

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO AGORA É CRIME

Carla Maria Santos Carneiro¹

Priscilla Paiva Medeiros Dias²

Resumo

Pretende-se, com o presente artigo doutrinário, conceituar, contextualizar e tipificar o assédio moral no trabalho como crime. Pretende-se, ainda, sugerir a adoção da clínica psicodinâmica do trabalho e da psicologia organizacional positiva como instrumento hábil para diagnosticar e tratar os fatores psicossociais de risco existentes no meio ambiente do trabalho, nele incluindo-se o assédio moral no trabalho. Também se objetiva traçar caminhos para que a gestão de pessoas possa desenvolver uma liderança humanizada, evitando a existência de práticas tão perversas no meio ambiente do trabalho e construindo mecanismos de discussão, cooperação, solidariedade e reconhecimento.

Palavras-chave: assédio moral; trabalho; crime.

¹ Advogada trabalhista. Bacharel em Direito pela UFG, especializada em Direito do Trabalho e Processual do Trabalho pela Faculdade Anhanguera de Ciências Humanas, mestra em Direito, Relações Internacionais e Desenvolvimento pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO) e doutora em Psicologia pela mesma instituição. Diretora do Instituto Goiano de Direito do Trabalho (IGT).

² Psicóloga pelo Uniceub, especialista em Marketing e Administração de Serviços de Saúde pela Universo-RJ e em Finanças e Negócios pela Universidade Federal de Goiás (UFG), mestra em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela PUC-GO. Atua como psicóloga clínica, organizacional e como docente.

Abstract

The aim of this doctrinal article is to conceptualize, contextualize and typify moral harassment at work as a crime. It is also intended to suggest the adoption of the psychodynamic work clinic and positive organizational psychology as a skillful tool to diagnose and treat the psychosocial risk factors existing in the work environment, including bullying at work, as well as outlining ways for the people management can develop humanized leadership, avoid the existence of such perverse practices in the work environment, thus building mechanisms for discussion, cooperation, solidarity and fraternity.

Keywords: *bullying; work; crime.*

Sumário: *11 Introdução. 2. Conceito, contextualização e tipificação. 3. Diagnóstico e prevenção. 4. Papel do gestor de pessoas na prevenção e liderança humanizada. 4.1. A verdade. 4.2. A reflexão. 4.3. A liberdade. 4.4. A comunhão. 5. Conclusão.*

1. Introdução

De acordo com o artigo 147-A do Código Penal, o crime de perseguição foi assim definido:

Art. 147-A. Perseguir alguém, reiteradamente e por qualquer meio, ameaçando-lhe a integridade física ou psicológica, restringindo-lhe a capacidade de locomoção ou, de qualquer forma, invadindo ou perturbando sua esfera de liberdade ou privacidade.

Pena - reclusão, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.

§ 1º A pena é aumentada de metade se o crime é cometido:

I - contra criança, adolescente ou idoso;

II - contra mulher por razões da condição de sexo feminino, nos termos do § 2º-A do art. 121 deste Código;

III - mediante concurso de 2 (duas) ou mais pessoas ou com o emprego de arma.

§ 2º As penas deste artigo são aplicáveis sem prejuízo das correspondentes à violência.

§ 3º Somente se procede mediante representação. (BRASIL, 2021)

Sob esta perspectiva, o assédio moral nada mais é do que uma perseguição implacável com objetivos escusos que pode ser fruto de inveja,

ambição, traição, competição e até mesmo de um adoecimento psíquico, a exemplo daquele que acomete o psicopata e o sociopata.

Na maioria das vezes, a vítima é perseguida porque demonstra talentos e competências que o perseguidor não tem. Trata-se de uma forma infame de prejudicar a pessoa assediada, visando unicamente a destruir sua autoestima e impedir o seu desenvolvimento saudável. Desenvolvimento este que se inicia na gestação e finda apenas no momento da morte e que é delimitado por mudanças fluidas e crescimento físico, biológico, cognitivo e psicossocial nas várias faixas etárias de cada indivíduo (PAPALIA & FELDMAN, 2013).

No trabalho, essa perseguição se manifesta de várias formas, tanto na vertical (da chefia para o subordinado, e vice-versa) quanto na forma horizontal (entre pares) ou, ainda, transversal (relacionada a terceiros, fiscais, fornecedores etc.). Tal perseguição mais comum do que se possa imaginar e causa estragos diversos não só na vítima, como também reflete na organização do trabalho, o que não impede que o assédio aconteça.

É muito importante que a organização do trabalho estabeleça políticas de gestão de pessoas e um código de conduta e ética que tenha como meta a prevenção ao assédio, tanto moral quanto sexual.

A ausência de normas internas claras e de posicionamento contrário à prática do assédio faz com que as vítimas fiquem à mercê dos assediadores de plantão; judicialmente, caso sejam comprovadas a inércia e a omissão das autoridades regularmente constituídas para esse fim (quais sejam: gestores, chefes, gerentes e administradores em geral), tal conduta é vista como agravante ao ilícito cometido, fazendo com que a empresa seja condenada e as pessoas que praticaram a omissão e comissão, processadas criminalmente, caso a vítima as represente.

Pretende-se, com o presente artigo doutrinário, conceituar, contextualizar e tipificar o assédio moral no trabalho como crime. Pretende-se, ainda, sugerir a adoção da clínica psicodinâmica do trabalho e da psicologia organizacional positiva como instrumento hábil para diagnosticar e tratar os fatores psicossociais de risco existentes no meio ambiente do trabalho, nele incluindo-se o assédio moral no trabalho. Também se objetiva traçar caminhos para que a gestão de pessoas possa desenvolver uma liderança humanizada, evitando a existência de práticas tão perversas no meio ambiente do trabalho e construindo mecanismos de discussão, cooperação, solidariedade e reconhecimento.

2. Conceito, contextualização e tipificação

A Constituição Federal brasileira preceitua que a ordem econômica deverá estar fundada na valorização do trabalho humano e da livre iniciativa, a fim de assegurar uma existência humana digna conforme os ditames da justiça social e do princípio da função social da propriedade.

Por esse motivo, preceitua também que o meio ambiente do trabalho deverá garantir sua higidez através do equilíbrio ecológico e do desenvolvimento sustentável das relações de trabalho. A Carta Magna assim dispõe, em seu artigo 170, inciso III; no artigo 200, inciso VIII; e no artigo 225, §1º, inciso VI:

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

III - função social da propriedade

Artigo 200. Ao sistema único de saúde compete, além de outras atribuições, nos termos da lei:

VIII - colaborar na proteção do meio ambiente, nele compreendido o do trabalho.

Artigo 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

§ 1º Para assegurar a efetividade desse direito, incumbe ao Poder Público:

VI - promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente. (BRASIL, 1988)

Por esse motivo é que os infratores dessa ordem legal estarão sujeitos às penalidades previstas no §3º do artigo 225, que assim preceitua: “As condutas e atividades consideradas lesivas ao meio ambiente sujeitarão os infratores, pessoas físicas ou jurídicas, a sanções penais e administrativas, independentemente da obrigação de reparar os danos causados” (BRASIL, 1988). Sob este enfoque, um dos motivos pelos quais essa ordem econômica – fundada no trabalho humano e na livre iniciativa, capaz de assegurar a todos uma existência digna a partir dos princípios da função social da

propriedade – não tem sido observada diz respeito ao ideal neoliberal que assola toda a humanidade, tornando-se, portanto, globalizado.

Para Dallegrave Neto (2002), o ideal neoliberal foi imposto a partir da decadência do *Welfare State* (estado do bem-estar social), aquele que garantia padrões mínimos de educação, saúde, habitação, renda e seguridade social a todos os cidadãos. Ainda de acordo com o autor, essa decadência ocorreu em face do endividamento interno e externo das nações e da alta inflação dos países em desenvolvimento.

A solução encontrada, portanto, foi impor um novo modelo estatal, no qual se garantissem a presença mínima do Estado, uma lei de mercado que sobrepusesse à lei do Estado, a submissão do social ao econômico e o ataque ao sindicalismo de combate. Nos termos de Bauman:

Um governo dedicado ao bem-estar de seus cidadãos tem pouca escolha além de implorar e adular, e não pode forçar o capital a vir e, uma vez dentro, a construir arranha-céus para seus escritórios em vez de ficar em quartos de hotel alugados por dia. (BAUMAN, 2014, p. 188)

Nasceu assim o Estado neoliberal, que teve como primeiros governantes Margaret Thatcher (1979) e Ronald Reagan (1980), recebendo adesão maciça das demais nações após a queda do Muro de Berlim (1989), sendo que a adesão do Brasil e demais países da América Latina também ocorreu em 1989.

Na época, totalmente endividados, os países da América Latina buscaram socorro junto ao Fundo Monetário Internacional (FMI) e ao Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), os quais condicionaram empréstimos a medidas neoliberais, tais como: privatização, queda de barreiras alfandegárias, livre circulação de bens, serviços e trabalhadores, facilitação de capital especulativo internacional; bem como desregulamentação de direitos sociais e trabalhistas, dando-se início, então, à denominada flexibilização do Direito do Trabalho.

É esse, portanto, o ápice do propósito neoliberalista e, provavelmente, a origem de todas as aflições dos cidadãos comuns, em especial dos trabalhadores assalariados, com a desregulamentação de direitos sociais e trabalhistas em face da elevação do capital a um patamar único e inacessível.

Para Dejours e Bègue, autores com os quais se dialogará no tocante ao presente tema, segundo a opinião da ciência Psicologia acerca do trabalho,

a primeira onda de transformação das condições de trabalho em face das mudanças de gestão ocorreu no final dos anos 1980 e foi consolidada nos anos 1990 (DEJOURS; BÈGUE, 2010).

O objetivo da introdução de novos métodos de gestão era justamente extirpar o sistema de valores até então vigente. Assim, a produção de valor não teria mais sua origem no trabalho, mas nos novos métodos de gestão. Ou seja, o que precisava ser valorizado a partir daí não seria a excelência do trabalho produzido, mas a excelência da gestão praticada.

Nascia, então, a gestão por objetivos que visava justamente introduzir novos instrumentos de controle, incluindo o próprio posto de trabalho. Gestão essa que, segundo Dejours e Bègue (2010), obteve resistência por parte da própria organização do trabalho representada por profissionais mais antigos e que mantinham valores éticos, os quais foram demitidos ou trocados de função e substituídos por jovens recém-diplomados em escolas técnicas superiores de gestão, cujo curso é concluído em dois anos após o término do ensino médio e a admissão ao curso ocorre sem qualquer exame de seleção prévia.

A sorte estava lançada e, dentre os artifícios utilizados pela nova gestão de trabalho, estava a terceirização, nomeada por Dejours e Bègue (2010) como a segunda onda, cujo objetivo era transferir o maior número possível de tarefas técnicas para empresas terceirizadas, de forma que a empresa não tivesse compromisso com trabalhadores efetivos.

Assim é que a flexibilização representada pelas terceirizações e os contratos de trabalho temporário e por prazo determinado elevaram as margens de lucro e enfraqueceram o poder de resistência dos trabalhadores e profissionais, tendo ainda introduzido a prática da precarização nas relações de trabalho e das demissões (eliminação do excesso da folha de pagamento).

Destruir o conjunto de valores da profissão e desqualificar o trabalho de excelência, uma das molas mestras da saúde mental no trabalho, atingindo-se por consequência a psicodinâmica do reconhecimento, assim compreendida como uma retribuição simbólica obtida por aquele que trabalha, trouxe, por conseguinte, a derrogação do prestígio social e moral do trabalho. Reconhecimento esse que, apesar de não se referir à pessoa do trabalhador, já que o que se reconhece é tão somente o produto ou a qualidade do trabalho, fortalece a identidade do trabalhador, verdadeira armadura da sua saúde mental que, quando se vê despojado da mesma, sofre uma descompensação psicopatológica.

Outrossim, os novos métodos de gestão trouxeram ainda uma nova tática, a avaliação individual de desempenho, a qual “assenta-se no princípio de uma análise quantitativa e objetiva do trabalho, passando pela mensuração dos resultados” (DEJOURS & BÈGUE, 2010, p. 43-44). Avaliação essa centrada em bases científicas falsas, vez que os estudos realizados pelas ciências do trabalho demonstram que “é impossível mensurar o trabalho propriamente dito” (ibidem, p. 44).

Assim é que é falso esse tipo de avaliação, haja vista não poder medir o trabalho, mas, quando muito, o resultado do trabalho, gerando sentimentos de injustiça que são deletérios à saúde mental; mais grave ainda são os efeitos que esse tipo de avaliação gera sobre o trabalho coletivo e, em específico, sobre a cooperação e o viver-junto, uma vez que introduz uma concorrência entre serviços, departamentos, bem como entre os próprios trabalhadores, destruindo-se, conseqüentemente, a lealdade e a confiança, que são corroídas e trocadas pela desconfiança e o constrangimento de vigiar o comportamento dos colegas, logo considerados como adversários.

Dessa forma, deteriorada toda a cooperação, respeito, lealdade, confiança, amabilidade, ajuda mútua e solidariedade, nascem, “no lugar do convívio e do saber-fazer, a duplicidade, a dissimulação e a má-fé” como regra, e não exceção (DEJOURS; BÈGUE, 2010, p. 46).

A solidão e o abatimento se instalam dando azo, assim, ao aumento das vítimas de assédio moral, que agora não mais contam com a solidariedade e ajuda mútua anteriormente garantida pelos colegas. O silêncio e o abatimento degradam o ambiente laboral, a saúde mental e multiplicam a incidências de suicídios no trabalho. Pois “ser traído pelos colegas, pelos próximos, é mais doloroso do que o próprio assédio moral” (DEJOURS; BÈGUE, 2010, p. 47).

E como se tudo isso não bastasse, nasce ainda nesse contexto o Programa Qualidade Total, introduzido pelas novas gestões como uma resposta ao abandono do trabalho de excelência ocorrido a partir do momento em que se abandonou o trabalho como referência e elegeu-se a gestão como preferência. Nesse momento, os profissionais de qualidade foram afastados, aposentados, transferidos ou demitidos, para darem lugar aos jovens recém-diplomados em cursos técnicos com duração máxima de dois anos, que entraram sem qualquer critério de seleção, ou gestores com conhecimento técnico em suas áreas de formação desprovidos de habilidades gerenciais, de negócios e liderança em pessoas, para organizar o trabalho e gerir equipes.

O Programa também é assentado na concepção falsa do que seja o trabalho, vez que a clínica do trabalho e a ergonomia já mostraram cientificamente que “o trabalho ordinário é incansável e inexoravelmente perturbado por incidentes, panes, disfunções, imprevistos e acidentes”, estando, portanto, muito distante do trabalho que a qualidade total quer apresentar e fazer crer como existente (DEJOURS; BÈGUE, 2010, p. 50).

Tal fraude é instalada a partir do momento em que se preenche um formulário denominado “Comunicação”, prescrito pela gerência em nome da solidariedade com o serviço e a imagem da marca ou da empresa, o qual impõe um constrangimento deletério para o funcionamento psíquico do trabalhador que é obrigado a guardar segredo, dissimular ou mentir, traindo a si próprio e a ética profissional, inserindo-o, assim, em um processo denominado “distorção comunicacional”.

Outrossim, essa manipulação indiscriminada de critérios de qualidade, aliada às práticas necessárias para satisfação de normas “ISO”, provoca uma confusão no próprio conceito de qualidade, relativizando inclusive o valor atribuído à mesma. Há uma efetiva perda de compromisso, uma instalação de um processo de frivolidades e condescendência que suscitam um aumento no quadro de depressões.

Percebe-se, portanto, que o mundo do trabalho se encontra diante de uma gestão de pessoas cuja formação está totalmente arraigada aos ideais neoliberalistas, cujo propósito é afastar o Estado como mediador de conflitos e protetor do cidadão, de forma que o trabalhador se torne um robô a serviço do capital. Isso se contrapõe ao conceito de trabalho promulgado pela psicologia organizacional positiva, em que o trabalhador percebe e experimenta o trabalho como uma fonte de sustento, realização pessoal, crescimento profissional, desenvolvimento de habilidades, construção da sua identidade e desenvolvimento das suas potencialidades humanas (JAHODA, 1981; ANTUNES, 2000; DIENER; LUCAS, 2000; MORIN, 2001).

Eis alguém que não pensa, não sente, não tem nenhum direito, não tem percepções e muito menos subjetividade. Alguém que perpetua jornadas de infelicidade e trilhas de adoecimento para trabalhadores. Alguém que se torna algo, um simples ser materializado, sempre pronto a produzir e a consumir. Alguém que é manipulado pela mídia, a qual, por sua vez, investe com muita propriedade na mentira e que, por fim, passa a ser prontamente dominado.

Mentira, manipulação, dominação e individualismo – são esses os artificios utilizados pelos ideais neoliberais, em que o capital se torna o senhor dos senhores e o homem, o escravo desse senhor.

Assim, como o homem não é máquina, não é robô e não poderia em tese ser escravizado, apesar de assim se tornar, ainda que somente psicologicamente, ele adocece e morre. Morte essa que muitas vezes, para se passar por inocente, utiliza-se das mãos do próprio trabalhador, que se suicida no trabalho. Suicídio esse que, segundo Gerschenfeld, Dejours afirma tratar-se de uma mensagem brutal, pois “[q]uando as pessoas se matam no local de trabalho, não há dúvida de que o trabalho está em causa” (GERSCHENFELD, 2010, p. 5).

É nesse contexto, portanto, que o assédio moral no trabalho se instala, degradando o indivíduo e a própria organização, ao ponto de fazer com que os trabalhadores percam a vontade de viver e sejam autores da própria morte. O que fazer? Combater, conscientizar, refletir, educar estimular e transformar são os instrumentos que são lançados à mão pelos ativistas, prevenicionistas, autoridades e profissionais da área.

Diante disso, nasce a Lei nº 14.132, de 31 de março de 2021, criada para prevenir o crime de perseguição, acrescentando o artigo 147-A ao Código Penal brasileiro e tipificando, assim, como crime a prática do assédio moral que, como o próprio nome indica, é assediante, persecutória e mortal. Prática essa que, por ser moral, atinge a dignidade da pessoa humana, avassalando-a, adoecendo-a e matando-a. E é diante desse cenário que não há dúvidas em se afirmar: *assédio moral no trabalho agora é crime!*

3. Diagnóstico e prevenção

Bendassoli e Falcão afirmam que as clínicas do trabalho têm como objetivo disponibilizar referências teóricas e metodológicas para os interessados em compreender os contextos do trabalho, tendo como percepção a subjetividade e atividade laboral (BENDASSOLI & FALCÃO, 2015).

Os autores esclarecem, ainda, que as clínicas do trabalho constituem uma comunidade científica e que a epistemologia do termo “clínica” indica uma especial atenção aos processos de saúde, doença e adoecimento, bem como seus vínculos com a atividade laboral. Nesse sentido, questionam: por

que clínicas *do trabalho*, e não clínicas *no trabalho*? E respondem dizendo que, enquanto as clínicas *no trabalho* dizem respeito ao sujeito a ser analisado, as clínicas *do trabalho* referem-se à ideia de que o foco deverá ser estabelecido sobre o trabalho ou a atividade, e não sobre o sujeito (BENDASSOLI & FALCÃO, 2015, p. 26).

Assim é que a Clínica Psicodinâmica do Trabalho, disciplina preconizada por Christophe Dejours a partir dos estudos em Psicopatologia do Trabalho, tem por objetivo analisar a dinâmica prazer-sofrimento no trabalho considerando o coletivo de trabalho e as estratégias defensivas por ele desenvolvidas em busca da normalidade e da prevenção quanto ao adoecimento (FLEURY & MACÊDO, 2015).

Para a Psicodinâmica do Trabalho, trabalhar significa a superação entre o trabalho prescrito e o trabalho real, sendo que o real da atividade é aquilo que se gostaria de se ter feito e não se fez; aquilo que se fez, mas que não deveria ter sido feito; aquilo que se faz para não se fazer o que deveria ser feito; bem como aquilo que se gostaria de fazer, mas não pode ser feito. Sendo certo que o objetivo final é justamente transformar o sofrimento em prazer (BENDASSOLI & FALCÃO, 2015).

Tal sofrimento é causado por sentimentos vividos de forma intensa pelo trabalhador, a exemplo da indignidade, da desqualificação e da vivência depressiva, os quais se notabilizam de forma ainda mais acintosa quanto maior for a rigidez da organização do trabalho, assim considerada como aquela que, em face de uma acentuada divisão do trabalho, detém um menor conteúdo significativo do trabalho e menores possibilidades de mudá-lo, fazendo com que o sofrimento do trabalhador seja ainda mais acentuado (DEJOURS, 2009).

Por isso é que Fleury e Macêdo (2015) afirmam que é a organização do trabalho que define os destinos do sofrimento do trabalhador, se criativo ou patogênico, pois tudo depende da margem de negociação entre as interposições da organização e a realidade do trabalho.

Outrossim, as autoras ressaltam, ainda, que, segundo Rossi (2008 *apud* FLEURY & MACÊDO, 2015), esse sofrimento infligido ao trabalhador tem como objetivo incrementar o sistema produtivo; e inserido num ciclo vicioso e contínuo, faz com que a tensão nervosa aumente a produtividade. Ou seja, quanto maior for a tensão, agressividade, medo e ansiedade, maior será a produtividade. E é nesse cenário que os trabalhadores começam a se deparar com os riscos com os quais deverão lidar que, segundo Dejours

(2009), poderão ser classificados como individual, coletivo, residual, real e suposto. Sendo que o risco residual é aquele que não foi bem combatido pelo coletivo e precisa ser assumido pelo individual e o risco suposto é aquele sobre o qual pouco se conhece, é difuso, pouco delineado.

Para o autor, o desconhecimento dos limites do risco ou a ignorância em face dos métodos de prevenção eficazes amplificam o medo e aumentam o custo mental ou psíquico, razão pela qual se faz necessária a construção de ideologias defensivas (DEJOURS, 2009). Ideologias tais que darão condições ao trabalhador para suportar o risco e o medo dele advindos, como, por exemplo, o uso e/ou abuso de álcool e outras drogas utilizadas não como uma dose de energia física, senão psicológica, visando enfrentar as condições de trabalho (DEJOURS, 2009, p. 72).

Por outro lado, segundo Fleury e Macêdo, a mobilização subjetiva permite que esse mesmo sofrimento seja transformado a partir do resgate do sentido do trabalho, quando então a inteligência prática, a cooperação, o espaço de discussão e o reconhecimento poderão ser armas eficazes no combate ao adoecimento e morte do trabalhador (FLEURY & MACÊDO, 2015).

E é nesse contexto que se indicam sessões de Clínica Psicodinâmica do Trabalho como remédio para bem tratar as práticas abusivas decorrentes do assédio moral no trabalho, pois a Clínica acontece no próprio trabalho, de forma coletiva, permitindo ao grupo de pessoas que nela se reúne falar sobre aquilo que lhe angustia. Nesse cenário, a Clínica Psicodinâmica do Trabalho, sempre elaborada por duas clínicas devidamente preparadas, consegue diagnosticar e tratar o problema ao mesmo tempo, na medida em que, ao mesmo tempo em que o indivíduo partilha com o grupo a sua angústia laboral, permite-se, assim, que os fatores psicossociais de risco sejam diagnosticados, de modo que a angústia é curada, perfazendo aquilo que Freud afirma como a “cura pela fala”.

É, pois, na análise desse contexto que se questiona: qual é o papel da gestão de pessoas na redução dos fatores psicossociais de risco – neles incluído o assédio moral no trabalho – e na construção de uma liderança humanizada?”

4. Papel do gestor de pessoas na prevenção e liderança humanizada

Convidado a descrever o papel do gestor na organização do trabalho, Dejours (2016) declara que a *primeira* função do gestor é ajudar seus subordinados, conhecendo o trabalho por eles desenvolvido e estando sempre pronto a substituí-los, se necessário for. Este conceito coaduna a correlação apresentada por Csikszentmihalyi (1999), em que a produtividade, a saúde do trabalhador e o conhecimento acerca da organização do trabalho e dos seus processos gerenciais são condições *sine qua non* para o êxito nas organizações de trabalho por parte dos gestores. Tornam-se fundamentais, neste sentido, a observância e o atendimento de condições como a exposição por parte da organização de uma meta clara com atividades, a harmonia entre desafios impostos e recursos do indivíduo, o diálogo e o *feedback* oferecido na relação entre líder e liderado nas atividades e oferta de recursos organizacionais para o desempenho no trabalho.

Já a *segunda* função é exercitar com maestria a coordenação das diversas inteligências a ele subordinadas – estimular o desenvolvimento de instituições facilitadoras do desenvolvimento humano, a educação de virtudes humanas, facilitadoras de experiências de bem-estar psicológico (PETERSON & PARK, 2009).

A *terceira* função é garantir a existência e o bom funcionamento do espaço de discussão – fomentar a articulação de espaços e conhecimentos sociais, éticos e educacionais, desenvolver espaços de interlocução e incentivo à consciência crítica para transformação da realidade dos espaços de trabalho (ZANELLI, 1997).

A *quarta* função, por sua vez, é manter a confiança da equipe pela capacidade de escuta individual e da equipe (DEJOURS, 2016). Neste caso, são cruciais a conquista possivelmente alcançada por uma relação humanizada e saudável entre líder e liderado, em que os trabalhadores são desenvolvidos intelectualmente em um processo coletivo de aprendizado, e uma comunicação transparente, consistente e compartilhada entre todos os membros da equipe (ZANELLI, 1997).

A *quinta* função é a coragem do gestor em assumir suas decisões. Já a *sexta* e última função é a transmissão das diretrizes da empresa aos subordinados, assumindo a interpretação dada por si mesmo às diretrizes perante os subordinados e também diante da direção da empresa (DEJOURS, 2016).

De acordo com esse autor, o gestor precisa receber a autoridade tanto do seu superior hierárquico como de seus subordinados. Ele precisa conhecer o trabalho real e lutar junto à direção para que as adequações solicitadas pelo coletivo de trabalho sejam institucionalizadas e estabilizadas. Precisa atuar de forma científica e sistematizada com as demandas provenientes do trabalho: investigar com coleta de dados, identificar causa-raiz, propor intervenções, planejar, executar e mensurar a melhoria implantada, ampliando a sua análise para um posicionamento de consultoria interna e considerando o negócio, a organização do trabalho e das tarefas, os processos de trabalho, a tecnologia, os padrões de compartilhamento organizacional, a cultura da instituição, os recursos, entre outros (HARRISON, 1987). Ele precisa utilizar conhecimento gerado pela pesquisa para solucionar problemas relacionados ao comportamento humano no trabalho em concomitância com o individual e coletivo (ZANELLI & BASTOS, 2004). Precisa também ter a coragem de assumir os seus erros e corrigir uma decisão que se revele ineficaz ou errada (DEJOURS, 2016).

Dito isso, observemos que, segundo o *Dicionário Aurélio*, *gestar* é “dar origem a”, “desenvolver em si um filho”; e *gerir* é “administrar, dirigir (negócios)” (FERREIRA, 2017). Assim se pode deduzir que da gestão de pessoas como administradora de um negócio espera-se que seja responsável por dar origem a alguém a ser desenvolvido em si mesmo a partir de suas ideias, ações e práticas.

Ou seja, a atual gestão de pessoas possui o enfoque segundo o qual todos os indivíduos que atuam como gestores, qualquer que seja a área de atuação, precisam colocar em prática políticas e processos que envolvam pessoas e a organização de forma equilibrada, observando as pessoas como agregadoras de conhecimento e valor para as organizações. Gestão que ocorre por meio da interação entre as partes, de objetivos comuns e premissas previamente definidas (DUTRA, 2013). Compete, assim, à gestão de pessoas transformar esse cenário. E, como não é um filme, não é uma produção, não é um “faz de conta”, mas uma realidade, um planeta em ebulição e morte, a transformação há de ser profunda e deverá enraizar-se justamente de forma a contrapor os ideais neoliberalistas.

Assim é que à mentira propõe-se a verdade, à manipulação propõe-se a reflexão, à dominação propõe-se a liberdade e ao isolacionismo propõe-se a comunhão, ou seja, ao negativo propõe-se o positivo.

4.1. A verdade

É preciso que o trabalhador tenha conhecimento do risco a que se encontra exposto no meio ambiente do trabalho; garantir isso é permitir que ele se resguarde de possíveis doenças, acidentes e mortes.

Necessário salientar também que essa informação deverá ser dada com observação ao grau de instrução e escolaridade do trabalhador, de forma que a mensagem possa não só ser apreendida, como também compreendida e assimilada corretamente. E por isso é importante que a gestão de pessoas invista num componente muito especial e necessário – a educação formal de seus trabalhadores, pois são muitos os trabalhadores que são analfabetos ou semianalfabetos, e o custo para esse investimento é mínimo, basta que a empresa realize uma parceria com a educação pública, em especial com a que desenvolva o Programa Educação para Jovens e Adultos (EJA), e dê condições para que o trabalhador frequente a escola ou disponibilize uma sala de aula em suas dependências, estimulando-o através de políticas internas de premiação ou de cargos hierarquicamente mais significativos e concedendo-lhe, se possível, o mínimo de material escolar.

Experiências nesse sentido são realizadas por diversas empresas, e o resultado alcançado é sempre muito promissor. O custo do investimento é muito baixo, e o resultado é extremamente benéfico para as duas partes, empregador e empregado.

4.2. A reflexão

É preciso que a gestão de pessoas proporcione momentos de reflexão no meio ambiente do trabalho com temas que deverão abordar não somente o que interessa ao bom andamento dos negócios; para esses, o tempo nunca é curto, tampouco escasso; mas também que sejam temas que possam propiciar às pessoas refletir sobre quem são, o que fazem, por que estão adoecidas e por que concordam em tirar a própria vida.

A construção coletiva do saber é algo que desafia a mente e os tempos modernos. Se, algum tempo atrás, sentar, conversar e ajudar-se mutuamente era algo corriqueiro e normal, hoje não é mais assim. O respeito ao indivíduo que muitas vezes se transmuda em individualismo, a corrida pelo saber e a ganância pelo ter, tudo isso, enfim, tem afastado as pessoas cada vez mais. O egoísmo, a vaidade, a inveja, os ciúmes, a soberba e o orgulho são notas características dos tempos modernos.

Todos perdem porque é exatamente na partilha fraterna que se faz comunhão – de bens morais, espirituais, materiais e científicos. E a comunhão garante a paz, porque, na partilha, ela multiplica os dons e enriquece a todos.

É preciso caminhar, repensar, iluminar e colaborar. Um mundo unido é possível, mas ele depende de todos nós, homens, irmãos e fraternos. A reflexão sobre as percepções subjetivas do trabalhador acerca do meio ambiente do trabalho somente será possível através de uma construção coletiva do saber e a interdisciplinaridade é o caminho para essa construção.

Médicos, enfermeiros, engenheiros, psicólogos, psiquiatras, técnicos de Segurança do Trabalho, empregadores, empregados, juizes, procuradores, auditores, advogados e pensadores do Direito do Trabalho precisam parar, refletir, pensar, estudar e atuar sobre o meio ambiente de trabalho para que ele dignifique e plenifique o homem no seu saber maior, o próprio trabalho.

Nesse sentido, Seguin (2002) afirma que o arquétipo do ambientalista mudou, ele agora é o técnico, o cientista, o jurista que toma pé na realidade de que preservar é uma forma de sobreviver. E, neste novo construto, o empresário deve estar inserido e desempenhar seu papel, cabendo à assessoria jurídica da empresa estar atenta às novas angulações da atividade de produção e circulação de bens, fazendo uma “advocacia preventiva”, segundo a qual sejam evitados conflitos pela prevenção de situações de risco ou vulneráveis.

Ainda para o autor, prevenir implica avocar responsabilidades pela capacidade de assumir as consequências dos atos ou omissões, sejam eles decorrentes da prática de um ato ilícito na esfera penal, civil ou administrativa. Dessa forma, como a origem da responsabilidade está no livre arbítrio humano, quem pode escolher torna-se responsável por sua opção.

Por outro lado, a dimensão do trabalho foi transformada; na concepção contemporânea, o trabalho deixou de ser um *castigo*, porquanto afeito tão somente a escravos e servos, não se limitando também a se tornar simplesmente uma forma de ganhar dinheiro.

Hodiernamente, o trabalho se tornou um meio para a realização de projetos e sonhos. Uma oportunidade para a realização humana e busca do desenvolvimento individual e coletivo, conforme citam Wright e Cropanzano (2004), de modo a alcançar uma vivência saudável, produtiva e feliz no trabalho. A construção diária da harmonia, saúde e ajuda mútua se tornou uma exigência, já que o crescimento individual só terá sentido se incluir o outro.

É preciso também criar parcerias e espírito de equipe porque as pessoas precisam ser valorizadas e se sentir importantes, razão pela qual as organizações precisam transformar suas relações hierárquicas verticais em horizontais, a fim de que os chefes possuam parâmetros de liderança humanizada, tornem-se líderes e possam promover a sinergia grupal.

4.3. A liberdade

Delgado afirma que o princípio do *jus resistantiae* obreiro implica a possibilidade de o empregado resistir às ordens *ilícitas* emanadas do empregador no âmbito da relação de emprego. O autor afirma também que, no contexto jurídico brasileiro, a ausência de garantia geral de emprego mitiga o *jus resistantiae* do obreiro, uma vez que o risco do rompimento do contrato de trabalho inibe eventual posição defensiva do empregado em face de ordens abusivas (DELGADO, 2013).

A reflexão é pertinente e perfeitamente cabível no cenário laboral brasileiro; o procedimento adotado por uma grande empresa nacional, estimulando o direito de resistência do obreiro, comprova como a adoção de práticas similares inibe a degradação do meio ambiente laboral, em específico no que diz respeito à proliferação de doenças e acidentes.

Na empresa referida, os empregados foram orientados a resistir ao cumprimento de ordens que fossem comprovadamente abusivas e que poderiam colocar suas vidas em risco, perfazendo, assim, aquilo que Buzanello define ao afirmar que “o exercício do direito de resistência revela-se como defesa própria do indivíduo, ou de outrem, contra ordem injusta ou constrangimento de que seja vítima por parte de autoridade” (BUZANELLO, 2001, p. 165).

Assim, na empresa supracitada, estabelecida a resistência, chamava-se o técnico de segurança do trabalho da empresa para ser árbitro da situação. Caso o referido profissional entendesse pela existência de segurança e ausência de riscos do procedimento, esse era efetivado. Caso contrário, a ordem seria justificadamente não cumprida.

Trabalhadores e gestores perceberam que esse era um excelente meio de erradicação de doenças e acidentes do trabalho que, se utilizado de forma responsável e honesta, redundaria em ganho para todos, razão pela qual a referida Política de Segurança – Direito de Resistência – tornou-se *slogan* e é amplamente divulgada em toda a empresa.

Assim, constatado pelo trabalhador que a atividade exigida retira-lhe a dignidade ou põe em risco a sua própria vida, tem-se por constitucional a recusa havida que, como tal, precisa ser respeitada. Por outro lado, não permitir o seu exercício é arcar com o fato de que, segundo Dejours (2017), “quem não tem liberdade de escolha, não pode ser responsabilizado por seus atos, porque não erra e não falha” e dessa forma arcar com o pagamento da indenização devida pela reparação de dano que possa ser causado ao trabalhador (DEJOURS, 1997).

4.4. A comunhão

Compreende-se por *espaço de deliberação* a oportunidade que os diversos atores da relação de trabalho encontram para refletir, conversar, trocar conhecimento, deliberar, negociar, aprender e escutar.

Para Dejours (2012), o espaço de deliberação pode ser formal ou informal. O primeiro se ambienta em locais de caráter formal, como reuniões de equipe, *briefing*, *staff*, reunião de diretoria, em canteiro de obras etc. Já os espaços informais são ocupados pelas práticas de convivência que significam: pausa para o café, lanche, comemorações, discussão sobre o jogo de futebol, celebrações do aniversário de alguém etc.

O autor afirma, ainda, que a ausência de convivência ou exclusão da mesma do trabalho implica supressão dos espaços informais de deliberação, com tendência à coordenação autoritária e burocrática. Assim é que se percebe que a convivência não é apenas um suplemento de contingência, mas parte integrante da cooperação, pois “trabalhar não é apenas produzir, é também viver junto” (DEJOURS, 2012, p. 85). Nesse sentido é que ele conclui que “o espaço de deliberação informal é o lugar do reajustamento, da sintonia fina, ou ainda de “interpretações coletivas” das ordens constitutivas da coordenação” (DEJOURS, 2012, p. 85). Além disso, o autor destaca que alguns gestores pressionam para que os espaços informais mais comuns sejam eliminados, chegando mesmo a ser proibidos, porquanto vistos como momentos de não produção ou perda de tempo, o que na verdade não são.

E é ainda sob a pressão de gestores que espaços formais de deliberação e a atividade deontica, acompanhados de métodos de avaliação individual de desempenho, são esmagados, visto que se estabelecem o silêncio, a desconfiança, bem como a deslealdade entre colegas. Assim é que a construção, manutenção e permissão da existência dos espaços de deliberação formais

ou informais torna-se condição implícita para que num coletivo de trabalho as percepções subjetivas dos trabalhadores sejam compartilhadas e os fatores psicossociais de risco, reduzidos. É fundamental, portanto, a atuação de gestores de pessoas com ênfase em uma liderança com conhecimento técnico-científico, ética e reflexiva.

5. Conclusão

Pesquisa realizada por Corte, Lucca e Tosetto em um sítio de plantação de rosas constatou que um terço dos trabalhadores teve algum episódio de DORT que não se tornou crônico devido ao apoio social e elevado grau de satisfação no trabalho relatado pelos trabalhadores (CORTE et al., 2016). Segundo os pesquisadores, os trabalhadores declararam que “os encarregados trabalham com a nossa opinião”, “a gente costuma falar que ali a gente é uma equipe” (CORTE; LUCCA; TOSETTO, 2016). É esse, portanto, o papel da gestão de pessoas na redução dos fatores psicossociais de risco no meio ambiente do trabalho, nele incluído o assédio moral no trabalho, bem como na transformação do coletivo de trabalho numa equipe, em que o apoio social e o elevado grau de satisfação sejam tão significativos a ponto de não permitirem que uma doença ocupacional se torne crônica ou que uma prática perversa redunde na autoexterminação.

Referências

- ALMEIDA, Almiro Eduardo de; SEVERO, Valdete Souto. **Direito à desconexão nas relações sociais de trabalho**. São Paulo: LTr, 2016.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompas. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.
- BENDASSOLI, Pedro Fernando; FALCÃO, Jorge Tarcisio da Rocha. Diálogos e Controvérsias em Clínicas do Trabalho. In: MACEDO, Kátia Bbarbosa (Org.). **O diálogo que transforma. A clínica psicodinâmica do trabalho**. Goiânia: PUC-GO, 2015.

BRASIL. **Lei n. 14.132, de 31 de março de 2021**. Acrescenta o art. 147-A ao Decreto-Lei n. 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), para prever o crime de perseguição; e revoga o art. 65 do Decreto-Lei n. 3.688, de 3 de outubro de 1941 (Lei das Contravenções Penais). Brasília: Diário Oficial da União, edição 61-E, seção 1, extra E, 01.04.2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BUZANELLO, José Carlos. **Direito de Resistência como Problema Constitucional**. 2001. 388f. Tese (Doutorado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito do Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CORTE, Márcio Zamuner; LUCCA, Sérgio Roberto de.; TOSETTO, Thais. A percepção dos trabalhadores sobre os riscos de distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho na produção de rosas. **REDD – Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, Araraquara, v. 4, n. 1, jul.-dez. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/redd/article/view/5049/4187>>. Acesso em: 08.07.2016.

CSIKSZENTMIHALYI. **A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

DALLEGRAVE NETO, José Afonso. **Inovações na Legislação Trabalhista: reforma trabalhista ponto a ponto**. São Paulo: LTr, 2002.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho. Estudos de Psicopatologia do Trabalho**. São Paulo: Cortez/Oboré, 2009.

_____. Organização do trabalho e saúde mental: Quais são as responsabilidades do *manager*? In: CARNEIRO, Carla Maria Santos; FLEURY, Alessandra Ramos Demito; LIMA, Janilda Guimarães; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar**. Goiânia: PUC-GO, 2016.

_____. **O fator humano**. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

_____. **Trabalho vivo. Trabalho e emancipação**, t. 2. Brasília: Paralelo 15, 2012.

DEJOURS, Christophe; BÈGUE, Florence. **Suicídio e Trabalho: o que fazer**. Brasília: Paralelo 15, 2010.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2013.

DIENER, E.; LUCAS, R. E. Subjective emotional well-being. **Handbook of Emotions**, 2000.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas articulada por meio de competências: contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo: FIA/USP, 2013.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Entra em vigor na França o direito de se desconectar**. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/01/entra-em-vigor-na-franca-o-direito-de-se-desconectar.html>>. Acesso em: 16.01.2017.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio**, 2017. Disponível em: <<https://dicionarioaurelio.com/gestar>>. Acesso em: 11.01.2017.

FLEURY, Alessandra Ramos Demito; MACÊDO, Kátia Barbosa. A Clínica Psicodinâmica do Trabalho: Teoria e Método. In: MACEDO, Kátia Barbosa (Org.). **O diálogo que transforma a clínica psicodinâmica do trabalho**. Goiânia: PUC-GO, 2015.

GERSCHENFELD, Ana. **Um suicídio no trabalho é uma mensagem brutal**. Entrevista a Christophe Dejours. Lisboa: Público, 2010. Disponível em: <<https://www.publico.pt/sociedade/noticia/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal-1420732>>.

HARRISON, M. I. **Diagnosing organizations: methods, models and processes**. London: Sage, 1987.

JAHODA, M. Work, employment, and unemployment: Values, theories, and approaches in social research. **American Psychologist**, v. 36, n. 2, 1981.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, 2001.

PAPALIA, D. E.; FELDMAN, R. D. **Desenvolvimento humano**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

PETERSON, C.; Park, N. Classifying and measuring strengths of character. **Oxford Handbook of Positive Psychology**, 2nd ed., 2009.

ROSSI, Elizabeth Zulmira. **Reabilitação e reinserção no trabalho de bancários portadores de LER/DORT. Análise psicodinâmica**. 2008. 270f. Tese (Doutorado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

SÉGUIN, E. **O Direito ambiental: nossa casa planetária**. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

ZANELLI, José Carlos. Estudo do desempenho pessoal e organizacional: bases para o desenvolvimento de equipe de consultores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, 1997.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, José Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

WRIGHT, T. A.; Cropanzano, R. The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest. **Organizational Dynamics**, v. 33, n. 4, 2004.