moral no obreiro, por meio de atitudes de superiores hierárquicos que importaram em assédio moral no ambiente de trabalho, de **não permitirem a prestação de serviços por parte do reclamante nos últimos meses que antecederam a ruptura do contrato de emprego,** tendo como objetivo a sua exclusão do mundo do trabalho, expondo o empregado a situação humilhante e constrangedora, principalmente ao se considerar o direito ao trabalho como sendo um direito humano fundamental ( art. 6º. CF ).TRT-PR-18056-2004-006-09-00-1-ACO-11077-2007-4ª TURMA - Relator: LUIZ CELSO NAPP. Publicado no DJPR em 04-05-2007.



- A privar de toda ocupação e cuidar para que ela não encontre nenhuma por ela mesma;
- A constrangir a realizar tarefas totalmente inúteis e/ou absurdas;

Assédio moral. ...permanecendo a autora, antiga a experiente funcionária do Banco, **limitada a verificar e-mails do Banco**;... TRT - 10ª Região - RO nº 01154-2005-011-10-00-0 - 2ª Turma. Relator juiz Brasilino Santos Ramos - DJ: 09/02/2007.

- A encarregar de tarefas inferiores a sua competência;
- Dar-lhe sem parar tarefas novas;
- Fazer-lhe executar tarefas humilhantes;
- Confiar à vítima tarefas exigentes e qualificações superiores a suas competências, de forma a desacreditar;
- Exigir-lhe metas de difícil ou impossível alcance.

TRT - PR - 24-04-2007 ASSÉDIO MORAL. CONDUTA AGRESSIVA. METAS DE DIFÍCIL ALCANCE. O abuso no exercício do poder diretivo, pela **conduta agressiva e constrangedora do superior hierárquico**, configura assédio moral, da mesma forma que a **exigência de metas de extrema dificuldade**, com o claro intuito de solapar a auto-estima do empregado que, frustrado pelo insucesso no cumprimento das ordens, aceita ou mesmo pede o desligamento. TRT - PR - 15788-2003-012-09-00-0-ACO-10305-2007-2ª TURMA - RELATOR: MARLENE T. FUVERKI SUGUIMATSU. Publicado no DJPR em 24-04-2007

## **V - Comprometer a saúde da vítima**

- Constranger a vítima a trabalhos perigosos e nocivos a sua saúde;
- Ameaçá-la com violências físicas;
- Agredir fisicamente, mais sem gravidade, a título de advertência;
- Ocasionar desgastes no domicílio da vítima ou no seu posto de trabalho;

## Capítulo 6 - Formas de assédio moral

O assédio moral pode ser individual ou coletivo, vertical ou horizontal, masculino ou feminino, ascendente ou descendente, patológico ou estratégico, grupal ou individual, profissional ou familiar. Parece difícil sustentar uma forma separada identificada por assédio discriminatório,<sup>34</sup> pois todo assédio é discriminatório.

### I - Formas, vertical ou *bossing*, horizontal e mista entre vertical e horizontal de assédio moral

#### A) Assédio vertical ou *bossing*

##### a) Assédio vertical descendente

O assédio é *vertical descendente* quando ele é realizado de cima para baixo, ou seja, por um responsável hierárquico que abusa de seu poder de direção. Esta forma de assédio é mais freqüente que a vertical ascendente.

Aqui a causa tem um denominador comum:<sup>35</sup> o superior hierárquico se prevalece de seu poder de forma desmedida e arcaica. O objetivo pode ser o de reduzir a influência de um empregado junto àqueles que estão ao seu redor.

Segundo Heinz Leymann<sup>36</sup>, em todos os casos que lhe foram levados a seu conhecimento, parece que o superior hierárquico

---

<sup>34</sup> Phillipe Ravisy. *Le harcèlement moral au travail*. Paris: Éditions Delmas, 2007, p. 28.

<sup>35</sup> Heinz Leymann. *La persécution au travail*. Paris: Éditions du Sueil, 1996, pg. 55.

<sup>36</sup> Heinz Leymann. *La persécution au travail*. Paris: Éditions du Sueil, 1996, pg. 59.

acreditasse que sua posição e sua autoridade eram colocadas em questão. Ou, o que ainda mais ocorre é ele temer de perder o controle de seus subordinados. Neste caso, o assediador, por exemplo, recusa de lhe dar os meios necessários para executar suas tarefas, lhe recusa pessoal que ele tem necessidade, o priva de informações, etc.

#### **b) Assédio vertical ascendente**

O assédio é *vertical ascendente* quando ele é de cima para baixo, ou seja, operado por um subordinado ou mais contra o superior hierárquico.

Neste caso, subordinados agridem seu superior hierárquico por que

- Eles se opõem a indicação deste responsável, como por exemplo, na substituição de uma chefia; seja porque eles esperam a indicação de outra pessoa ou porque um deles esperava seu lugar ou ainda simplesmente por que eles não querem um superior responsável por eles;
- O chefe é atacado geralmente em razão de seu autoritarismo, de sua arrogância ou de sua parcialidade.

O assediado neste caso cria até certa resistência em comunicar esta situação ao seu superior hierárquico para não demonstrar fraqueza, perder sua credibilidade, sua atual posição, etc.

O julgado abaixo<sup>37</sup>, embora se refira a dano moral, é caracterizado como assédio moral vertical ascendente porque existia perseguição, houve prova do prejuízo físico e emocional, pois, segundo se verifica o conflito era antigo,

---

<sup>37</sup> [http://www.editoramagister.com/noticia\\_ler.php?id=31738](http://www.editoramagister.com/noticia_ler.php?id=31738)

existiam várias ações civis e trabalhistas envolvendo as partes ou interesses delas. Como este conflito não foi solucionado, virou assédio moral através da forma agressiva física.

**Funcionários indenização chefe agredido verbalmente**

Em decisão unânime, a 9ª Câmara Cível do TJRS responsabilizou casal de trabalhadores por agressão, praticada por seus dois filhos, com 15 e 16 anos, contra o superior hierárquico. Conforme o Colegiado, os réus são responsáveis pelos atos ilícitos cometidos pelos menores. À época dos fatos estava em vigência o Código Civil de 1916, segundo o qual a menoridade terminaria aos 21 anos completos.

A vítima deve receber R\$ 10 mil por danos morais, corrigido monetariamente pelo IGP-M, acrescido de juros legais. Os dois trabalhadores devem efetuar, solidariamente, o pagamento.

**Apelação**

O autor da ação indenizatória recorreu da sentença, que julgou improcedente a demanda. Contou que era gerente regional da Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE) e que os dois rapazes invadiram a sua sala, agredindo-o com socos, pontapés e palavras de baixo calão. Insurgiu-se contra a justificativa dos pais, subordinados hierárquicos, de que sofriam perseguição pessoal e funcional por parte do apelante.

A relatora do apelo, Desembargadora Iris Helena Medeiros Nogueira, ressaltou que o contexto dos fatos demonstra a desarmonia exacerbada é antiga entre o autor e os réus. "As várias ações, civis e trabalhistas, envolvendo as partes ou interesses delas, já é suficiente para tal conclusão."

Para a magistrada, mesmo que estivesse configurada a "perseguição política" no ambiente de trabalho afirmada pelos réus, "não justifica a conduta agressiva de seus filhos, não afastando, de modo algum, a responsabilidade civil." Salientou que, no caso, é evidente a conduta culposa/omissiva dos apelados em relação aos seus filhos, "pois deixaram que adentrassem seu local de trabalho e agredissem seu superior hierárquico."

#### **Dano moral**

A Desembargadora Iris Helena Medeiros Nogueira reconheceu a ocorrência de dano moral. "Haja vista a situação vexatória e humilhante por que passou o autor, agredido física e verbalmente, no interior de seu local de trabalho, por dois rapazes."

Para arbitrar a quantia indenizatória afirmou que devem ser consideradas várias circunstâncias. "De regra, venho expondo que o valor da indenização deve atentar para a pessoa do ofendido e do ofensor; a medida do padrão sócio-cultural da vítima; a extensão da lesão ao direito; a intensidade do sofrimento e sua duração; e as condições econômicas do ofendido e as do devedor." Acrescentou, ainda, a importância do caráter pedagógico-preventivo da medida.

Votaram de acordo com a relatora, a Desembargadora Marilene Bonzanini Bernardi e o Juiz-Convocado ao TJ Léo Romi Pilau Júnior.

Proc. 70025275082

Esta forma de assédio é menos freqüente do que a vertical descendente e a entre colaterais, sendo que a primeira é a mais freqüente. Mais como vimos, ainda que o assédio vertical ascendente seja menos freqüente ele ocorre como muito bem esclarece o seguinte julgado

"... Na verdade já se admite até o assédio moral de inferior hierárquico que ocorreria, por exemplo, quando orientações ou determinações do superior são sistematicamente boicotadas pelos subordinados." TRT - 6ª Região. RO nº 02489-2004-102-06-00-4. 2ª Turma. Juíza Relatora: Patrícia Coelho Brandão Vieira.

## **B) Assédio horizontal**

O assédio é horizontal quando ele se produz entre colegas de mesmo nível hierárquico, sendo simples quando um trabalhador assedia outro e coletivo quando um grupo de trabalhadores assedia um colega.

Alguns motivos levam ao assédio horizontal:<sup>38</sup>

- Um grupo de esforço de constranger uma pessoa reticente a se conformar com as regras tomadas pela maioria;
- Um ou mais indivíduos escolhem como alvo uma pessoa em situação de fraqueza para colocar em práticas seus objetivos;
- A agressão ocorre pela diferença da vítima (sexo, nacionalidade, religião, aparência física, etc.);
- A agressão é o resultado prolongado de uma inimizade pessoal ou pelo menos de uma insatisfação;
- Ainda, a medicina do trabalho descobriu uma relação entre as perturbações psicossomáticas e a monotonia e a repetição de tarefas. Nesse caso os agressores escolhem alguém como vítima porque não tem nada mais interessante para fazer!

---

<sup>38</sup> Heinz Leymann. *La persécution au travail*. Paris: Éditions du Sueil, 1996, pgs, 44, 45 e 169.

Esta forma de assédio entre pares recebe o nome de *bullying* ou de *harassment* nos Estados Unidos e é marcada por comportamentos de agressividade física no confronto de companheiros e não um fenômeno com finalidade específica de excluir alguém da empresa. Assim, brigas entre estudantes nas escolas são casos de *bullying*, pois nenhum estudante tem a intenção de excluir o outro da escola e sim de agredi-lo.

### **C) Assédio misto**

O assédio misto é a mistura dos dois anteriores, o que quer dizer que ocorra numa relação de hierarquia como entre colegas de mesmo nível hierárquico.

TRT-PR-03-02-2006 DOENÇA PROFISSIONAL. (LESÃO POR ESFORÇOS REPETITIVOS) ASSÉDIO MORAL. DANO MORAL COMPROVADO. ...Como suas condições de saúde já não permitiam à produtividade nos níveis almejados, o que, por certo, comprometia os lucros, a solução encontrada foi tornar o ambiente de trabalho insuportável a ponto de levar ao pedido de desligamento e, assim, evitar os custos da dispensa sem justa causa. As atitudes descritas nos autos tipificam o assédio moral, praticado até mesmo pelos próprios colegas que, certamente, prestigiados pelo novo empregador, a ele se aliaram no comportamento opressivo e humilhante.

TRT-PR-23044-2001-012-09-00-8-ACO-03097-2006-2<sup>a</sup>.

TURMA. Relator: MARLENE T. FUVERKI SUGUIMATSU.  
Publicado no DJPR em 03-02-2006.



Em certos casos o isolamento de um trabalhador acaba gerando o assédio misto, como bem ficou esclarecido na decisão abaixo:

...O isolamento decretado pelo empregador, acaba se expandindo para níveis hierárquicos inferiores, atingindo os próprios colegas de trabalho. Estes, também por medo de perderem o emprego e cientes da competitividade própria da função, passam a hostilizar o trabalhador, associando-se ao detrator na constância da crueldade imposta. TRT - 2ª Região. Recurso Ordinário. Data do julgamento: 17/02/2004. Relator: Valdir Florindo. Acórdão nº 20040071124. Processo nº 01117-2002-03202-00-4. Ano: 2003. 6ª Turma. Data da publicação: 12/03/2004.

## **II) Formas individual, coletivas (estratégica, institucional e transversal) e mista**

### **D) Forma individual**

A pessoa que age desta forma geralmente é um indivíduo em que os psiquiatras definem como uma personalidade "obsessiva", "perversa", "narcisista" ou "paranóica".

Aqui o objetivo do assediador é puramente gratuito de destruição de outrem e de valorização de seu próprio poder.

Esta forma de assédio é combatida quando passa a não ser permitida a continuidade de atos hostis pelo assediador.

### **E) Formas coletivas**

### **a) Estratégica ou organizacional**

Esta é a forma que mais vem se desenvolvendo nas empresas porque visa uma redução de custos com encargos trabalhistas, procura-se eliminar trabalhadores considerados um incômodo para a empresa.

Assim, uma pessoa é eleita para ser representante da estratégia, a qual ficará encarregada de utilizar os instrumentos de seu conhecimento para fazer com que o trabalhador peça sua demissão.

Os instrumentos são por exemplos, colocar cada vez mais pressão, fixar objetivos cada vez mais irrealistas para o empregado. Não os atingindo, o empregado começa a se questionar, se culpar, etc.

Nesta forma de assédio o trabalho é atacado e desviado de sua finalidade e as repercussões sobre o indivíduo são efeitos destas atitudes.

Esta forma de assédio é usada quando a empresa resolve demitir certos trabalhadores com altos salários ou para evitar custos com a demissão. Fatores organizacionais como a reestruturação societária (fusão por incorporação, cisão) e certos modos de administração somente baseados na produtividade a facilitam.

O caráter organizacional e grupal em certos casos de assédio exige que seja feita uma análise institucional e grupal da empresa e não diagnósticos psiquiátricos em termos da personalidade de cada indivíduo.

Quando o assédio torna-se uma estratégia da empresa recebe o nome de *bossing*, ou seja, uma forma de terrorismo psicológico pré-determinado para promover o afastamento do

mundo do trabalho de sujeitos que não servem mais aos interesses da organização.<sup>39</sup>

#### **b) Institucional**

O assédio institucional aparece como ligado a forma de organização do trabalho que fixa de forma consciente objetivos inatingíveis, sobrecarga no trabalho, aumento do estresse, etc.

Esta é uma forma de estratégia de gestão do conjunto dos trabalhadores.

#### **c) Transversal**

Aqui uma pessoa é escolhida para ser a vítima de um grupo.

#### **F) Mista**

Na forma mista haverá tanto o assédio individual como o coletivo.

Seja que forma for o assédio, em todos os casos ele ocorre porque há uma permissão da organização.<sup>40</sup> Por isso, as empresas têm a obrigação de resultado de não deixar que ocorra, sob pena de serem responsabilizadas.

---

<sup>39</sup> Guglielmo Gulotta. *Il vero e il falso mobbing*. Milano: Giuffrè Editore, 2007, p. 3.

<sup>40</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prévenir, désarmer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 36.

## **Capítulo 7 - O que favorece o assédio**

A psiquiatra francesa François Lelord, autora do livro *Comment gérer les personnalités difficiles* (Como gerir as personalidades difíceis) escreve<sup>41</sup> que "A maioria dos indivíduos podem se tornar assediadores".

### **I - Caricaturas do assediador**

#### **A - O perverso**

Podemos separar o indivíduo perverso em dois tipos: aquele que pratica atos de perversidade de forma habitual e aquele que é pontual é ocasional. Estas pessoas têm alguns pensamentos que merecem aqui serem lembrados, pois muitas vezes são exteriorizados.

##### **a) O perverso habitual**

O perverso é aquele sujeito:

- Que constrói suas próprias leis;
- É hábil, usa sua "inteligência" de forma maliciosa;
- É um hipnotizador que se presenteia com suas seduções;
- É uma pessoa indiferente frente ao sofrimento de outrem;
- Não é aberto a negociação e nem a ouvir;
- Ele nega a existência da outra pessoa como indivíduo, a outra pessoa é somente um objeto de seus desejos;

---

<sup>41</sup> Marie-José Gava. *Harcèlement moral. Comment s'en sortir?* France: Prat Éditions, 2008, p. 19.

- Que não gosta de silêncio;
- Que lhe retirem o poder;
- Que lhe ignorem;
- Que entrem na sua frente para desviar que atinja seus objetivos;
- Gosta de desqualificar as outras pessoas que ele utiliza.

O comportamento frente a ele deve ser o de barrá-lo, mais não adotando uma atitude submissa frente a ele, nem sendo agressivo.

A vítima deve fugir dele.

É importante que sejam feitos exames psicológicos para verificar se esta pessoa é um perverso narcisista.

#### **b) O perverso ocasional**

O perverso ocasional não é um sujeito que se pode dizer perverso como o habitual. Ele somente agirá de forma perversa porque é o representante de pessoa(s) que estão por trás dele que não querem diretamente praticar os atos hostis. Ele acaba sendo o representante dele(s), ou seja, ele executará deliberações tomadas por outros.

#### **c) Como eles pensam**

Oportuna a lembrança do pensamento dos assediadores:<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Paulo Peli e Paulo Teixeira. *Assédio moral: uma responsabilidade corporativa*. São Paulo: Editora Ícone, 2006, pgs. 64 a 66.

- "Hum..., esse aí está querendo aparecer muito, vou quebrar este entusiasmo! Dou uma série de trabalhos que sabidamente não vai conseguir realizar e ele acaba desmoralizado";
- Tiro dele as funções nobre e dou somente tarefas rotineiras e sem expressão, e ele acaba se enchendo e pede as contas;
- Se ele estiver presente em uma reunião, nunca lhe dirijo a palavra, nem olho para ele e se ele pedir para falar, digo que vou lhe dar a palavra ao final e encerro a reunião sem ouvi-lo;
- Vou induzir a pessoa a cometer erros por falha ou omissão;
- Nunca vou elogiar um trabalho que ele faça, mas vou criticar mesmo quando não houver motivo;
- Valorizo outros na presença dele e sempre aponto os outros como modelos a serem seguidos;
- Mesmo que haja com a iniciativa e criatividade, critico-o duramente pela quebra de hierarquia e pelo desvio das tarefas rotineiras que teria que cumprir;
- Sempre me imponho de forma truculenta sobre a pessoa, insultando-a na presença de terceiros;

- Dou espaço e incentivo para que os outros do mesmo nível também criem situações constrangedoras à pessoa visada;
- Boicoto seu trabalho e suas comunicações interrompendo sempre seu trabalho e seus contatos para desestabilizá-lo;
- Quando perceber que ele está ao telefone com algum amigo ou familiar chego falando alto e insultando-o para fragilizá-lo perante os seus (fico a bisbilhotar sua vida pessoal);
- Mudo o horário de entrar, sair e almoçar com o objetivo de desestabilizar sua vida pessoal e afastá-lo do convívio dos colegas de trabalho, isolando a vítima;
- Estimulo e faço intrigas atribuindo a origem delas a pessoa visada;
- Vou colocá-la na pior mesa de trabalho, com equipamentos de qualidade inferior, e vou dar uma mesa melhor mesmo para empregados mais novos e de nível hierárquico inferior;
- Dou ordens confusas e contraditórias e atribuo o insucesso à falta de discernimento da vítima;
- Quando realizar um trabalho, vou desmerecê-lo e ridicularizá-lo publicamente. "

## **B) A personalidade narcisista**

O problema da personalidade narcisista revela uma psicopatologia e é diagnosticado com a ajuda de testes ou questionários de personalidade, onde são observados traços como<sup>43</sup>:

- Um sentido de grandiosidade de sua importância, das suas realizações ou das suas capacidades;
- Um sonho de sucesso ilimitado, de poder ou de esplendor, de beleza, de amor ideal;
- Sentimento de ser especial e único, somente podendo ser compreendido por pessoas excepcionais, não é para qualquer um;
- Uma necessidade excessiva de ser admirado;
- Crê que tudo que acontece é por causa dele;
- Explora outrem nas relações interpessoais para atingir seus objetivos, ou seja, usa as pessoas de forma objetiva;
- Tem falta de empatia junto aos outros;
- A inveja frente a outrem ou crê que outros estão o invejando;
- Comportamentos arrogantes.

Pessoas com essas ou algumas dessas características preferem a rivalidade que a solidariedade. São bastante trabalhadores, pois assim buscam atingir seus objetivos, independente dos meios, o que lhes interessa é o fim. Acredita-se que 1% da população seja assim.

---

<sup>43</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prevenir, désarmercer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 38.



### **C) A personalidade obsessiva**

A pessoa é perfeccionista, preocupada com a ordem e apresenta no mínimo quatro das seguintes características<sup>44</sup>:

- É preocupado excessivamente com detalhes;
- Seu perfeccionismo atrapalha a finalização das tarefas;
- Um zelo excessivo no trabalho em detrimento dos lazeres e das relações entre amigos;
- Rigidez em matéria de valores éticos e religiosos;
- Incapacidade em separar os objetos usados;
- É reticente em delegar ou a trabalhar em grupo;
- Uma tendência a submeter os outros a seu ponto de vista;
- É avaro ou tem uma preocupação em economizar demais em vista de catástrofes que imagina irão ocorrer;
- Falta de generosidade e ele coloca padrões, tarefas e resultados antes das pessoas.<sup>45</sup>

### **D) A personalidade paranóica**

A pessoa com personalidade paranóica apresenta traços reveladores como<sup>46</sup>:

---

<sup>44</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prevenir, désarmorcer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 47.

<sup>45</sup> José Osmir Fiorelli, Maria Rosa Fiorelli e Marcos Julio Olivé Malhadas Junior. *Assédio moral: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: LTr, 2007, p. 43.

<sup>46</sup> Marie-José Gava. *Harcèlement moral. Comment s'en sortir?* France: Prat Éditions, 2008, p. 21.

- Ele desconfia de tudo e de todos, considerando o outro como potencial inimigo que a qualquer momento pode lhe retirar o poder;
- Ele se convence que é o "dono-da-verdade", possuindo uma falta de consideração imensa pelos outros;
- Se ele se sente ameaçado é um assediador implacável (principalmente no caso de assédio horizontal, entre colegas);
- Orgulhoso, ele é extremamente egocêntrico;
- Impulsivo, ele pode "explodir" e se mostrar muito violento verbalmente;
- Ele não suporta que uma pessoa dê uma parecer contrário ao seu; pois isto representa um sinal de ameaça a seu poder;
- Não tem senso de autocrítica;
- É autoritário e intolerante.

A personalidade paranóica é mais freqüente que a personalidade narcisista, acredita-se de 0,25 a 2,5% ser percentual de pessoas que nela se enquadram.<sup>47</sup>

## **E) Outros comportamentos<sup>48</sup>**

### **d) Pseudo-cordialidade**

---

<sup>47</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prevenir, désarmorcer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 47.

<sup>48</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prevenir, désarmorcer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 43

Alguns assediadores apresentam uma pseudo-cordialidade, aparentemente são sociáveis e são falsamente extrovertidos em razão do temor que tem numa relação com outrem. Eles não buscam a troca de experiência, porém, a submissão da outra pessoa. Eles se revelam bastante com o uso da palavra, gostam de ser o centro das atenções, visando com seus discursos rebaixar as outras pessoas.

#### **e) Sentimento de perseguição**

O assediador vê a outra pessoa como se ela fosse um perigo para ele. O assediador visa colocar a vítima num estado de submissão frente a sua tirania e se ela resiste o assediador age com mais raiva para buscar sua destruição.

#### **f) Tentam colocar uma máscara na sua incompetência**

O assediador procura mascarar sua incompetência em cima de discursos grandiosos, na irracionalidade de objetivos, na instabilidade de seus projetos.

A inveja aqui se manifesta muito bem, pois em muitos casos a vítima é mais competente que o assediador, mais bela, mais dinâmica, melhor formada, com mais amigos, etc. O assediador não suporta isso, ele quer suprimir essas diferenças.

#### **F) Necessidade de testes de personalidade**

Com tantas características é difícil alguém sair imune de alguma delas, porém, o que deverá ser verificado é o excesso, isso que irá demonstrar a tendência de personalidade de cada pessoa.

A verificação da personalidade é feita através de testes de personalidade. Esta verificação é feita por psicólogo.

## **II - Caricaturas da vítima**

Não existe nenhuma comprovação científica precisa sobre as características de quem pode ser vítima do assédio. Os assediadores possuem muito mais características do que as vítimas, porém, podemos enumerar algumas que atraem os assediadores<sup>49</sup> sob o ponto de vista subjetivo (A) e outras sob o ponto de vista objetivo (B).

As características subjetivas estão diretamente ligadas diretamente as pessoas enquanto que as objetivas estão ligadas mais ao posicionamento assumido pela pessoa.

### **A - Análise subjetiva**

O assediado é analisado com relação as suas diferenças (a) e vulnerabilidade (b). Porém, isso não significa dizer que as vítimas têm um perfil de vítimas, mas que somente alguns desses traços estão normalmente presentes nelas.

Ainda, é interessante saber como as vítimas reagem diante da situação de assédio (C).

---

<sup>49</sup> Marie-José Gava. *Harcèlement moral. Comment s'en sortir?* France: Prat Éditions, 2008, p. 21.

## **a) Diferenças**

A vítima<sup>50</sup>:

- Tem uma personalidade forte;
- É brilhante;
- É uma pessoa bela;
- É aquela que utiliza métodos de trabalhos inovadores;
- É ativa;
- É competente;
- Que tem diferentes formas de se divertir;
- É mais avantajado fisicamente;
- São normalmente com idade superior a 35 anos;
- São autônomas;
- São ambiciosas;
- Tem tendência a resistir ao autoritarismo.

## **b) Vulnerabilidade**

Os mais vulneráveis apresentam assim certas características como:

- Uma personalidade simpática;
- O respeito da hierarquia;
- Um isolamento nas relações profissionais, muitas vezes porque não construíram uma boa rede de relacionamentos;
- Uma precariedade econômica;
- Praticante religioso;
- Homossexualidade;
- Pessoas menos competitivas;

---

<sup>50</sup> Marie-José Gava. *Harcèlement moral. Comment s'en sortir?* France: Prat Éditions, 2008, p. 22.

- As pessoas mais sensíveis;
- Os mais tímidos;
- Problemas físicos.

## **B - Análise objetiva**

### **a) A posição que ocupará o trabalhador**

Alguns trabalhadores são destinados a ficar na "mira" dos assediadores em face da posição que irão ocupar, assim acontece com os representantes dos trabalhadores e os delegados de sindicatos.

Isto ocorre porque alguns dirigentes societários não gostam da presença das instituições representativas dos trabalhadores e menos ainda dos sindicatos.

### **b) A idade**

Uma pesquisa realizada na França<sup>51</sup>, a qual pode nos servir como referencial, demonstrou que os casos de assédio ocorrem com maior frequência nas pessoas cima de 36 anos (92%).

### **c) Perfil dos assediadores**

---

<sup>51</sup> Marie-France Hirogoyen. *Malaise dans le travail: harcèlement moral – Démeler le vrai du faux*. Paris: La Découverte, 2004, p. 185.

Os homens são assediados em sua maioria por homens enquanto que as mulheres são assediadas na mesma proporção por homens e mulheres.<sup>52</sup>

#### **d) A burocracia**

Aqui podemos ainda acrescentar o que disse Heiz Leymann<sup>53</sup>: "alguns tratamentos burocráticos podem colocar em jogo a saúde mental das pessoas em questão; estes tratamentos tendem então a reproduzir as mesmas estruturas presentes no assédio moral" e ainda acresce que num caso de acidente de trabalho "a lentidão burocrática facilita e acresce os danos psíquicos da vítima".

### **III - As testemunhas e terceiros**

#### **A - As testemunhas**

As testemunhas temem ser assediadas, perder seu emprego, assim muitas procuram se calar.

Quando a vítima sai do trabalho as testemunhas se sentem mais aliviadas. Desta forma, elas acabam sendo cúmplices do que viram e não fizeram nada para evitar!

Outras vezes, as testemunhas se calam porque não entendem o processo de assédio e nem o assediado.

---

<sup>52</sup> Muriel Trémeurs e Karin Douedar. *Fonction publique: prévenir et gérer le harcèlement moral et sexuel*. Montreuil: Editions du Papyrus, 2008, p. 20.

<sup>53</sup> Heinz Leymann. *La persécution au travail*. Paris: Éditions du Sueil, 1996, pgs. 68 e 71.

## **B - Terceiros**

Algumas pessoas, que não são testemunhas, começam a questionar se a vítima não teria feito nada com frases tipo "ela deve ter feito alguma coisa errada", "ela não é flor que se cheira" e assim por diante.

Tais atitudes, sem que as pessoas saibam o que realmente aconteceu somente vem a desgastar mais ainda a saúde física e emocional da vítima e acaba rendendo aplausos ao assediador, o qual além de estar errado, acaba parecendo que estava agindo corretamente.

A mídia aqui tem um papel importante, pois, conforme demonstramos, não é tão fácil assim demonstrar que uma pessoa está sendo assediada. O assédio pode ser confundido com outras situações, como estresse. Desta forma, é importante aguardar o julgamento final da causa, antes de "condenar" moralmente alguém.

É importante saber que de uma forma geral as vítimas perversas ou falsas vítimas, são espetaculares, querem ser visíveis, assim, elas não hesitam em chamar a atenção da mídia.<sup>54</sup>

Esta "condenação" da mídia prejudica a imagem do empresário, mesmo pela sua simples exposição e lhe dando direito de resposta, pois a visão popular é diferente da visão de um técnico.

## **IV - O verdadeiro e o falso assediado**

---

<sup>54</sup> Marie-France Hirogoyen. *Malaise dans le travail: harcèlement moral – Démeler le vrai du faux*. Paris: La Découverte, 2004, p. 60.



O verdadeiro assédio merece ser indenizado e não o falso. Este falso poderá até ser indenizado se houver sua caracterização em outro instituto jurídico, como o dano moral, como também não haverá indenização quando se tratar de simulação. Porém, existirão casos, onde as pessoas pensam que estão sendo assediadas e na verdade estão passando por outros transtornos psicológicos.

#### **A - O equívoco do intérprete**

É preciso ter muita atenção com relação ao assédio, pois este novo termo certamente começará a aparecer em várias ações judiciais, como já vem aparecendo. Como já expusemos anteriormente e aqui é bom lembrar, certas pessoas não mais dirão que estão estressadas, agora passarão a dizer que estão sendo assediadas no ambiente no trabalho.

Desta forma, não somente pela má-fé, como também frente a possibilidade de um incorreto julgamento da questão, sobretudo pela ausência de uma legislação federal sobre o tema.

Será importante uma análise das condições que caracterizam o assédio e, sobretudo das provas, do nexo de causalidade e dos prejuízos, cabendo ao julgador, em última análise, esta verificação. Sem isso, não haverá assédio, logo, teremos um falso assédio.

O fato de não estar diante de uma situação de assédio não significa necessariamente que a pessoa não receberá nenhuma indenização, poderá haver outra natureza jurídica para o problema, assim, por exemplo, ser desnaturada a questão para o dano moral.

## **B - O simulador**

Algumas pessoas tentam simular uma situação de assédio, ou seja, buscam formar um "teatro" para dar aparência que estão sendo assediadas, quando na realidade não o estão.

O simulador vai ao médico, psicólogo, conta seus sintomas para induzi-lo a lhe dar um atestado que será usado judicialmente. Estes profissionais não conseguirão identificar as causas que geram os supostos ou mesmo verdadeiros transtornos psicológicos e/ou físicos porque não as testemunharam, logo, não as podem provar, isto quer dizer que não são testemunhas dos fatos. Os transtornos podem ser verdadeiros, porém, não guardar nenhum nexo de causalidade com as causas, as quais são diversas das alegadas pelo simulador.

A intenção de simular é aproveitar da proteção exagerada na Justiça do Trabalho para obter dinheiro de forma fácil. A incorreta proteção ocorre porque o trabalhador não tem que ser protegido, o que tem que ser protegido e equilibrado é o contrato, ou seja, não se deve olhar a qualidade das partes e sim o conteúdo do contrato. Se houver desequilíbrio no contrato se equilibra, agora, é incorreto proteger o trabalhador somente por esta qualidade, pois trabalhador somos todos nós! Aristóteles em *Ética a Nicômaco* já dizia que a Justiça comutativa é o equilíbrio, deixando claro que o contrato de trabalho é comutativo, logo, deve-se buscar o equilíbrio entre prestação e contra-prestação e não a proteção do trabalhador.

O julgador deve estar atento para as simulações, inclusive quando coordenadas por seus advogados, os quais

devem responder pela lide temerária (art. 32, da Lei 8.906/94).

### **C- O paranóico**

A pessoa com a mentalidade paranóica pode achar que está sendo assediada, crendo que seu sentimento é verdadeiro.

Quando a situação é evidente, logo se pode detectar a paranóia, porém, ela é mais difícil de ser identificada quando a pessoa é mais discreta.

O paranóico, diferente das verdadeiras vítimas, não procurará fazer com que a situação marche para um acordo, ao contrário, buscará continuar sua demanda contra o designado assediador.<sup>55</sup>

A paranóia deverá ser identificada por um médico ou psiquiatra, mais o que pode ser adiantado é que as verdadeiras vítimas de assédio se questionam sobre seus comportamentos e buscam soluções para colocar fim ao tormento, é por isso que elas levam certo tempo para reagir, já os paranóicos não duvidam, eles afirmam e acusam.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Marie-France Hirogoyen. *Malaise dans le travail: harcèlement moral – Démeler le vrai du faux*. Paris: La Découverte, 2004, p. 59.

<sup>56</sup> Marie-France Hirogoyen. *Malaise dans le travail: harcèlement moral – Démeler le vrai du faux*. Paris: La Découverte, 2004, p. 59.

## **Capítulo 8 - Como se manifesta o assédio moral?**

O assédio moral ocorre normalmente de forma silenciosa e é mais de superior hierárquico para inferior hierárquico do que entre colaterais, porém, ele nasce com certeza de uma patologia organizacional<sup>57</sup> e tem aumentado por causa da precariedade de emprego e em face de organização da produção que não é eficiente frente a concorrência, como conclui o Parlamento de Strasburgo na Resolução A5-0283/2001, de 20 de setembro de 2001, sobre "O *mobbing* no local de trabalho".

Não existe nenhuma prova científica para explicar claramente e sem equívoco a relação entre as causas e as conseqüências que levam ao assédio moral<sup>58</sup>, porém, alguns fatores servem como referencial para serem levados em conta, já que muitos deles podem levar ao assédio. Por outro lado, não existe dúvida que o assédio pode ser prevenido e desmontado antes que a vítima tenha prejuízos a sua saúde, ou seja, ele pode se manifestar, mais também pode ser desmontado e se não o for é porque foi um problema organizacional.

### **I - Fatores que facilitam o desenvolvimento do assédio**

#### **A - Análise da pessoa jurídica**

##### **a) O estresse**

---

<sup>57</sup> Neste sentido Fabrizio Amato, Maria Valentina Casciano, Lara Lazzeroni, Antonio Loffredo. *Il mobbing: aspetti lavoristici: nozione, responsabilità, tutele*. Milano: Giuffrè Editore, 2002, p. 42; Paulo Peli e Paulo Teixeira. *Assédio moral: uma responsabilidade corporativa*. São Paulo: Editora Ícone, 2006, p. 62.

<sup>58</sup> Heinz Leymann. *La persécution au travail*. Paris: Éditions du Sueil, 1996, pg. 160.

O estresse no ambiente de trabalho se não for tratado poderá vir a se tornar em assédio moral.

O estresse acaba sendo facilitado num ambiente de trabalho onde não existe regulação interna, nem dos comportamentos e nem dos métodos; tudo parece ser permitido, o poder dos chefes não encontra limites, bem como o que eles pedem a seus subordinados.<sup>59</sup>

Para evitar pessoas que são mais frágeis ao estresse é importante ser observada esta fragilidade por ocasião da contratação.

#### **b) A má comunicação**

É importante que a comunicação seja transparente para que não existam dúvidas, mal entendidos.

A forma centralizada e fechada de comunicação pode gerar problemas de comunicação. É claro que os assuntos confidenciais devem ser preservados, porém, as informações devem ser abertas e descentralizadas para que os trabalhadores tenham acesso.

A comunicação tem que ser feita de boa-fé, sem interesse, por exemplo, em manipular os trabalhadores.

#### **c) A influência do meio ambiente sobre os trabalhadores**

Não adianta o empresário estabelecer no seu regimento interno que preserva a saúde e segurança dos trabalhadores,

---

<sup>59</sup> Marie-France Hirogoyen. *Malaise dans le travail: Démeler le vrai du faux*. Paris: La Découverte, 2004, p. 156.

ter uma cultura e pregar o reconhecimento de certos valores que sequer ele os respeita, ou seja, o seu discurso deve corresponder a sua prática. Assim, não adianta ser pregado que preserva a saúde e segurança dos trabalhadores sem tomar nenhuma atitude preventiva do assédio moral.

É muito complicado para o empresário exigir uma atitude diferenciada dos seus trabalhadores quando nela impera a falta de respeito a palavra dada, a mentira, o cinismo....Se ele quer exigir boas atitudes de seus trabalhadores também deve agir com bons comportamentos.

#### **d) Tratar os trabalhadores como sujeitos e não como objetos**

Os trabalhadores têm que se sentir reconhecidos, valorizados por seus trabalhos e tratados com respeito. Assim, não adianta o empresário somente pensar na produtividade e deixar de lado o relacionamento humano.

Estudos realizados em sociedades empresárias nos Estados Unidos mostraram que a atenção dispensada as pessoas pela organização, mais que as condições de trabalho propriamente ditas, tem mais impacto sobre o rendimento dos trabalhadores.<sup>60</sup>

#### **e) Mudanças estruturais e organizacionais<sup>61</sup>**

---

<sup>60</sup> Marie-France Hirogoyen. *Malaise dans le travail: Démêler le vrai du faux*. Paris: La Découverte, 2004, p. 167.

<sup>61</sup> Marie-José Gava. *Harcèlement moral. Comment s'en sortir?* France: Prat Éditions, 2008, p. 48.

Mudanças estruturais, como uma reestruturação societária (fusão por incorporação, cisão), uma plano social, etc., são fatores que propiciam um processo de assédio.

Quando se fala em processo de reestruturação não é ele em si que é uma forma de fazer com que se manifeste o assédio e sim que ele cria oportunidade para as pessoas ávidas pelo poder a aproveitarem deste movimento e mostrarem "suas garras"!

Algumas características organizacionais são importantes de serem analisadas, como o clima de trabalho, o estilo de administração, pois aquele estilo baseado somente na produtividade e que esquece as relações humanas induz um estado de submissão e favorece o assédio vertical, enquanto que o estilo "deixa-fazer" pode levar ao assédio horizontal na medida onde a ausência de um referencial, de um dirigente, de gestão e de valorização traz uma insegurança e acaba frustrando o pessoal que vai buscar um "bode-expiatório". O clima de justiça também influencia, pois onde se vê injustiça, esta acaba gerando injustiça, etc...

O estilo de administração abusiva baseada em meios vingativos, cruéis, maliciosos ou humilhantes favorece o assédio, por exemplo, quando o administrador recusa de delegar trabalhos por que não confia nos seus subordinados, os critica constantemente, etc.

## **B - Análise da pessoa física**

### **a) Como o assediador age**

O assédio moral se manifesta através de "toda a conduta abusiva através de comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos unilaterais, de natureza a atingir a personalidade, a dignidade ou a integridade física e/ou psíquica de uma pessoa e a colocar em perigo seu emprego ou a deteriorar o clima de trabalho"<sup>62</sup>

O assédio gera na vítima ansiedade, desconfiança, vigilância e esta atitude defensiva são geradoras de novas agressões.<sup>63</sup>

O assediador raramente age de forma individual, isto implica uma permissão de sua hierarquia, a qual tem a obrigação de condenar as práticas hostis e sancionar seu autor, pois se sabe que:

- O assediador normalmente age com mais pessoas. Eles se aliam para perseguir uma ou mais colegas de trabalho;
- A vítima raramente é uma só pessoa (vários alvos são visados);<sup>64</sup>
- O assediador pode ser tanto homem como mulher. Ocorre que homens assediam tanto homens como mulheres e mulheres assediam mais as mulheres e menos os homens;
- O assediador pode passar do assédio sexual para o assédio moral, perseguindo a vítima diante da recusa no primeiro caso.

Quando o alvo do assédio chega na empresa é visto como uma pessoa prudente, competente e assim entra para trabalhar.

---

<sup>62</sup> Heinz Leymann em sua obra *La persécution au travail*, citado por Marie-José Gava. *Harcèlement moral. Comment s'en sortir?*. Issy-les-Moulineaux: Prat Éditions, 2008, p.7.

<sup>63</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prévenir, désarmorcer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 23.

<sup>64</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prévenir, désarmorcer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 25.



Tempo depois, quando vem o assédio, ela passa a ser vista como negligente, incompetente e assim procura ser eliminada!

É importante ser destacado que "alguns *managers* apresentam uma variação em seu comportamento através de acessos de cólera, de autoridade, de violência, etc., mais estes *managers* não são assediadores porque todo mundo é tratado da mesma forma, enquanto que no assédio, as práticas hostis visam um ou alguns alvos específicos".<sup>65</sup>

É importante prestar atenção nos dirigentes ou em qualquer pessoa da direção, pois, quando um deles é perverso, este seu comportamento acaba influenciando as pessoas em sua escala.<sup>66</sup>

## **b) Como a vítima se comporta**

### **1) A reação da vítima**

Num momento inicial a vítima não formaliza nenhuma reclamação contra o assediador, ela procura minimizar a situação. Posteriormente os ataques vão aumentando: a vítima é desacreditada, desqualificada, as situações vexatórias e humilhações se repetem e os efeitos das práticas hostis são cada vez mais destrutoras.<sup>67</sup>

A vítima normalmente vai buscar ajuda junto aos seus familiares, amigos e médico. O apoio junto ao RH geralmente é muito fraco e precisa ser melhorado.

---

<sup>65</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prevenir, désarmorcer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 151.

<sup>66</sup> Marie-France Hirogoyen. *Malaise dans le travail: Démeler le vrai du faux*. Paris: La Découverte, 2004, p. 169.

<sup>67</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prevenir, désarmorcer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 23.

Algumas vítimas são tão humilhadas e feridas que adotam as mais variadas atitudes, como se auto-desqualificam e se isolam, algumas até se suicidam, o que certamente não é recomendável. Outras adotam uma atitude mais combativa, partindo para cima do ofensor, seja judicial como extrajudicialmente, ou seja, quando não se faz justiça pela lei, se faz fora da lei.

## **2) As mulheres, primeiras vítimas**

Uma pesquisa realizada pela psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen publicada em sua obra *Malaise dans le travail* revela que 70% das vítimas de assédio são mulheres com uma média de idade bastante elevada: 43% tem entre 46 e 50 anos; 19% tem mais que 56 anos; 29% tem entre 36 e 45 anos e 8% tem entre 26 e 35 anos. A pesquisa não demonstrou nenhum caso antes dos 26 anos. Os resultados obtidos dão uma média de 48 anos e confirmam o fato que o assédio atinge principalmente as pessoas com mais de 50 anos, consideradas como menos competitivas ou não tão mais adaptáveis a qualquer trabalho.

Outra pesquisa realizada no ano de 2000 pela Fundação européia para melhora das condições de vida e do trabalho revelou que 3 milhões de trabalhadores (2%) haviam sido objeto de violências físicas, 3 milhões de assédio sexual (2%) e 13 milhões (9%) de intimidações ou assédio moral.

## **II - As fases do assédio moral**

O psicólogo Heinz Leymann descreveu quatro fases<sup>68</sup> que se estabelecem no assédio moral. Temos na fase 1, conflitos, ataques, mesquinhas e humilhações; na fase 2, a instalação do assédio ou segundo o termo inglês *mobbing*<sup>69</sup>; na fase 3, a intervenção tardia da área de recursos humanos e na fase 4 a exclusão do mercado de trabalho. Estas fases irão se concretizar se não houver uma intervenção anterior, seja dum médico, de um colega, de um mediador, etc., que venha acabar com o problema. É fácil interrompê-las, basta querer!!!

#### **A) Fase 1 - Conflitos de trabalho do dia a dia**

O conflito está presente em todas as relações, não somente nas relações de trabalho. O conflito se revela importante, pois através dele se chegam à evolução das idéias.

Dessa forma, o conflito busca um progresso e quando ele é negativo, pode ser o início de um processo de assédio, ou seja, uma discussão pode ser a faísca de uma fogueira.

É importante saber que somente um pequeno número de conflitos se transforma em assédio, sobretudo quando bem administrados.

#### **B) Fase 2 - Instalação do assédio ou *mobbing***

---

<sup>68</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prévenir, désarmer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 97.

<sup>69</sup> O termo *mobbing*, vem do verbo inglês to mob, que significa molestar.

Como afirma Leymann<sup>70</sup> "O que acontece quando um ou outra das ocasiões do conflito na fase 1 se torna um absurdo? É suficiente que cada um seja agredido verbalmente ou fisicamente pelo menos uma vez por semana e durante pelo menos 6 meses? Para ser franco, ninguém sabe exatamente."

Como não se sabe a resposta exata, o superior hierárquico tem um papel importante para desmontar o assédio, não devendo ele fechar os olhos para o que está acontecendo e sim tomar atitudes para evitar que um simples conflito venha a se tornar assédio moral. Esta não tomada de medidas é principal causa de instalação das primeiras agressões.

É preciso levar em conta que a vítima pode se encontrar na fase 3 sem ter passado pela fase anterior, ou seja, esta daqui. Muitas pessoas podem ser diretamente "descartadas" em caso de conflito com a direção.

### **C) Fase 3 - Intervenção tardia do RH**

É importante que o responsável pela área de recursos humanos procure intervir quando começar a observar atitudes que podem caracterizar o assédio, pois quando deixar passar seis meses ou mais sem intervir, o perigo é grande de não conseguir mais endireitar o problema.<sup>71</sup>

Certamente que esta tarefa não é fácil, porém, como se trata de um processo de certa forma lento para se instalar através do uso de um *software* a solução pode ser buscada, poderá ainda haver um canal aberto de denúncias anônimas dentro da empresa com respostas a cada caso.

---

<sup>70</sup> Heinz Leymann. *La persécution au travail*. Paris: Éditions du Sueil, 1996, pg. 76.

<sup>71</sup> Heinz Leymann. *La persécution au travail*. Paris: Éditions du Sueil, 1996, pg. 78.

Assim, é importante que o responsável aqui tome conhecimento para poder agir baseado em situação concreta. Além disso, o responsável pela área de recursos humanos poderá prevenir a assédio através de informações e formações aos empregados.

Por meio de informações, o regimento interno irá prever que é contra práticas hostis e como formação, treinamentos para capacitação de seus empregados e no setor público de seus funcionários e agentes.

#### **D) Fase 4 - Exclusão do mercado de trabalho**

"A pessoa após ter sido exposta as agressões do *mobbing*, a manipulações jurídicas, entra na fase de exclusão, onde ela tem poucas chances de encontrar um emprego.

Seus antecedentes são legíveis de uma maneira ou outra no seu *curriculum vitae* e dão a este uma conotação negativa. É difícil de o interessado esconder os traços do tratamento que lhe foi imputado e as seqüelas psicológicas e físicas que ele guarda"<sup>72</sup>

Aqui os meios exemplificativos empregados para a exclusão são:

- **A pessoa é isolada e lhe retiram seu trabalho.** Neste caso o empregador continua a pagar o salário da vítima, mais lhe priva de todo o trabalho. Seus colegas podem ser discretamente comunicados para evitar uma conversa com aquele colocado "em quarentena". Ocasionalmente pode lhe ser dada alguma tarefa desqualificante, inútil ou mesmo abertamente repressiva;

---

<sup>72</sup> Leymann H. *Mobbing, la persécution au travail*. Seuil, 2002.

- **Transferências sucessivas.** De forma subjetiva e sem motivo justificado consiste no fato de transferir a vítima de um lugar para outro sucessivamente. De forma geral a vítima tem poucas chances de se opor a mudança. Agora, se ela concordar não se trata de abuso, desde que não haja vício de consentimento;
- **Afastamento por doença.** Mesmo que o afastamento por doença seja plenamente justificável neste estado de evicção, ele traz pesadas conseqüências sociais para a vítima. Na fase do *mobbing* este afastamento geralmente é de curta duração e realmente permite a vítima reduzir seu *stress* e retomar suas forças. Na fase de exclusão, ao contrário, o afastamento por doença normalmente dura alguns meses e mesmo anos;<sup>73</sup>
- **Decisão administrativa de internamento psiquiátrico.** O isolamento afetivo e o fato da vítima ser "gelada", a levam a um estado de confusão leve. Neste estado, a vítima pode ser mal interpretada pelo médico não devidamente preparado, como se ela fosse uma paranóica, pois realmente os sintomas não são distintos da verdadeira paranóia. Esta situação deve ser evitada;
- **Licenciamento com indenização ou colocação em invalidez.** Tanto uma como outras destas formas são pesadas para a vítima, as quais marcam um problema organizacional da empresa, sendo as duas de elevado custo para o empresário e para a sociedade.

---

<sup>73</sup> Heinz Leymann. *La persécution au travail*. Paris: Éditions du Sueil, 1996, pg. 83.

## **Capítulo 9 - Efeitos do assédio sobre a saúde da vítima**

O assédio moral lesa e até mata. A sociedade está acostumada somente a ver as lesões corporais e atentados contra a vida causados por instrumentos materiais, ou seja, aqueles que ela consegue ver e acaba deixando de lado os "instrumentos psicológicos" que também ferem e matam que são representados pelos atos abusivos e hostis.

Esta na hora do despertar!!! As pessoas cometem brutalidades psicológicas terríveis, como verdadeiros terroristas psicológicos e parece que muita gente não percebeu o que está acontecendo. A ciência prova que doenças são causadas porque o lado psicológico é afetado e sendo este afetado ocorre a somatização no corpo da vítima.

Até hoje vi pessoas entrevistadas como atingiram uma idade tão elevada: o que comiam, o que bebiam, qual é o segredo para longevidade? Nunca vi uma pesquisa analisando o lado psicológico de cada uma delas, mais já vi várias pessoas morrerem cedo por serem afetadas psicologicamente!

### **I - Efeitos do assédio moral sobre sua saúde psíquica e/ou física da vítima**

O assédio gera na vítima ansiedade, desconfiança, vigilância e esta atitude defensiva é geradora de novas

agressões.<sup>74</sup> A vítima passa a perder estima de si, dúvida de sua competência, etc.<sup>75</sup>

Os sintomas do assédio moral estão mais ligados a intensidade e a duração da agressão que a estrutura física de cada um<sup>76</sup>. Assim, podemos ver alguns sintomas que se fazem presentes nas vítimas de assédio, porém, não são exclusivos do assédio moral. Mais o assédio possui dois problemas típicos: o sentimento de culpa e a humilhação.

#### **A) A atipicidade dos sintomas**

Certos problemas de saúde enumerados no quadro abaixo podem não ocorrer devido ao assédio, por exemplo, uma pessoa pode estar com problema de libido e este ser decorrente de *stress*, por isso que são atípicos, já que não são específicos do assédio.

---

<sup>74</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prevenir, désarmorcer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 23.

<sup>75</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prevenir, désarmorcer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 25.

<sup>76</sup> Marie France Hirigoyen. *Malaise dans le travail: harcèlement moral: Démêler le vrai du faux*. Paris: La Découverte, 2004, p. 129.



## Sintomas

	Mulheres	Homens
Crises de choro	100	-
Dores generalizadas	80	80
Palpitações, tremores	80	40
Sentimento de inutilidade	72	40
Insônia ou sonolência excessiva	69,6	63,6
Depressão	60	70
Diminuição da libido	60	15
Sede de vingança	50	100
Aumento da pressão arterial	40	51,6
Dor de cabeça	40	33,2
Distúrbios digestivos	40	15
Tonturas	22,3	3,2
Idéia de suicídio	16,2	100
Falta de apetite	13,6	2,1
Falta de ar	10	30
Passa a beber	5	63
Tentativa de suicídio	-	18,3

Fonte: Barreto, M. Uma Jornada de Humilhações. 2000 PUC/SP



Ainda, a pessoa assediada pode ter outros problemas acima não citados, como ansiedade.

Abaixo, seguem dois questionários para ser feito um *check-up* com relação à ansiedade e a depressão<sup>77</sup>:

### a) Ansiedade

1 - Eu me sinto nervoso

A maior parte do tempo	3
Freqüentemente	2
De vez em quando	1
Nunca	0

<sup>77</sup> Marie-José Gava. *Harcèlement moral. Comment s'en sortir?* France: Prat Éditions, 2008, p. 85.

2- Eu sinto uma sensação horrível como se algo fosse me ocorrer

Sim, de forma bastante clara	3
Sim, mais não é muito grave	2
Um pouco, mais isto não me incomoda	1
Nunca	

3- Eu me preocupo

Freqüentemente	3
Sim, geralmente	2
Raramente	1
Nunca	0

4- Eu experimento uma sensação de medo e tenho o estomago embrulhado

Nunca	0
Às vezes	1
Com freqüência	2
Com muita freqüência	3

5- Eu posso ficar tranqüilamente sentado sem nada fazer e me sentir descontraído

Nunca	0
Às vezes	1
Com freqüência	2
Com muita freqüência	3

Eu me movo todo o tempo e não consigo ficar parado

Sim, é o caso	3
Um pouco	2
Às vezes	1

Nunca	0
-------	---

6- Eu experimento sensação de pânico

Com bastante freqüência	3
Com freqüência	2
Às vezes	1
Nunca	0

### Resultado

- **Você tem menos de 6 pontos.** Você não está aparentemente com nenhum sinal de ansiedade.
- **Você tem entre 7 e 10 pontos.** Aparentemente você é levemente ansioso, mais não muito.
- **Você tem mais de 11 pontos.** Aparentemente parece que você está com problema de ansiedade e assim é importante consultar um médico.

### b) Depressão

1- Eu tenho prazer com as mesmas coisas que em outros tempos

Sim, da mesma forma	0
Não muito	1
Um pouco somente	2
Quase não mais	3

2- Eu dou risada facilmente e vejo o bom lado das coisas

Da mesma forma que no passado	0
Não muito como antes	1
Certamente menos que antes	2
Nunca	3

3- Eu estou de bom humor

Nunca	3
Raramente	2
Freqüentemente	1
A maior parte do tempo	0

4- Eu tenho a impressão de funcionar "em marcha lenta"

Quase sempre	3
Com bastante freqüência	2
Às vezes	1
Nunca	0

5- Eu não me importo mais com a minha aparência

Não mais	3
Eu não dou a atenção que deveria	2
Pode ser que eu não dê mais	1
Tenho a mesma atenção que antes	0

6- Eu me alegro antecipadamente com a idéia de fazer certas coisas

Da mesma forma que antes	0
Um pouco menos que antes	1
Bem menos que antes	2
Quase nunca	3

7- Eu posso sentir prazer em ler um bom livro ou assistir a um programa de televisão

Freqüentemente	0
----------------	---

Às vezes	1
Raramente	2
Muito raramente	3

## Resultados

- **Você tem menos de 6 pontos.** Tudo está bem com você aparentemente.
- **Você está entre 7 e 11 pontos.** Não se isole, procure as pessoas próximas a você, pois elas poderão lhe ajudar.
- **Você tem mais de 11 pontos.** Pode ser que você esteja num período de depressão, assim é importante consultar um médico.

Ficou constatado<sup>78</sup> que 3,5% das situações de assédio são inferiores a 6 meses; 11% de 6 meses a 1 ano; 45% das situações de assédio duram entre um e três anos e 40,5% mais que três anos.

No Brasil ficou constatado que o tempo que uma pessoa suporta o assédio varia conforme o setor. Na iniciativa privada e na ONGs o assédio dura entre seis e doze meses e nos órgãos públicos, 60% dos casos duram mais de 37 meses.<sup>79</sup>

Isso serve para demonstrar quanto é doloroso o assédio. A quebra de um braço, leva 6 meses para sua recuperação e quanto tempo leva para se recuperar do assédio? É preciso separar o tempo em que a pessoa fica sendo perseguida, como acima exposto, dos seus efeitos. Quanto tempo irá durar seus efeitos? Cada caso concreto é que irá demonstrar, sendo que

<sup>78</sup> Marie-France Hirogoyen. *Malaise dans le travail: Harcèlement moral: Démêler le vrai du faux*. Paris: La Découverte, 2004, p. 96.

<sup>79</sup> Leandro BEGUOCI. Pressão cotidiana ou humilhação continuada? *Folha de São Paulo*, São Paulo, 26 jul. 2005. Caderno Sinapse.

em certos casos seus efeitos são para sempre, tanto é verdade que a vítima não consegue mais voltar a trabalhar!

#### **B) Especificidade dos sintomas do assédio: sentimento de culpa e a humilhação<sup>80</sup>**

O sentimento de culpa serve para explicar a dificuldade que a vítima tem de se expressar, sobretudo quando o assédio é individual, pois a realidade acaba sendo pior do que aquela contada por ela num primeiro momento, ela vai aos poucos começando a se abrir e começa a contar outros fatos que não foram contados inicialmente porque lhe faltava palavras.

A vítima é ferida porque ela não soube ou então não pode fazer o que era necessário para parar com o processo, são as humilhações sofridas que atingem a vítima. O sentimento de culpa vem porque ela não soube (ou não pode) reagir.<sup>81</sup>

## **II - Efeitos do assédio moral sobre sua dignidade**

O assediador visa destruir as relações do assediado no seu ambiente de trabalho e também no seu ambiente social atingindo a dignidade da vítima através de atitudes humilhantes, propósitos ofensivos e rumores maldosos sobre a vida privada da vítima.

---

<sup>80</sup> Marie France Hirigoyen. *Malaise dans le travail: harcèlement moral: Démeler le vrai du faux*. Paris: La Découverte, 2004, p. 141.

<sup>81</sup> Marie France Hirigoyen. *Malaise dans le travail: harcèlement moral: Démeler le vrai du faux*. Paris: La Découverte, 2004, p. 141.

### III - Sobre as condições de trabalho

O assédio moral designa "práticas repetidas visando a degradar as condições humanas, relacionais, materiais de trabalho de uma ou várias vítimas de forma a atingir seus direitos e sua dignidade, podendo alterar gravemente seu estado de saúde e podendo comprometer seu futuro profissional"<sup>82</sup>

A degradação do ambiente de trabalho pode ser objetiva, como o isolamento espacial ou ainda retirando os meios de comunicação do assediado.

As ações que atingem as condições de trabalho são maiores do que as que atingem diretamente a vítima, ou seja, que visam sua pessoa.<sup>83</sup>

O fato de a vítima ser isolada constitui-se num agravante, pois ela é separada de todo ambiente coletivo de trabalho. O isolamento agrava o sofrimento psicológico e o trauma da vítima, enquanto que palavras de apoio ou um gesto de simpatia acabam fortalecendo a vítima.

---

<sup>82</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prevenir, désarmorcer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 24.

<sup>83</sup> Depolo M., Guglielmi D., Toderi S., " Prévenir le harcèlement moral au travail: o papel do contrato psicológico ", *Psychologie du travail e des organisations*, 10, 2004.

## Capítulo 10 - Os custos do assédio moral

O assédio moral é um problema de saúde pública e seu custo é muito elevado sob o ponto de vista econômico-financeiro, para a sociedade e também possui um custo humano.

O assédio representa hoje um problema social. Assim como o dano ao meio ambiente representa hoje um problema social, o assédio também o é.<sup>84</sup>

O custo do assédio é suportado pelo responsável, pela sociedade e pelas pessoas que dele participam direta (vítima, testemunhas) ou indiretamente (familiares e amigos).

### I - Econômico-financeiro

#### A - Sob o ponto de vista econômico

- Os custos do empregador aumentam porque ele faz com que trabalhos realizados sejam desperdiçados;
- Ocorra a ausência do trabalhador por problemas de doença e conseqüentemente a não realização de trabalhos, com isso ocorre a queda da produtividade;
- Prejudica-se a concorrência do empregador;
- A marca de produtos e serviços é afetada;
- Ocorre a degradação do ambiente de trabalho;
- O nome empresarial é atingido;
- Ocorre a perda de qualidade dos produtos e serviços;
- A rotatividade de empregados dentro da empresa fará com que ele tenha novos custos com treinamentos, etc.

---

<sup>84</sup> Para um aprofundamento detalhado nesta questão ver Guglielmo Gulotta. *Il vero e il falso mobbing*. Milano: Giuffré Editore, 2007, p. 3 *usque* 10.



## **B - Sob o ponto de vista financeiro**

Não vimos ainda nenhuma estatística no Brasil, mas, nos Estados Unidos, o custo total para os empregadores por atos praticados no ambiente de trabalho foi estimado em mais de 4 bilhões de dólares e as despesas para o tratamento da depressão chegam a 44 bilhões de dólares segundo o BIT - *International Labour Office*, ligado a ONU (*Bureau international du travail*). Na Europa o custo do assédio moral é estimado em 20 bilhões de dólares. Certamente que este custo também é elevado no Brasil.

O responsável pelo assédio moral poderá pagar um valor muito elevado a título de indenização pelos prejuízos morais e materiais que o assediado sofrer. Os valores de indenização têm variado muito. Encontramos condenações que vão de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) a R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais), estes valores são fixados conforme o entendimento de cada juiz, por isso eles são tão variáveis.

## **II- Social**

O problema não afeta somente o trabalho, mas a sociedade que acaba contribuindo com os gastos públicos para o tratamento dos problemas de saúde ocasionados pelo assédio, sobretudo os com os problemas de depressão.

## **III - Humano**

O assédio também tem seu custo humano, pois o trabalhador começa a perder a confiança em si, na sua competência, na sua qualidade profissional, ele começa a se sentir culpado, perde a estima de si.

Pudemos ver anteriormente, os problemas de saúde causados pelo assédio em entrevista realizada com 870 homens e mulheres vítimas de opressão no ambiente profissional e como cada sexo reage (em %) ao assédio.

Nove alvos sobre dez de assédio apresentam um estado de estresse pós-traumático, revivendo a situação passada, evitando, sofrimento significativo e ativação neurovegetativa (1). Algumas pessoas cometem suicídio!

As pessoas normalmente estão acostumadas somente a avaliar os danos externos, sendo difícil a avaliação do dano interno. Este dano interno é duradouro e difícil de ser curado.

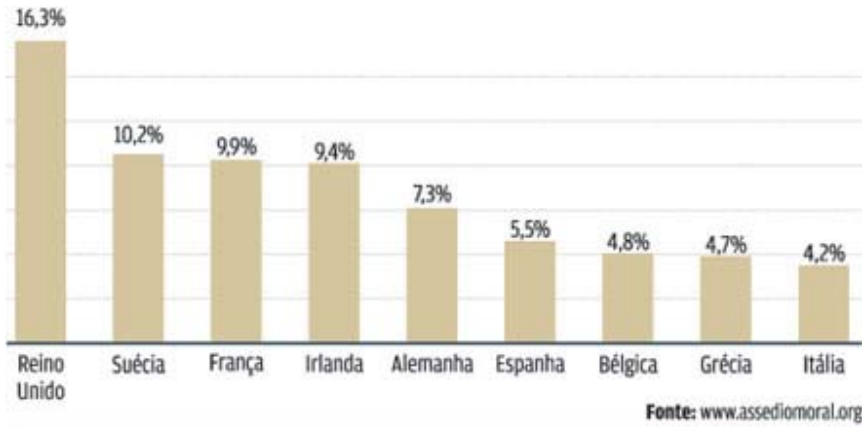
Vemos que existe uma preocupação com a dengue, com a febre amarela, gripe asiática, etc... Porém, não estamos vemos atitudes preventivas de nossos dirigentes com relação ao assédio. Quantas pessoas são atingidas por estes males? E pelo assédio: qual o percentual? Não temos dúvidas que existem muito mais vítimas de assédio do que vítimas de dengue, febre amarela, gripe asiática, etc.

Pelo gráfico abaixo, vemos o percentual de pessoas que são atingidas da Europa pelo assédio, no Brasil, ainda não temos pesquisa semelhante, porém, vemos que em nenhum país o número de assediados é baixo e com certeza tem mais assédio moral lá do que várias doenças.

Verifica-se que quanto maior o percentual de pessoas assediadas maior será o custo do assédio, logo, o melhor caminho para evitar custos com o assédio moral é trabalhar de forma preventiva.

## Estatística sobre assédio moral na Europa

Percentual de trabalhadores/as afetados/as



### Nota:

Como pôde ser observado o assédio moral traz um danos muitos grandes e

« intervir neste problema não é uma necessidade somente de razões éticas, de justiça, de ser correto nas relações humanas e para tutela dos valores da convivência civil, mais é uma oportunidade de ordem econômica, seja pelo bom funcionamento do estabelecimento, seja para minimizar os custos sociais e previdenciários » (Tribunale de Forli 15.3.2001, *in* RCDL 1001, p. 423).

## **Capítulo 11 - Das provas do assédio moral**

Como vimos, o assédio se distingue do dano moral, assim, será necessário a vítima provar não somente os fatos, como também o prejuízo psíquico e físico, pois, se não fosse necessária esta última prova, uma imensidão de abusos poderia ocorrer.

Ocorrerá que em muitos casos as pessoas embora estejam sendo assediadas, não saibam disso. Tal situação fará com que elas não guardem as provas, por isso, uma orientação externa é importante, seja por meio de um psicólogo, de um médico clínico geral ou psiquiatra, como de um advogado. Esta situação, porém tende a diminuir a partir do momento em que começarem a proliferar várias ações na Justiça do Trabalho pedindo indenização por assédio moral, seja por orientação de advogados, como pelo conhecimento de que a questão do assédio moral passa a se tornar uma questão de saúde pública.

O crescimento destes pedidos de indenização fará com que a situação se aproxime da atual referente aos pedidos de danos morais decorrentes de outras figuras jurídicas, como por exemplo, decorrente do dano moral. Daí, mais do que nunca, será importante se distinguir o verdadeiro do falso assédio e as provas ganham uma importância fundamental na questão.

### **I - A prova dos fatos**

Os fatos devem ser provados pela vítima, não bastará somente ela alegar que lhe foram praticados atos hostis. Através dos fatos é que o trabalhador provará que o

empregador não cumpriu com sua obrigação de garantir a segurança e a saúde do trabalhador. Se não forem provados os fatos, não haverá direito a indenização.

Danos morais - Não configuração - Ausência de prova do ato antijurídico supostamente praticado pelo empregador. O reconhecimento do dano moral exige prova inconteste do ato antijurídico praticado pelo empregador. Indefere-se o pedido de indenização quando não há elementos que demonstrem a ocorrência do fato considerado como gerador do dano. TRT-6ª Região. RO nº 01208.2005.006.06.00.4. Relatora: Valéria Gondim Sampaio. Data de publicação: 02/08/2006. 1ª. Turma.

A prova dos fatos é livre, não se pode dizer o mesmo da prova dos danos. Para provar os fatos, admitem-se todos os meios de provas em direito admissíveis, como:

- E-mails;
- *Post-its*;
- Gravação telefônica entre as partes, não podendo ser realizada por um terceiro, pois esta prova seria considerada interceptação e nesse caso a prova seria considerada ilícita;
- Testemunhas, ainda que uma só.

Danos morais - Provas de agressões verbais - Indenização: Da síntese dos fatos e das provas colhidas na instrução do feito, pode-se concluir que, embora não haja prova da autoria do dano físico sofrido pela reclamante, não se pode negar a ocorrência de agressão moral. Inclusive, em sendo ela presenciada, com certeza, por pelo menos um colega de trabalho já é suficiente para

**conceder publicidade ao fato.** TRT - 6ª Região. RO  
01007.2004.008.06.00.9. Data de publicação:  
21/09/2005. Relator: Bartolomeu Alves Bezerra.

Cabe apenas ser destacado neste julgado que o assédio moral não se confunde com o dano moral, assim, não existe a condição em ser dada publicidade perante terceiros, basta a prova do fato, a qual poderá ser feita, por exemplo, através de e-mails, sem necessidade que terceiros tomem conhecimento deles.

Existem certos atos, que decorrem de pequenas percepções, que são difíceis de serem provados, alguns sinais que as pessoas próximas não conseguem perceber, por isso, é importante que o julgador leve tais atos em conta com a análise das demais provas, para que aqui o trabalhador tenha facilitado seu direito de provar os fatos.

Alguns dados parecem ser relevantes para serem levados em conta na análise dos fatos, pois, já se constatou que em cerca de 80% dos casos, os assediadores são ao menos 2 e em 44% deles, são 4 pessoas. Ainda, em 87,5% dos casos as vítimas são mais que uma.<sup>85</sup> Estes dados servem para auxiliar o magistrado em sua decisão, pois ele poderá verificar através dos depoimentos pessoais, por exemplo, que outras pessoas também estavam sendo assediadas.

## **II - A prova do dano psíquico e físico**

---

<sup>85</sup> Nicolas Combalbert e Catherine Riquelme-Sénégu. *Le mal être au travail: souffrances psychiques, harcèlement moral, stress, agressivité et conflits, violence au travail, burnout*. Paris: Presses de la Renaissance, 2006, pgs. 78 e 79. No mesmo sentido Sonia A. C. Mascaro Nascimento. *O assédio moral no ambiente de trabalho*. <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=5433> e José Osmir Fiorelli, Maria Rosa Fiorelli e Marcos Julio Olivé Malhadas Junior. *Assédio moral: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: LTr, 2007, p. 43.

Para que exista o assédio é indispensável a prova de que a vítima teve no mínimo problema psíquico e eventualmente físico<sup>86</sup>, pois, certas pessoas são imunes as práticas hostis, não sofrem nenhum transtorno psicológico e nem físico. A prova do dano psíquico já é suficiente. Quando colocamos a adjunção "e" físico, significa dizer que os problemas psíquicos poderão ou não ser somatizados no corpo da vítima através de doenças, mais isso não quer dizer que necessariamente se somatizem, portanto, o problema psíquico já é suficiente para se provar o dano.

Neste sentido vemos o julgado abaixo, trazido a título de exemplo, de um dos nossos tribunais, existindo outros:

Assédio moral. Indenização. Na caracterização do assédio moral, conduta de natureza mais grave, há quatro elementos a serem considerados: a natureza psicológica, o caráter reiterado e prolongado da conduta ofensiva e humilhante, a finalidade de exclusão e a presença de grave dano psíquico-emocional, que comprometa a higidez mental da pessoa, sendo passível de constatação pericial.

TRT - 3ª Região. Recurso Ordinário. Processo nº 00715-2005-080-03-00-7. Data de publicação no DJMG: 20/05/2006, p. 7. 3ª Turma. Relatora: Maria Lúcia Cardoso de Magalhães.

Será necessário que a vítima (se não estiver morta é claro, pois aqui outras pessoas terão que provar) prove a degradação de seu estado de saúde, o que poderá ser feito através do seu histórico médico, ficando constatado que até certo momento não existiam os problemas de saúde e que estes

---

<sup>86</sup> Neste sentido Fabrizio Amato, Maria Valentina Casciano, Lara Lazzeroni, Antonio Loffredo. *Il mobbing: aspetti lavoristici: nozione, responsabilità, tutele*. Milano: Giuffrè Editore, 2002, p. 140.

apareceram somente após o assédio moral ou então se agravaram por causa do assédio.

Esta prova será feita através de consultas médicas, atestados, radiografias, receitas, notas fiscais de compra de medicamentos, etc.

É importante ser destacado que o atestado médico não serve como prova suficiente do assédio, pois, ainda que o médico possa constatar problemas de saúde do assediado ele não pode afirmar a existência do nexo de causalidade, ou seja, que estes problemas de saúde decorrem da relação de trabalho, pois são relatados pelo assediado, segundo o entendimento deste. A não ser que o médico tenha presenciado pessoalmente os fatos, o que é muito difícil!

Ainda deve ser esclarecido que algumas pessoas vão procurar seu médico visando obter um certificado para usar numa ação judicial porque elas estimam estar sendo injustiçadas quando na verdade não estão ou a injustiça tem causa diferente do suposto assédio, algumas vezes sendo elas próprias as causadoras de conflitos. As conseqüências, ou seja, os sintomas podem ser de assédio, mais as causa não. Estas pessoas têm interesse na verdade em ganhar dinheiro com indenizações no Judiciário, como se fosse uma "loteria", onde a aposta pode lhe dar um bom retorno com um baixo valor de custo!

Uma declaração médica apontando os sofrimentos não conseguiria demonstrar as causas, ou seja, se esta declaração fosse aceita judicialmente, sem outras provas produzidas, haveria uma injusta condenação, como vemos no seguinte exemplo

"uma pessoa maltratada na sua infância  
pode buscar inconscientemente o conflito



com toda pessoa em posição de autoridade, o que a conduz a relembrar, quando mais velha, a mesma situação de sofrimento. Para sair desta repetição, é necessário, se ela for para uma terapia, estabelecer a ligação entre as duas situações, afim que a pessoa possa ver como o fato de ser vítima nada mais é que uma busca de sua experiência do primeiro trauma. <sup>87</sup>

Como se vê, não é só no Brasil que têm "espertos"! É claro que as pessoas que realmente têm problemas devem ser indenizadas, por isso, é importante que fique tudo muito bem provado, incluindo-se aqui a necessidade do laudo pericial.<sup>88</sup>

A prova dos danos psíquicos e físicos é tão importante porque os sintomas do assédio têm sua especificidade. Assim, é possível para um clínico com boa experiência neste tipo de situação, de detectar o assédio moral a partir das conseqüências sobre a saúde das pessoas e assim distinguir dos pedidos abusivos.<sup>89</sup>

### **III - Nexo de causalidade**

#### **A) Da ligação entre a causa e o prejuízo**

---

<sup>87</sup> Marie-France Hirgoyen. *Malaise dans le travail: harcèlement moral – démêler le vrai du faux*. Paris: La Découverte, 2004, p. 56.

<sup>88</sup> No mesmo sentido Paulo Peli e Paulo Teixeira. *Assédio moral: uma responsabilidade corporativa*. São Paulo: Editora Ícone, 2006, pg. 181.

<sup>89</sup> Marie-France Hirgoyen. *Malaise dans le travail: harcèlement moral – démêler le vrai du faux*. Paris: La Découverte, 2004, p. 129.

Deverá ser provada a idoneidade da causa que produziu o assédio moral, ou seja, é preciso verificar a relação causal entre o(s) fato(s) e o prejuízo físico e/ou psíquico.

Para que seja feita a análise do nexu causal, serve como referência o que estabelece o art. 2º da Resolução nº 1.488 de 11 de fevereiro de 1998, do Conselho Federal de Medicina:

**Art. 2º** - Para o estabelecimento do nexu causal entre os transtornos de saúde e as atividades do trabalhador, além do exame clínico (físico e mental) e os exames complementares, quando necessários, deve o médico considerar:

I - a história clínica e ocupacional, decisiva em qualquer diagnóstico e/ou investigação de nexu causal;

II - o estudo do local de trabalho;

III - o estudo da organização do trabalho;

IV - os dados epidemiológicos;

V - a literatura atualizada;

VI - a ocorrência de quadro clínico ou sub-clínico em trabalhador exposto a condições agressivas;

VII - a identificação de riscos físicos, químicos, biológicos, mecânicos, estressantes e outros;

VIII - o depoimento e a experiência dos trabalhadores;

IX - os conhecimentos e as práticas de outras disciplinas e de seus profissionais, sejam ou não da área da saúde.

O nexó de causalidade deve ser bem analisado, pois se não ficar provado, não haverá responsabilidade

"quando não vier rigorosamente provado o dano e a relação causal entre o mesmo e os pretensos comportamentos persecutórios,..." (Tribunale di Milano 16.11.2000, in OGL, 2000, p. 962)

Neste sentido também vem a exigência de nossos tribunais, numa das mais corretas e difíceis decisões envolvendo o tema, como se vê no julgado abaixo, onde não ficou reconhecido o nexó de causalidade

...Efetivamente danos psíquicos se revestem à índole patológica e constituem, portanto, enfermidades que pressupõe diagnóstico clínico com **nexo causal entre o ambiente nocivo de trabalho e o psiquismo da vítima e isto envolvem prova**. Ele se configura quando a personalidade da vítima é alterada e seu equilíbrio emocional sofre perturbações, que se exteriorizam por meio de depressão, bloqueio, inibições, etc. Esses estados devem guardar igual nexó de causalidade com o fato danoso. A doutrina distingue dano psíquico do dano moral. O primeiro, por meio de uma alteração psicopatológica comprovada e o segundo, na lesão a direitos da personalidade, mas é atando-os ao conceito de assédio moral que deverá ser definido o comportamento do assediador, sendo enfático o elemento alusivo ao dano psíquico como

indispensável ao conceito de assédio moral na construção da ilicitude da conduta. A prova, nesse contorno, é paupérrima. Nada revela em contemporização a esse figurino, sendo o "stress" um sintoma possível da vítima de assédio, mas que também pode ter inúmeras outras concausas, mesmo não dolosas, mas especialmente na particularidade de cada psiquismo. É essencial o cuidado redobrado para não se presumir causas pelos seus efeitos. Pode uma pessoa assediada apresentar "stress", mas nem todo "stress" é decorrência do assédio moral. Não provados os fatos típicos alegados na petição inicial acerca do assédio moral, indevida a indenização pleiteada. TRT - 3ª Região. Recurso Ordinário. Processo nº 00997-2006-112-03-00-3. Data de publicação no DJMG: 30/01/2007, p. 16. 6ª Turma. Relatora: Emília Facchini.

Mais também encontramos decisões, como a abaixo, onde foi reconhecido o nexó de causalidade:

"As provas dos autos são suficientes para se concluir que no curso do contrato de trabalho, sofreu a Autora assédio moral por parte de superior hierárquico, com conseqüente acometimento patológico, restou claro que a doença, da qual é portadora, se manifestou em face da relação laboral, causando-lhe seqüelas que necessitam de tratamento e acompanhamento médico e psicológico. Caracterizado o dano à trabalhadora, de ordem moral, cabe à Reclamada arcar com o ressarcimento consoante arts. 186 e 927 do Código Civil. TRT - 6ª Região. RO nº 02363.2002.143.06.00.3. Data de publicação: 08/04/2004.

O empregador não será responsabilizado se provar que a causa do assédio não lhe pode ser atribuída e ainda este

conseguirá reduzir o valor da indenização demonstrando a existência de concausa, ou seja, que outras causas também contribuíram para os danos sofridos pelo empregado fora do ambiente de trabalho.

#### **B) O ônus da prova**

As provas no assédio moral devem ser feitas pelo Reclamante (art. 333-I do CPC), tanto dos fatos, como do prejuízo e seu nexos causal.

Do reclamante era o ônus da prova (art. 333-I do CPC), do qual não se desincumbiu a contento. TRT - 6ª Região. RO 1092-2002-007-06-00-7. 3ª Turma. Juíza Relatora: Virgínia Malta Canavarro.

"o julgamento estabeleceu que o trabalhador deve provar a existência do nexos causal entre o comportamento deduzido como vexatório de quem lhe deu trabalho e o prejuízo a sua saúde" (Suprema Corte Italiana - Cassazione 2.5.2000, n. 5491, *in* RCDL 2000, 778)

#### **C) Da concausa**

A concausa não exclui a responsabilidade quando ficar demonstrado que houve assédio. Desta forma, o empregador não pode se exonerar de sua responsabilidade pelos danos sofridos

pelo empregado em razão da existência de uma concausa representada pela fragilidade deste.<sup>90</sup>

#### **D) Do local onde é realizado o assédio**

O empresário tem que manter um ambiente de trabalho sadio, por isso, ele responde pelos prejuízos causados no local onde o trabalho é desempenhado, isso quer dizer que não precisa ser necessariamente dentro de sua empresa.

### **Capítulo 12 - Indenização pelo assédio moral**

Uma vez sendo provados os fatos, os prejuízos sofridos pelo assediado e seu nexo de causalidade, o juiz fixará o valor da indenização pelo assédio e verificará também se existem danos materiais para serem cumulados com aqueles.

A reparação dos danos materiais e morais têm como base o Código Civil e a Constituição Federal

---

<sup>90</sup> F. Caracuta. *Il "mobbing" e la tutela giudiziaria*, " in " *Diritto & Diritti*, rivista giuridica *on line* al sito Internet <http://www.diritto.it/articoli/lavoro/mobbing4.html>

"Art. 186 - Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a alguém, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.

Art. 927 - Aquele que, por ato ilícito (arts. 186/187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo.

Parágrafo único. "Haverá obrigação de reparar o dano, independentemente de culpa, nos casos especificados em lei, ou quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, riscos para o direito de outrem".

Ainda, a Constituição Federal estabelece:

"Art. 5º (...)

(...)

V - "É assegurado o direito de resposta, proporcional ao agravo, além da indenização por dano material, moral ou à imagem;"

## **I - Da reparação dos danos psicológicos e eventualmente físicos decorrentes do assédio moral**

Uma vez presente o assédio moral, a reparação dos danos psicológicos possui dois problemas: um se refere ao valor da indenização e o outro aos seus beneficiários.

### **A - Do quantum indenizatório dos danos morais**

Para ser fixado o valor da indenização por danos morais, veremos como estes danos são avaliados e também como propomos que sejam avaliados. A partir daí, partiremos para demonstrar especificamente como devem ser avaliados os danos psíquicos decorrentes do assédio moral, pois os critérios de fixação dos valores de indenização por danos morais nos serviram como referencial para chegarmos a um critério de avaliação dos danos psíquicos decorrentes do assédio moral.

## **a) Aspectos gerais da indenização por dano moral**

### **1. Definição de dano moral**

Para Savatier, um grande jurista francês dano moral

"é qualquer sofrimento humano que não é causado por uma perda pecuniária, e abrange todo atentado à reputação da vítima, à sua autoridade legítima, ao seu pudor, à sua segurança e tranqüilidade, ao seu amor próprio estético, à integridade de sua inteligência, a suas afeições, etc." (Traité de La Responsabilité Civile, vol.II, nº 525, in Caio Mario da Silva Pereira, Responsabilidade Civil, Editora Forense, RJ, 1989).

### **2. Objetivos do dano moral**

A jurisprudência entende que os objetivos do dano moral são:



- Reparar o dano buscando minimizar a dor da vítima através da compensação;
- Punir o ofensor, para que não volte a rescindir.

### **3. Como nasce o dano moral**

O dano moral nasce da prática de um ato ilícito, realizado por dolo ou culpa, quando atinge um direito subjetivo ou um interesse juridicamente protegido.

### **4. Juízo competente para apreciar as causas decorrentes do dano moral**

Com a Emenda Constitucional nº 45/2004, as ações reparatorias de danos patrimoniais e morais decorrentes de relações de trabalho, como é o caso do assédio moral, devem ser julgadas pela Justiça do Trabalho.

As ações anteriores a esta emenda que já tiveram seu trânsito em julgado são executadas na Justiça Comum, enquanto que naquelas onde não houver sentença ocorre seu deslocamento para a Justiça do Trabalho.

### **5. Das provas do dano moral**

A prova do dano moral deve ser realizada do fato ou ato ilícito e seu nexos de causalidade e, ao contrário do assédio moral, não é necessária a prova de um dano psicológico e eventualmente físico para que ocorra sua reparação.

### **6. Da elaboração do pedido**

**i. Da fixação por arbitramento.** Como não existe uma tabela fixando os valores de indenização por danos morais o pedido não precisa ser feito de forma certa com relação ao montante, pois normalmente o valor da indenização é fixado por arbitramento judicial.

**ii. Do pedido com valor certo.** Se houver um pedido de indenização certo e o juiz fixar um valor menor do que o pedido, este valor poderá ser aumentado mediante recurso ao tribunal competente, porém, se o montante for maior que o pedido não existe interesse em se recorrer do valor arbitrado.

O pedido não pode ser feito em salário mínimo, mais poderá ser feito em valor equivalente a salário mínimo, como por exemplo, equivalente a 10 salários mínimos;

**iii. Da sucumbência.** A diferença entre o valor pedido a maior de indenização e aquele arbitrado pelo julgador menor não acarretará a sucumbência sobre a diferença, já que muitas vezes o valor da sucumbência poderia ser maior do que o da própria condenação.

## **b) Aspectos específicos na avaliação do dano moral**

### **1. Critérios utilizados pelos nossos tribunais na avaliação dos danos morais**

- Não existe um critério objetivo;
- Equidade, máximas de experiência, o bom senso, a situação econômica do país e dos litigantes e o discernimento de quem sofre e de quem provocou o dano;
- Deve ser feito com moderação e razoabilidade;
- Análise do grau de culpa;
- Análise do nível sócio-econômico das partes;

- Experiência e bom senso do juiz devem ser levados em conta;
- Deve-se procurar desestimular o ofensor;
- Avaliam-se as circunstâncias fáticas e circunstanciais;
- Considerar a gravidade objetiva do dano;
- A intensidade do sofrimento da vítima;
- A personalidade do ofensor.

**2. Decisões judiciais fixando os valores de indenização por danos morais segundo os critérios acima elencados**

**TST-E-RR-593637 DJ: 06/06/2003**

**Fato:** injúria (lesão a imagem)

**Valor:** 10 s.m.

**TRT 2ª Reg. Ac. 20070105078 Dec. 22/02/2007 RO 12ª T**

**Fato:** Seqüela permanente (lesão corporal grav.)

**Valor:** 10,85 s.m

**TRT/MG 7ª Turma - RO 00058-2006-007-00-00-6**

**Fato:** vendedor obrigado a imitar animais em reuniões da empresa

**(situação vexatória e constrangedora)**

**Valor:** 28,5 s.m

**Tribunal da. 2ª Região**

**Fato:** perda do dedo indicador -  
grave

**lesão corporal**

**Valor:** 54,2 s. m

**TST-RR-191/2001-109-03-00.8**

**Fato:** Aposentadoria por invalidez por esmagamento do tórax, perfuração do pulmão e fraturas do maxilar, cabeça e braço esquerdo, permanecendo cerca de 25 dias em estado de coma profundo, com constante risco de morte, tendo sido submetido a várias cirurgias e ficou com várias seqüelas. Voltando ao trabalho foi apelidado de "pé-na-cova" (lesão corporal gravíssima)

**Valor:** 85,7 s.m

**TRT - 2ª Reg. Ac. 20060586022 Dec. 08/08/2006**

**Fato:** revista íntima (situação vexatória e constrangedora)

**Valor:** 57 s.m

TRT - 2ª Reg. Ac. 20070083414 Dec. 13/02/2007

Fato: inclusão do nome em serviço restritivo de crédito  
(lesão ao crédito)

Valor: 85,7 s.m

TST-RR-779.846/2001.2 DJ: 21/03/2003

Fato: calúnia (acusação de furto e tortura psicológica) -  
(lesão a imagem)

Valor: 100 s.m

TRT 2ª Reg. Ac. 20060868915 Dec. 24/10/2006

Fato: rebaixamento (Situação vexatória e constrangedora)

Valor: 100 s.m

TRT - 2ª Reg. 20071021842 DEC. 27/02/2007 6ª T

Fato: amputação parcial do dedo indicador (lesão corporal grave)

Valor: 108 s.m.

TRT - 2ª Reg. Ac. 20060953610 Dec. 21/11/2006

Fato: prejudicar o reclamante em seu futuro profissional  
(lesão a imagem)

Valor: 108,5 s.m

3ª Turma do TST (AIRR - 388/2004-109-15-40.9)

Fato: calúnia (empregada acusada de furto) - (lesão a imagem)

Valor: 108,5 s.m

TST-RR-608.656/1999.6 DJ 13/12/2002

Fato: calúnia (lesão a imagem)

Valor: 142,8 s.m

TRT da 2ª região

Fato: perda de 4 dedos (lesão corporal grave)

Valor: 171,4 s.m

TRT da 2ª Reg. Ac. 20060720969 Dec. 11/09/2006

Fato: perda da vida (vida)

Valor: 257 s.m

TRT da 2ª Reg. 4ª T. Ac. 20070108093 DEC. 13/02/2007

Fato: agressão ao colega de trabalho tendo o deixado  
paraplégico

(lesão corporal gravíssima)

Valor: 285,7 s.m

DIREITO	GRAU	VALOR R\$	Obs
Lesão a imagem	2	3.500,00	TST-E-RR
Lesão corporal grave	3	3.800,00	Tribunal da 2ª Reg. RO 12ª T
Situação vexatória e constrangedora	1	10.000,00	7ª Tur. do TRT/MG-RO
Lesão corporal grave	3	19.000,00	Tribunal da 2ª Região
Situação vexatória e constrangedora	1	20.000,00	Tribunal da 2ª Região
Lesão ao crédito	1	30.000,00	Tribunal da 2ª Região
Lesão Corporal Gravíssima	4	30.000,00	TST-RR
Lesão à imagem	2	35.000,00	TST-RR
Situação vexatória e constrangedora	1	35.000,00	Tribunal da 2ª Região
Lesão Corporal Grave	3	38.000,00	Tribunal da 2ª Reg. 6ª Tur.
Lesão à imagem	2	38.000,00	Tribunal da 2ª Região
Lesão à imagem	2	38.000,00	3ª Turma do TST
Lesão à imagem	2	50.000,00	TST-RR
Lesão Corporal Grave	3	60.000,00	Tribunal da 2ª região
Vida	5	90.000,00	Tribunal da 2ª Região
Lesão Corporal Gravíssima	4	100.000,00	Tribunal 2ª Região 4ª Tur.



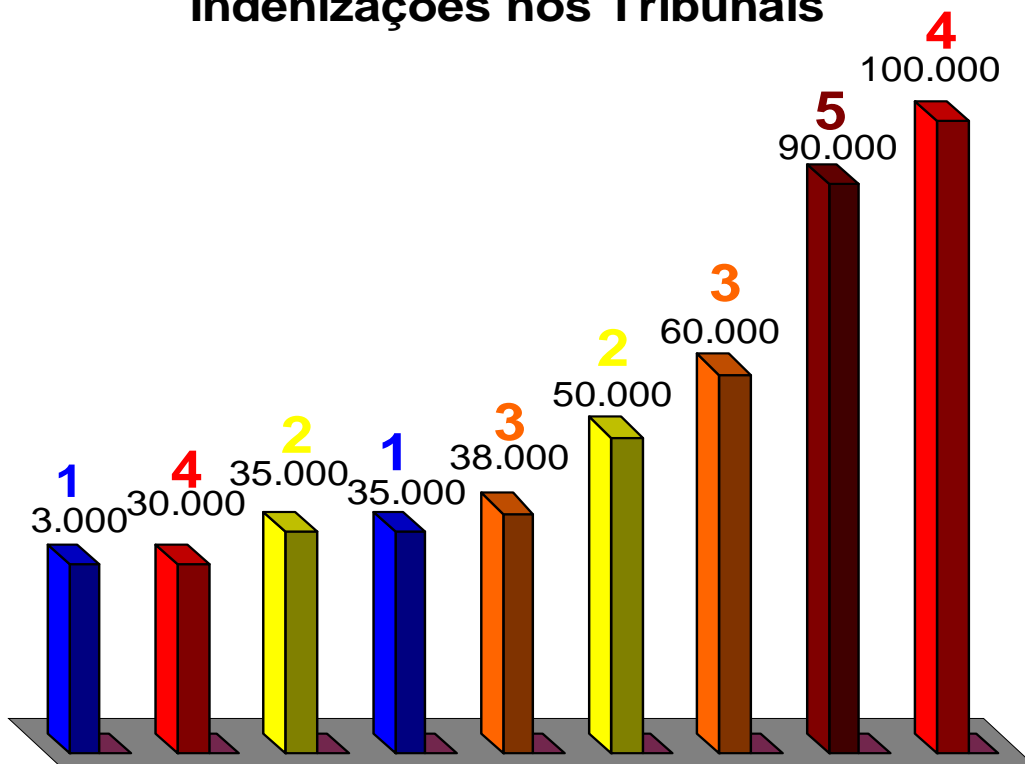
Foi utilizado o valor do salário mínimo de R\$ 350,00 que vigorava na época dos julgamentos, apenas como referencial.

### 3. Como entendemos que deveriam ser avaliados os danos morais

Para cada julgamento acima atribuímos um direito lesado e também um grau. O que isso quer dizer? Criamos um referencial para o direito lesado, por exemplo, no primeiro caso foi lesada a imagem do trabalho e entendemos que aquela lesão a imagem não é tão grave, assim ela recebeu um grau de gravidade 2. Quanto mais grave for o direito lesado maior o grau de sofrimento, assim, entendemos que o maior direito que temos é a vida, por isso ela recebeu um grau 5. Vemos no gráfico abaixo, segundo o direito lesado e sua gravidade, como ficaram as decisões acima mencionadas. O que se percebe é que para um mesmo direito lesado, por exemplo, para aquele que recebeu grau 1, encontramos uma grande diferença na fixação dos valores de indenização, já que para duas

situações semelhantes houve uma indenização de R\$ 3.000,00 e outra de R\$ 35.0000,00. Isso serve para demonstrar que os critérios utilizados pelos nossos tribunais atualmente não são os melhores para serem avaliados os danos morais.

### Indenizações nos Tribunais



Tribunais criam diferenças enormes de julgamentos para a lesão de um mesmo direito, assim, para que esta situação seja melhorada, num primeiro momento o que deve ser avaliado é o direito ou interesse lesado e num segundo as circunstâncias para ver se houve dolo ou culpa, pois, se houve dolo aumenta-se o valor da indenização, se houve culpa concorrente diminui-se. Se houve culpa exclusiva da vítima não existe indenização (arts. 944 e seguintes do Código Civil).

Vamos aos seguintes exemplos: você prefere morrer ou ser caluniado? Você prefere perder um braço ou ter simplesmente um corte no braço? É claro que normalmente ninguém quer morrer e é melhor ter um corte no braço do que perder o braço. Vamos dizer que a morte causada por alguém que agiu com culpa receba um valor de indenização de R\$ 100.000,00. Logo, se ela foi causada com dolo, aumentaria-se o seu valor para R\$ 150.000,00, por exemplo.

Mais qual o valor a ser arbitrado para cada direito ou interesse lesado? Isso depende do julgamento dos nossos tribunais. Tira-se uma média. Por exemplo, a média de indenização para perda da vida causada sem dolo é de 300 salários mínimos.

Entendemos assim que a vida é o limite do dano moral, pois esse é o direito mais valioso que temos.

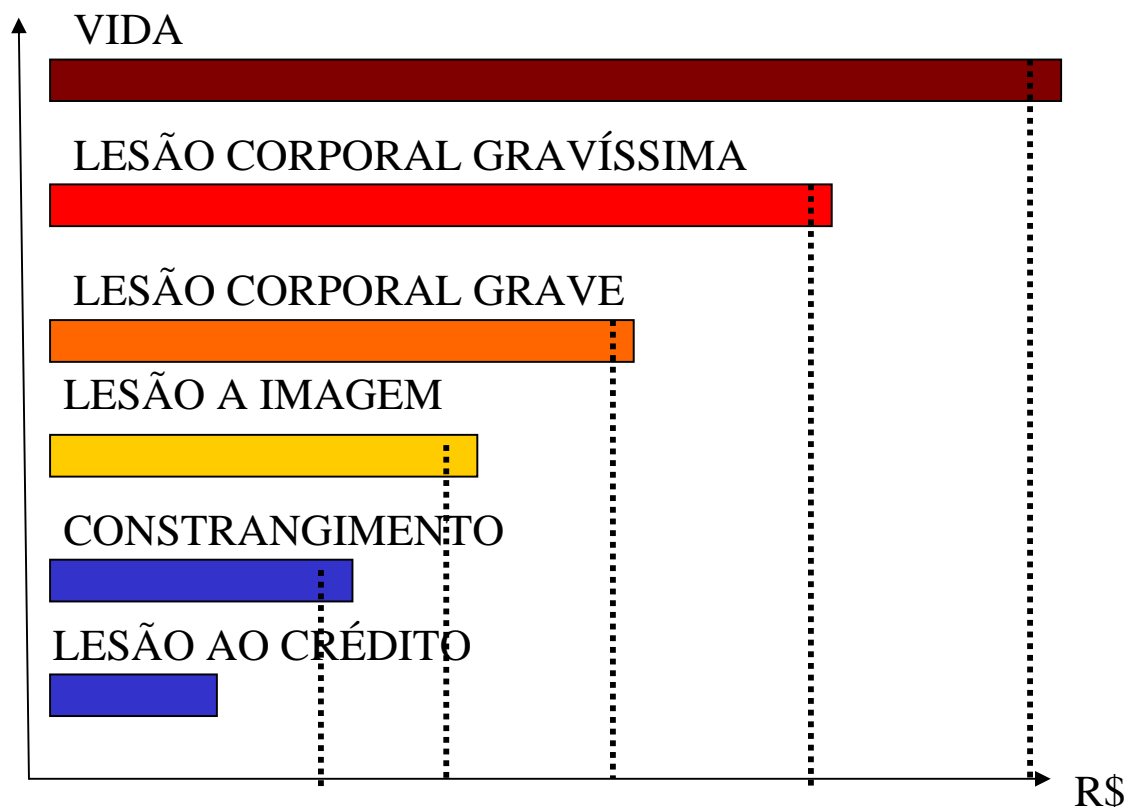
Podemos ter uma discussão indagando o que é pior: a perda da vida ou ficar paraplégico, por exemplo. Entendemos que a vida é pior, pois o fato de alguém ficar paraplégico pode haver ainda alguma cura com o avanço da medicina, ou seja, existe esperança, enquanto que a perda da vida não existe mais esperança.

O gráfico que utilizamos abaixo serve como referencial na fixação dos valores de indenização. A linha vertical representa o direito lesado. Ela não tem limites porque como dissemos vai depender se a morte foi causada com dolo ou culpa, ou seja, serão analisadas as circunstâncias. A linha horizontal representa o valor das indenizações, como não



existe uma tabela, estes valores partem de um mínimo e podem ir mudando conforme a média de nossos tribunais.

A linha pontilhada vertical serve para demonstrar o valor mínimo da indenização. Vamos dizer então que a lesão ao direito corporal de forma gravíssima acarretou uma indenização de R\$ 70.000,00. Este valor seria o mínimo para a lesão ao direito corporal de forma gravíssima, por exemplo, logo, estaria ao final da coluna vermelha. Porém, outra lesão poderia ter sido gravíssima também, mas pior que a primeira. Aí viria a influencia da linha pontilhada, pois o valor poderia quase atingir o mínimo arbitrado para a perda de uma vida, ou seja, teríamos uma indenização de 299 salários mínimos para a lesão corporal gravíssima e de 300, como mínimo, para a vida.



#### 4. A incorreta fixação dos danos morais tomando-se como base valor patrimonial

Encontramos muitos julgados fixando o valor da indenização tomando como base o salário mínimo do empregado, como vemos no exemplo abaixo:

"Francamente, considero o valor arbitrado no importe" equivalente a dez vezes a maior remuneração mensal do obreiro, no valor de R\$ 2.222,57 "absolutamente razoável e cumpre o princípio da razoabilidade do qual o princípio da proporcionalidade é o corolário. TRT - 6ª Região. RO nº 00092-2006-004-06-00-4. 3ª Turma. Des. Relatora Zeneide Gomes da Costa.

A fixação tomando-se como base o salário mínimo do trabalhador é absolutamente discriminatória!

Vamos ver: "A" e "B" sofrem os mesmos atos no trabalho e tem os mesmos problemas de saúde, vamos dizer, os dois sofrem isolamento. Se "A" ganha "X" e "B" 2 "X" e eles passaram pelo mesmo sofrimento, não é possível admitir que um ganhe valor de indenização maior do que outro, pois se presume que a dor que sofreram é a mesma e decorreu do mesmo fato. Ainda, no caso concreto poderia se verificar que "A" é que sofreu mais que "B" e, no entanto ganharia um valor de indenização menor.

É um erro fixar o valor da indenização tomando-se como base o salário mínimo de cada trabalhador, pois o que deve ser levado em conta são os direitos e interesses lesados e os danos que tiveram a título de assédio moral.

O salário de cada trabalho se refere a dano patrimonial, basta ver que dinheiro é patrimônio e saúde é não patrimonial, logo, como pode o magistrado medir o sofrimento de cada um pelo que patrimônio que tem? Vamos ser simples: qual vida você acha que vale mais: a sua ou a minha? a do pobre ou a do rico? Presume-se que nossas vidas tenham o mesmo valor ou você acha que a vida de "A" vale mais que a de "B" ou então que a do pobre vale mais que a do rico? Quem chora mais, a família do rico ou a do pobre quando perde um ente querido? É óbvio que não tem como medir, mais se adotarmos o equivocado critério de nossos tribunais chegaríamos a conclusão absurda que a vida do rico vale mais que a do pobre. Se o rico ganhava mais que o pobre isto é dano patrimonial.

A consequência deste uso baseado no salário mínimo do trabalhador irá criar valores de indenização diferenciados para uma mesma situação jurídica ou muito próxima.

Como se vê, não tem dúvida que o referencial utilizado para se chegar a conclusão do valor da indenização não parece ser o mais lógico.

## **B - Do *quantum* indenizatório dos danos causados pelo assédio moral**

### **a) Danos não materiais**

Os danos não materiais que aqui consideramos são os danos psicológicos e eventualmente físicos. Os danos psicológicos devem existir, pois sem dano algum não existe obrigação de reparação. Já os danos físicos podem ou não existir na vítima, ou seja, os danos psicológicos podem ou não serem somatizados no corpo da vítima. Se forem, haverá a obrigação de reparação, se não forem, não haverá a obrigação de reparação por danos físicos, mais esta ausência não exclui a obrigação de indenização pelos danos psicológicos.

### **1. Aspectos gerais da indenização pelos danos psicológicos e eventualmente físicos decorrentes do assédio moral**

Assim como para os danos morais, a fixação do *quantum* indenizatório pelos danos psicológicos e eventualmente físicos decorrentes do assédio moral é um problema, por isso, utilizamos como referencial os critérios anteriormente vistos, para chegarmos aqui a esta fixação.

Como no assédio moral a conduta abusiva é repetitiva, sistemática, composta de um número plural de agressões, e

ainda exige o dolo do infrator para sua configuração, parecidos que o grau de culpa, a extensão do dano e o potencial lesivo são superiores, daí ser necessária a fixação de indenização mais elevada, cumprindo-se o imprescindível teor pedagógico da pena.<sup>91</sup>

O dano psíquico evolui de forma gradativa<sup>92</sup>, ele começa de forma leve e vai se agravando, ou seja, quanto maior for o tempo de assédio e havendo maior número de sintomas e da gravidade de cada um deles a saúde do trabalhador, maior será o sofrimento e maior deverá ser o valor da indenização.

Como muito bem esclarece Heiz Leymann<sup>93</sup> é possível fazer a seguinte análise gradativa dos sintomas do assédio moral: após mais ou menos seis meses de assédio, os sintomas de *stress*, indiferenciados no início do conflito, se transformam em um transtorno psíquico manifesto. As circunstâncias dependem da capacidade de resistência da vítima e, no mais, ameaçam as aquisições sociais e econômicas. Se duram mais, o processo de exclusão progride, os transtornos do paciente aumentam até levar, cerca de um ano mais tarde, a um estado de ansiedade generalizada.

Ainda continua Leymann, para muitas vítimas, o assédio continua muito mais que 18 meses. O que acontece então? Nesta fase prolongada, a vítima vive num estado de ansiedade crônica, de cólera e muitas vezes caem num estado de depressão profunda. Muitas vítimas declaram que sua desesperança e impotência são a de levar "a bater a cabeça contra o muro". Elas têm um sentimento de culpa; outras recorrem a tranqüilizantes, etc.

---

<sup>91</sup> Rodrigo Dias da Fonseca. *Assédio moral: breves notas*. <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9512>, p. 1.

<sup>92</sup> José Osmir Fiorelli, Maria Rosa Fiorelli e Marcos Julio Olivé Malhadas Junior. *Assédio moral: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: LTr, 2007, p. 152.

<sup>93</sup> Heinz Leymann. *La persécution au travail*. Paris: Éditions du Sueil, 1996, pg. 141.

## **2. Aspectos específicos na fixação do valor da indenização pelos danos psicológicos e eventualmente físicos decorrentes do assédio moral**

Para chegarmos a um critério de fixação do valor da indenização pelos danos não materiais decorrentes do assédio moral é preciso ser feita uma análise do grau de lesão da saúde da vítima.

Aqui o número de sintomas deve ser analisado com a gravidade da lesão a saúde da vítima, pois, não é porque uma pessoa tem três sintomas e a outra um, que isso significa que quem tem mais sintomas merece receber um valor de indenização maior.

O que merece ser avaliado é a gravidade do problema de saúde de cada pessoa, pois alguns sintomas podem levar até o suicídio, como ocorre no caso de depressão profunda.

Assim, propomos que para se avaliar o assédio moral seja num primeiro momento analisada a tabela construída para a avaliação do dano moral e a partir dela seja incluído o caso de assédio moral.

Vamos então partir dos seguintes exemplos:

- a. Qual seria o valor de indenização por dano não material assédio moral de uma pessoa assediada durante um ano que teve problemas de insônia, palpitação e foi humilhada?
- b. Qual será o valor de indenização da vítima por assédio moral que teve também durante um ano, problemas de insônia, depressão, sentimento de culpa e ainda foi humilhada?

Como se percebe, a vítima do segundo merece receber um valor de indenização maior do que a primeira. Este é o primeiro passo.

O segundo passo é analisarmos qual direito ou interesse foi lesado. Nos dois casos não houve lesão corporal, ou seja, a vítima não tem nenhum problema de saúde física. Seu problema é de saúde mental.

Se o seu problema é só de saúde mental, este problema é mais grave do que uma lesão ao crédito, do que um constrangimento, do que uma lesão a imagem, do que uma lesão corporal grave, do que uma lesão corporal gravíssima, do que uma lesão ao direito a vida? A lesão corporal leve pode ser colocada no gráfico, embora não esteja mentalmente.

Entendemos que o assédio moral é mais grave do que uma lesão ao crédito, do que o constrangimento e do que a lesão a imagem, pois em nenhum desses casos existe necessidade de provas dos danos a saúde, pois se presume que a vítima foi moralmente atingida. Já nos casos de lesão corporal grave, gravíssimo e vida, existe a necessidade da vítima fazer prova dos danos (para o caso da vida é claro que a parte legítima deverá fazer tal prova). Isso já demonstra que esses casos são mais graves, pois o dano não se presume.

Logo, por exclusão, o assédio moral seria comparado a uma lesão leve, grave, gravíssima ou a perda da vida. Vamos já excluir a última hipótese, pois o assédio moral se não causou a morte da vítima, não é tão grave quanto a perda de uma vida, logo, seu valor de indenização deve ser menor do que àquele arbitrado pela perda de uma vida. Caso o valor da indenização por assédio moral fosse arbitrado por valor maior do que a vida seria mais fácil dizer para o assediador matar a vítima que lhe custaria menos!!! Tamanho é o absurdo se isso for permitido!!! Vamos cair no mundo real: você preferiria ser assediado ou morrer? Com certeza a resposta da maioria das pessoas é que prefere viver, logo, como poderia a

indenização por assédio receber um valor maior do que a decorrente da perda de uma vida?

Sobraram então as lesões corporais leve, grave e gravíssima. Vamos recordar, a vítima teve problemas de insônia, palpitação e foi humilhada e no segundo teve insônia, depressão, sentimento de culpa e foi humilhada. No segundo caso ela teve dois sintomas a mais que no primeiro, ficando claro que seu valor de indenização será maior.

O fato de a vítima ser humilhada lhe cria um constrangimento. Logo, no primeiro caso, o valor da indenização deve ser maior do que aquele decorrente de constrangimento e, se houve prejuízo a sua imagem, maior do que a indenização por lesão da imagem, pois ela tem três sintomas a mais do que a lesão a imagem, quais sejam: sentimento de humilhação, insônia e palpitação. Estes três sintomas irão depender do tempo de duração. Quanto maior o tempo de duração, mais alto será o valor da indenização.

Assim, já vemos que o valor da indenização deve ser maior do que a lesão somente a imagem ou se não houve esta do que a lesão que causou constrangimento. Se não houve lesão a imagem, o valor da indenização deve ficar acima dos valores de indenização arbitrados a título de constrangimento e da lesão corporal grave. Se houve lesão a imagem, acima deste valor e próximo da lesão corporal grave. Para chegar muito próximo da lesão corporal grave vai depender do tempo em que duraram os sintomas.

No segundo caso, a lesão pode ser considerada pelo menos grave, ou seja, o valor da indenização deve tomar como base os valores de indenização que são fixados em casos de lesão corporal grave. Quanto mais tempo durarem os sintomas, maior será o valor da indenização, podendo a lesão de grave passar



a ser gravíssima e inclusive causar a morte, logo, os valores irão aumentando.

#### **b) Dos danos materiais**

Os danos materiais que a vítima tiver também devem ser ressarcidos. Estes danos são aqueles não materiais. Aqui estão compreendidas suas despesas médicas e farmacêuticas e os lucros cessantes (arts. 944 e seguintes do Código Civil).

O valor destes danos atende o princípio da reparação integral dos danos. Como se trata de dano material, busca-se chegar ao mais próximo possível do valor da perda material sofrida pela vítima.

#### **c) Cumulação entre o dano material e o dano não material**

A vítima do assédio tem direito a receber indenização por assédio moral e também pelo dano material quando houver, a exemplo do que ocorre quando se permite a cumulação do dano moral com o material.

A violência psicológica no trabalho atenta contra a dignidade e a integridade psíquica ou física do trabalhador, ensejando a reparação moral e/ou material pertinente. TRT - 3ª Região. Recurso Ordinário. Processo nº 00936-2003-036-03-00-5. Data de publicação no DJMG: 29/05/2004, p. 17. 8ª Turma. Relatora: Denise Alves Horta.

## **d) Do prazo prescricional**

### **1. Do início do prazo prescricional**

O prazo prescricional no assédio moral conta-se do último fato<sup>94</sup>, tendo em vista que o assédio se caracteriza por práticas sistemáticas e reiteradas e não do primeiro fato.

### **2. O tempo do prazo prescricional**

Existe certa discussão se o prazo prescricional deve ser o de três anos, segundo estabelece o artigo 206, § 3º, inciso V do Código Civil ou então o prazo de 5 anos no curso do contrato de trabalho, até o limite de dois anos após sua extinção.

O Tribunal Superior do Trabalho não tem um entendimento pacífico sobre o tema, adotando ora um ora outro. Assim, a 2ª. Turma, tendo como relator o Exmo. Min. Renato Lacerda Paiva, ao julgar no dia 10/09/2008, o AIRR - 387/2005-003-20-40.1, cuja decisão foi publicada no DJ em 26/09/2008, entendeu que o prazo é de 3 anos, ou seja, o prazo do Código Civil, enquanto que a 1ª Turma, tendo como relator o Exmo. Min. Waldir Oliveira da Costa, ao julgar o AIRR - 1616/2005-022-24-00.7, cuja decisão foi publicada no DJ em 02/05/2008, entendeu que o prazo é o do artigo 7º, inciso XXIX, da

---

<sup>94</sup> Neste sentido M. C. Cimaglia. *Riflessioni su mobbing e danno esistenziale*, in *RGL*, II, 2002, p. 94

Constituição da República e do artigo 11 da CLT, ou seja, de cinco anos no curso do contrato de trabalho, até o limite de dois anos após sua extinção.

Nós entendemos que o prazo é de 3 anos porque a obrigação de indenizar o assédio moral é extracontratual, trata-se de uma obrigação autônoma. Trata-se da aplicação do instituto da responsabilidade civil aplicada na Justiça do Trabalho.

## Capítulo 13 - Da responsabilidade pelos prejuízos do assédio moral

Alguém terá que responder pelos prejuízos causados pelo assédio. Desta forma, iremos ver como ocorre esta responsabilização.

### I - Da responsabilidade do empregador

O empregador responde pelos atos de seus empregados, segundo estabelece o artigo 932, III, do Código Civil, *in verbis*

"Art. 932. - São também responsáveis pela reparação civil:

(...)

III - o empregador ou comitente, por seus empregados, serviçais e prepostos, no exercício do trabalho que lhes competir, ou em razão dele; "

Ou seja, se houve assédio horizontal, a responsabilidade é do empregador seja pela sua culpa *in eligendo* como *in vigilando*, pois

"o empresário tem a obrigação de criar na empresa um ambiente de trabalho satisfatório para seus empregados e vigiar que este continue assim no tempo"

(Tribunale di Torino 16.11.1999, *in RIDL* 2000, II, 102; Pêra 2000, 113).

Ainda, neste sentido tivemos julgamentos nos tribunais do Brasil, como se vê no exemplo abaixo:

TRT - PR - 24-04-2007 ASSÉDIO MORAL. CONDOTA AGRESSIVA. METAS DE DIFÍCIL ALCANCE. ...Não se cogita de eximir a empresa de responsabilidade porque o dano foi causado pelo preposto. Ao lado da responsabilidade por fato próprio, a responsabilidade por fato de outrem atende às necessidades impostas pela complexidade da vida social moderna. Não se trata de responsabilidade sem culpa, mas de responsabilidade por fato de outrem, porém por culpa própria, porque as pessoas que respondem a esse título terão sempre contribuído para o fato danoso, a exemplo do empregador...TRT - PR - 15788-2003-012-09-00-0-ACO-10305-2007-2ª TURMA - RELATOR: MARLENE T. FEVERKI SUGUIMATSU. Publicado no DJPR em 24-04-2007

Tantos eram os casos onde ficou reconhecida a responsabilidade do empregador pelos atos de seus empregados que esta matéria veio a ser sumulada pelo Supremo Tribunal Federal através da Súmula 341 ("é presumida a culpa do patrão ou comitente pelo ato culposo do empregado ou preposto").

O empregador assume os riscos da atividade econômica e dirige a prestação pessoal de serviços (art. 2º da CLT). Porém, é sempre bom lembrar que o empregador tem que tomar conhecimento prévio da realização de práticas hostis, já que o mesmo não tem como adivinhar que alguém está sendo assediado na empresa, sobretudo porque o assédio exige a

prática reiterada de atos hostis. Somente se não agir é que estará caracterizada sua responsabilidade objetiva.

O empregado tem que agir no exercício de suas funções e durante a jornada de trabalho para que haja a responsabilidade do empregador, pois, se agir fora de suas funções, o empregador não poderá ser responsabilizado por assédio moral no trabalho, como se vê no julgado abaixo:

Indenização por dano moral. O assédio moral é a exposição do trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas **durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções**. TRT DA 2ª. REGIÃO - Acórdão nº 20070426362 - Processo nº 00437-2006-314-02-00-3 - Ano 2006 - 12ª Turma. Data de publicação: 15/06/2007.

Ainda, se a vítimas quiser, poderá ajuizar a ação diretamente contra o empregado, sem a necessidade de ajuizá-la contra o empregador.

Cabe ser ressaltado que o empregador poderá denunciar a lide (art. 70, III, do CPC) contra o empregado, pois este violou sua obrigação de boa-fé contratual (art. 422 do Código Civil)<sup>95</sup> ou então terá que aguardar uma desnecessária e burocrática demora judicial para reaver o que pagou.

## **II - Da responsabilidade de quem praticou o ato**

---

<sup>95</sup> Neste sentido ver Rodolfo Pamplona Filho. *Noções conceituais sobre o assédio moral nas relações de emprego*. <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8838&p=2>

Quem praticou o ato será despedido por justa causa, segundo estabelece o artigo 482 da CLT, alíneas "j e k", *in verbis*

"Art. 482 - Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador:

(...)

j) ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;

k) ato lesivo da honra ou da boa fama ou ofensas físicas praticadas contra o empregador e superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;

Neste artigo também deve ser incluída a lesão psicológica. Ainda haverá a responsabilidade pelos atos ilícitos praticados, segundo estabelece o Código Civil

"Art. 186. - Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito."

e por cometer ato ilícito, por omissão, ao não evitar prejuízos a saúde do trabalhador após ser comunicado das práticas hostis, será obrigado a repará-los conforme estabelece o artigo 927 do Código Civil

"Art. 927. - Aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo."

E nas pequenas empresas onde o administrador geralmente é o sócio-administrador ou o administrador é um terceiro não sócio e ele é quem pratica o assédio moral, deve haver reparação? Entendemos que sim, pois ele está praticando um ato ilícito agindo de forma culposa segundo reza o art. 1016 do Código Civil

"Art. 1016. - Os administradores respondem solidariamente perante a sociedade e os terceiros prejudicados, por culpa no desempenho de suas funções."

Tendo o administrador executado o ato em virtude de uma deliberação dos dirigentes sociais, este poderá entrar com ação regressiva contra a sociedade para obter reparação dos eventuais prejuízos que tiver.

Mais como o administrador pode se ver livre de sua responsabilidade? Não executando o assédio ou então impugnando a deliberação social.

A responsabilidade do trabalhador é solidária ao do empregador, porém, não se trata de litisconsórcio necessário e sim facultativo (art. 46 do CPC).

Comprovada a responsabilidade do empregado, não resta dúvida que sua demissão será por justa causa.

**III - Da ação regressiva do empregador contra o empregado ou funcionário**



Tendo o empregador informado e formado seus empregados ele tem direito a reaver do causador do dano a reparação dos prejuízos sofridos, segundo os artigos 186, 934 do Código Civil e 462 da CLT, os quais estabelecem

"Art. 187. Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes.

Art. 934. Aquele que ressarcir o dano causado por outrem pode reaver o que houver pagado daquele por quem pagou, salvo se o causador do dano for descendente seu, absoluta ou relativamente incapaz.

Art. 462. Ao empregador é vedado efetuar qualquer desconto nos salários do empregado, salvo quando este resultar de adiantamentos, de dispositivos de lei ou de contrato coletivo.

§ 1º. "Em caso de dano causado pelo empregado, o desconto será lícito, desde que esta possibilidade tenha sido acordada ou na ocorrência de **dolo do empregado.**"

Como a pessoa que está sendo assediada deve comunicar previamente o assediador para parar com seus atos hostis, não resta dúvida que se ele não parar é que age conscientemente e com intenção, ou seja, age com dolo.

O empregado praticando a ato ilícito estará sendo inadimplente com seu empregador, tornando-se assim responsável pelos seus atos.

## **Capítulo 14 - Da responsabilidade penal pelos danos causados a integridade física tendo como causa a violência psicológica**

Quando abordamos os efeitos do assédio moral e suas conseqüências sobre a saúde da vítima não temos dúvida nenhuma que o assediador deve ser responsabilizado criminalmente, inclusive chegando ao ponto de responder por homicídio doloso quando ficar provado o nexo de causalidade e a perda da vida de uma pessoa.

Pode ser e é provável, que ocorra a tipificação do assédio como crime, embora nossa legislação penal já tenha alguns artigos que possam ser aplicados aos casos de assédio, como os artigos art. 132 que trata do perigo a vida e saúde de outrem, o artigo 146 que trata do constrangimento ilegal, o art. 147 que tipifica a ameaça e o artigo 149 que trata da redução a condição análoga a de escravo. Se o assediador causou lesão corporal (art. 129 do CP), induziu a vítima ao suicídio (art. 122 do CP) ou lhe provocou sua morte pelo homicídio (art. 121) por que não responder por isso criminalmente desde que provado o nexo de causalidade?

O direito deve viver da realidade social e não do protecionismo, citando o seguinte exemplo: uma pessoa assediada passa a ter problema de saúde com depressão e em virtude deste estado depressivo lhe surge um câncer que a leva a morte.

Ao serem verificadas as provas, constata-se que um ano antes a pessoa não tinha nenhum problema de saúde, no ano seguinte constata-se o câncer e no outro ela morre devido ao câncer. Fica comprovado o nexo de causalidade entre a conduta do assediador e morte. Será que o assediador não contribui para a morte desta pessoa?

Estamos numa nova era, não são somente os instrumentos materiais ferem e matam, os "instrumentos" psicológicos como as palavras, os gestos, a perseguição psicológica, entre outros, também ferem e matam porque eles acabam sendo somatizados no corpo da pessoa. Basta vermos os incontáveis casos de problemas de saúde que são causados pelo *stress* e o *stress* nada mais é do que uma condição preliminar ao assédio moral. Ainda é importante ser destacado que cada situação destas dependerá da reação de cada pessoa, por isso, o prejuízo tem que ficar demonstrado.

Faço tais afirmações com plena convicção, pois pesquisas realizadas confirmam que a probabilidade das pessoas contraírem doenças quando passam por situações de *stress* constante e em certo período de tempo é grande e fica ainda demonstrado que estas pessoas adquiriram doenças devido ao assédio. Isso é cientificamente provado, não se trata de uma tese jurídica, ou seja, tal situação não poderá ficar "ao gosto" de cada julgador e sim ao gosto da ciência. Caberá em cada caso ser feita uma análise de probabilidade.

Não somente deverá haver a responsabilidade penal destas pessoas como também deverão responder pelos danos civis. Estamos numa era onde não somente os instrumentos materiais ferem e matam os "instrumentos" psicológicos também!!!

## Capítulo 15 - Tratamento do assédio moral

A pessoa sendo assediada tem que saber a quem buscar ajuda, seja interna como externamente a empresa.

A prevenção e o tratamento do assédio devem ser feitos analisando a forma com que está sendo realizado. Assim, é importante de tratar suas causas e não somente se ater aos seus efeitos para ter uma resposta efetiva.

### I - Ajuda interna

Marie-France Hirigoyen<sup>96</sup> ao pesquisar na França várias pessoas chegou a conclusão que a ajuda interna, ou seja, dentro da empresa, é baixa, concluindo que

- Em 40% dos casos junto a delegados sindicais, a ajuda foi de 10%;
- Em 39% dos casos junto ao médico do trabalho, a ajuda foi de 13%;
- Em 49% dos casos junto aos colegas, a ajuda foi de 20%;
- Em 37% dos casos junto a hierarquia, a ajuda foi de 5%;
- Em 19% dos casos junto ao RH, a ajuda foi de 1%.

O tratamento do assediado deve ser feito de forma multidisciplinar, pois dentro da empresa vai buscar ajuda

---

<sup>96</sup> Marie-France Hirigoyen. *Malaise dans le travail: Harcèlement moral – Démêler le vrai du faux*. Paris: La Découverte, 2004, p. 237.

junto ao médico, espera o suporte do sindicato, da CIPA e do RH.

#### **A - Os sindicatos**

A participação dos sindicatos começa quando eles começam a tomar ciência da importância do tema e constatar a sua gravidade.

A ajuda individual deve vir mesmo que o papel do sindicato seja a de pensar na proteção da coletividade dos trabalhadores, pois é do individual que se forma o coletivo. Assim, o sindicato poderá interpelar a direção quando existe tratamento incorreto de seus dirigentes para com os trabalhadores para que sejam mudados os métodos de administração que estão sendo utilizados.

Através desta interpelação é preciso dar oportunidade para que o acusado tenha a garantia constitucional do contraditório e ainda de se defender de forma ampla (art. 5, inciso LV da CF/88). É importante também que seja preservada a intimidade do trabalhador.

#### **B - CIPA**

A CIPA é regida pela Lei nº 6.514 de 22/12/77 e regulamentada pela NR-5 do Ministério do Trabalho, a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA foi aprovada pela portaria nº 3.214 de 08/06/76, publicada no D.O.U de 29/12/94 e modificada em 15/02/95.

A CIPA existe nas grandes empresas e ela é uma comissão composta por membros da direção e por representantes dos

empregados e tem como missão a preservação da saúde e da integridade física dos trabalhadores e de todos aqueles que interagem com a empresa.

### **C - Médico do trabalho**

O médico do trabalho exerce um papel na prevenção de problemas com relação à saúde e a segurança do trabalhador na qualidade de conselheiro tanto dos empregados como dos empregadores.

Seu trabalho se desenvolve de duas formas:

- Pela sua intervenção no ambiente de trabalho, o médico do trabalho leva seu conhecimento junto ao empregador bem como aos representantes dos empregados, propondo ações corretivas das condições de trabalho, ações que são conduzidas pelo empregador;
- Pelo acompanhamento médico individual dos empregados, no quadro da proteção individual da saúde dos trabalhadores.

O médico do trabalho tomando conhecimento do problema que o trabalhador está enfrentando com relação ao assédio poderá conversar com a direção sobre este problema para que o ambiente de trabalho melhore.

### **D - Recursos Humanos (RH)**

A área de RH poderá ajudar a resolver o problema do assédio através de uma conciliação e se esta não for possível a outra pessoa, como por exemplo, a um mediador externo.

## **II - Externamente**

As pessoas também procuram ajuda externa junto ao clínico geral, psiquiatras e psicoterapeutas, advogados e associações, entre outros.

### **A - O clínico geral**

Segundo a Organização Mundial da Saúde - OMS, saúde não significa somente estar doente ou enfermo, mais "A saúde não é simplesmente a ausência de doença ou enfermidade, é um estado de bem estar total psíquico, social e mental da pessoa".

O assédio moral por si não é uma doença e sim o que é constatado e devem ser tratados são seus sintomas, como depressão, ansiedade, etc. Isto serve para demonstrar que a pessoa assediada não é doente pelo assédio e sim fica doente pelo que o assédio causa.

A saúde do trabalhador tem que ser protegida, assim, a vítima do assédio, após ter comunicado seu empregador das práticas hostis e não ter obtido uma solução, como por exemplo, através de mediação, chega a um ponto que ao ver sua saúde debilitada, sente a necessidade de um médico.

Neste caso, a intervenção do médico vai permitir que a vítima tenha seu problema constatado e assim lhe será dada a orientação médica para buscar resolver seu problema de saúde, inclusive orientando seu afastamento do trabalho, se for necessário, sem que sua remuneração seja prejudicada. Normalmente as vítimas de assédio vão ao seu clínico geral e este lhes receita um ansiolítico ou anti-depressivo, mais



também não podemos esquecer que o assédio moral pode levar a problemas físicos e em cada caso será feita a análise de cada assediado, o qual receberá as informações corretas de seu médico para saber o que fazer.

Além disso, o médico pode lhe aconselhar e entendemos importante, a procurar um especialista como: psicólogo, psicoterapeuta ou um psiquiatra. Se houver suspeita com relação ao estado de saúde por parte do empregador, poderá ser pedida uma perícia médica judicialmente.

## **B - O psiquiatra e o psicanalista**

Dependo de cada caso, o clínico geral poderá encaminhar o assediado para o tratamento junto a um psiquiatra ou psicanalista, o qual analisará sua situação e lhe informará como proceder.

Alguns psicanalistas procuram fazer uma análise individual excluindo todo contexto profissional que propicia o assédio estratégico ou institucional e privilegia o caráter (intra-psíquico), esquecendo que o assédio ocorre com menor frequência entre o assediador e o assediado devido um problema de direção e hierarquia. Desta forma, é importante que seja prestada atenção nos problemas da organização societária.

O observador deve olhar o problema do assédio como um problema organizacional e não de forma individual com indagações do tipo: "ela deve ter feito alguma coisa errada", "quem procura acha". Esta idéia de dividir a responsabilidade com a vítima procura tampar o problema organizacional.

Portanto, é preciso ter cautela para não cometer esse tipo de atitude<sup>97</sup>.

## **C - Ajuda jurídica**

### **a) O advogado**

O papel do advogado não se limita a entrar com a ação de indenização pelos danos sofridos pelo assediado. Ele poderá ser consultor e ainda realizar treinamentos para fazer com que o assédio seja tratado de forma preventiva, evitando o pagamento de indenizações altas.

### **b) Da saúde e segurança dos trabalhadores**

O empresário deve procurar manter a saúde física e mental prevenindo problemas de saúde e protegendo aqueles que empregam.

Assim, já sendo constatado o assédio, o empregador deverá verificar suas causas, ou seja, se ele preveniu ou não o problema. Utilizaram-se programas de prevenção, analisar onde houve falha e se não preveniu, realizar a prevenção para que não se repita.

O empregador deve contribuir para que o trabalhador recupere sua saúde e não se omitir.

---

<sup>97</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prevenir, désarmorcer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 64.

### **c) Da subordinação**

A pessoa que está sendo assediada não quer ficar sob a subordinação de quem a está assediando, assim, quando for possível colocar o a vítima sob a subordinação de outro superior hierárquico, isto deverá ser feito.

Tal medida não é prática quando o assediado for novamente colocado sob a subordinação do mesmo assediador, por exemplo, nas pequenas empresas, pois, qual a finalidade de reintegrar o empregado que ficará nas "mãos" de quem lhe assediou anteriormente? Neste caso, não resta outra alternativa ao empregado senão a pedir sua demissão sendo esta encarada como um licenciamento por justa causa quando ficar provado o assédio moral, pois, se não ficar provado, haverá perda de direitos trabalhistas.

### **d) Acidente de trabalho**

Uma vez sendo considerado acidente de trabalho o assédio moral, a Legislação Previdenciária n. 8.213/91 em seu artigo 20 estabelece as situações que configuram as doenças profissionais e ocupacionais como acidente do trabalho, podendo o assédio moral aqui ser enquadrado:

"Consideram-se acidente do trabalho, nos termos do artigo anterior, as seguintes entidades mórbidas:  
I - doença profissional, assim entendida a produzida ou desencadeada pelo exercício do trabalho peculiar a determinada atividade e constante da respectiva relação elaborada pelo Ministério do Trabalho e da Previdência Social; II - doença do trabalho, assim entendida a adquirida

ou desencadeada em função de condições especiais em que o trabalho é realizado e com ele se relacione diretamente, constante da relação mencionada no inciso I. (...) § 2º Em caso excepcional, constatando-se que a doença não incluída na relação prevista nos incisos I e II deste artigo resultou das condições especiais em que o trabalho é executado e com ele se relaciona diretamente, a Previdência Social deve considerá-la acidente do trabalho."

As conseqüências desta caracterização são importantes, pois o trabalhador poderá reclamar o benefício do auxílio-acidente desde que segurado pela previdência e ainda gozar da garantia de estabilidade no emprego como estabelece o artigo 118 da Lei nº 8.213/91, conforme o julgado abaixo:

ESTABILIDADE - REINTEGRAÇÃO - INDENIZAÇÃO - Caracterizada a doença do trabalho, estando a reclamante em gozo do respectivo benefício, encontra-se **suspenso o contrato de trabalho**, sendo nula, portanto, a despedida e, ao término do benefício, ainda terá **estabilidade por doze meses**, como reconhecido na sentença. Incabível, no presente caso, a substituição do direito à reintegração pelo pagamento de indenização compensatória, uma vez que o objetivo da lei é de garantia no emprego. Provimento negado. COMPENSAÇÃO - Considerada nula a despedida, incabível o pagamento de aviso prévio e das demais parcelas rescisórias, impondo-se a compensação dos valores pagos sob tais rubricas. Recurso provido. TRT 4ª R. - RO 01368.030/98-0 - 3ª T. - Relª Juíza Vanda Krindges Marques - J. 14.11.2001.

Ainda, muito bem colocado por Heinz Leymann<sup>98</sup>, o assédio moral deve receber a mesma atenção as medidas preventivas dadas aos acidentes de trabalho, porque eles se referem a "acidentes psicossociais" e freqüentemente trazem seqüelas graves e às vezes mortais.

#### **e) Rompimento do contrato de trabalho**

Se ficar demonstrado que a sustentação do trabalhador não é possível face a pressão exercida poderá ocorrer a rescisão indireta do contrato de trabalho, com base nas alíneas "a", "b" ou "e", do artigo 483 da CLT, tendo o trabalhador direito ao recebimento de todas as verbas inerentes à despedida sem justa causa, quando ficar comprovada a responsabilidade do empregador, como aconteceu no julgado abaixo:

Assédio moral. Rescisão indireta do contrato de trabalho. ...

Provando-se que os prepostos do empregador arquitetaram um plano para que o trabalhador, diante da perseguição de seus superiores, pedisse demissão ou cometesse algum deslize apto a atrair a aplicação do art. 482, resta configurado o comportamento empresarial causador do assédio moral e da rescisão indireta do contrato de trabalho. TRT - 10ª Região. Recurso Ordinário nº 00687-2006-002-10-00-5. 3ª Turma. Relator Juiz Grijalbo Fernandes Coutinho. DJ: 11/05/2007.

---

<sup>98</sup> Heinz Leymann. *La persécution au travail*. Paris: Éditions du Sueil, 1996, pg. 67.

Também, a demissão do empregado por problema de assédio moral poderá ser revista e o empregado reintegrado a empresa quando isso for possível, pois tal situação na será possível, por exemplo, numa pequena empresa quando o empregado voltar novamente a ser subordinado ao seu sócio assediador.

A rescisão indireta deve ser evitada, a não ser que se tenha muita convicção, pois o trabalhador poderá perder direitos se não ficar comprovado o assédio, como ocorreu no caso abaixo:

**Rescisão contratual indireta.** Assédio moral.  
**Inocorrência no caso em tela.** Mesmo que reste demonstrado que o superior hierárquico da laborista possuía "uma personalidade forte" certamente geradora de alterações no dia a dia do "trabalho", não se pode por esta razão concluir de pronto que a parte obreira foi vítima de assédio moral e que lhe era dado pretender a rescisão contratual indireta... TRT - 10ª Região. Recurso Ordinário nº 00744-2006-002-10-00-6. 3ª Turma. Juiz Relator Paulo Henrique Blair. DJ: 27/04/2007.

#### **f) Da antecipação de tutela**

Conforme pudemos demonstrar através dos efeitos do assédio moral sobre a saúde da vítima e também como devem ser fixados os valores de indenização, uma vez presentes os requisitos do artigo 273 do Código de Processo deve ser concedida a tutela antecipada a vítima, por exemplo, para que esta obtenha a importância necessária para seu tratamento médico.

O artigo 273 do Código de Processo Civil reza:

Art. 273. O juiz poderá, a requerimento da parte, antecipar, total ou parcialmente, o efeito da tutela pretendida no pedido inicial, desde que, existindo prova inequívoca, se convença da verossimilhança da alegação e: [\(Redação dada pela Lei nº 8.952, de 13.12.1994\)](#)

I - haja fundado receio de dano irreparável ou de difícil reparação; ou [\(Incluído pela Lei nº 8.952, de 13.12.1994\)](#)

II - fique caracterizado o abuso de direito de defesa ou o manifesto propósito protelatório do réu. [\(Incluído pela Lei nº 8.952, de 13.12.1994\)](#)

§ 1º Na decisão que antecipar a tutela, o juiz indicará, de modo claro e preciso, as razões do seu convencimento. [\(Incluído pela Lei nº 8.952, de 13.12.1994\)](#)

§ 2º Não se concederá a antecipação da tutela quando houver perigo de irreversibilidade do provimento antecipado. [\(Incluído pela Lei nº 8.952, de 13.12.1994\)](#)

§ 3º A efetivação da tutela antecipada observará, no que couber e conforme sua natureza, as normas previstas nos arts. 588, 461, §§ 4º e 5º, e 461-A. [\(Redação dada pela Lei nº 10.444, de 7.5.2002\)](#)

§ 4º A tutela antecipada poderá ser revogada ou modificada a qualquer tempo, em decisão fundamentada. [\(Incluído pela Lei nº 8.952, de 13.12.1994\)](#)

§ 5º Concedida ou não a antecipação da tutela, prosseguirá o processo até final julgamento. [\(Incluído pela Lei nº 8.952, de 13.12.1994\)](#)

§ 6º A tutela antecipada também poderá ser concedida quando um ou mais dos pedidos cumulados, ou parcela deles, mostrar-se incontroverso. [\(Incluído pela Lei nº 10.444, de 7.5.2002\)](#)

§ 7º Se o autor, a título de antecipação de tutela, requerer providência de natureza cautelar, poderá o juiz, quando presentes os respectivos pressupostos, deferir a medida cautelar em caráter incidental do processo ajuizado. [\(Incluído pela Lei nº 10.444, de 7.5.2002\)](#)

Caso o empregador tenha que antecipar a tutela, este deve ter assegurado seu direito também, quando for o caso, de obter a antecipação da tutela para reaver os danos de seu empregado, segundo estabelece o artigo 462, parágrafo primeiro da CLT.

Art. 462. Ao empregador é vedado efetuar qualquer desconto nos salários do empregado, salvo quando este resultar de adiantamentos, de dispositivos de lei ou de contrato coletivo.

§ 1º. Em caso de dano causado pelo empregado, o desconto será lícito, desde que esta possibilidade tenha sido acordada ou na ocorrência de **dolo do empregado**.

#### **g) Da obrigação de não fazer**



Caso o assediador tenha sido comunicado a parar com suas práticas hostis e continue, a pessoa que estiver sendo assediada também pode invocar a aplicação do artigo 461 do CPC, para que o assediador para com seus atos, sob pena de aplicação de multa diária.

Art. 461. Na ação que tenha por objeto o cumprimento de obrigação de fazer ou não fazer, o juiz concederá a tutela específica da obrigação ou, se procedente o pedido, determinará providências que assegurem o resultado prático equivalente ao do adimplemento. [\(Redação dada pela Lei nº 8.952, de 13.12.1994\)](#)

§ 1º A obrigação somente se converterá em perdas e danos se o autor o requerer ou se impossível a tutela específica ou a obtenção do resultado prático correspondente. [\(Incluído pela Lei nº 8.952, de 13.12.1994\)](#)

§ 2º A indenização por perdas e danos dar-se-á sem prejuízo da multa (art. 287). [\(Incluído pela Lei nº 8.952, de 13.12.1994\)](#)

§ 3º Sendo relevante o fundamento da demanda e havendo justificado receio de ineficácia do provimento final, é lícito ao juiz conceder a tutela liminarmente ou mediante justificação prévia, citado o réu. A medida liminar poderá ser revogada ou modificada, a qualquer tempo, em decisão fundamentada. [\(Incluído pela Lei nº 8.952, de 13.12.1994\)](#)

§ 4º O juiz poderá, na hipótese do parágrafo anterior ou na sentença, impor multa diária ao réu, independentemente de pedido do autor, se for

suficiente ou compatível com a obrigação, fixando-lhe prazo razoável para o cumprimento do preceito. [\(Incluído pela Lei nº 8.952, de 13.12.1994\)](#)

§ 5º Para a efetivação da tutela específica ou a obtenção do resultado prático equivalente, poderá o juiz, de ofício ou a requerimento, determinar as medidas necessárias, tais como a imposição de multa por tempo de atraso, busca e apreensão, remoção de pessoas e coisas, desfazimento de obras e impedimento de atividade nociva, se necessário com requisição de força policial. [\(Redação dada pela Lei nº 10.444, de 7.5.2002\)](#)

§ 6º O juiz poderá, de ofício, modificar o valor ou a periodicidade da multa, caso verifique que se tornou insuficiente ou excessiva. [\(Incluído pela Lei nº 10.444, de 7.5.2002\)](#)

#### **h) Prioridade no julgamento das causas de assédio**

As pessoas assediadas com problemas de saúde precisam de um tratamento com urgência, deve ser dada prioridade no julgamento das suas causas, pois sua saúde está em jogo e muitas vezes suas vidas.

Se o Estatuto no idoso se baseia em expectativa de vida e demora do Judiciário, o mesmo raciocínio se aplica aqui, pois podemos ter um idoso que não tenha problemas de saúde grave e receba tratamento privilegiado, quando poderemos ter uma pessoa não enquadrada neste Estatuto que precise de um julgamento rápido.

## **D - As associações**

As associações têm um papel importante na orientação dos assediados por que tratam de forma específica o assunto e várias pessoas no Brasil inteiro são assediadas diariamente, elas serve assim como um canal de "escuta" e suporte de informações. Dentre elas podemos citar: [www.assediomoral.org.br](http://www.assediomoral.org.br).

## Capítulo 16 - A prevenção do assédio moral

O melhor caminho para se evitar uma ação de assédio moral é através da prevenção, mesmo porque um processo é uma má publicidade e pode trazer a perda de confiança dos clientes e acionistas.<sup>99</sup>

O número de pessoas assediadas é grande tanto na Europa como no Brasil. Na União Européia, por exemplo, a Fundação de Dublin (Fundação européia para o desenvolvimento da melhora nas condições de vida e de trabalho), constatou recentemente que no prazo de um ano, cerca de 8% dos trabalhadores são atingidos, sendo tanto do setor público como privado.<sup>100</sup> No Brasil, 23,8% das pessoas entrevistadas declararam ter sofrido algum tipo de violência psicológica e humilhação, sendo sua maioria mulheres.<sup>101</sup>

É preciso ser bem analisada esta pesquisa, pois ter dito que sofreu violência é algo subjetivo e a sua constatação objetiva é outra situação, ou seja, dizer que é assediado é uma coisa e ser é outra, por isso é que ainda não temos dados estatísticos no Brasil revelando o número de pessoas assediadas, pois tal trabalho deveria ser feito junto ao Judiciário.

Como diz Heinz Leymann<sup>102</sup> e nós ratificamos, demonstraremos que o processo de assédio pode ser **"sempre evitado ou interrompido, basta querer"** e este querer tem que ser rápido, pois ele coloca em jogo a saúde e a vida de uma pessoa. Ainda esclarece Leymann que o aniquilamento da pessoa

---

<sup>99</sup> Marie-France Hirigoyen. *Malaise dans le travail: Harcèlement moral – Démêler le vrai du faux*. Paris: La Découverte, 2002, p. 272.

<sup>100</sup> Fabrizio Amato, Maria Valentina Casciano, Lara Lazzeroni, Antonio Loffredo. *Il mobbing: aspetti lavoristici: nozione, responsabilità, tutele*. Milano: Giuffrè Editore, 2002, p. 65.

<sup>101</sup> Leandro Beguoci. Pressão cotidiana ou humilhação continuada? *Folha de São Paulo*, São Paulo, 26 jul. 2005. Caderno Sinapse.

<sup>102</sup> Heinz Leymann. *La persécution au travail*. Paris: Éditions du Sueil, 1996, pgs. 8 e 16.

através do *mobbing* somente é possível com o consentimento tácito das pessoas em torno da vítima e da hierarquia da empresa.<sup>103</sup>

O empresário que não previne o assédio moral não tem uma boa prática de governança corporativa, muito pelo contrário, sua tendência é a de "jogar dinheiro pela janela".

## **I - Aspectos gerais**

O assédio é considerado resultado de uma deficiência organizacional e não de uma personalidade narcisista perversa. A gestão tardia de conflitos profissionais pelos responsáveis cria condições propícias ao desenvolvimento do assédio. Neste caso, a deficiência está ligada a desorganização do trabalho.<sup>104</sup>

Tendo os empregadores que cuidar da saúde e segurança de seus empregados, nada melhor do que prevenir para que eles não tenham estes problemas, como defende a doutrina de forma unânime, seja a nível nacional como internacional, inclusive informando todos os trabalhadores e não somente os quadros da empresa.

Ainda é importante ser frisado que o artigo 462 da CLT estabelece que o empregador possa descontar do salário do empregado importâncias decorrentes de danos por estes causados quando age com dolo. Este é mais um dos motivos para o treinamento, pois sendo o empregado informado este não poderá dizer que não sabia que está praticando assédio.

---

<sup>103</sup> Heinz Leymann. *La persécution au travail*. Paris: Éditions du Sueil, 1996, p. 9.

<sup>104</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prévenir, désarmer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 27.

Esta prevenção pode ser buscada através de alguns instrumentos, valendo aqui citar que a informação e a formação são duas muito importantes. Para a colocação em prática destes instrumentos, será necessário, antes de tudo, que sejam avaliados os riscos profissionais existentes dentro da empresa. Assim, não tomando medidas preventivas, o empregador corre o risco grande de pagar indenização pelo assédio moral de uma pessoa, cujo valor pode ser maior do que aquele que iria gastar com o treinamento de todos os seus funcionários, isso serve para demonstrar que prevenir é melhor do que tratar.

Estas medidas são adotadas através de um programa de **Responsabilidade psico-social**, onde se previne o assédio e outros problemas imateriais.

Não podemos esquecer-nos dos papéis do SESMT - Serviço Especializado em Engenharia e em Medicina do Trabalho, regulamentado pela Portaria nº 3.214, de 08 de junho de 1978, Norma Regulamentadora - NR-4, artigo 162 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT e da CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, neste trabalho de prevenção e proteção da saúde e integridade do trabalhador no local de trabalho.

## **II - A verificação dos riscos profissionais**

Preliminarmente o empregador buscará proceder a uma avaliação dos riscos profissionais existentes na empresa, principalmente sobre o assédio moral e traçar uma política de prevenção deles, respeito e fazendo com que as medidas tomadas sejam respeitadas.

Estas medidas devem ser tomadas e as fases de instalação do *mobbing* serem analisadas, como expusemos anteriormente ao falarmos sobre como o assédio moral se manifesta. Desta forma, sabendo como se instala é que poderá evitar sua caracterização. Nesta avaliação dos riscos devem ser incluídas todas as pessoas de cada unidade de trabalho.

Um risco que pode ser evitado começa no momento da contratação, evitando a contratação de pessoas frágeis, aquelas que têm tendência em sofrer de uma exigência excessiva de rendimento e mal suportar as relações de trabalho.<sup>105</sup>

O assediadores com problemas de personalidade (narcisista, paranóico, obsessivo) podem ser limitados na fase de seleção por meio de testes de personalidade feitos por psicólogos.<sup>106</sup>

É preciso que seja feito posteriormente um balanço e em cada unidade de trabalho sejam avaliados os resultados, porém, para que isso ocorra será necessário identificar as situações de perigo e analisar os riscos ligados ao trabalho.

Para verificação dos riscos ligados ao assédio é importante analisar o ritmo de trabalho, a sua duração, o clima de justiça ou injustiça, por exemplo, a consideração que os administradores têm pelos empregados, pois isso gera um clima de justiça, os barulhos, controles, as visitas ao assistente social, ao médico do trabalho, ao psicólogo da empresa... Este trabalho tem por objetivo melhorar o clima de trabalho, através da busca dos problemas e no apontamento de soluções.

---

<sup>105</sup> Bougeois M. -L. *Le harcèlement, nouvel enjeu ( psyscho-judiciaire ) des relations humaines*. Annales médico-psychologiques, 162, 2004.

<sup>106</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prevenir, désarmorcer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 181.

Estas sugestões podem ser utilizadas para melhorar o ambiente de trabalho, modificar a forma de administração e prevenir o assédio, pois, a qualidade de vida no ambiente de trabalho e o estilo de administração têm um papel importantíssimo na instauração do assédio moral ou na sua prevenção.<sup>107</sup>

### **III - A informação**

#### **A - A obrigação de informar o empregador**

Aristóteles ensinou que a justiça comutativa deve buscar o equilíbrio entre prestação e contra-prestação.

Como o contrato de trabalho é um contrato comutativo, a busca do equilíbrio entre os contratantes deverá ser buscada. Dessa forma, o melhor equilíbrio está no fato do empregador tomar conhecimento do que está acontecendo no ambiente de trabalho, para somente se não agir, ser responsabilizado.

Não parece justo vermos um empresário ser condenado a pagar indenização sem jamais ter tomado conhecimento prévio do que estava acontecendo,<sup>108</sup> pois, o que é considerado ofensivo por uma pessoa e o efeito que esta ofensa produz sobre ela, pode não guardar proporção com o que foi feito, já o assédio é muito subjetivo, depende da reação de cada pessoa. O que alguém vai sentir depende muito da sua história, sua educação e dos "ferimentos" que teve no

---

<sup>107</sup> Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prévenir, désarmorcer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, p. 159.

<sup>108</sup> Neste sentido julgou o Tribunal de Pisa em 3 de outubro de 2001, segundo Guglielmo Gulotta. *Il vero e il falso mobbing*. Milano: Giuffré Editore, 2007, p. 18.



passado.<sup>109</sup> Como esta questão é bastante subjetiva, como saber se determinado ato está afetando alguém? Ela poderia ficar quieta, não sentir nada e depois entrar com uma ação dizendo que estava sendo assediada, porém, por que não revelou isso antes para que o empresário eliminasse a prática de tal ato?

Não estabelecer a obrigatoriedade desta comunicação favoreceria o enriquecimento ilícito e beneficiaria possíveis espertalhões. Assim, a pessoa tomando conhecimento que práticas hostis estão lhe sendo dirigidas, deverá comunicar seu empregador, sobretudo as pessoas com nível mais elevado de instrução que tem maiores condições de denunciar o fenômeno,<sup>110</sup> pois,

"é difícil se não impossível imputar ao empresário a responsabilidade por tudo que ocorre no seu estabelecimento; isto consiste no seu efetivo conhecimento ou que tenha possibilidade de conhecer a perseguição..." (Tribunale di Como 22.5.2001, in OGL 2001, 281)

Parece justo que o empregador tome conhecimento do que está acontecendo dentro de sua empresa para que ele possa agir. Pois como poderá agir se não sabe o que está acontecendo? Como o responsabilizar sem que este tenha tomado conhecimento e ainda utilizados mecanismos de prevenção através da informação e formação?

O empregador deve tomar conhecimento das práticas hostis a tempo para poder agir e não tardiamente, como vemos no julgado francês abaixo proferido pelo Tribunal de Versalhes e que é perfeitamente aplicável no Brasil

---

<sup>109</sup> Marie-France Hirigoyen. *Malaise dans le travail: harcèlement moral – Démêler le vrai du faux*. Paris: La Découverte, 2004, p. 179.

<sup>110</sup> Guglielmo Gulotta. *Il vero e il falso mobbing*. Milano: Giuffrè Editore, 2007, p. 8.

"Ao contrário, a administração que somente tomou conhecimento tardiamente dos fatos, é estranha a falta praticada. Ela não pode ter sua responsabilidade comprometida. (TA Versailles, 15 octobre 2004, nº 031193)"

Tomando conhecimento e se não agir, daí sim estará configurada sua responsabilidade, pois tinha a obrigação de resultado, que é de evitar um dano a saúde física e psíquica do trabalhador e nada fez, foi omissivo. Ou seja, ele estará demonstrando que foi negligente ao tratar com um problema grave como é o assédio.

#### **B) A importância de a informação ser repassada aos empregados**

O assédio moral é um tema relativamente novo no direito pátrio, assim é muito importante que os empregadores informem seus empregados sobre ele.

Esta informação se revela útil para o empregador, bem como para os empregados e para a própria vítima. Para o empregador por que ele poderá alegar numa eventual ação por assédio moral que informou seu empregado que este não deveria praticar assédio, o que no mínimo trará uma diminuição no valor de sua condenação, além do que, o empregado não terá argumentos para não querer responder numa eventual demanda regressiva. Para o empregado é importante por que ele estará consciente do que não deve fazer e assim poderá também ajudar colegas que estejam sendo assediados, os transformando em agentes ativos da prevenção. A própria pessoa que está sendo assediada é beneficiada, pois ela terá conhecimento do que

estão fazendo e assim tomar as medidas necessárias para evitar sua continuidade.

A informação deve ter seu conteúdo definido e ser vista a quem será direcionada, por que motivos e o que se espera, bem como, deverá ser visto o mecanismo que será utilizado na comunicação: se será feito um treinamento *e-learning*, apresentação de um palestrante, etc. É importante que o empregador da iniciativa privada coloque em seu regimento interno regras específicas sobre assédio moral e sexual, deixando claro que é contra a prática de assédio moral.

Ao passar as informações o empregador demonstra estar sendo transparente, que ele está preocupado com a saúde física e mental de seus empregados.

Sugere-se<sup>111</sup> que este trabalho possa ser feito da seguinte forma:

**Objetivo:** Fazer um inventário dos riscos psicossociais potenciais e reais para analisar e estabelecer medidas de prevenção.

**Metodologia:**

1. Enumerar uma lista de situações susceptíveis de gerar riscos psicossociais com gravidade variável no ambiente profissional dos trabalhadores;
2. Avaliar a gravidade do risco correspondente;
3. Avaliar as ações prioritárias frente a gravidade do risco.

**Fiscalização do ambiente profissional:** A avaliação do ambiente profissional permite analisar o esgotamento dos trabalhadores e identificar o que não está funcionando bem e é susceptível de causar um mal estar. Assim devem ser

---

<sup>111</sup> Muriel Trémeur e Karin Douedar. *Fonction publique: prévenir et gérer le harcèlement moral e sexuel*. Montreuil: Éditions du Papyrus, 2008, p. 100.

analisados: a organização do trabalho, a organização dos locais de trabalho, o modo de direção, etc.

**Pistas de reflexão:** É interessante ser elaborada uma lista colocando questões relacionadas a gestão do tempo de trabalho e funcionamento da estrutura organizacional.

Esta informação é importante também de ser levada as convenções e nos contratos coletivos de trabalho de cada categoria, ficando estabelecido que cada empresário deverá ter uma política de prevenção e informação para evitar o assédio moral e sexual.

### **C) A formação**

O empregador deve formar seu pessoal, sobretudo seus quadros, incluindo RH, com relação ao assédio moral e sexual. Esta formação se dá através da informação.

Através da formação, sobretudo dos dirigentes e gerentes, estas pessoas serão capazes de identificar as situações de assédio e logo tomarem as medidas necessárias para que o empregador não seja responsabilizado.

Para se evitar os problemas psíquicos e físicos decorrentes do assédio se revela importante que haja uma formação com relação aos problemas ligados a saúde e a segurança do trabalhador, seja por ocasião do momento em que este é recrutado como diante das modificações, como uma mudança de posto de trabalho.

Esta formação não tem seu conteúdo definido em lei, assim caberá ao empregador o formular, pode ser feito um programa explicando o que são o assédio moral e sexual, a noção do assédio com relação à outras figuras próximas, como o conflito de trabalho, o estresse, a inimizade,... a

compreensão do processo de assédio e seus efeitos e para os quadros da empresa suas responsabilidades e as sanções disciplinares que devem ser aplicadas aos assediadores.

Será preciso o acompanhamento desta formação e das informações repassadas para que se possa ter um balanço de como os relacionamentos psicossociais estão se desenvolvendo, para ver o que precisa ser feito e também para ser dada continuidade nas informações e formações.

#### **D) Abertura de um canal de comunicação**

Não adianta somente a formação e informação, é necessário que as pessoas tenham um canal de comunicação confiante para se expressar sobre este problema.

Esta comunicação pode ser realizada por meio de um serviço de telefone dentro da empresa, como também parece ser mais útil a utilização de *software* com esta finalidade com questionários a serem preenchidos pelas pessoas que estão sendo assediadas e pelas testemunhas, onde as pessoas possam facilmente comunicar seu empregador sobre as questões do assédio moral e sexual.

#### **IV - Evitando que causas geradoras de assédio se transformem em assédio moral através da mediação**

Um mediador independente, aceito voluntariamente pelas partes, podendo ser uma pessoa da própria empresa ou mesmo um terceiro poderá evitar o assédio, colocando assediador(es) e assediado(s) frente a frente, bem como gerindo os conflitos

de trabalho do dia a dia quando for necessário. Isso poderá evitar uma ação judicial!

- **Provocar o conflito.** O assédio raramente ocorre de forma aberta, o assediador age de forma mascarada, evita enfrentar o assediado cara-a-cara. Assim, é importante colocar o assediador e assediado frente a frente para esclarecer a situação, advertindo o assediador num primeiro momento e posteriormente, se for o caso, despedi-lo por justa causa.
- **Gerir o conflito.** No dia a dia o choque de pontos de vistas diferenciados é constante, muitas vezes o RH não quer se intrometer e surgem frases como "eles que são brancos que se entendam". Isso não pode ocorrer, os conflitos têm que ser administrados para não virar assédio moral. O conflito de idéias é importante, pois é através dele que na maioria das vezes saem as soluções. Assim, o importante é administrar os conflitos.

**V - Como o dirigente pode evitar uma acusação de assédio moral**

**A - Como o dirigente pode evitar uma acusação de assédio moral pessoal**

O dirigente social, sendo ele um administrador, um gerente, poderá tomar algumas precauções para evitar ser acusado erroneamente de assédio.

Assim, podemos citar:<sup>112</sup>

- Melhora na comunicação
  - é importante o uso de uma linguagem educada e de respeito, lembrando-se de dizer bom dia, boa tarde, muito obrigado, etc., não só presencialmente, como também virtualmente, por exemplo através do uso de e-mail;
  - fazer com que as mensagens sejam transmitidas de forma clara, para que não fiquem mal entendidos. Isso depende da participação também do colaborador;
  - deve-se evitar o ataque pessoal, o que deve ser atacado é o trabalho, ou seja, não se pode dizer "você é uma tragédia" e sim que determinada tarefa não foi corretamente executada;
  - ser coerente;
  - evitar tratamento informal no ambiente de trabalho;
  - tentar evitar utilizar a voz alta, sobretudo gritos.
  
- Fixar objetivos de trabalhos claros
  - os objetivos devem ser fixados com clareza, não podendo ser fixados objetivos impossíveis;
  - os trabalhadores numa mesma situação devem ser tratados de forma homogênea, sem que se privilegie um em detrimento do outro, pois isto gera um clima de injustiça.
  
- Justificar as críticas
  - ao invés de dizer "já não tem disse isso quinhentas vezes", deve ser dito, é importante que se preste atenção nesta mudança porque nosso cliente irá valorizar muito essa mudança, a qual para ele é fundamental;

---

<sup>112</sup> Marie-José Gava. *Harcèlement moral: comment s'en sortir?* France: Prat Éditions, 2008, p. 33 e ss.

- devem ser assinalados os pontos errados e demonstrar que eles não estão conforme os objetivos esperados;
- é importante pensar na forma como será formulada a crítica, para que não se torne ofensiva.
- a utilização de você, tu para os gaúchos, é destrutora! Assim, evite a utilização deste pronome e substitua pelo eu. Ao invés de dizer você desorganizou todo este processo, diga, por exemplo, estou vendo que este processo não está organizado.

- Resolver um conflito antes de ir para o Judiciário

- ao invés de dizer "eles que são brancos que se entendam", por exemplo, para que isso não tenha probabilidade de virar no futuro uma demanda judicial, é importante que não se feche os olhos e procure uma solução pacífica para o problema;
- para evitar um conflito maior é importante verificar os sinais de tensão, assim é preciso refletir sobre a causa; armar uma estratégia, chamando os envolvidos para uma conversa e resolver o problema de forma objetiva;
- o interessante é fazer com que "uma gota d'água não se transforme em tempestade".

- Tratar seus colaboradores com diplomacia no momento da avaliação

- avaliando como foram atingidos os objetivos fixados claramente;
- deixar o colaborador dar seu ponto de vista e depois fazer uma ligação entre os objetivos fixados e aqueles que foram atingidos;
- deve ser avaliado o trabalho da pessoa e não a pessoa, por exemplo, deve ser avaliado se ela atingiu ou não um determinado objetivo e não que ela é mal humorada;



- se for feita uma crítica com relação ao comportamento da pessoa, este deve ser justificado;
- justificar uma recusa, sempre que possível.

Mesmo assim, se houver uma acusação injusta, é importante que o *manager* tenha guardado provas, preferencialmente documentais, para demonstrar que agiu corretamente.

#### **B - Como o dirigente pode evitar o assédio moral dentro da empresa**

O dirigente pode evitar o assédio moral dentro da empresa dando atenção para que o *stress* não se transforme em assédio e também evitando que um conflito de trabalho vire assédio. Assim, ao invés de utilizar frases como<sup>113</sup>

- "Eles que são brancos que se entendam;
- Já são bem grandinhos para que eu tenha que ficar pegando-os no colo quando surge um problema;
- Aí não tem nenhum santo, com certeza um disse isto é porque o outro deu motivo;
- Não vou me meter nisso porque ali o mais bobinho tira sua meia sem tirar os sapatos;
- São ótimos profissionais, com gênios incompatíveis, mais eles acabam se entendendo;
- Ele é um ótimo chefe só que às vezes é um pouco duro na forma de tratar, mas sua área dá bons resultados;

---

<sup>113</sup> Paulo Peli e Paulo Teixeira. *Assédio moral: uma responsabilidade corporativa*. São Paulo: Editora Ícone, 2006, pgs. 63 e 64.

- "Ele é o chefe, e se está agindo assim é para os interesses da Empresa, portanto, os fins justificam os meios."

Ele deverá procurar solucionar este conflito problema.

## Conclusão

Ainda que existam diversos tipos de assédio (horizontal, vertical, organizacional ou institucional,...) e diversas características atribuídas aos perfis do assediador e até certo ponto do assediado, percebe-se que o assédio é um problema organizacional.

Desta forma, o empregador tem a obrigação de prevenir a ocorrência do assédio através da informação e da formação e quando ele estiver se instalando de sancionar os assediadores impedindo assim que ele se efetive. Esta prevenção deve ser monitorada, pois existe a entrada e saída de empregados das empresas e com a entrada de novas pessoas, estas precisam receber informação e formação. O monitoramento permitirá ao empregador acompanhar o processo de assédio evitando que o mesmo se caracterize. Um programa de *software* é capaz de fazer isso, basta de vontade e determinação para isso.

A ausência de prevenção e da tomada de medidas necessárias para evitar o assédio acaba acarretando a responsabilidade de seus responsáveis. Esta responsabilidade não está limitada ao ressarcimento da vítima, mais ela vai muito além, ela procura criar um mecanismo de auto-regulamentação social para fazer com que as pessoas ajam com verdadeiro amor ao próximo e que as pessoas não sejam tratadas como objetos.

É importante saber que o assédio moral pode ser evitado, basta a prevenção, para isso, é importante a boa vontade dos empresários. Se não houve a prevenção, dependendo do nível em que está o assédio, também é possível o tratamento antes que haja a responsabilidade do empregador, pois a pessoa que

sofre práticas hostis tem a obrigação de comunicar seu empregador delas.

Prevenindo e tratando logo o assédio moral, inclusive utilizando bem a mediação, o empresário pode se ver livre do pagamento de indenizações altas, já que mostrou estar de boa-fé e querer resolver o problema. Além das indenizações, que se trata de um custo financeiro, através da prevenção estará sendo evitando um altíssimo custo social e principalmente humano, pois o assédio moral é muito grave para a saúde das pessoas, podendo levar a morte.

## Anexos

### Questionários<sup>114</sup>

#### **QUESTIONÁRIO 1: você é vítima, autor ou testemunha de práticas abusivas ou hostis?**

##### Conselho

Escreva um "X" na coluna "sim", se você entende estar sofrendo, agindo ou observando os fatos e gestos descritos nos fatos abaixo.

- Vítima: indique se você é objeto dos fatos descritos.
- Autor: indique se você é autor dos fatos considerados.
- Testemunha: indique se você observa que um colega é alvo dos fatos mencionados.

<b>A vítima é objeto dos seguintes fatos</b>	<b>IM</b>	<b>A vítima é objeto dos seguintes fatos</b>	<b>IM</b>
1- Ela não tem mais autonomia no trabalho		21- Quando se fala dela, o propósito é de ignorá-la	
2- Ela não recebe mais informações úteis a sua atividade		22- Ela é objeto de gestos de ignoração (suspiros de irritação, olhares de ignoração, levantamento de ombros,...)	

<sup>114</sup> Conforme Elisabeth Grebot. *Harcèlement au travail: identifier, prévenir, désarmer*. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007, perfeitamente aplicável no Brasil.

3- Toda promoção lhe é recusada		23- Ela é sistematicamente desacreditada junto aos colegas ou seus superiores	
4- Seu trabalho é criticado sistematicamente		24- Ele é objeto de rumores maldosos	
5- Ela não tem mais acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador, fotocopadora, etc.		25- Dizem que ela tem problemas psicológicos, que ela é louca	
6- O trabalho que lhe cabia anteriormente lhe é retirado		26- Gozam de seu físico de sua caricatura	
7- Ela tem sem cessar novas tarefas para fazer		27- Sua vida privada é criticada ou comentada	
8- Dão sistematicamente tarefas inferiores ou superiores a sua competência		28- Suas origens ou nacionalidade são sujeitos de gozação	
9- Busca-se lhe colocar numa situação para lhe culpar		29- Críticas são levadas sobre as crenças religiosas ou suas convicções políticas	
10- Pressões são exercidas para não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios)		30- Tarefas humilhantes lhe são conferidas	
11- Desde que tem a palavra, lhe é interrompida		31- Ela é ameaçada de violência física	
12- Ninguém lhe fala nada		32- Ela é agredida fisicamente, lhe é fechada a porta na	

		cara	
13- Se comunicam com ela apenas por escrito		33- Se direcionam a ela gritando	
14- Todo contato com ela, mesmo que visual é suprimido		34- Telefones anônimos lhe são dirigidos na sua vida privada	
15- Ela é instalada de forma isolada dos outros		35- Ela é fiscalizada fora de seu local de trabalho	
16- Sua presença é ignorada, se dirigem unicamente aos outros		36- Seu veículo foi batido (pneus murchos, carro riscado, ...)	
17- Seus colegas receberam conselho para não falar com ela		37- Ela é agredida através de gestos ou de propósitos com conotação sexual	
18- Ela não pode mais falar com os outros		38- Ela recebe mensagens eletrônicas ou telefônicas ameaçadoras	
19- A direção lhe recusa todo pedido de manutenção		39- Ela recebe cartas anônimas	
20- Em reunião, ela não pode se expressar		40- Etc.	

## Resultado

### Calcule sua pontuação

Indique o número de suas respostas “sim” para cada categoria de prática abusiva ou hostil.

<b>Proposições numeradas de</b>	<b>Categoria de prática hostil</b>	<b>º de SIM</b>
De 1 a 10	Atentado as condições de trabalho	
De 11 a 20	Recusa de comunicação e isolamento	
De 21 a 30	Atentado a dignidade	
De 31 a 40	Violência física ou sexual	

### **Interpretação dos pontos**

As respostas “sim” identificam as práticas abusivas ou hostis. As vítimas de assédio sofrem principalmente a recusa de comunicação e isolamento (58%), depois atentados a dignidade (56%), atentados as condições de trabalho (53%) e enfim, violências físicas ou sexuais.<sup>115</sup>

---

<sup>115</sup> Hirigoyen M.- F, *Le harcèlement moral dans l'avié professionnelle, démêler de vrai du faux*, Pocket, 2002.



**QUESTIONÁRIO 2: Você é vítima, autor ou testemunha de assédio?**

---

Este questionário vos propõe de saber se você é alvo, autor ou testemunha de assédio moral no trabalho.

- Alvo: indique se você é objeto dos fatos descritos.
- Autor: indique se você é autor dos fatos invocados.
- Testemunha: indique se você observa que um colega é alvo dos fatos mencionados.

### **Conselho**

Respeite os três seguintes conselhos:

1. Leia cada uma das 50 práticas hostis e responda "sim" se você é alvo, autor ou testemunha;
2. Para cada resposta "sim", indique a frequência da prática hostil. Ela pode ser:
  - Esporádica (de tempo em tempo);
  - Mensal (uma vez por mês);
  - Quinzenal (uma vez a cada quinze dias);
  - Semanal (uma vez por semana);
  - Diariamente (uma vez por dia).

Escreva um "X" na casa correspondente a sua situação.

3. Para cada resposta "sim", avalie a duração das práticas hostis concernentes. Indique com a ajuda de um "X" se ela dura um mês, três meses, seis meses, um ano ou mais do que um ano.

O ALVO É OBJETO DOS SEGUINTE FATOS	1- SIM	2- FREQUÊNCIA					3 – DURAÇÃO: ISSO OCORRE				
		Esporádica	1 vez por mês	Bimestral	Semanal	Diariamente	1 mês	3 meses	6 meses	1 ano	Mais de um ano
1- lhe recusam toda a possibilidade de se expressar											
2- lhe interrompem constantemente											
3- os colegas lhe impedem de se expressar											
4- os colegas lhe colocam para baixo											
5- lhe criticam o trabalho											
6- lhe criticam a vida privada											
7- lhe aterrorizam com a ajuda de toques de telefone											
8- lhe ameaçam por escrito											

9- lhe evitam ou lhe endereçam gestos de rejeição											
10- ignoram sua presença se dirigindo exclusivamente a terceiros											
11- não falam mais com você											
12- eles não pode mais falar com os colegas											
13- lhe atribuem um posto de trabalho longe de seus colegas											
14- lhe isolam de seus colegas											
16- ignoram sua presença											
17- não lhe observam mais											
18- os colegas desviam a cabeça quando o encontram											

19- seus colegas se comportam como se ele fosse transparente												
20- elas não pode mais expressar seu ponto de vista												
21- lhe caluniam												
22- lançam rumores a seu respeito												
23- lhe injuriam com termos degradantes												
24- as pessoas dizem que ela é doente mental												
25- as pessoas lhe pedem para sofrer um exame psiquiátrico												
26- as pessoas lhe dão um trabalho humilhante												
27- as pessoas imitam sua forma de andar, sua voz, seus gestos para o ridicularizar												

28- as pessoas atacam sua crença religiosa ou política											
29- as pessoas ridicularizam sua vida privada											
30- as pessoas marcam seu trabalho de forma injusta e usam termos maldosos											
31- as pessoas não lhe confiam mais nenhuma tarefa											
32- as pessoas o privam de toda atividade											
33- as pessoas lhe dão tarefas inúteis											
34- as pessoas lhe dão tarefas inferiores a sua competência											
35- as pessoas lhe dão sem cessar novas tarefas											
36- as pessoas pedem que efetue tarefas humilhantes											

37- as pessoas lhe confiam tarefas diferentes das suas de forma a o desacreditar											
38- as pessoas lhe impedem de efetuar qualquer tarefa											
39- as pessoas lhe fixam objetivos impossíveis											
40- as pessoas lhe dão tarefas absurdas											
41- as pessoas lhe obrigam a fazer tarefas absurdas para sua saúde											
42- as pessoas lhe ameaçam de violência física											
43- as pessoas lhe agriem fisicamente sem gravidade											
44- as pessoas lhe agriem sexualmente											
45- certos gestos físicos servem de advertência											

46- as pessoas degradam seu posto de trabalho												
47- seu domicílio é objeto de desgaste												
48- as pessoas lhe agredem fisicamente sem causa												
49- as pessoas lhe comprometem a saúde												
50- as pessoas lhe fazem correr riscos para sua saúde												

## Resultados

### Calcule seus pontos

Indique o número de respostas “sim” para cada categoria de prática hostil.

PROPOSIÇÃO NUMERADA DE	CATEGORIA DE PRÁTICAS HOSTIS	Nº SIM
1 a 10 Impedir o alvo de se expressar		
11 a 20 Isolar o alvo		
21 a 30 Desconsiderar o alvo junto a seus colegas		
31 a 40 Desacreditar o alvo em seu trabalho		
41 a 50 Comprometer a saúde do alvo		



### **Interprete sua pontuação**

Suas respostas "sim" avaliam as práticas hostis das quais você é vítima, autor ou testemunha. Suas respostas "frequência" e "duração" indicam se você é vítima de assédio moral, porque o diagnóstico de assédio recai sobre o exercício de práticas hostis com uma frequência pelo menos semanal e uma duração de seis meses, como regra geral.

Práticas hostis cuja frequência é quotidiana ou semanal e que duram mais que seis meses, um ano ou mais do que um ano orientam em direção a um diagnóstico de assédio moral no trabalho.

Obs. Você completou um auto-questionário e fez uma auto-avaliação subjetiva que necessita de uma segunda avaliação objetiva por um observador exterior e enriquecido de outros critérios essenciais ao diagnóstico do assédio moral no trabalho.

### ***A caricatura do assediador***

#### ***QUESTIONÁRIO 3: Assediador narcisista, obsessivo ou paranóico?***

Este questionário pode ser completado por uma vítima, um autor ou uma testemunha de assédio.

#### **Conselhos**

- Conselho para as vítimas e testemunhas: responda "sim" escrevendo um **X** se o assediador apresenta o traço característico descrito.
- Conselho para todo assediador real ou presumido: responda "sim" escrevendo um **X** se você pensa apresentar o traço de caráter descrito.

Um administrador, um dirigente, um trabalhador acusado erroneamente de assédio pode responder a estas questões para testar a realidade de certos traços de personalidade e os comparar posteriormente com os traços de verdadeiros assediadores.

<b>O ASSEDIADOR É UMA PESSOA QUE</b>	<b>SIM</b>
1- mente freqüentemente	

2- pode enganar outrem por interesse próprio	
3- não respeita as regras sociais	
4- pode se apropriar do trabalho de um colega	
5- pode investigar o escritório do colega	
6- pode destruir documentos de um colega	
7- pode piratear o computador de um colega	
8- não conhece o remorso	
9- pode transgredir o regulamento	
10- sente prazer em enganar os outros	
11- pensa muito no poder e no sucesso	
12- pensa que ela merece um tratamento favorável	
13- não se preocupa com o problema dos outros	
14- busca que as pessoas o admirem e o felicitem	
15- utiliza outrem como meio para obter seus fins	
16- pensa muito na sua reputação e no seu reconhecimento futuro	
17- tem uma alta opinião dele mesmo	
18- superestima a importância de suas realizações	
19- pensa que poucas pessoas merecem seu tempo e sua atenção	
20- superestima o valor de sua competência	
21- se mostra encucado	
22- é excessivamente escrupuloso e rígido sobre as questões de moral, de ética e de valores	

23- se mostra avaro com o dinheiro	
24- aceita dificilmente a ajuda de outrem, salvo se ele se submete a sua forma de fazer	
25- se mostra obstinado	
26- é de tal forma preocupado com detalhes de organização que perde de vista o objetivo e a tarefa	
27- é de tal forma ligado a seu trabalho que esquece os amigos e o lazer	
28- têm o mal de delegar e crê que sempre faz melhor que os outros	
29- termina dificilmente um trabalho porque busca a perfeição	
30- é de tal forma perfeccionista que ele controla o trabalho de seus colaboradores até o refaz	
31 – percebe os ataques contra ela depois contra-ataca ou reage com cólera	
32- têm a impressão que os colegas falam dele quando eles discutem	
33- é desconfiado	
34- duvida freqüentemente da confiança de seus parceiros	
35- não se mete em questões, porém, acusa facilmente os outros	
36- se questiona com freqüência se ele pode ter uma relação de confiança com as pessoas com as quais trabalha	
37- é reticente em confiar aos outros com medo que as outras pessoas usem as informações contra ele	
38- teme que os colegas o explorem, lhe denigrem ou o enganem	

39- percebe as ameaças ou insultos escondidos nos propósitos e gestos de outro	
40- guarda rancor ou leva bastante tempo para perdoar as pessoas que lhe feriram	

### Resultado

#### Calcule sua pontuação

Contabilize o número de respostas "sim" por cada grupo de trações de personalidade e indique seu escore no quadro abaixo.

GRUPO	NÚMERO DE SIM	PERSONALIDADE
1 a 10		Anti-social
11 a 20		Narcisista
21 a 30		Obsessivo
31 a 40		Paranóico

**QUESTIONÁRIO 4: Você é vítima, autor, testemunha de um assédio vertical ou horizontal?**

O questionário 4 vos propõe de descobrir a forma de assédio do qual você é vítima ou vos permite de identificar a forma de assédio na qual você é autor ou testemunha

<b>O AGRESSOR É</b>	<b>NÃO</b>	<b>SIM</b>
<b>A</b> – um responsável hierárquico		
<b>B</b> – um colega		
<b>C</b> – um subordinado		
<b>D</b> – um responsável hierárquico e um colega		
<b>E</b> – um responsável sem autoridade hierárquica		

Cada resposta A-B-C-D-E descreve uma forma de assédio.

- A: O assédio é vertical descendente
- B: O assédio é horizontal
- C: O assédio é vertical ascendente
- D: O assédio é misto
- E: O assédio é exercido por um indivíduo que pratica um abuso de poder que ele se atribui arbitrariamente

**QUESTIONÁRIO 5: Qual tipo de assédio se refere?**

<b>A VÍTIMA É ALVO</b>	<b>NÃO</b>	<b>SIM</b>
<b>A</b> – de uma reestruturação		
<b>B-</b> de um plano de demissão		
<b>C</b> – de uma decisão estratégica		
<b>D</b> – de um assediador individual		
<b>E-</b> de um grupo de assediadores		

- As respostas A, B e C descrevem um tipo organizacional de assédio: estratégico ou organizacional.
- A resposta D indica um tipo de assédio individual.
- A resposta E descreve um assédio em grupo.

**QUESTIONÁRIO 6: Traduza claramente as técnicas das quais você é vítima, autor ou testemunha**

**Conselho**

Conselho para vítima: responda "sim" se você é vítima de tal ou tal técnica utilizada pelo seu assediador.

Conselho para o autor ou testemunha de assédio: responda "sim" se você é autor ou testemunha de uma das técnicas de comunicação.

<b>A vítima se queixa com razão que as pessoas</b>	
1- Cortam-lhe a palavra deliberadamente	
2- Ignoram-lhe	
3- Falam-lhe o colocando para baixo	
4- Não o saúdam, não lhe dizem bom dia e nem tchau	
5- O insultam, o injuriam ou o assobiam como um cão	
6- Criticam sistematicamente seu trabalho	
7- Criticam seu físico ou que violam seu espaço pessoal	
8- O pressionam fisicamente	
9- O comunicam unicamente por notas de serviço, <i>post-it</i> , etc.	
10- O olham do alto, com desconfiança	
11- Recusam-lhe dias de licença	



maternidade, doença,...	
12- Utilizam cartas com aviso de recepção	
13- Dão advertência para todos os erros	
14- Não lhe pagam horas extras	
15- Lhe recusam uma licença no último momento	
16- Não lhe pagam indenizações por ter ficado sem trabalhar por causa de doença	
17- Pedem-lhe que se justifique constantemente	
18- Recusam-lhe um planejamento (uma viagem, por exemplo) concedido anteriormente	
19- Apresentam-lhe notas de serviço (várias por dia )	
20- Anulam-lhe uma autorização acordada anteriormente	
21- Escutam suas comunicações telefônicas, lhe controlam	
22- Verificam o conteúdo dos documentos destinados ao público	
23- Verificam seus armários, suas coisas	
24- Impõe a abertura das portas da sala de forma permanente	
25- Observam suas mudanças	
26- Consultam seus e-mails particulares	
27- Gravam suas conversas	
28- Fuçam seu computador	
29- Contam suas cópias	
30- Controlam sua presença e ausência	
31- Mudam os horários das reuniões no último momento	
32- Fixam horários difíceis	
33- Esquecem de informá-lo das reuniões	
34- Sugerem aos colegas de não conversar mais com ele	
35- O convocam para um local difícil	

36- Não lhe enviam as convocações das reuniões	
37- O isolam dos outros	
38- O informam tardiamente	
39- O mudam de sala e o descartam	
40- Não lhe convidam para nada	
41- Rasgam um relatório exigido expressamente	
42- Fazem-lhe refazer uma tarefa já feita	
43- O fazem trabalhar de forma desconfortável	
44- Corrigem as faltas inexistentes	
45- Impõe-lhe algo para o criticar depois	
46- O privam de sala, telefone, computador	
47- Retiram-lhe responsabilidade para atribuir a um colega sem o informar	
48- O colocam em situação de fracasso lhe dando objetivos irrealistas	
49- Colocam-lhe uma documentação para resolver cinco minutos antes de sua saída	
50- O criticam, o desencorajam, para esgotá-lo	

### **Análise dos resultados**

Indique o número de respostas "sim" para as dez primeiras propostas, depois as dez seguintes e assim por diante. O número de proposições sendo de dez por grupo, seu *score* é obrigatoriamente compreendido entre 0 e 10.

<b>Proposições</b>	<b>Score /10</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Objetivos</b>
1 a 10	.....	Relacionamento	Instaurar uma relação de

			poder
11 a 20	.....	Punitivas	Colocar a pessoa em situação de justificação constante
21 a 30	.....	Perseguição	Fiscalizar os fatos e gestos
31 a 40	.....	De isolamento	Separar a pessoa de sua coletividade
41 a 50	.....	De ataque do gesto de trabalho	Atacar o sentido do trabalho

Quanto mais o score for próximo de 10, mais a técnica é utilizada no caso de assédio do qual você é vítima, autor ou testemunha

## **QUESTIONÁRIO 7: Você conhece sua estratégia de ajustamento ao stress?**

### **Conselho**

Como o assédio moral no trabalho é uma situação difícil de viver, existem várias formas de afrontar esta situação e de lhe fazer frente. Para cada proposta, coloque "sim" se ela descreve o que você faz, pensa, ressentido frente a uma situação difícil.

<b>FRENTE A UMA SITUAÇÃO ESTRESSANTE OU DIFÍCIL</b>	<b>NON</b>	<b>SIM</b>
1- eu defendo meu ponto de vista		
2- olho a situação de frente		
3- eu resolvo um problema após outro		
4- eu faço o máximo para atingir o objetivo ao qual me fixo		
5- eu exploro todas as soluções possíveis		
6- eu estabeleço um plano de ação e ajo		
7- eu tento várias soluções para resolver um problema		
8- eu me concentro sobre um benefício posterior, uma consequência positiva		
9- eu me questiono o que me pode ensinar a situação		
10- eu procuro não agir de forma precipitada		
11- procuro ser moralista		
12- me sinto mal de estar nesta situação		
13- eu me culpo		
14- eu me sinto responsável pela situação		
15- eu espero que ocorra alguma mudança		
16- eu espero que um milagre se realize		
17- eu me critico		
18- eu procuro esquecer		
19- eu penso em situações fantásticas		

20- eu espero que a situação vá acabar		
21 – eu busco a sustentação junto a certos colegas		
22 – eu peço ajuda a uma pessoa competente		
23- eu pergunto a outrem como agir concretamente		
24- eu aceito a simpatia e a compreensão de outrem		
25- eu expresso o que eu sinto a um amigo		
26- eu busco conselho junto a um profissional		
27- eu procuro um <i>expert</i>		
28- eu recolho pontos de vistas diferentes		
29- eu me informo		
30- eu procuro não me isolar		

### Calcule seus pontos

Conte o número de respostas "sim" nas dez primeiras proposições, as dez seguintes, depois as dez últimas. Escreva este número no quadro abaixo.

Propostas	Número de sim
1 a 10	
11 a 20	
21 a 30	

As dez primeiras proposições avaliam o nível de *stress* frente ao problema.

As dez proposições de 11 a 20 estimam o *stress* centrado na emoção.

As dez últimas proposições medem o *stress* centrado sobre a busca de sustentação social.

O *score* máximo indica a estratégia que você privilegia.

Face a uma situação de assédio moral, o conjunto de estratégias mais adaptadas são as estratégias centradas na sustentação social ou centradas na busca de solução.

Se o conjunto das estratégias usadas centrado na emoção é mais elevado, realize estratégias centradas sobre a sustentação social (21 a 30) e estratégias centradas sobre o problema (1 a 10) para você se apropriar e os aplicar no seu trabalho.

### **Questionário nº 8: Avaliação do ambiente de trabalho**

#### **Conselho**

Atribua a cada proposição descrevendo para o ambiente de trabalho uma nota de 0 (totalmente falso) a 10 (totalmente verdadeiro).

<b>Na sua empresa ou instituição</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os direitos dos trabalhadores são uma preocupação real											
As decisões tomadas em grupo são respeitadas											
Os responsáveis se esforçam para ser justos frente aos trabalhadores											
As regras morais são respeitadas											
As decisões são tomadas após consulta e discussão											
As decisões tomadas são argumentadas e explicadas as pessoas em questão											
Os trabalhadores se sentem reconhecidos e respeitados											

A preocupação em ser justo é real											
O clima social é agradável											
A possibilidade de modificar as decisões referentes a uma ou mais pessoas é deixada aos interessados											

### **Análise da pontuação**

Some seus pontos as dez propostas para obter um perfil do ambiente de trabalho:

- Quanto mais o perfil for à direita, mais o clima social de sua empresa ou instituição é orientado para justiça social;

se o perfil for mais para a esquerda, o ambiente de trabalho não é satisfatório. É urgente melhorar o clima de trabalho otimizando algumas das propostas descritas no questionário.

### **Questionário 9: Avalie o estilo de administração**

Como administrador, você pensa num estilo de administração baseado:

- Na consideração por outrem?
- Na produção?

Como trabalhador, você pensa que seu *manager* privilegia um estilo de administração baseado

- Na consideração por outrem/
- Na produção?

O questionário abaixo pode ser preenchido seja por um *manager* que avaliará seu próprio estilo de administração, seja por uma pessoa que quer saber avaliar o modo de administração de seu responsável.

#### **Conselho**

Avalie cada uma das 40 propostas seguintes utilizando a escala abaixo e escrevendo um **X** na casa correspondente.

Pontuação.....0.....1.....2.....  
Desacordo                      Neutro                      Acordo



<b>Seu administrador ou você mesmo como administrador</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
1 – aceita os compromissos			
2 – escuta as sugestões			
3 – escuta as idéias dos outros nas reuniões			
4 – aceita adiamentos em questão			
5 – critica as produções e não as pessoas			
6 – reconhece os membros de uma equipe com iguais			
7 – ajuda a encontrar soluções para os problemas pessoais			
8 – faz serviço para seu subordinado			
9 – fala preliminarmente com seus subordinados antes de mudar as atividades do grupo			
10 – estuda as sugestões de mudança			
11 – escuta com interesse novas idéias			
12 – busca um acordo coletivo sobre os negócios importantes			
13 – consulta o grupo			
14 – explica suas ações			
15 – defende seus subordinados			
16 – escuta as propostas de todos os subordinados			
17 – consulta todos os membros em questão para cada ação			
18 – busca a aplicar as sugestões propostas por seus colaboradores			
19 – valoriza o trabalho de seus subordinados			
20 – reúne regularmente seus colaboradores para discutir mudanças			

21 – conduz seus colaboradores com firmeza			
22 – encoraja horas extras			
23 – critica o trabalho medíocre			
24 – não discute o trabalho que deveria ser feito			
25 – não espera que os colegas façam propostas			
26 – pede sempre para trabalhar mais, mais rápido			
27 – insiste sobre os prazos			
28 – insiste sobre os esforços a serem fornecidos			
29 – decide sozinho o trabalho			
30 – não deixa outrem fazer seu trabalho que quer			
31 – aumenta o ritmo de trabalho			
32 – privilegia o grupo em detrimento da produção			
33 – não reúne regularmente seus colaboradores			
34 – faz seus colaboradores trabalharem ao máximo de suas capacidades			
35 – dá aos colaboradores tarefas especiais			
36 – impõe seu ponto de vista			
37 – exige o respeito aos procedimentos			
38 – coloca o interesse do grupo na frente do individual			
39 – pede sacrifícios para o bem do grupo			
40 – impõe decisões			

Total (1 a 20)

Total (21 a 40)

## **Análise dos seus pontos**

### ***Administração baseada na consideração de outrem***

Some seus pontos as propostas de 1 a 20 para desenhar o perfil "administrador baseado na consideração por outrem".

Quanto mais o perfil estiver à direita, mais o estilo de administração é baseado na consideração de outrem (pontuação 2)

Quanto mais o perfil estiver à esquerda, mais o estilo de administração é distante da consideração de outrem (pontuação 0)

### ***Administração baseada na produção***

Some seus pontos de 21 a 40 para desenhar o perfil "administração baseada na produção".

Quanto mais o perfil estiver à direita, mais o estilo de administração é baseado na organização da empresa (pontuação 2).

Quanto mais o perfil estiver à esquerda (0), mais o estilo de administração é distante da organização e próximo às pessoas (pontuação 0).

## **Conselhos aos *managers***

Compare sua pontuação "*administração baseada na consideração de outrem*" e sua pontuação "*administração baseada na organização*".

Se o estilo de administração é pouco baseado na consideração, busque aplicar algumas das propostas apresentadas no questionário em vista de modificar seu estilo de administração.

Se o estilo de administração é pouco baseado nas preocupações organizacionais em detrimento das pessoas, busque desenvolver as atitudes em direção a seus colaboradores.

### **Conselhos aos não-managers**

Este questionário permite de focalizar a sua atenção sobre o estilo de administração de sua organização ou instituição, de integrar sua avaliação do seu responsável no seu contexto global e adotar um ponto de vista global, sistêmico e organizacional.

Se você descreve um perfil de administração do seu responsável pouco baseado na consideração de outrem, procure ilustrar cada proposta com a ajuda de um exemplo concreto. Assim, sua avaliação será objetivada por um fato real e preciso e não consistirá numa estimativa subjetiva e intuitiva.

## **Bibliografia**

### **I - Obras**

#### **A - Estrangeiras**

Bougeois M. -L. *Le harcèlement, nouvel enjeu (psyscho-judiciaire) des relations humaines*. Annales médico-psychologiques, 162, 2004.

Depolo M., Guglielmi D., Toderi S., " Prévenir le harcèlement moral au travail: o papel do contrato psicológico ". *Psychologie du travail e des organisations*, 10, 2004.

Elisabeth Grebot. Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007.

Fabrizio Amato, Maria Valentina Casciano, Lara Lazzeroni, Antonio Loffredo. Giuffrè Editore, 2002.

Guglielmo Gulotta. Milano: Giuffré Editore, 2007.

Heinz Leymann. Paris: Éditions du Sueil, 1996.

Marie-France Hirigoyen. Paris: La Découverte, 2004.

Marie-José Gava. Paris: Prat Éditions, 2008.

Muriel Trémour e Karin Douedar. *Fonctionnaires*. Paris: Editions du Papyrus, 2008.

Nicolas Combalbert e Catherine Riquelme-Sénégo. Paris: Presses de la Renaissance, 2006.

Phillipe Ravisy. Paris: Éditions Delmas, 2007.

## B - Nacionais

David Wallechinsky e Amy Wallace. São Paulo: Editora Record, 2006-2007.

José Osmir Fiorelli, Maria Rosa Fiorelli e Marcos Julio Olivé Malhadas Junior. São Paulo: LTr, 2007.

Leandro Beguoci. Pressão cotidiana ou humilhação continuada? *Folha de São Paulo*, São Paulo, 26 jul. 2005. Caderno Sinapse.

Paulo Peli e Paulo Teixeira. São Paulo: Ícone Editora, 2006.

## C - Sites

F. Caracuta.

<http://www.diritto.it/articoli/lavoro/mobbing4.html>

[http://www.editoramagister.com/noticia\\_ler.php?id=31738](http://www.editoramagister.com/noticia_ler.php?id=31738)

Márcia Novaes Guedes.

<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=5999>

Rita Manzarra Garcia de Aguiar.

<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=11741>

Rodolfo Pamplona Filho.

<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8838&p=2>

Rodrigo Dias da Fonseca.

<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9512>

Rodrigo Dias da Fonseca.

<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9512>

Sonia A. C. Mascaró Nascimento.

<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=5433>

