



ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: IMPACTO, PREVENÇÃO E MANEJO

Organizational Workplace Bullying: Impact, Prevention, and Management

Hanna Longo Madi¹

Maria Cristina de Oliveira Santos Miyasaki²

ÁREA: Direito do Trabalho.

RESUMO: O assédio moral, que envolve relações interpessoais abusivas no trabalho, é um problema prevalente — mais de 52.000 casos ajuizados na Justiça do Trabalho em 2021 — e está associado a importantes custos pessoais, organizacionais e sociais. Ocorre tipicamente na relação empregado-empregador, propiciado por duas características inerentes ao mundo do trabalho: subordinação e hipossuficiência do trabalhador. O assédio moral organizacional pode incluir, por exemplo, práticas abusivas para atingir altas metas de produção e estratégias de gestão baseadas no estresse. Embora eventualmente tenha origem discriminatória, como gênero e orientação sexual da vítima, essa não é a regra. Estudos indicam que as vítimas são principalmente as mulheres, e o impacto do assédio moral envolve sofrimento, sintomas e transtornos mentais, como ansiedade e depressão. A consequência jurídica desse tipo de abuso, visto como uma ofensa aos direitos da personalidade do trabalhador, sua honra e dignidade, visa reparar os danos causados e prevalece na jurisprudência que pertence ao empregado o ônus da prova. Organizações que possuem CIPA — hoje denominada Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio — devem adotar regras de conduta em relação a diferentes formas de violência, inclusive o assédio moral, que devem ser amplamente divulgadas na instituição.

¹ Advogado. Especialista em Direito e Processo do trabalho e em Direito Civil e Processual Civil. Endereço eletrônico: < hannamadi@gmail.com >. Lattes: < <https://lattes.cnpq.br/4992231366119932> >.

² Psicóloga. Mestre em Psicologia pela PUCCAMP. Doutora em Psicologia Clínica pela USP. Pós-doutorado pelo King's College de Londres. Livre-docência pela FAMERP, onde é professora dos cursos de graduação e pós-graduação. Endereço eletrônico: < cmiyasaki@famerp.br >. Lattes: < <http://lattes.cnpq.br/9924379303292356> >.



PALAVRAS-CHAVE: Trabalho. Violência no trabalho. Assédio Moral. Saúde do Trabalhador. Saúde Mental.

ABSTRACT: Workplace bullying, characterized by abusive interpersonal relationships, is a prevalent issue—more than 52,000 cases were litigated in Labor Courts in 2021—and is associated with significant personal, organizational, and societal costs. It typically occurs within the employer-employee relationship, facilitated by the inherent dynamics of workplace subordination and employee vulnerability. Organizational workplace bullying may manifest through abusive practices aimed at achieving high production targets and stress-based management strategies. While occasionally rooted in discriminatory motives such as gender or sexual orientation, this is not the norm. Studies indicate that women are predominantly affected, and the impact of workplace bullying includes suffering and mental health disorders such as anxiety and depression. Legally, this type of abuse is considered an infringement upon the worker's personality rights, honor, and dignity, necessitating compensation for damages, with the burden of proof typically falling on the employee. Organizations with committees like the Internal Committee for Accident Prevention and Bullying Prevention are required to enforce conduct rules addressing various forms of violence, including workplace bullying, which must be widely disseminated within the institution.

KEYWORDS: Work. Workplace violence. Workplace bullying. Worker health. Mental health.

SUMÁRIO: Introdução. Assédio Moral - Definição. Assédio Moral Organizacional. A reparação dos danos na Justiça do Trabalho. Formas de enfrentamento do fenômeno. Conclusão. Referências.

INTRODUÇÃO

Assédio moral não é um fenômeno recente. Embora tão antigo quanto o trabalho e as relações interpessoais no contexto laboral, os estudos de Leymann na década de 1980, considerados pioneiros nessa área, utilizaram o termo *mobbing* para designar o que hoje é denominado assédio moral.³

O presente estudo tem por objetivo explorar as principais características do assédio moral organizacional, como causas, impacto, prevenção e manejo, bem como o ordenamento jurídico pátrio, em especial o direito do trabalho.

³ Leymann, H. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184. 1996. DOI:10.1080/13594329608414853





ASSÉDIO MORAL - DEFINIÇÃO

Embora Leymann (1966) tenha utilizado o termo *mobbing* para referir-se a assédio moral, diferentes países e autores empregam diferentes terminologias, como *bullying* (Reino Unido), *harassment* (Estados Unidos), *harcèlement moral* (França) e *ijime* (Japão) para referir-se ao mesmo fenômeno.

Assédio moral pode ser definido como:

... Uma forma de comunicação hostil e antiética, realizada de forma sistemática por uma ou mais pessoas, principalmente contra um indivíduo. Existem casos em que essa forma de comunicação é mútua, até o momento em que um dos participantes se torna o provável perdedor. Essas ações ocorrem frequentemente (quase todos os dias) e por um longo período (pelo menos seis meses). Em função dessa frequência e duração, resultam em considerável sofrimento psicológico, psicossomático e social.⁴

O assédio moral se dá por comportamentos e atitudes reiteradas de forma sutil e sistemática, visando a destruição da integridade psíquica do indivíduo. Seu início é aparentemente inofensivo, mas se propaga insidiosamente. Sua repetição no tempo é o que o torna destruidor, ultrapassando o limite do “mero estresse ou dissabor”. Nos ensinamentos de Marie-France Hirigoyen⁵: “*Por meio de palavras aparentemente inofensivas, alusões, sugestões ou não-ditos, é efetivamente possível desequilibrar uma pessoa, ou até destruí-la (...)*”

Embora este estudo tenha como foco principal abordar o assédio moral organizacional, é importante destacar que esse problema não se limita ao ambiente corporativo. É na relação típica entre empregado e empregador que o assédio muitas vezes encontra um campo fértil, especialmente devido à presença de duas características fundamentais em qualquer relação de trabalho: a subordinação do trabalhador e sua condição de hipossuficiência.

⁴ Leymann, Heinz. Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119–126. 1990.

⁵ Hirigoyen, Marie-France. *Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano*, p. 11.



Para Marie-France Hirigoyen⁶

Por assédio em um local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva, manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física, ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

No Brasil, merece destaque o conceito da doutrina trabalhista exarado pelo Min. Maurício Godinho Delgado⁷:

(...) conduta reiterada seguida pelo sujeito ativo no sentido de desgastar o equilíbrio emocional do sujeito passivo, por meio de atos, palavras, gestos e silêncios significativos que visem ao enfraquecimento e diminuição da autoestima da vítima ou a outra forma de desequilíbrio e tensões emocionais graves.

Hirigoyen classificou o assédio moral em três categorias: vertical, horizontal e misto. O primeiro, como a própria nomenclatura indica, se dá em relações hierárquicas e se subdivide em descendente e ascendente. A descendente, forma mais comum de assédio moral, ocorre quando a agressão é oriunda de um superior hierárquico que persegue sistematicamente um subordinado imediato ou alguém hierarquicamente inferior. Será ascendente, por sua vez, quando o subordinado passa a assediar moralmente o seu superior. Um exemplo comum desse tipo de assédio é aquele praticado por funcionários que passam a assediar o novo chefe que, antes de assumir o cargo de chefia, era colega de trabalho do grupo dos assediadores. O assédio moral horizontal se dá entre colegas de trabalho do mesmo grau hierárquico e, por último, a autora indica a existência do assédio moral misto, quando as agressões são generalizadas e partem de todos os lados. O assediador, inicialmente, é superior hierárquico, mas o assédio passa a sofrer “efeito cascata”, ocasionando o efeito de “seguir o líder”. Com este efeito, os demais trabalhadores passam também a atacar a vítima.

Para Hirigoyen (2001), a existência do assédio moral pode ser identificada por pequenos, mas significativos comportamentos, tais como:

⁶ Hirigoyen, Marie-France, op. cit., p. 65.

⁷ Delgado. Maurício Godinho. Curso de Direito do Trabalho, p. 1247.





- a) *Deterioração proposital das condições de trabalho* — Ex.: Retirada de autonomia da vítima, críticas injustas e exageradas, privá-la de instrumentos necessários às suas funções.
- b) *Isolamento do trabalhador assediado e a recusa de comunicação* — Ex.: Interrupções constantes, recusa de contato, ignorar sua presença.
- c) *Atentado contra a dignidade* — Ex.: Gestos de desprezo diante da vítima, desacreditá-la diante de colegas, fazer críticas à sua vida privada, zombar de suas origens e nacionalidade.
- d) *Violência verbal, física ou sexual* — Ex.: Ameaças de violência física, gritos, invasão de sua vida privada (ex. telefonemas), desconsiderar seus problemas de saúde.

Embora inúmeras atitudes do assediador indiquem a presença de assédio moral, pesquisa recente na jurisprudência do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região observou um certo padrão de condutas hostis, tais como: recusar a comunicação direta, deformação da linguagem, mentir, usar de sarcasmo e desprezo, usar paradoxos, desqualificar a vítima, entre outros.

Exatamente devido à ampla variedade de comportamentos que podem ser interpretados como assédio moral, é crucial primeiro entender quais comportamentos não se enquadram nessa categoria. Exemplos de comportamentos que não caracterizam assédio moral incluem: a) exigências profissionais (ex. exigir que o trabalho seja cumprido com eficiência); b) agressões, injúrias e outros conflitos pontuais, inerentes à relação de trabalho; c) aumento do volume de trabalho, desde que nos limites da legislação; d) uso de mecanismos tecnológicos de controle (ex. ponto eletrônico); e) más condições de trabalho (ex. ambiente pequeno e pouco iluminado, desde que estas condições não sejam “impostas” ao trabalhador com objetivo de desmerecê-lo).⁸

Outro aspecto importante é distinguir o assédio moral da importunação sexual e do assédio sexual, pois nestes dois últimos casos o foco

⁸ Hirigoyen, Marie-France. *Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano*. 2005. p. 11.



está essencialmente no aspecto sexual. Segundo o artigo 215-A do Código Penal, a importunação sexual ocorre quando há a intenção de praticar ato libidinoso para satisfazer a própria lascívia ou a de terceiros. Já o assédio sexual, conforme o artigo 216-A do Código Penal, envolve constranger a vítima com o objetivo de obter vantagem ou favorecimento sexual, muitas vezes usando a posição hierárquica como meio. Em ambos os casos, inicialmente não há necessariamente a intenção de desequilibrar, controlar ou aniquilar a pessoa assediada. No entanto, uma tentativa frustrada pode eventualmente evoluir para assédio moral ou ser usada como um instrumento para reduzir e humilhar a vítima.

As causas do assédio moral estão ligadas a inúmeros fatores, como abuso do poder diretivo, busca incessante do cumprimento de metas, cultura autoritária, despreparo do chefe para gerenciar pessoas, rivalidade no ambiente de trabalho, inveja, entre outros. Embora algumas das causas possam ter origem discriminatória — em razão do gênero, da orientação sexual da vítima, motivos raciais e/ou religiosos — essa não é a regra. Há situações, ainda, que a conduta do empregado no ambiente de trabalho servirá de gatilho aos assediadores, como trabalhadores que denunciam problemas internos da empresa ao setor de *compliance*, ao sindicato ou aos superiores hierárquicos.⁹

Dados do Tribunal Superior do Trabalho (TST)¹⁰ indicam que, “*somente em 2021, foram ajuizados, na Justiça do Trabalho, mais de 52 mil casos relacionados a assédio moral e mais de três mil relativos a assédio sexual em todo o país*”. Pode-se pensar que esses dados oficiais subestimam a quantidade real de casos, uma vez que, como em outros tipos de violência, nem todas as vítimas fazem uma denúncia formal do problema.

Estudo realizado por Marie-France Hirigoyen¹¹ identificou que, em sua maioria, as vítimas eram pessoas com idade entre 40 e 50 anos, ma-

⁹ Tribunal Superior do Trabalho. Cartilha sobre assédio moral. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3-a2dd-a598-d2a7-6d492e4b2457>> Acesso em 10 de março de 2024.

¹⁰ Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região (PB). Em 2021, Justiça do Trabalho registrou mais de 52 mil casos de assédio moral no Brasil. 05/05/2022. Disponível em: <https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/em-2021-justica-do-trabalho-registrou-mais-de-52-mil-casos-de-assedio-moral-no-brasil>

¹¹ HIRIGOYEN, Marie-France. Mal-estar no trabalho. Redefinindo o assédio moral, p. 95 –



poritariamente do sexo feminino (cerca de 70%). Como apontam Cintia Medeiros e Victor Silva ¹², a vítima não necessariamente possui alguma patologia ou é “frágil”, embora possam existir vítimas com essas características. Habitualmente, as vítimas de assédio moral são pessoas dedicadas ao trabalho e que possuem capacidade de resistência, mas a falta de denúncia do problema dificulta uma delimitação mais precisa do perfil das vítimas mais comuns. Segundo Medeiros e Silva, empregados mais jovens, com menos experiência, homossexuais, negros e pessoas com deficiência são frequentemente alvos de assédio moral.

Estudo italiano avaliou 35 sentenças proferidas em casos de assédio moral naquele país, cujas indenizações variaram entre 20.000 e 70.000 euros.¹³ A duração média do assédio foi um ano e meio e, geralmente, este ocorria diariamente e no contexto de empresas privadas. Mais da metade das vítimas era do sexo feminino, com média de idade de 44,54 anos e estas eram classificadas pelos abusadores como “dominadas”, bodes expiatórios, ambiciosas, passivas e hipocondríacas. As consequências mais frequentes da vitimização foram: ansiedade, transtornos mentais e sintomas físicos. Os abusadores eram principalmente do sexo masculino, com média de idade de 53,20 anos, e seu comportamento foi classificado como casual, sádico, instigador e colérico. Na maior parte dos casos, o início do assédio ocorreu em função de dificuldades de relacionamento. Interessante notar que foram também analisadas as testemunhas do assédio, a maioria delas avaliadas como ativas, embora o tipo de assédio tenha sido vertical.

Dentre os fatores que favorecem a ocorrência do assédio moral está a desumanização do empregado, muitas vezes decorrente da própria organização do trabalho. Ambientes estressantes, má comunicação entre trabalhadores ou entre a chefia e trabalhadores, padronização de procedimentos E falta de reconhecimento pessoal podem culminar nessa forma de violência psíquica.

106.

¹² MEDEIROS, Cíntia Rodrigues de Oliveira; SILVA, Victor Vieira. Revista Ciências do Trabalho n. 12. Violência e indiferença: experiências de assédio moral no trabalho. p. 17–35.

¹³ MARAN, Daniela Acquadro et.al. Mobbing (bullying at work) in Italy: characteristics of successful court cases. 2008. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5801609/>





Consequências do assédio moral ocorrem para o empregado, para o empregador e para a sociedade. Para o trabalhador, uma das mais graves é o impacto negativo sobre a sua saúde mental. Para o empregador, prejuízos incluem queda de produtividade e doenças relacionadas ao trabalho, que geram reiterados afastamentos por problemas de saúde. O ônus social, por sua vez, inclui o uso recorrente do sistema de saúde e previdenciário, bem como o prejuízo para a qualidade de vida das famílias onde um dos membros sofre assédio moral.

ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

O assédio moral organizacional ou gestão por estresse é tema extremamente debatido atualmente. Nos ensinamentos do Min. Claudio Mascarenhas Brandão¹⁴, em acórdão proferido pelo TST, o assédio moral organizacional compreende:

Um conjunto sistemático de práticas reiteradas, provindas dos métodos de gestão empresarial, que tem por finalidade atingir determinados objetivos empresariais relativos ao aumento de produtividade e à diminuição do custo do trabalho, por meio de pressões, humilhações e constrangimentos aos trabalhadores na empresa.

Na mesma decisão, o ilustre Ministro explica que o assédio moral organizacional:

Caracteriza-se pela conduta abusiva e reiterada do agressor como método de gestão, não sendo requisito a intenção de prejudicar ou inferiorizar determinada pessoa. Tem por essência a utilização de práticas abusivas para aumentar a produtividade e/ou reduzir custos, como cobranças excessivas de metas, rigor disciplinar excessivo, métodos de gestão por estresse.

Esse tipo de assédio surge da utilização abusiva do poder diretivo do empregador, conforme previsto no artigo 2º da CLT, infringindo o princípio da dignidade humana (artigo 1º, III, da CF/88) e os direitos da personali-

¹⁴ TST — AIRR: 15120820175090661, relator ministro Claudio Mascarenhas Brandão, 7ª turma, data de publicação: 24/5/2021



dade do trabalhador. O assédio moral muitas vezes se configura como um método de gestão baseado em pressões e humilhações, com o objetivo de fazer com que os empregados atinjam metas predeterminadas ou alcancem um desempenho superior considerado praticamente inatingível, tudo isso às custas de sua dignidade. Isso representa um claro abuso do poder diretivo do empregador.

Nesse contexto, o objetivo do assédio moral não é apenas prejudicar a psique e os direitos da personalidade de um indivíduo, mas sim estabelecer uma política de gestão empresarial baseada no medo e nas humilhações, visando aumentar a produção. Exemplos dessas práticas incluem: a) ameaças constantes de demissão; b) emissão de ordens por meio de gritos; c) restrições injustificadas ao uso do banheiro; d) “castigos” públicos como danças, apelidos depreciativos ou outras formas de humilhação para os trabalhadores que não atingem as metas estabelecidas. Esses ataques não são velados, mas explícitos, de modo que todos os trabalhadores tenham conhecimento da política abusiva da empresa e sintam a pressão para “produzir cada vez mais” de maneira mais eficiente.¹⁵

O assédio desse tipo, ao contrário do que se pretende, tem um efeito destrutivo e não contribui para melhorar o desempenho dos empregados. Ao longo do contrato de trabalho, não se observa o alcance de metas nem um aumento na eficiência do trabalho. As consequências dessa prática incluem danos à saúde dos trabalhadores, redução da produtividade e lucratividade, aumento das faltas ao trabalho e das licenças médicas, o que inevitavelmente leva à rotatividade de mão-de-obra.

Outra utilização desse método de gestão se dá quando há necessidade de redução do número de trabalhadores empregados. O assédio moral organizacional pode ser direcionado a um setor ou a um grupo específico de trabalhadores com o intuito de forçar a rescisão contratual por iniciativa do empregado, poupando a empresa de custos rescisórios como, por exemplo, o pagamento de aviso prévio e a multa do FGTS prevista no art. 18, §1º da Lei n. 8036/90.

¹⁵ Tribunal Superior do Trabalho. Cartilha sobre assédio moral. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3-a2dd-a598-d2a7-6d492e4b2457>> Acesso em 10 de março de 2024.





Esta rotatividade de trabalhadores, por si só, implica em perda de *know-how* e aumento de gastos com o treinamento de novos empregados, resultando na perda da eficiência. Além dos gastos com treinamentos para novos empregados, aumentam as despesas com a contratação de advogados para apresentação de defesas em Reclamações Trabalhistas porventura ajuizadas ou em procedimentos administrativos juntos ao Ministério Público do Trabalho, além do pagamento de indenizações decorrentes de eventuais danos aos direitos da personalidade dos empregados.

Estudos sobre assédio moral em contextos de saúde, como grandes hospitais, são frequentes, e as altas taxas de transtornos mentais, incluindo casos de suicídio, entre esses profissionais estão amplamente documentadas na literatura científica nacional e internacional. De acordo com dados dos CDC (*Centers for Disease Control and Prevention*, 2023)¹⁶, o número de profissionais da saúde que relataram ter sofrido assédio moral em 2022 mais que dobrou em relação a 2018. Aproximadamente metade (46%) dos profissionais relataram *burnout* em 2022 (comparado com 32% em 2018) e 44% tinham intenção de procurar outro emprego (comparado com 33% em 2018). A Tabela 1 apresenta a comparação entre aqueles que sofreram e os que assédio moral em relação a sintomas e transtornos mentais.

TABELA 1. Comparação de sintomas e presença de transtornos mentais entre profissionais da saúde que sofreram e que não sofreram assédio moral.

Profissionais da saúde que sofreram assédio moral	Profissionais da saúde que não sofreram assédio moral
Ansiedade 85%	Ansiedade 53%
Depressão 60%	Depressão 31%
Burnout 81%	Burnout 42%

Fonte: CDC, 2023

¹⁶ Centers for Disease Control and Prevention — CDC. Health Workers Face a Mental Health Crisis Workers Report Harassment, Burnout, and Poor Mental Health; Supportive Workplaces Can Help. 2023. Disponível em: <https://www.cdc.gov/vitalsigns/health-worker-mental-health/index.html#print>



Outras consequências relatadas em estudo sobre assédio moral em enfermeiras portuguesas foram ansiedade (71%), insônia (69,37%), irritabilidade (67,96%), sentimentos de frustração, fracasso e impotência (67,96%), sentimentos de insegurança (63,73%) e dificuldade de concentração (52,46%).¹⁷

O custo do sofrimento psíquico e de um transtorno mental entre os profissionais é alto para a instituição (ex. aumenta a probabilidade de erros), para o profissional e para os seus familiares e para todo o sistema de saúde, que necessita atender essa demanda. Diversas estratégias são propostas para reduzir o assédio moral e, consequentemente, o sofrimento e os custos decorrentes do problema: 1) incentivar horários de descanso; 2) incluir os funcionários nas tomadas de decisão institucionais; 3) designar um líder sênior para promover o bem-estar dos profissionais; 4) treinar o supervisor direto para fornecer apoio ao funcionário; 5) garantir a contratação de profissionais adequados para o trabalho; 6) valorizar a segurança e a saúde do trabalhador (CDC, 2023).

O Tribunal Superior do Trabalho (TST) elaborou uma *Cartilha de prevenção do assédio moral: pare e repare*, que esclarece o que é assédio moral, uma forma de violência incompatível com a Constituição e com diversas leis. Fornece classificação e tipologia do assédio moral e exemplifica atitudes que caracterizam o que é e o que não é assédio. Apresenta causas (ex. abuso do poder diretivo, despreparo da chefia para gerenciar pessoas, cultura autoritária), consequências para a vítima (ex. sofrimento psicológico, físico, problemas nas relações familiares), para a empresa (ex. redução da produtividade, rotatividade de pessoas, licenças médicas) e para o Estado (ex. custos com tratamentos, despesas com benefícios sociais).

A referida Cartilha está disponível online¹⁸ e contém ainda orientações para a prevenção (ex. instituir e divulgar um código de ética profissional, fornecer exemplos de comportamentos adequados, evitando se omitir em casos de assédio moral), bem como orientações para a vítima (ex. reunir

¹⁷ JOÃO, Ana Lúcia da Silva; PORTELADA, Antônio Fernando Saldanha. Mobbing and its impact on interpersonal relationships at the workplace, *Journal of Interpersonal Violence*, 34(13):2797-2812. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0886260516662850>

¹⁸ Cartilha de prevenção ao assédio moral. Pare e repare. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3-a2dd-a598-d2a7-6d492e4b2457>





provas do assédio, buscar ajuda dos colegas, buscar orientação psicológica) e para os colegas (ex. oferecer apoio à vítima, disponibilizar-se como testemunha).

Existe atualmente ampla literatura e orientações para o manejo e para a prevenção do assédio moral. Entretanto, como indicam dados recentes, esse é ainda um problema prevalente, de alto custo pessoal, institucional e para o Estado, que precisa ser abordado com urgência.

A REPARAÇÃO DOS DANOS NA JUSTIÇA DO TRABALHO

O art. 225 da Constituição Federal de 1988, ao determinar que todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, inclui, também, o meio ambiente do trabalho. Logo, é dever do empregador garantir um ambiente de trabalho sadio.

O assédio moral organizacional apresenta como consequência jurídica a ofensa aos direitos da personalidade dos trabalhadores, como a honra, a dignidade, a imagem e a integridade física. Todos esses direitos são inerentes ao ser humano, intransmissíveis, irrenunciáveis e de impossível de mensuração econômica, nos termos dos art. 11 ao 21 do Código Civil. Sendo vários desses direitos assegurados expressamente na Carta Magna de 1988, como, por exemplo, nos art. 1º, III, e art. 5º, V e X.

O assédio moral organizacional vem se tornando tema frequente no âmbito da Justiça do Trabalho, em especial no que tange à reparação de danos causados. É inegável a responsabilidade do empregador, nos termos dos artigos 186, 187, 927 do Código Civil, mesmo quando se tratar de ato de seus prepostos (art. 932, III, do Código Civil). Para a jurisprudência predominante, a responsabilidade do empregador é subjetiva, ou seja, somente há dever de indenizar quando aquele incorrer em dolo ou culpa (art. 7º, XXVIII, CF/88).

Insta salientar, ainda, que prevalece na jurisprudência que pertence ao empregado o ônus da prova de demonstrar a existência da conduta assediadora (art. 818 da CLT). A dificuldade reside, contudo, na obtenção das provas das ofensas perpetradas.



Esta dificuldade de comprovação reflete nas decisões judiciais. Em jurisprudências analisadas no site do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região (trinta acórdãos em Recurso Ordinário julgados entre janeiro de 2022 a outubro de 2023), verificou-se que dois terços dos pleitos indenizatórios foram julgados improcedentes, principalmente em razão da falta de produção de prova adequada pelo Reclamante.

Outra questão que gera debates é a reparação dos danos. O dano material/patrimonial, por ter mensuração econômica, se torna menos complicado de se apurar. Este dano material pode ser: dano emergente, lucros cessantes e perda de uma chance, e poderá ser aferido no caso concreto.

Em relação aos danos morais, a fixação não é tão simples. Este tipo de indenização decorre da ofensa aos já mencionados direitos da personalidade. Apresenta natureza compensatória para a vítima e punitiva e pedagógica ao agressor.

Com o advento da polêmica reforma trabalhista, o acréscimo do art. 223-G da CLT demonstrou tentativa do legislador em tabelar o valor do dano moral. Este dispositivo, contudo, foi mitigado pelas ADIs 6050, 6069, 6082, confiando-se ao prudente arbítrio do magistrado a fixação do quantum elementar indenizatório considerado justo.

Por fim, em relação ao valor da indenização, foram encontrados, na mencionada pesquisa junto ao Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, grande variedade de valores que giram, em sua maior parte, entre R\$ 3.000,00 e R\$ 20.000,00. Eventuais valores vultuosos concedidos em primeira instância, salvo exceções, vem sendo sistematicamente reduzidos em segunda instância, gerando grande frustração para as vítimas.

FORMAS DE ENFRENTAMENTO DO FENÔMENO

Na área do Direito do Trabalho, não existe uma lei específica que trate exclusivamente da prevenção e repressão ao assédio moral. Porém, o operador do direito pode se valer do ordenamento jurídico vigente para punir o assediador ou o gestor omissor, fazendo uso, por exemplo, da resolução do contrato de trabalho por justa causa com fulcro no art. 482, “b”, “h”, “j” e “k” da CLT, a depender do caso concreto. Poderá se valer, ainda, de ação de





regresso em face do assediador, em razão de condenação em indenização por danos morais e materiais oriundos da conduta do agente.

Contudo, no âmbito administrativo, entraram em vigor as alterações das NRs 1 e 5 oriundas da Portaria MTP n. 4.219, de 20 de dezembro de 2022. Estas alterações modificaram a nomenclatura da CIPA, que hoje é denominada “*Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio*”. Entre as atribuições desta Comissão está a de “*incluir temas referentes à prevenção e ao combate ao assédio sexual e a outras formas de violência no trabalho nas suas atividades e práticas*”.

A nova regulamentação determina que as organizações obrigadas a constituir CIPA devem adotar medidas de inclusão de regras de conduta a respeito do assédio sexual e de outras formas de violência nas normas internas da empresa, com ampla divulgação do seu conteúdo aos empregados e às empregadas. Deve haver, ainda, a definição de procedimentos claros para receber e acompanhar denúncias, investigar os fatos e aplicar sanções aos responsáveis diretos e indiretos por assédio moral e violência. Além disso, é essencial realizar regularmente ações de capacitação, orientação e sensibilização para todos os funcionários, em todos os níveis hierárquicos.

Outra forma de enfrentamento ao assédio moral que merece destaque é o vetor de transformação denominado ESG (*Environmental, Social and Governance* — ambiental, social e governança). Este propõe uma nova forma de capitalismo, na qual empresas adotem um conjunto de estratégias para que seu desenvolvimento cause impactos positivos no meio ambiente, incluindo o do trabalho. Que seja socialmente mais justo, consciente e inclusivo e mais responsável nas suas tomadas de decisão. O ESG pode impactar positivamente a saúde e a segurança dos trabalhadores, ao propor uma cultura de transparência, propagação de valores, cultura e ética de uma organização, além de uma gestão de riscos.

Diante de toda análise teórica e estudo jurisprudencial, a melhor solução para a situação atual é a prevenção. Para o empregador, por exemplo, a atuação da CIPA, com objetivo de monitorar comportamentos antiéticos, permite que o trabalhador seja tratado com dignidade. Agindo dessa forma, é possível evitar prejuízos financeiros e danos à reputação da empresa.



Deve-se destacar, ainda, a imprescindível atuação do Ministério Público do Trabalho. Este pode atuar na instauração de Inquérito Civil, ajuizamento de Ação Civil Pública, ou mesmo na assinatura de Termo de Ajustamento de Conduta (TAC). Este pode conter cláusulas como: abstenção das práticas de assédio moral, implementação de canais de comunicação para denúncias, criação de Comitê para analisar e processar as denúncias, criação de um código de ética interno que trate expressamente do assédio moral, promoção de campanhas de prevenção, palestras de conscientização com gestores, entre outros.

A Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho reconhece, em seu preâmbulo, o direito das pessoas a um trabalho livre de violência e assédio. Ela afirma que a violência e o assédio no ambiente de trabalho constituem uma violação aos direitos humanos e representam uma ameaça à igualdade de oportunidades, sendo incompatíveis com o conceito de trabalho decente.

Os Membros têm a importante responsabilidade de promover um ambiente geral de tolerância zero à violência e ao assédio, com vista a facilitar a prevenção de tais comportamentos e práticas, e que todos os intervenientes no mundo do trabalho devem abster-se, prevenir e combater a violência e o assédio.

A referida convenção, em seu Artigo 1º, 1, (a) oferece um conceito amplo de assédio, senão vejamos:

1. Para efeitos da presente Convenção: (a) o termo “violência e assédio” no mundo do trabalho refere-se a um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou de suas ameaças, de ocorrência única ou repetida, que visem, causem, ou sejam susceptíveis de causar dano físico, psicológico, sexual ou econômico, e inclui a violência e o assédio com base no gênero.

Portanto, mesmo sem uma lei específica disciplinando o enfrentamento da questão, existem várias ferramentas que empregadores e empregados podem utilizar para prevenir e mitigar os danos causados pelo assédio moral.





CONCLUSÃO

O poder diretivo do empregador permite a exigência de metas e resultados, porém deve ser exercido de forma razoável, proporcional e sem abusos, limitando-se pelos princípios da dignidade da pessoa humana e da responsabilidade social atribuída às empresas, a partir da função social ostentada no art. 170 da Constituição Federal de 1988.

Verifica-se a necessidade de garantir o valor social do trabalho, o trabalho digno à pessoa humana, a erradicação da pobreza, da desigualdade e da discriminação para garantir um patamar mínimo civilizatório no ambiente de trabalho.

É essencial estabelecer uma cultura organizacional que promova a identificação do assédio moral em todas as suas formas, especialmente no ambiente empresarial. A partir dessa conscientização, é possível identificar e modificar as características do ambiente de trabalho que tornam os empregados vulneráveis a essa forma de violência.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA. Dayse Coelho de. Entenda o que é assédio organizacional. Disponível em <<https://www.migalhas.com.br/depe-so/354024/entenda-o-que-e-assedio-organizacional>> Acesso em 10 de março de 2024.

BARROS, Alice Monteiro de. Curso de direito do trabalho; — 5. ed. rev. e ampl. — São Paulo: LTr, 2009.

BRASIL. Decreto-Lei N. 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal. Diário Oficial da União. Rio de Janeiro, 31 de dezembro de 1940 e retificado em 3 de março de 1941. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm> Acesso em 10 de março de 2024.



Centers for Disease Control and Prevention — CDC. Health Workers Face a Mental Health Crisis Workers Report Harassment, Burnout, and Poor Mental Health; Supportive Workplaces Can Help. 2023. Disponível em: <https://www.cdc.gov/vitalsigns/health-worker-mental-health/index.html#print>

DA SILVA, João, A. L., SALDANHA PORTADELA, A. F. *Mobbing and Its Impact on Interpersonal Relationships at the Workplace. Journal of Interpersonal Violence*. 2016. Doi: 088626051666285. doi:10.1177/0886260516662850

DELGADO, Mauricio Godinho. Curso de Direito do Trabalho, 11. ed., São Paulo: LTr, 2012.

EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A. *Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185–201 1996. Doi:10.1080/1359432960841484

FERREIRA, Hássada Dolores Bonilha. Assédio moral nas relações de trabalho. Campinas: Russell Editores, 2004.

HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano; tradução de Maria Helena Kühner. — 6. ed. — Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

JOÃO, Ana Lúcia da Silva; PORTELADA, Antônio Fernando Saldanha. Mobbing and its impact on interpersonal relationships at the workplace, *Journal of Interpersonal Violence*, 34(13):2797-2812. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0886260516662850>

LEYMANN, Heinz. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. (1996) doi:10.1080/13594329608414853

LEYMANN, Heinz. Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119–126. 1990.

Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral; tradução de Rejane Janowitz. — 2. ed. — Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2005.





MARAN, Daniela Acquadro; BERNARDELLI, Silvia; VARETTO, Antonella. Mobbing (bullying at work) in Italy: characteristics of successful court cases. 2008. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5801609/>

MADI, Hanna Longo. Assédio moral nas relações de emprego e a reparação do dano moral pela justiça do trabalho. 118 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Direito) — Centro Universitário de Rio Preto, UNIRP, São José do Rio Preto, 2007.

MEDEIROS, Cíntia Rodrigues de Oliveira; SILVA, Victor Vieira. Revista Ciências do Trabalho n. 12. Violência e indiferença: experiências de assédio moral no trabalho, 2023.

NIEDL, K. *Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239–249. 1996. Doi:10.1080/13594329608414857

10.1080/13594329608414857

PRASLOVA, Ludmila N., CARUCCI, Ron, STOKES, Caroline. How Bullying Manifests at Work — and How to Stop It. November 04, 2022. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/11/how-bullying-manifests-at-work-and-how-to-stop-it>

Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região (PB). Em 2021, Justiça do Trabalho registrou mais de 52 mil casos de assédio moral no Brasil. 05/05/2022. <https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/em-2021-justica-do-trabalho-registrou-mais-de-52-mil-casos-de-assedio-moral-no-brasil>

Tribunal Superior do Trabalho. Cartilha sobre assédio moral. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3-a2dd-a598-d2a7-6d492e4b2457>> Acesso em 10 de março de 2024.

Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região. Disponível em <<https://www.trt15.jus.br>> Acesso em: 23 de outubro de 2023.

Tribunal Superior do Trabalho. Disponível em <<https://www.tst.jus.br>> Acesso em: 10 de março 2024.



VALLANDRO, Leonel. Dicionário inglês-português, português-inglês. — 12. ed. — Rio de Janeiro: Globo, 1989.

VARTIA, M. *The sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203–214. 1996. Doi:10.1080/13594329608414855

Submissão: 31.março.24

Aprovação: 10.abril.24

