

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC-SP
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO

Judson de Carvalho Vieira

ASSÉDIO MORAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA DE VAREJO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO

2021

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC-SP
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO

Judson de Carvalho Vieira

**ASSÉDIO MORAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA DE VAREJO**

Dissertação apresentada à Banca
Examinadora da Pontifícia
Universidade Católica de São Paulo,
como exigência parcial para obtenção
do título de MESTRE em
Administração, sob a orientação do
Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan.

SÃO PAULO

2021

BANCA EXAMINADORA

Dedico este trabalho às vítimas de assédio moral no trabalho, à minha família e aos amigos que contribuíram para a sua realização.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Fundação São Paulo – Bolsa dissídio.

This study was financed in part by the Fundação São Paulo – Bolsa dissídio.

AGRADECIMENTOS

A elaboração dessa Dissertação só foi possível graças à colaboração direta ou indireta de muitas pessoas, às quais manifesto minha gratidão.

Ao meu exímio Orientador, Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan, pela paciência, pelo apoio e pelos direcionamentos que, certamente, foram fundamentais para o desenvolvimento dessa pesquisa.

À Profa. Dra. Maria Cristina Sanches Amorim, pelas excelentes aulas, por me aproximar de autores que levo para a vida e pelas importantes contribuições para a conclusão deste trabalho.

À Profa. Dra. Elza Fátima Rosa Veloso, pelo grato prazer de tê-la conhecido e pela riquíssima contribuição no Exame de Qualificação.

A meus pais que sempre apoiaram minhas decisões e incentivaram minhas iniciativas. Vocês são os meus maiores e melhores exemplos de humanidade.

Aos meus irmãos e sobrinhas, que eu seja um bom exemplo para a vida de vocês.

Aos amores da minha vida, Fabiana, minha esposa, e Letícia, minha filha. Por vocês, eu nunca desistirei.

Ao amigo e incentivador, Prof. Dr. Jarbas Vargas Nascimento, pelo diálogo aberto e por sua generosidade em dialogar comigo durante esse período de mestrado.

Ao amigo Fabio Nunes de Lima, pela ajuda na busca dos casos de assédio moral e das revisões relativas à área do Direito.

À Cinthia Medeiros Ramão, Fernando Tadeu de Marco Teixeira e ao Prof. Me. Antonio Carlos Malheiros, amigos para a vida e parceiros de trabalho, pelo apoio e companheirismo.

Às vítimas dos casos de assédio moral estudados nesta pesquisa, pela coragem de enfrentar o desafio de fazer justiça em nosso país.

À Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, especialmente, aos membros do Conselho de Administração – CONSAD, pela concessão da bolsa de estudos, indispensável à concretização dessa Dissertação.

RESUMO

Na atualidade, as organizações bancárias são forçadas, cada vez mais, a adaptarem-se às mudanças nos campos tecnológico, de gestão e comportamental, a fim de alcançarem resultados positivos e tornarem-se mais competitivas, embora tal contexto situacional possa gerar tensão e conflitos no ambiente de trabalho. Em decorrência disso, as organizações bancárias de varejo tornaram-se espaços de competição, facilitando, por conseguinte, comportamentos e atitudes, que provocam condutas conflituosas e, até mesmo, o assédio moral. Nessa perspectiva, essa Dissertação tem como tema o assédio moral no ambiente organizacional bancário, fundamentado pelas teorias, que abordam o conflito interpessoal e sua evolução para o assédio moral. Com base na literatura, que discute conceitos de conflitos interpessoais, assédio moral e assédio moral organizacional, realizamos o estudo de dois casos reais, que nos permitiram identificar as circunstâncias em que ocorreram o assédio moral e evidenciar, por meio de premissas, os elementos, que favoreceram a ocorrência dessa violência e as ações que poderiam evitar novas situações de assédio e melhorar a qualidade de vida de funcionários das organizações bancárias.

Palavras-Chave: Estudo de caso, assédio moral nas organizações, assédio moral organizacional, organização bancária de varejo.

ABSTRACT

Nowadays, banking organizations are increasingly forced to adapt to changes in technological, management and behavioral fields, in order to achieve positive results and become more competitive, although such a situational context can generate tension and conflicts in the work environment. As a result, retail banking organizations have become spaces for competition, thus facilitating behaviors and attitudes that cause conflicted conducts and even workplace bullying. In that perspective, this study aims to discuss the workplace bullying in banking organizations, based on theories, which address interpersonal conflict and its evolution to workplace bullying. Based on the literature which discusses concepts of interpersonal conflicts, workplace bullying and workplace bullying at the organizational level, this research carried out the study of two real cases, which allowed us to identify the circumstances in which workplace bullying occurred and to show, through premises, the elements, that favored the occurrence of this violence and actions that could prevent new situations of workplace bullying and improve the quality of life of employees of banking organizations.

Keywords: case study, workplace bullying, organizational workplace bullying, retail banking organization.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema e questão de pesquisa	12
1.2 Delimitação da pesquisa	14
1.3 Objetivos	15
1.4 Premissas básicas	15
1.5 Justificativa	16
1.6 Organização da Dissertação	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 Do conflito interpessoal ao assédio moral	19
2.2 Noção de conflito	22
2.2.1 Interação social e conflito	23
2.2.2 Aspectos positivos, negativos e os efeitos do conflito interpessoal	30
2.3 Por uma concepção de assédio moral	38
2.3.1 Assédio moral organizacional	44
2.3.2 Causas do assédio moral na organização bancária	47
2.4 A gestão do conflito nas organizações	49
3 METODOLOGIA	56
3.1 Pergunta de partida e pressupostos da investigação	56
3.2 Opção metodológica	59
3.3 Procedimentos de análise e de discussão dos resultados	63
3.4 Apresentação do objeto de pesquisa	64
3.5 Procedimentos de coleta dos dados	64
4 ESTUDO MULTICASOS: BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A.	66
4.1 O rito processual da ação trabalhista	66
4.2 Justificativa pela escolha das peças processuais	67
4.3 Descrição do primeiro caso	68
4.4 Descrição do segundo caso	68

4.5 A organização onde se evidenciam os casos de assédio moral: o Itaú Unibanco S.A.....	71
4.6 A gestão de pessoas do Banco Itaú Unibanco S.A.....	75
4.7 Discussão dos casos.....	77
4.8 Resultados do estudo.....	84
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
REFERÊNCIAS.....	91
ANEXOS.....	97

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, para as organizações bancárias de varejo alcançarem resultados satisfatórios, é necessário que elas invistam na qualidade de vida de seus funcionários, sem descuidarem das questões tecnológicas e de mercado que se impõem sobre elas. Por conta dessas exigências e a necessidade de atingirem metas, constata-se nas organizações funcionários estressados, discussões com os superiores e, algumas vezes, baixa produtividade. Frente a essas situações, cabe à gestão o desafio de investir, principalmente, na qualidade dos relacionamentos interpessoais e na valorização de cada indivíduo, garantindo um bom clima organizacional.

Nossa experiência de trabalho tem mostrado que, nem sempre, os gestores do setor bancário observam que os conflitos interpessoais podem evoluir para o assédio moral. Isso se deve ao fato de que, para vários teóricos da administração, os conflitos interpessoais são naturais nas relações humanas e, portanto, possíveis nas organizações. Nesse sentido, a organização bancária vem admitindo compreensões divergentes sobre o assédio moral, levando-a a tratá-lo como questão particular de gestão.

Nosso interesse pelo tema do assédio moral em organização bancária de varejo nasceu de nossa inquietação pela forma como os conflitos interpessoais evoluem para o assédio moral e como essa agressão psicológica tornou-se tão patente, hoje em dia, interferindo no comprometimento dos funcionários e no desempenho dos resultados esperados pelas organizações. Para nós, cada dia mais, torna-se necessário trazer para a academia esse tema, como objeto de pesquisa, principalmente, pelo comprometimento que o assédio moral traz para o processo administrativo e para a gestão. É de suma importância revisitar as relações de trabalho e os comportamentos negativos decorrentes das pressões organizacionais sobre os funcionários, adotando estratégias que evitem, no ambiente laboral bancário, o assédio moral.

Por isso, com o tema, assédio moral na organização bancária de varejo, que desenvolvemos nessa Dissertação, queremos reconhecer o papel dos indivíduos, os processos interativos e a competição decorrentes das exigências

da organização. Além disso, reforçamos a necessidade de implementar habilidades de gestão de conflitos como uma oportunidade de crescimento pessoal e organizacional e não como uma escada para o assédio moral.

1.1 Tema e questão de pesquisa.

Esta Dissertação tem como tema o assédio moral na organização bancária, que resultou na realização de um estudo de dois casos de assédio moral ocorridos no contexto organizacional bancário de varejo, fundamentados pelas teorias que abordam o conflito interpessoal e sua evolução para o assédio moral.

Os crescentes desafios para as organizações vêm forçando-as a se adaptarem às mudanças nos campos tecnológico, de gestão e comportamental, a fim de alcançarem resultados positivos (Berg, 2012). Reforçando essa constatação, Ramos & Galia (2012, p.29) asseveram que

Diante da globalização, da automação, da competitividade dos produtos para poderem ser vendidos no mercado, o empregado está sujeito a produzir mais, com mais qualidade, a ser cobrado por metas, resultados etc. Em razão da maior tensão que passa a existir no ambiente de trabalho, surgem as doenças do trabalho e também o assédio moral.

Em decorrência disso, as organizações tornaram-se espaços mais competitivos, facilitando, por conseguinte, atitudes, que provocam condutas conflituosas e que refletem diretamente na saúde do trabalhador, caso não haja uma gestão efetiva (AGOSTINI, 2005).

Nesse contexto, Alkmin (2013) ressalta que o assédio moral decorre de uma situação de conflito e constitui uma agressão psicológica, por meio de comportamentos inadequados. Assim, a luta pelo sucesso financeiro, no ambiente organizacional bancário de varejo, pode acarretar a ocorrência de assédio moral e colocar o funcionário em situações humilhantes, constrangendo-o do ponto de vista social (CERQUEIRA, 2012). Neste sentido, o assédio moral

apresenta relação direta com o comportamento dos funcionários nas organizações, pois sua qualidade de vida está relacionada à forma como se organiza a gestão (BARRETO, 2019, *apud* Souza, 2019; NASCIMENTO, 2014; ALKIMIN, 2013; GUIMARÃES & RIMOLI, 2006). Por isso, cabe à organização, o desafio de não reduzir ou suprimir conflitos que acarretam o assédio moral, mas descobrir como administrá-los construtivamente (McINTYRE, 2007). Robbins (2009) adverte-nos, entretanto, que há inúmeras maneiras de administrar os conflitos nas organizações, cabe, portanto, à gestão escolher a mais adequada para cada situação conflituosa em função do perfil de seus funcionários. Paniza *et al* (2018) afirma que

A participação e a cooperação nos processos decisórios e de gestão das atividades, e a percepção de si e do outro no trabalho, podem ser alternativas para lidar com os conflitos entre os trabalhadores e as respectivas equipes nas empresas, quando práticas de aprendizagem organizacional são valorizadas.

Como os conflitos interpessoais são inevitáveis nas organizações bancárias e estão associados ao assédio moral, entendido como um comportamento em situação agressiva, cabe à gestão organizacional administrá-los, pois podem incidir sobre o colaborador e nas atividades que desempenham na organização (MARTININGO FILHO & SIQUEIRA, 2008). Embora existam diferenças organizacionais, um estudo sobre assédio moral carrega dificuldades não somente na obtenção de dados confiáveis, mas também dificuldades de acesso aos casos reais em que ocorrem o assédio moral na organização (VASCONCELOS, 2015). Ainda que na atualidade as organizações procurem soluções para os conflitos e formas mais adequadas de administrá-los, nem sempre as ferramentas utilizadas pela gestão das empresas partem de premissas teóricas pertinentes, que visem à valorização do indivíduo e às metas organizacionais.

Yin (2005) adverte-nos que o estudo de caso exige que sejamos indagadores não somente durante a coleta dos dados, mas também durante a atividade de pesquisa. Nesse sentido, a pergunta de partida constitui, por conseguinte, um pré-requisito para o pesquisador de estudo de casos. Nossa pergunta de partida é: Por que ocorreu assédio moral na principal empresa

privada brasileira? O estudo de dois casos reais, apoiados pela literatura sobre o tema, permite-nos identificar as circunstâncias em que ocorreram o assédio moral e evidenciar os elementos presentes na organização estudada, que favoreceram a ocorrência dessa prática e as ações que poderiam evitar novas situações de assédio.

Por isso, o problema de pesquisa, que apresentamos, deve reconhecer o papel dos indivíduos, os processos interativos e a competição decorrentes das exigências da organização. Além disso, a organização deve atentar-se à atividade de gestão na busca da adequada valorização dos indivíduos.

1.2 Delimitação da pesquisa.

Em virtude das considerações que antecederem, nossa pesquisa se delimita ao estudo de dois casos, registrados por processos judiciais, cujas instruções processuais revelaram a prática de assédio moral, confrontando as situações encontradas nos referidos processos com a política de gestão proclamada pela organização. Vale dizer que o assédio moral também é um comportamento aético, não só por parte dos chefes tiranos que o praticam, mas também por parte das empresas que os mantêm em seus quadros (SOUZA, 2009). Barreto (2019 *apud* Souza, 2019), afirma que o assédio moral surge em ambientes organizacionais em que a gestão por humilhação faz parte do cotidiano.

Nosso estudo de casos destaca que o assédio moral vem ocorrendo no setor bancário de varejo, pois o *modus operandi* desse setor favorece e confirma a prática de tal conduta organizacional, em que contextos profissionais agressivos, de mecanismos de gestão perversos ou truculentos, configuram uma espécie de autorização organizacional para agressões individuais (SILVA-FORTES, 2017; CERQUEIRA, 2012, p. 31).

1.3 Objetivos.

O objetivo geral de nossa pesquisa é identificar e analisar o assédio moral em organizações bancárias de varejo.

São objetivos específicos:

- a) Investigar, nos casos selecionados, o porquê da ocorrência de assédio moral na organização bancária estudada;
- b) Identificar situações organizacionais que levaram a conflitos interpessoais e ao assédio moral e seus efeitos na organização bancária de varejo e nos funcionários envolvidos;
- c) Enumerar as consequências do assédio moral na organização bancária, indicando ações normativas de gestão e enfrentamento dessas situações.

1.4 Premissas básicas.

Com base na literatura sobre conflitos interpessoais, sobre assédio moral e sobre como as organizações lidam com os conflitos interpessoais, elegemos seis premissas básicas, de P1 a P6, para orientar a realização deste trabalho e a análise realizada no quarto capítulo:

P1: O conflito interpessoal é um fenômeno inerente à natureza humana. Essa premissa está fundamentada nas obras de CORDEIRO, CUNHA & LORENÇO 2019; PANIZA *et al*, 2018; NIETZSCHE, 2017; PASSOS, 2008; GOMES, 2006;

P2: O ambiente organizacional é fator facilitador da ocorrência de divergências entre indivíduos ou grupos. Essa premissa está fundamentada nas obras de CORDEIRO, CUNHA & LORENÇO 2019; SILVA-FORTES, 2017; McINTYRE, 2007; AGOSTINI, 2005; VENTORINI & GARCIA 2004;

P3: O conflito interpessoal é uma possibilidade de interação social, cujos efeitos podem impactar as pessoas e as organizações. Essa premissa está fundamentada nas obras de PETRIK, 2017; FERREIRA NETTO, 2007; McINTYRE, 2007;

P4: As organizações devem identificar as ocorrências de conflitos interpessoais e avaliar a pertinência ou não atuar sobre elas. Essa premissa está fundamentada nas obras de CORDEIRO, CUNHA & LORENÇO 2019; McINTYRE, 2007, AGOSTINI, 2005;

P5: A forma como as organizações atuam sobre os conflitos interpessoais condiciona os efeitos decorrentes dessas situações sobre a própria organização e sobre os indivíduos e/ou grupos envolvidos. Essa premissa fundamenta-se nas obras de PANIZA *et al*, 2018; McINTYRE, 2007; BATAGLIA, 2006; AGOSTINI, 2005;

P6: O assédio moral é um tipo específico de conflito interpessoal, que surge do agravamento de situações de divergências entre indivíduos ou grupos, provocando efeitos negativos tanto para os envolvidos nessas situações quanto para a organização em que atuam. Essa premissa está fundamentada nas obras de BARRETO, 2019, *apud* Souza, 2019; SILVA-FORTES, 2017; CERQUEIRA, 2012; AVILA, 2008.

1.5 Justificativa.

Nosso estudo se justifica, pois os conflitos interpessoais interferem no ambiente organizacional (CUNHA *et al*, 2018; McINTYRE 2007) e podem se transformar em assédio moral, ocasionando situações que afetam a saúde do funcionário, sua instabilidade emocional, sua falta de motivação para o desenvolvimento de suas atividades e tensão entre os parceiros de trabalho (SILVA-FORTES, 2017; CERQUEIRA, 2012; McINTYRE, 2007; AGOSTINI, 2005). Segundo Berg (2012), ocorrem conflitos organizacionais devido às mudanças no mercado, de forma a forçar a organização a adaptar-se a realidades novas. Entretanto, nem sempre os indivíduos e nem mesmo as organizações bancárias de varejo têm obtido sucesso em propostas de ações, que minimizem os impactos dos conflitos internos e impeçam a prática de assédio moral.

Do ponto de vista teórico, a literatura sobre conflito nas organizações concentra-se nas áreas da Psicologia e do Direito, como, por exemplo, os trabalhos de Hinde (1976, 1979, 1981 e 1997), e aqueles publicados por Hirigoyen (CERQUEIRA, 2012). Embora tanto sobre conflitos interpessoais como em sua face mais nociva, o assédio moral, ainda faltam estudos, que contemplem a urgência de procedimentos heurísticos e de mecanismos de gestão para a administração de conflitos e promoção de um ambiente profissional saudável nas organizações bancárias de varejo, a fim de que se impeçam a prática de assédio moral (SILVA-FORTES, 2017; CERQUEIRA, 2012; VENTORINI & GARCIA, 2004).

Neste sentido, nossa opção teórica se apoia na literatura que aborda o tema conflitos interpessoais e assédio moral e a forma como as organizações bancárias de varejo tratam essas ocorrências, que nos direciona à compreensão dos aspectos negativos e positivos dos conflitos interpessoais, tidos como fator inerente ao ser humano. Destacamos os estudos realizados por Paniza *et al* (2018); Cunha *et al* (2018); Silva-Fortes (2017); Cerqueira (2012); Bataglia (2006); McIntyre (2007); Moreira & Cunha (2007) e Bobbio, Matteucci & Pasquino (1998).

1.6 Organização da Dissertação.

Para a organização desse trabalho, visando a uma melhor investigação sobre o assédio moral na organização bancária de varejo, estruturamos essa Dissertação em quatro capítulos.

Nessa introdução, apresentamos o tema, a questão de pesquisa, a justificativa e a delimitação do tema, os objetivos e a organização da Dissertação.

No segundo capítulo, apresentamos a revisão da literatura acerca do assédio moral, como fator decorrente do conflito interpessoal, e a noção de conflito e de interação social, tendo o conflito como uma das formas de interação entre os indivíduos. Abordamos, também, os aspectos positivos e negativos dos conflitos e seus efeitos sobre as pessoas e sobre a organização. Além disso,

resgatamos as causas geradoras de conflitos na organização bancária e uma concepção de assédio moral e de sua variável, o assédio moral organizacional, e as causas do assédio moral na organização bancária, bem como a forma como as organizações e as pessoas tratam os conflitos interpessoais.

No terceiro capítulo, discorremos sobre os procedimentos metodológicos, apresentando a pergunta de partida, os pressupostos da investigação, a opção metodológica, os procedimentos de análise e discussão dos resultados, além do objeto de pesquisa e os procedimentos para a coleta dos dados.

No quarto capítulo, fazemos a descrição dos dois casos selecionados para a pesquisa, apresentamos a organização estudada e sua gestão de pessoas. Por fim, fazemos a discussão dos casos, com base na literatura e nas premissas elencadas e apresentamos os resultados do estudo.

Após essas etapas, apresentamos as considerações finais, as referências e os anexos ao trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, fazemos a revisão da literatura sobre assédio moral e conflito interpessoal, destacando que, nessa pesquisa, utilizamos autores de várias áreas do conhecimento, uma vez que o tema assédio moral nas organizações não poderia ser tratado de outra forma, a não ser por uma abordagem multidisciplinar, partindo do enfoque da gestão de pessoas, passando pelos aspectos psicossociais, políticos, filosóficos e das matérias de Direito, por caracterizar-se um fenômeno social, presente nas organizações, que ultrapassa a esfera disciplinar da própria organização passando a ser matéria do Direito do Trabalho, Direito Civil e Criminal.

Assim, iniciamos o capítulo da revisão da literatura, situando o assédio moral como fator decorrente do conflito interpessoal; a seguir, apresentamos uma noção de conflito e de interação social, considerando o conflito uma das possibilidades de interação. Tratamos dos aspectos positivos e negativos e dos efeitos do conflito interpessoal para as pessoas e organizações; trazemos conceitos sobre assédio moral e sua face mais perversa, o assédio moral organizacional; por fim, abordamos as causas do assédio moral na organização bancária de varejo e a gestão de pessoas nessas organizações.

2.1 Do conflito interpessoal ao assédio moral.

Neste tópico, debruçamo-nos sobre conflito interpessoal e assédio moral para esclarecer que o assédio moral decorre de situações extremas de conflito interpessoal. A literatura sobre assédio moral nos mostra que o conflito interpessoal configura a primeira etapa do decurso da relação social, que descamba para a prática do assédio moral (AVILA, 2008).

Nos trabalhos desenvolvidos por Leymann (2000, *apud* AVILA, 2008), podemos observar que o curso do psicoterror no trabalho apresenta cinco etapas de desenvolvimento que são recorrentes nos casos de assédio moral estudados pelo autor. Para a elaboração deste tópico da pesquisa, a principal fonte utilizada

é o trabalho de Avila (2008), em que a autora analisa as consequências do assédio moral no ambiente laboral.

Avila (2008) nos mostra que a primeira das etapas do psicoterror no trabalho é a fase dos incidentes críticos, é o momento em que a relação social entre os indivíduos está na esfera do conflito interpessoal. Nessa fase da relação social, as situações vivenciadas são similares a desacordos, não há vítima nem agressor, e a atitude mais comum é a utilização de broncas, para expressar o descontentamento do superior hierárquico ou do membro com maior quantidade de poder. O funcionário, por sua vez, busca atender às necessidades de seu superior, mas sem sucesso.

A segunda etapa é a fase da “estigmatização”. Avila (2008, p. 20) nos diz que, nessa fase do relacionamento interpessoal conflituoso, surgem comportamentos que em outros contextos não representariam necessariamente agressão, nem tentativa de excluir ou de expulsar alguém. Mas que, no contexto organizacional, dada a repetição da conduta, que normalmente é hostil, e a intencionalidade que é perversa e tem como objetivo prejudicar, castigar, minar psicologicamente o outro, insere os envolvidos em situação de assédio moral. Nessa fase, os envolvidos podem ser classificados como vítima e agressor. O comportamento do agressor é prejudicial para a vítima e também para o ambiente de trabalho. O funcionário assediado age de forma reativa, buscando, principalmente, evitar a situação, uma reação denominada na literatura como a fase do “evitamento” (McINTYRE, 2007).

A terceira etapa, quando o assédio moral já está instalado, é a fase da intervenção da empresa. Avila (2008, p. 21) registra que normalmente é nesta fase que a empresa toma conhecimento do conflito. A situação *se transforma no caso de X, sendo que X é sempre a vítima assediada, não o agressor*. A autora esclarece que a situação de assédio passa a ser tratada pela organização como a situação que envolve o fulano (o assediado). Fulano está estigmatizado e, agora, ele representa um problema para a organização que passa a aceitar e assumir os preconceitos produzidos nas fases anteriores da relação social.

A quarta etapa é a fase dos diagnósticos incorretos. Nessa etapa, a vítima doente ou em vias de adoecer, procura ajuda profissional e corre um sério risco de ser mal diagnosticada, *pois, muitas vezes, não há formação suficiente para*

investigar situações sociais que se originam na própria organização em que o paciente trabalha (AVILA, 2008, p. 21). A autora destaca que se corre o risco de sofrer outra agressão. Ao procurar ajuda especializada, a vítima de assédio moral, por vezes, é diagnosticada incorretamente como portadora de paranoia, de transtorno-maniaco-depressivo ou com desajuste de personalidade.

A quinta etapa, a fase de exclusão da vida laboral, se caracteriza pela exclusão da vítima da vida no trabalho. Avila (2008, p. 21) ressalta que o afastamento do trabalho ocorre por definitivo, após muitos afastamentos temporários, em razão de licenças médicas. A vítima, *não podendo resistir ao assédio, desassistida pelo seu empregador, mal diagnosticada pelo psicólogo ou psiquiatra, isolada profissional e socialmente e, vendo-se sem outra opção profissional internamente, decide pedir demissão*. A exclusão da vida laboral pode ocorrer também, pelo fato de a vítima representar um problema para a organização. A inevitável queda de rendimento, as recorrentes ausências, a apatia e o desânimo no trabalho ficam evidentes e a organização opta por demiti-la.

O assédio moral decorre do conflito interpessoal. Isso ocorre no momento denominado por Leymann (2000, *apud* Avila, 2008) como fase dos incidentes críticos. Normalmente, as organizações tomam conhecimento do conflito no estágio três da relação conflituosa, ou seja, na fase da intervenção da organização. Nessa fase, o assédio moral está em curso, o conflito interpessoal não é mais manejável pela parte assediada, a vítima está sujeita à violência do assediador e, possivelmente, da própria organização, que passa a assumir a narrativa preconceituosa produzida nas fases anteriores. O assédio não tem volta, pois é uma situação de violência, a organização perdeu o *time* de ação, a situação está no momento de perde – perde. A organização perde, a vítima perde e o assediador também perde. Assim, o momento para ação da organização é na fase um, é no momento dos incidentes críticos que a organização deve identificar o conflito interpessoal e avaliar se deve e como deve ou não agir sobre ele.

2.2 Noção de conflito.

O termo conflito caracteriza o reconhecimento de uma situação de divergência, seja ela intrínseca a cada indivíduo, resultante da coexistência de estímulos internos diferentes que ensejam a manifestação de reações contrárias e/ou mutuamente excludentes em cada um de nós, objeto de estudos e atuação da Psicologia; seja ela social, materializada nas interações interpessoais, individuais, coletivas ou organizacionais, fruto do reconhecimento de posições antagônicas entre dois ou mais indivíduos ou grupos, em face a um ou mais assuntos, fenômeno inerente a várias áreas do conhecimento, especialmente, da Sociologia e da Política e, em decorrência, do Direito e da Administração (HOUAISS, 2001).

Paniza *et al* (2018), citando Engeström & Sannino (2011), afirmam que *o conflito é uma das formas pela qual podem ser percebidos os distúrbios que impedem uma equipe de trabalhadores de realizar os objetos de suas atividades*. Hinde (1997, *apud* Ventrini & Garcia, 2004) explica que o conflito interpessoal se manifesta em todos os relacionamentos. Para o autor, os relacionamentos humanos se dão em todas as esferas da sociedade, onde houver mais de um indivíduo; por isso, a possibilidade da ocorrência de conflito em todos os relacionamentos. Bobbio (1998, p. 225), assevera que, como uma das formas de interação social, o conflito expressa uma disputa sobre o controle de recursos escassos. Em uma perspectiva sociológica, que dialoga com a Filosofia, especialmente, com Nietzsche (2017), Weber (1991) trata a dominação como um tipo de comportamento estabelecido pela autoridade, como fator desencadeador de conflitos.

Esses conceitos são aprofundados nesta Dissertação, onde constatamos que o conflito, como ato de dominação, marcado pela disparidade de quantidades de poder presentes entre indivíduos ou grupos divergentes, pode se converter em prática de assédio moral, atingindo negativamente, em seus mais profundos sentimentos, as vítimas dessa ação, degenerando o ambiente de trabalho (SILVA-FORTES, 2017; CERQUEIRA, 2012). Observamos, também, que o conflito é uma dentre as várias possibilidades de interação social,

como confirma Bobbio (1998), e que o contexto organizacional é facilitador da ocorrência de conflitos (PASSOS, 2008; HINDE, 1997, *apud* VENTORINI & GARCIA, 2004), e que as inúmeras formas de conflitos em suas fases evolutivas ensejam efeitos diferentes sobre as organizações e indivíduos, que podem ser positivos ou negativos (McINTYRE, 2007). Entretanto, os efeitos do assédio moral são sempre negativos para ambos (BARRETO, 2019, *apud* Souza, 2019; CERQUEIRA, 2012), e a gestão dos conflitos interpessoais intraorganizacionais é prerrogativa da organização, normalmente desempenhada por gestores de área, que devem atuar para administrar as situações de conflitos. Cabe, portanto, ao gestor evitar o aprofundamento dos conflitos, fazendo com que a organização possa aprender com essas experiências, tirando proveito de eventuais situações de conflito e estabelecendo práticas positivas de convivência organizacional (McINTYRE, 2007).

2.2.1 Interação social e conflito.

A história da sociedade, do estado de natureza à civilização atual, é marcada pelas diferentes formas de interação social (FERREIRA NETTO, 2007, BOBBIO, 1998). Processos sociais associativos, cuja expressão é o estabelecimento de relações positivas de cooperação e de consenso, alternam-se ou coexistem a processos sociais dissociativos, nos quais as relações sociais estabelecidas são negativas, expressas pela competição, oposição e conflito (SANTOS, 1999).

A interação social, segundo Hinde (1976, 1979, 1981, *apud* Aranha, 1993) é um episódio em que A faz x para B e B faz y para A, onde a natureza da interação depende da influência atomizada de cada um dos parceiros e deve ser descrita tanto por seu conteúdo quanto por sua qualidade. A interação social é, assim, um fenômeno que envolve algum tipo de relação intermitente entre duas ou mais pessoas. Envolve intercâmbios durante um período relativamente intenso de tempo, com algum grau de continuidade entre as interações sucessivas, de forma que cada interação é afetada pelas interações passadas e pode afetar as interações futuras, da mesma forma que afeta a percepção que

cada indivíduo tem das interações passadas e/ou como imagina ou se predispõe para interações futuras e, por isso, pode afetar o curso das relações (ARANHA, 1993).

As diversas formas de interação social, cada uma a seu modo, contribuem para o desenvolvimento da sociedade e para o estabelecimento e/ou alternância de outras formas de interação. A cooperação, potencializada pela divisão do trabalho, foi um dos pilares do enriquecimento das sociedades comerciais, observados por Smith (1988),

o maior aprimoramento das forças produtivas do trabalho, e a maior parte da habilidade, destreza e bom senso com os quais o trabalho é em toda parte dirigido ou executado [nas nações desenvolvidas], parecem ter sido resultados da divisão do trabalho (SMITH, 1988, p.17).

Na revolução industrial, período tratado por Smith (1988), ficou evidente a importância da cooperação para o desenvolvimento econômico e social. A fragmentação do processo produtivo, sustentada pela divisão do trabalho e pela cooperação dentro e fora das organizações, é um dos muitos exemplos de como a cooperação é uma das mais profícuas formas de interação social. No entanto, é preciso destacar que, no mesmo período, ocorreram inúmeros conflitos sociais, sobretudo, relacionados às condições de trabalho, que contribuíram para ganhos sociais e de segurança do trabalhador.

Em Marx & Engels (2008), também observamos a importância da cooperação para o desenvolvimento social

o capital é um produto coletivo: só pode ser posto em movimento pelos esforços combinados de muitos membros da sociedade, e mesmo, em última instância, pelos esforços combinados de todos os membros da sociedade (MARX & ENGELS, 2008, p. 31).

No entanto, o processo social mais patente da obra de Marx é o conflito (BOBBIO, 1998). Para os adeptos dessa abordagem, o conflito, expresso pela luta de classes, seria a principal força motriz da história e o único meio capaz de transformação da sociedade. Marx & Engels (2008) asseveram que *a história de*

todas as sociedades que existiram até os nossos dias tem sido a história das lutas de classes (MARX & ENGELS, 2008, p.7). No mesmo texto, é possível observar em diferentes passagens a coexistência da cooperação e do conflito, como expressa a clássica convocação de encerramento do documento: *proletários de todos os países, uni-vos!* (MARX & ENGELS, 2008, p. 65).

O conflito é, por conseguinte, um tipo de interação social, que expressa uma situação de divergência entre duas ou mais partes, caracterizada pela manifestação de oposição entre indivíduos, grupos ou coletivos, em relação a um ou vários assuntos. De um lado, os envolvidos em situações de conflito podem estar motivados por um sentimento de justiça, por julgarem ter direito, merecer ou saber a melhor destinação, alocação ou usos mais adequados e/ou justos de um ou mais bens ou recursos. Por outro lado, podem estar movidos por sentimentos pessoais, buscando obter acesso, posse, ou direito de decisão sobre um ou mais bens ou recursos, visando a atender objetivos particulares ou coletivos, independentemente de ter razão, direito ou merecimento. Em ambos os casos, é a expressão do exercício de poder, conforme constatamos em: CORDEIRO, CUNHA & LORENÇO 2019, CERQUEIRA, 2012, McINTYRE, 2007, MOREIRA & CUNHA, 2007, BATAGLIA, 2006, GOMES, 2006, AGOSTINI, 2005, VENTORINI, 2004, HOUAISS, 2001 e BOBBIO, 1998.

Parte importante das atividades organizacionais são realizadas por pessoas, que necessitam conviver próximas umas das outras e manter contato direto, em função das contingências de trabalho. Os resultados organizacionais dependem em grande medida do êxito das atividades de trabalho dos funcionários da organização. Por isso, a convivência entre esses indivíduos, devido ao relacionamento profissional, evidencia diferenças pessoais entre pessoas e/ou grupos, que geram situações de conflito (CORDEIRO, CUNHA & LORENÇO 2019; PANIZA *et al*, 2018; McINTYRE, 2007; AGOSTINI, 2005). Na verdade, Ferreira Netto (2007) e McINTYRE, (2007) afirmam que os conflitos interpessoais geralmente impactam sobre os envolvidos e sobre os resultados das organizações. Chanlat (1996, p. 35), por exemplo, assevera, ainda, que *o indivíduo é por definição um ser biopsicossocial: o biológico, o psíquico e o social contribuem, cada um a seu modo, para a edificação da ordem individual e, conseqüentemente, social.*

Em uma perspectiva sociológica, que dialoga com a Filosofia, de modo particular, com Nietzsche (2017), Weber (1991) trata a dominação, cuja conjuntura teórica nos possibilita conceber o conflito, como uma espécie de comportamento estabelecido na autoridade, ou seja, no poder de dar ordens. Na verdade, para Weber a dominação se manifesta como uma oportunidade de um indivíduo encontrar outro capaz de obedecer a ele e a acatar uma ordem, criando situação de conflito. Como cada indivíduo está apto a viver essa realidade, o lugar que ocupa na organização vai levá-lo a aflorar o conflito nele latente.

Weber (1991), classifica a dominação em diferentes tipos. Neste sentido, o sociólogo postula que cada tipo de dominação se manifesta de modo diferente, mas sempre com a marca do poder; por isso, podemos depreender que os conflitos estão diretamente relacionados ao poder. Observamos, por exemplo, que mudanças nas lideranças organizacionais, alteram as relações entre os indivíduos e potencializam a ocorrência de conflitos interpessoais.

Ao postular a noção de poder, Weber (1991, p.16) esclarece que o conceito de potência é: *toda oportunidade de impor a sua própria vontade, no interior de uma relação social, até mesmo contra resistências, pouco importando em que repouse tal oportunidade*. Nessa concepção, embora aparentemente idênticos, poder e potência distinguem-se pelo fato de o primeiro apresentar um elemento diferenciador, ou seja, a especificidade de imposição da vontade de um sobre o outro.

Do ponto de vista da gestão, o conflito deve ser considerado pela organização, para que os efeitos de situações dessa natureza possam representar ganhos para a organização e não prejuízos (CORDEIRO, CUNHA & LORENÇO 2019; PANIZA *et al*, 2018; McINTYRE, 2007).

Em uma perspectiva política, podemos afirmar que as atividades realizadas pelo homem nas organizações são, inicialmente, técnicas e, fundamentalmente, políticas. A organização, enquanto “Arena Política” é um *locus* de batalha pelo exercício de poder e pela dominação do outro. Desde seu início, a organização está estruturada sob um modelo hierarquizado de cargos e funções que, em certa medida, indicam a quantidade de poder atribuída a cada indivíduo. Naturalmente, existem inúmeras possibilidades de formações para a realização das batalhas políticas (conflitos) nas organizações (indivíduo X

indivíduo / indivíduo X grupo / indivíduo X grupos / grupos X grupos). A composição do(s) grupo(s) e a disposição do indivíduo para realizar essas batalhas são relativas, a depender de: a) o que se está em jogo e b) da natureza do indivíduo.

Nesse sentido, Gomes (2006, p. 2) chama nossa atenção para as peculiaridades do conhecimento sobre conflito e assevera que: *o conhecimento sobre conflitos é um saber prático... trata-se de um conhecimento mais político que científico ou filosófico*. Bobbio (1998 p. 225) concebe o conflito como uma das possibilidades de interação social, marcada pela disputa ao acesso e à distribuição de recursos escassos:

Existe um acordo sobre o fato de que o Conflito é uma forma de interação entre indivíduos, grupos, organizações e coletividades que implica choques para o acesso e a distribuição de recursos escassos.

Bobbio (1998) argumenta sobre a possibilidade da ocorrência de conflito a partir da disputa pela posse e/ou controle de recursos escassos, identificados especialmente no poder, na riqueza e no prestígio. Ressalta, no entanto que, a depender do contexto, esses recursos podem tomar outras configurações. Nessa perspectiva, os conflitos interpessoais podem assumir inúmeras formas a que Bobbio (1998, p. 226) classifica-os a partir de características objetivas presentes em todas as situações observadas. Para esse autor, *os vários tipos de conflitos podem ser distintos entre eles com base em algumas características objetivas: dimensão, intensidade, objetivos*.

A dimensão refere-se ao número de participantes envolvidos (número absoluto ou relativo à representação de participantes potenciais); a intensidade diz respeito ao grau de envolvimento dos participantes (alto/baixo) e a disponibilidade de resistir até o fim (busca pelos chamados “fins não negociáveis”); já os objetivos variam de acordo com o contexto em que emergem, bem como com o entendimento desse contexto por parte dos envolvidos. Bobbio (1998) afirma que para conhecer os objetivos existentes nas situações de conflito é necessário um profundo conhecimento da sociedade concreta, dos ambientes e contextos em que esses conflitos emergem e se manifestam (BOBBIO, 1998, p. 226).

As situações de conflito representam uma mudança na forma mais comum de interação social que, a rigor, ensejam sentimentos desagradáveis nos envolvidos. Vale dizer que a interação social harmônica, caracterizada pela influência recíproca entre os participantes, é um pressuposto basilar das sociedades modernas. Assim, é de se esperar que situações de conflito sejam evitadas e que só se incorra em episódios conflituosos quando outras formas de interação social, sobretudo, a harmônica, não sejam capazes de proporcionar aos indivíduos a realização de seus objetivos.

Visando à interpretação dos conflitos sociais e políticos, Bobbio (1998) distingue o fenômeno “conflito” em termos de pressupostos teóricos relativos ao “estado normal” da sociedade. Esse autor considera a existência de, pelo menos, três correntes teóricas: o *continuum*, a abordagem oposta ao *continuum* e a abordagem funcionalista, cujos pressupostos levam a tratamentos distintos sobre conflitos.

De um lado, há autores partidários do *continuum*, para os quais o “estado normal” da sociedade é caracterizado pela harmonia e equilíbrio. O conflito seria, portanto, uma perturbação meta-social a esse estado normal e deveria ser reprimido e eliminado (Bobbio, 1998). Mais adiante, veremos que a compreensão sobre conflitos sociais e políticos dos partidários do *continuum* guiou autores que estudaram o conflito interpessoal nas organizações e influenciaram a escola clássica da Administração do início do século XX, adepta desse entendimento.

De outro lado, para os partidários da visão oposta ao *continuum*, cujos pressupostos são a desarmonia e o desequilíbrio social, nenhuma sociedade ou sistema social é equilibrado e harmônico, pois as forças desencadeadoras de conflitos são constitutivas das sociedades, e isso representaria um bem para o coletivo. Para os signatários dessa corrente, das situações de conflitos surgiriam mudanças no sistema social e, em decorrência delas, a possibilidade de melhoria da sociedade (BOBBIO, 1998).

Em posicionamento intermediário, há autores que podem ser integrados entre os adeptos do *continuum* e opositores, partidários da metodologia funcionalista, que consideram o conflito *como algo que traz mal-estar para o*

funcionamento de um sistema [...] uma disfunção, sendo o conflito considerado um *produto sistemático das estruturas sociais* (BOBBIO, 1998, p. 226).

Em termos organizacionais, Bataglia (2006, p. 49) destaca a existência de três grandes linhas de abordagem sobre o conflito intraorganizacional: a abordagem tradicional, a estruturalista e a interacionista. Na abordagem tradicional, expressa na escola clássica da Administração e em trabalhos iniciais da escola das Relações Humanas, o conflito é percebido como algo negativo para a organização, devendo ser reprimido e eliminado. Essa concepção se aproxima do *continuum*, na medida em que o conflito é tido como fator prejudicial à organização e, portanto, deve ser evitado.

A abordagem estruturalista, por sua vez, considera o conflito como fator inevitável e inerente à organização. Essa concepção se aproxima da corrente oposta ao *continuum*, na medida em que os pressupostos “equilíbrio” e “harmonia” são rejeitados e a ocorrência de conflitos é potencialmente benéfica para os envolvidos, inclusive, para a organização.

Já a abordagem interacionista parte do pressuposto de que a ausência de conflitos pode tornar o grupo estático. Adeptos dessa corrente sugerem estimular conflitos com o objetivo de prevenir o *enrijecimento do sistema social pelo exercício da pressão pela inovação e criatividade* (COSER, 1956, *apud* BATAGLIA, 2006, p. 49). Essa concepção também se aproxima da corrente oposta ao *continuum*, pois considera o conflito como fator de transformação do *status quo*.

Observamos, nesse tópico, que a organização é, por natureza, um espaço de interação social. Afirmamos que a interação entre indivíduos e grupos, em razão das contingências do trabalho, é condição necessária para o desenvolvimento social, econômico e organizacional e é, também, fator que potencializa a ocorrência de situações de conflito. Na verdade, as diferentes formas de interação social, dos processos sociais associativos, marcados pela predominância de relações positivas de cooperação e de consenso, aos processos sociais dissociativos, marcados pela predominância de relações negativas, como competição, oposição e conflito, contribuem, cada uma a seu modo, para o desenvolvimento social e organizacional.

Na literatura sobre conflitos interpessoais, correntes teóricas como o *continuum*, a escola clássica da Administração e a escola das Relações Humanas, em seus primeiros trabalhos, classificaram o conflito como algo negativo para a sociedade e para as organizações, que deveria ser evitado e eliminado. Já os opositores ao *continuum*, os estruturalistas e os interacionistas consideram o conflito inerente ao indivíduo e à organização, e potencialmente benéfico para os envolvidos. Os funcionalistas consideram o conflito como um produto sistemático das estruturas sociais que leva a um certo mal-estar para o sistema. Na próxima seção, abordamos os aspectos positivos e negativos do conflito interpessoal e seus efeitos para as organizações.

2.2.2 Aspectos positivos, negativos e os efeitos do conflito interpessoal.

Na literatura sobre conflito nas organizações, como vimos no tópico anterior, é consenso entre os pesquisadores que o conflito interpessoal é inerente à organização. É consenso, também, que as organizações devem gerir os conflitos, para que os resultados dessas situações não acarretem prejuízos ou ineficiência e que sejam adequadamente tratadas, para que a organização possa aprender com essas experiências e tirar proveito desses acontecimentos (CORDEIRO, CUNHA & LOURENÇO, 2019, McINTYRE 2007). Neste tópico, apresentamos conceitos de conflitos interpessoais com o objetivo de verificar, na literatura, a forma como as organizações veem e agem em relação a conflitos interpessoais intraorganizacionais e quais são seus efeitos para as organizações.

Antes de adentrarmos aos conceitos sobre conflitos, destacamos que Paniza *et al* (2018) nos chamam a atenção para o fato de que o conflito não pode ser definido por um conceito único. Esses autores afirmam que a concepção de conflito deve ser formada a partir de três tendências essenciais de interpretação e afirmam que:

Diante da literatura sobre conflito organizacional levantada, questiona-se a suposta essência para

o termo [conflito]. Nessa perspectiva, o conflito como conceito unificado foi questionado a partir da constatação de três tendências: (a) essência funcional (positivo e negativo); (b) amplitude (diádico e organizacional); e (c) gestão e resolução (normativo e prescritivo) (PANIZA *et al*, 2018, p. 277).

Nesse sentido, esses autores propõem que os conceitos de conflito devem ser observados a partir de uma ou mais dessas tendências, como constatamos nas concepções a seguir.

Cordeiro, Cunha & Lourenço (2019) destacam que diversos autores se dedicaram à reflexão sobre a estrutura conceitual do conflito e citam Deutsch (1973) como um dos pioneiros na investigação sobre esse tema. Deutsch (1973, *apud* Cordeiro, Cunha & Lourenço 2019) conceituou o conflito como *qualquer tipo de atividade incompatível, de uma percepção contrastante e divergente ao nível dos interesses e/ou objetivos*.

McIntyre (2007) considera o conflito interpessoal como sendo um processo, uma sequência de acontecimentos divergentes, envolvendo duas ou mais partes, com cada uma a ter sua própria lógica, as suas experiências e os seus comportamentos. Para esse autor, o conflito ocorre num sistema/estrutura, que inclui as características das partes envolvidas e o contexto onde estão inseridas, tendo como resultado consequências para a realização das tarefas e para a manutenção do sistema social (McINTYRE, 2007, p. 297-298).

McIntyre (2007), nessa perspectiva, aborda o conflito interpessoal nas organizações, a partir das estratégias para lidar com o conflito adotadas pelos envolvidos. Para ele, as empresas, em busca de maior eficiência e competitividade, têm formado, cada vez mais, equipes heterogêneas, de composição *cross-functional*, cuja diversidade comportamental dos membros e a multiplicidade de funções que exercem, imprimem às organizações novos desafios em relação à ocorrência de conflitos, impondo-as o desafio de tratar adequadamente esses episódios que, inevitavelmente, surgirão.

Em linhas gerais, o conflito interpessoal intraorganizacional é descrito na literatura como uma situação de oposição entre indivíduos ou grupos. Para Serrano & Rodríguez (1993)

é um encontro entre duas ou mais linhas de força, com direções convergentes, mas em sentidos opostos, resultando deste encontro a necessidade de uma gestão eficaz da situação, de modo a ser retirado algo de positivo (SERRANO & RODRIGUEZ, 1993, *apud* McINTYRE, 2007, p. 297).

Para Serrano & Rodriguez (1993), o conflito é o choque: *duas ou mais linhas de força com direções convergentes, mas em sentidos opostos*. Nesse caso, quanto mais vigorosas essas linhas de força, maior será o choque (conflito) e maior a possibilidade de afetar a organização. Nesse sentido, é possível admitir que essas “linhas de força” sejam a quantidade de poder em posse de cada um dos indivíduos implicados na situação de divergência. Quanto maior a quantidade de poder, maior a força do impacto, quanto mais discrepante a distribuição de poder entre esses indivíduos, maior a possibilidade da imposição da vontade de um sobre o outro e maior a possibilidade de o conflito evoluir para a prática de assédio moral. Com efeito, Serrano & Rodrigues (1993) recomendam a atuação eficaz da organização, para que o resultado do conflito possa ser um fator positivo para a empresa.

Pruitt e Rubin (1986) definem conflito interpessoal como fruto de *uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente* (PRUITT & RUBIN, 1986, *apud* McINTYRE, 2007, p. 297).

O conflito para Pruitt e Rubin (1986) pode representar uma divergência de interesses, mas também uma crença em que as aspirações entre os envolvidos não podem ser atingidas simultaneamente. Nesse caso, se confirmada essa hipótese, o conflito pode ser irreconciliável ou, no mínimo, de difícil solução, na medida em que a materialização da aspiração de um implica a não realização da aspiração do outro. No limite, os impactos de situações de conflitos desse tipo afetam profundamente a organização e as partes envolvidas.

Thomas (1992), por sua vez, destaca o caráter dinâmico dos conflitos interpessoais. Para esse autor,

o conflito não é estático, é um processo ou é uma sequência de acontecimentos... que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou

de forma negativa, ou que irá afetar de igual forma (THOMAS, 1992, *apud* McINTYRE, 2007, p. 297).

A visão processual do conflito remete à possibilidade de rearranjos no decorrer da situação conflituosa, projeta, também, a possibilidade de evolução e aprofundamento das situações de conflito. Se, por um lado, o conflito pode ser resultado de uma sequência de acontecimentos divergentes entre os envolvidos, por outro lado, o desenrolar de situações conflituosas também é dinâmico, o que torna mais complexa a atuação da organização. Thomas (1992) qualifica os acontecimentos que levam a situações de conflito como algo “negativo”. Vale dizer que a percepção de ter sido afetado negativamente por outrem é uma dentre as inúmeras possibilidades de fatores, que podem levar indivíduos ou grupos a situações de conflito. A disputa pela posse e/ou controle de recursos escassos, como poder, riqueza e prestígio, por exemplo, são outras possibilidades de fatores que geram conflitos, como expresso por Bobbio (1998).

Desses entendimentos sobre conflito, McIntyre (2007) destaca três características desse fenômeno: a) *o conflito interpessoal tem que ser percebido, senão, não há conflito*, b) *tem que existir uma interação* e c) *tem que haver uma incompatibilidade entre as partes* (McINTYRE, 2007, p. 297).

As situações de conflito podem acarretar resultados positivos ou negativos para as organizações, a depender da forma como seus membros reagem à existência de pontos de vistas discordantes. A eficácia de uma equipe, admitida com o resultado do desempenho individual de seus membros aliados às capacidades de colaboração entre esses indivíduos de ajudar-se mutuamente, bem como de tolerar pontos de vistas divergentes, certamente dependerá da forma como os conflitos surgidos no seio da organização serão tratados.

McIntyre (2007) chama atenção, também, para o fato de as organizações terem “vergonha” de admitir a existência de conflitos interpessoais entre os seus funcionários. A ocorrência de conflitos denotaria falhas de gestão, especialmente, perda de controle sobre as equipes. Essa perspectiva advém de teorias clássicas da Administração, como as formuladas por Taylor, Fayol e Weber, no início do século XX que, em linhas gerais, viam a existência de

conflitos como algo negativo para a organização e defendiam a eliminação das fontes de conflitos, a que chamavam de “elementos irracionais”, notadamente, em referência à expressão de emoções no ambiente corporativo. Para os partidários dessas teorias,

determinadas estruturas organizacionais (como, por exemplo, ter regras específicas, estabelecer procedimentos - muitas vezes escritos -, criar hierarquias e cadeias de comandos bem claras e definidas), que se iria reduzir a necessidade ou ocorrência de conflito (McINTYRE, 2007, p. 296).

Por isso, a estrutura organizacional seria o fator determinante da ocorrência ou não de conflitos interpessoais e a mudança eficiente do sistema técnico da organização seria capaz de dirimir ou, até mesmo, eliminar a sua ocorrência. Veremos, mais adiante, que a estrutura e a cultura organizacional podem favorecer a prática de assédio moral. Cerqueira (2012) afirma que

se as práticas de assédio moral têm se intensificado nos últimos anos, a explicação será nos contextos profissionais violentos, de mecanismos de gestão perversos ou truculentos, que serviriam como uma espécie de autorização organizacional para as agressões individuais (Cerqueira, 2012, p. 31).

A percepção de que o conflito representaria algo negativo para as organizações foi reforçado mais tarde, segundo McIntyre (2007), pela escola das Relações Humanas, com a publicação dos estudos de Mayo, nos anos 1920 e 1930, que concluíram que *a ausência ou a eliminação de conflito seria fundamental para aumentar a eficácia de qualquer organização* (McINTYRE, 2007, p. 296). Mayo, no entanto, defendia que a ocorrência de conflitos era fruto de falta de competências sociais. Desse modo, a gestão organizacional deveria focar no seu sistema social, para tratar as situações desencadeadoras de conflitos.

A visão negativa de conflito passou a ganhar novos olhares ainda na escola das Relações Humanas. Autores, entre eles, Salgado Velo (s. d.), consideram o conflito interpessoal, no interior das organizações, como algo natural e inevitável, nem sempre negativo, e que poderia favorecer o grupo

(McINTYRE, 2007, p. 296). Essa perspectiva ganhou mais força, a partir da segunda metade do século XX, com os trabalhos de Bonoma (1979); Cunha, Silva & Moreira (2003), McIntyre (1991); Pruitt (1971); Rahim & Serrano (1996), cuja visão de conflito, em níveis administráveis, passou a ser considerada positiva para a organização.

Nessa nova perspectiva, o conflito pode até representar um bom indicativo da qualidade da gestão, passando a ser considerado uma espécie de motor do desenvolvimento social, cujos efeitos podem ser positivos para as organizações, desde que elas saibam administrá-los. McIntyre (2007) afirma que, para os partidários dessa corrente, de situações conflituosas, bem administradas pelas organizações, podem surgir relações de trabalho mais cooperativas com novas formas de soluções de problemas, mais integradas e benéficas para os envolvidos. Por isso, consideram que baixos níveis de conflito interpessoal nas organizações podem levá-las à estagnação, sobretudo, em relação à tomada de decisões, já o excesso de conflitos pode levar à organização ao caos. Assim, a boa gestão do conflito interpessoal passa a ser fundamental para a organização atingir seus objetivos.

A partir desse entendimento, McIntyre (2007) apresenta duas questões cruciais para as organizações, cujas respostas poderão guiar a gestão organizacional, bem como definir, se os efeitos decorrentes dessas situações representarão ganhos ou perdas para a organização: a) quem irá ajudar na gestão do conflito? e b) quem tem o poder e a influência necessários para criar uma situação em que o conflito se constitua positivo e não um fardo? (McINTYRE, 2007, p. 296). Para essas perguntas, o autor indica duas possibilidades de ação: a) delegar o tratamento do conflito ao gestor da área, uma vez que ele tem os “requisitos necessários” para essa tarefa, ou seja, maior possibilidade de ajudar a gerir o conflito no próprio local de trabalho, bem como o poder e a formação necessários para tal; e b) a gestão do conflito iniciar pelo topo da pirâmide organizacional.

McIntyre (2007) cita os trabalhos realizados por Rahim (2001), baseado numa pesquisa da *American Management Association* - AMA, e de Thomas (1991), cujos resultados reforçam a importância da participação dos gestores no tratamento dos conflitos intraorganizacionais. O primeiro, destaca a importância

de fortalecer nos gestores suas habilidades de enfrentar e resolver conflitos e destaca suas principais conclusões:

1. Os CEOs, Vice-Presidentes e Gestores Intermédios gastam por volta de 18%, 21% e 26% do seu tempo, respectivamente, a lidar com conflito.
2. Os gestores indicaram que a capacidade de gerir o conflito tem assumido cada vez mais importância nos últimos dez anos.
3. De entre os temas que foram abordados nas conferências anuais da AMA, os gestores avaliaram a aprendizagem para bem gerir o conflito como tão importante, e/ou até mais importante, do que temas como o planeamento, a comunicação, a motivação ou a tomada de decisão (McINTYRE, 2007, p. 297).

O estudo feito por Thomas (1991) chegou a resultados parecidos, concluindo que os gestores gastam cerca de 20% do seu tempo de trabalho gerindo conflitos. Esses estudos corroboram o entendimento de que o conflito está presente na vida organizacional e que é parte importante da rotina dos gestores.

McIntyre (2007) apresenta também estudos de outros autores para destacar aspectos positivos e negativos dos conflitos nas organizações. Dentre eles, os intitulados “Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações”, de Idalberto Chiavenato (1999) e “Estilos de gestão de conflitos nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos”, de Cunha, Silva & Moreira (2003), indicando, como efeitos positivos dos conflitos nas organizações, as seguintes situações:

- Pode despertar sentimentos de energia num grupo onde o(s) grupo(s) pode(m) descobrir meios mais eficazes para realizar tarefas, bem como achar soluções mais criativas e inovadoras.
- Uma boa resolução de conflito pode solidificar sentimentos de coesão e identidade dentro do grupo.
- O conflito pode servir como mecanismo de correção dos problemas existentes e evitar problemas mais graves.
- Uma boa solução, em que as duas partes ganham, traduz-se num aumento da coesão do grupo e, eventualmente, num aumento de sua produtividade (McINTYRE, 2007, p. 297).

E como efeitos negativos menciona:

- O conflito fora de controle, destrutivo, pode criar um ambiente de trabalho muito hostil, prejudicando o desempenho das pessoas. As pessoas veem os seus esforços bloqueados, ficam frustradas e podem mesmo desejar a vingança.
- Gasta-se muita energia a lidar com o próprio conflito e não se investe no trabalho, ou seja, vencer o conflito passa a ser mais importante do que o trabalho ele mesmo.
- A cooperação entre as pessoas passa a ser substituída por comportamentos de tensão que acabam por prejudicar o bom funcionamento da organização e influenciar negativamente a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos (McINTYRE, 2007, p. 297).

O êxito organizacional resulta, dentre outros fatores, da qualidade da interação social no interior das organizações (McINTYRE, 2007). As organizações buscam o estabelecimento de relações positivas de cooperação e de consenso, formas de interações sociais responsáveis pelo desenvolvimento e progresso das organizações e da sociedade (Cordeiro, Cunha & Lourenço 2019; PANIZA *et al*, 2018; PASSOS, 2008; GOMES, 2006). O conflito interpessoal é expressão de divergência entre duas ou mais partes e essas divergências não necessariamente têm a ver com a organização (CERQUEIRA, 2012).

Os efeitos desses conflitos para as organizações podem ser positivos ou negativos e vão depender da sua natureza, dimensão, intensidade e objetivos, e, principalmente, da atuação da organização nessas situações (McINTYRE, 2007, BOBBIO, 1998). A atuação da organização na gestão das situações de conflitos é essencial para a obtenção de bons resultados organizacionais, especialmente, quando os motivos da divergência estiverem relacionados ao trabalho (McINTYRE, 2007). No tópico a seguir trazemos uma concepção de assédio moral.

2.3 Por uma concepção de assédio moral.

O conflito interpessoal intraorganizacional surge da percepção de um indivíduo ou de um grupo de que não atingirá seus objetivos na organização em razão da atuação de outro indivíduo ou grupo (CORDEIRO, CUNHA & LOURENÇO 2019; PRUITT & RUBIN, 1986, *apud* McINTYRE, 2007). O assédio moral no trabalho, por sua vez, manifesta-se quando o conflito interpessoal intraorganizacional é marcado pela discrepância de poder entre os divergentes e o detentor de maior quantidade de poder oprime seu opositor, de forma contínua, perene (SILVA-FORTES 2017; CERQUEIRA, 2012).

As principais fontes de referência para essa perspectiva são os trabalhos teóricos desenvolvidos por Cerqueira (2012), que trata de forma ímpar o assédio moral organizacional na organização bancária. O desenvolvimento de seus estudos transita entre uma concepção de assédio moral e assédio moral organizacional, por sua apreensão pelo Direito e sua aplicação na organização bancária. Assumida, também, pela classe sindical para fazer frente ao assédio praticado por essas organizações, e por Silva-Fortes (2017), que estudou o sofrimento e o adoecimento no mundo do trabalho, investigando o afastamento de bancários do trabalho por motivo de doenças relacionadas à atividade laboral.

Segundo Cerqueira (2012), grande parte os trabalhos sobre assédio moral remetem-nos à origem do estudo desse tema ao trabalho realizado por Heinz Leymann, no início dos anos 1980, sobre os impactos psicológicos de trabalhadores expostos a comportamentos humilhantes e degradantes no local de trabalho,

Leymann, foi o responsável por cunhar as expressões psicoterror e *mobbing*, para as situações pesquisadas, onde uma pessoa tornava-se alvo de outra ou de um grupo na empresa onde trabalhava e era continuamente agredido, perseguido pelos agressores” (CERQUEIRA, 2012, P. 17).

A partir do trabalho realizado por Leymann, o tema *mobbing* ganhou relevância na Europa e dele surgiram inúmeros outros trabalhos sobre essa

prática. As principais contribuições vieram da França, com os estudos desenvolvidos por Christophe Dejours e Marie-France Hirigoyen.¹

Os estudos desenvolvidos por Dejours nos anos 1990 não abordam o assédio moral propriamente dito, mas tratam da violência moral no ambiente de trabalho, oriundo do repasse da responsabilidade pela manutenção da competitividade para os empregados e da forma como esses empregados lidam, ainda que de forma limitada, para enfrentar os efeitos negativos da pressão sofrida no trabalho. Segundo Athayde (2005),

os trabalhadores não se mostravam passivos em face das exigências e pressões organizacionais, e, sim, capazes de se proteger dos efeitos nefastos à saúde mental. Eles sofriam, mas sua liberdade se exercia, mesmo que de forma muito limitada, na construção de sistemas defensivos, fundamentalmente coletivos. Esse trabalho clínico levou Dejours a deslocar seu foco investigativo das doenças mentais geradas pelo trabalho para o sofrimento e as defesas contra esse sofrimento. À medida que a maioria dos trabalhadores conseguia conjurar a loucura, apesar da violência da organização do trabalho, a normalidade (equilíbrio instável, precário, entre sofrimento e defesas) é que se configurava como enigma (ATHAYDE, 2005, p. 988).

Já os estudos desenvolvidos por Hirigoyen (2009) ocuparam-se propriamente do assédio moral, sendo que sua concepção de assédio moral transcrita abaixo, fundamentou a lei francesa que visa à punição para esse tipo de prática, datada de janeiro de 2002 (CERQUEIRA, 2012, p. 19)

por assédio em um local de trabalho temos que entender toda 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 (HIRIGOYEN, 2009, p. 65, *apud* CERQUEIRA, 2012, p. 19).

¹ Christophe Dejours é doutor em medicina, com formação em psicossomática e psicanálise, e diretor científico do Laboratório de Psicologia do Trabalho e da Ação no *Conservatoire National des Arts et Métiers* de Paris, onde, por mais de 30 anos, desenvolve pesquisas sobre saúde mental e trabalho (ATHAYDE, 2005, P. 988). Marie-France Hirigoyen, também é médica, possui especialização em psiquiatria, psicanálise, psicoterapia familiar e vitimologia. É autora da mais importante obra sobre assédio moral, o livro intitulado “Assédio Moral no Cotidiano”.

Mais adiante em sua obra, Hirigoyen (2009) esclarece o sentido dos termos “assédio” e “moral”, para que não haja confusão sobre tais termos e o consequente uso indevido do conceito assédio moral. Como “assédio”, a autora conceitua todo ataque repetido, insistente e sem trégua. Já o termo “moral” caracteriza o tipo de agressão sofrida. Soma-se a isso a posição de Cerqueira (2012), que avalia que o termo moral, no conceito assédio moral, estabelecido por Hirigoyen (2009), remete a considerações sobre o bem e o mal, sobre o que é ou não aceitável na sociedade, *a moral qualificaria o sentimento de injustiça das vítimas, colocando-as no centro da conceituação do assédio* (CEQUEIRA, 2012, p. 21).

Com efeito, Hirigoyen (2010), em obra produzida posteriormente, cujo enfoque é o assédio moral no trabalho, traz uma nova conceituação do termo:

O assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando o seu emprego ou degradando o clima de trabalho (HIRIGOYEN, 2010, p. 17, *apud* CERQUEIRA, 2012, p. 21).

A atualização do conceito proposta por Hirigoyen (2010) reforça a necessidade de sistematização da prática para caracterização do assédio moral. Com a atualização do termo, fica claro que nem toda atitude agressiva ou violenta no ambiente de trabalho é assédio moral, mas quando a agressividade ou a violência tornam-se constantes, configura-se a prática de assédio moral.

Autores da área do Direito, dentre eles: Gosdal e Soboll (2009), Freitas, Heloani e Barreto (2009), Guedes (2008) e Barreto (2009) propuseram outras definições para o termo assédio moral. Gosdal e Soboll (2009) definem assédio moral como um processo de hostilização contra um indivíduo ou um grupo, cujos efeitos são nocivos à vítima dessa agressão:

O conceito de assédio moral, que podemos compreender como um processo sistemático de hostilização, direcionado a um indivíduo, ou a um grupo, que dificilmente consegue se defender

dessa situação. Esse processo pode ter por efeito, ou resultado, algum tipo de prejuízo para o agredido, que pode ser simplesmente a criação de um ambiente hostil, que traga desconforto físico e emocional, ou até adoecimento e a exclusão do grupo (GOSDAL & SOBOLL, 2009, p. 17, *apud* CERQUEIRA, 2012, P.28).

Freitas, Heloani e Barreto (2009) definem assédio moral como uma conduta abusiva e intencional, que visa a atingir psiquicamente seu alvo:

Assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional (FREITAS, HELOANI & BARRETO, 2009, p. 37, *apud* CERQUEIRA, 2012, p. 24).

Guedes (2008) amplia esse entendimento, classificando o assédio moral no mundo do trabalho como:

Todos aqueles atos comissivos ou omissivos, atitudes, gestos e comportamentos do patrão, da direção da empresa, de gerente, chefe, superior hierárquico ou dos colegas, que traduzem uma atitude de continua e ostensiva perseguição que possa acarretar danos relevantes às condições físicas, psíquicas, morais e existenciais da vítima (GUEDES, 2008, p.33, *apud* CERQUEIRA, 2012, p. 24).

Com essas definições de assédio moral, constatamos que o assédio moral no trabalho é toda conduta abusiva, comissiva ou omissiva, que degrade as condições de trabalho e atente contra um indivíduo ou um grupo, de forma sistemática, frequente e repetitiva, cujos efeitos são sentidos pela vítima, causando resultados nocivos à sua condição psíquica, física e moral (HIRIGOYEN, 2010; GOSDAL & SOBOLL, 2009; FREITAS, HELOANI & BARRETO, 2009; GUEDES, 2008 *apud* CERQUEIRA, 2012). Obviamente que uma situação como essa impactará negativamente a organização.

Florindo (2019), em decisão de um processo judicial sobre o assédio moral no trabalho descreveu as implicações dessa prática para a vida dos envolvidos:

Não se sente menos constrangido o trabalhador que escolhe adotar uma postura conciliadora, preferindo não detonar uma crise no ambiente de trabalho que fatalmente o prejudicará, pois a questão aqui transcende a figura do ofendido, projetando as consequências pela supressão do seu posto de trabalho a quem dele eventualmente dependa economicamente. O fantasma do desemprego assusta, pois ao contrário da figura indefinida e evanescente que povoa o imaginário popular, este pesadelo é real. É o receio de perder o emprego que alimenta a tirania de alguns maus empregadores, deixando marcas profundas e às vezes indelévels nos trabalhadores que sofrem o assédio moral. Exposta a desumanidade da conduta do empregador, que de forma aética, criou para o trabalhador situações vexatórias e constrangedoras de forma continuada através das agressões verbais sofridas, incutindo na psique do funcionário pensamentos derrotistas originados de uma suposta incapacidade profissional. 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. A busca desenfreada por índices de produção elevados, alimentada pela competição sistemática incentivada pela empresa, relega à preterição a higidez mental do trabalhador que se vê vitimado por comportamentos agressivos aliado à indiferença ao seu sofrimento. A adoção de uma visão sistêmica sobre o assunto, faz ver que o processo de globalização da economia cria para a sociedade um regime perverso, eivado de deslealdade e exploração, iniquidades que não repercutem apenas no ambiente de trabalho, gerando grave desnível social. Daí a corretíssima afirmação do Ilustre Aguiar Dias de que o “prejuízo imposto ao particular afeta o equilíbrio social. ” Ao trabalhador assediado pelo constrangimento moral, sobra a depressão, a angústia e outros males psíquicos, causando sérios danos a sua qualidade de vida

(<http://www.justificando.com/2019/03/18/camara-dos-deputados-aprova-punicao-penal-para-assedio-moral-no-trabalho/> TRECHO DE ACÓRDÃO PROFERIDO PELO DESEMBARGADOR DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO/SÃO PAULO, VALDIR FLORINDO, PROCESSO 01117-2002.032.02.004).

A detalhada descrição dos sentimentos e da violência pela qual passa a vítima de assédio moral no trabalho nos mostra o quão perversa é esta situação. Mesmo no início do processo de assédio, a vítima já se sente coagida, quando busca adotar, sem sucesso, uma postura conciliadora perante seu agressor, com o intuito de não deflagrar uma crise no ambiente de trabalho, o que certamente a prejudicaria ainda mais, mostra, também, que o assediador, ciente das inseguranças e medos da vítima, especialmente, o medo de perder o emprego, se utiliza de meios desprezíveis para pôr em prática sua tirania. Essa atitude passa a reverberar no ambiente de trabalho, contaminando os colegas de trabalho da vítima que, impingidos a apoiar a organização, passam a isolar ainda mais o assediado. O ambiente de trabalho se degenera, a vítima adoece, os colegas de trabalho se aviltam, o rendimento do trabalho cai, todos perdem.

QUADRO COMPARATIVO ENTRE ASSÉDIO MORAL E CONFLITO INTERPESSOAL

Assédio moral	Conflito interpessoal
Ação ilícita	Ação lícita
Interação social	Interação social
Divergência entre os envolvidos	Divergência entre os envolvidos
Agente agressor e vítima	Pessoas em posições opostas em relação a determinados assuntos
Discrepância de poder	Paridade ou discrepância de poder
Evolução assimétrica	Evolução simétrica
Ações dos envolvidos: sistemáticas e recorrentes	Ações dos envolvidos: sistemáticas ou pontuais
Consequências negativas	Consequências negativas ou positivas
A organização deve inibir	A organização deve avaliar a pertinência de atuar ou não sobre a situação

Quadro elaborado pelo autor com base na literatura sobre assédio moral e conflito interpessoal.

2.3.1 Assédio moral organizacional.

Como observamos anteriormente, o assédio moral no trabalho se caracteriza por toda conduta abusiva contra um indivíduo ou um grupo, cuja a prática é frequente e degrada o ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2010; GOSDAL & SOBOLL, 2009; FREITAS, HELOANI & BARRETO, 2009; GUEDES, 2008 *apud* CERQUEIRA, 2012). Quando essa prática é validada pela cultura organizacional ou pela leniência da organização ou, ainda, quando é incentivada, por mecanismos perversos de gestão, o assédio moral torna-se assédio moral organizacional. Em se tratando de assédio moral organizacional, a gestão em si é o agente agressor (CEQUEIRA, 2012, p. 32).

Hirigoyen (2010, *apud* Cerqueira, 2012), chama atenção para o fato de o assédio moral ser fruto de ações individuais, ligadas a aspectos psicológicos do agressor e da vítima, e de ações organizacionais, ligadas a mecanismos de gestão agressivos. No entanto, por um lado, a autora destaca que *sopesar os aspectos psicológicos e organizacionais, não quer dizer que estes últimos prevaleçam sobre aqueles* (CERQUEIRA, 2012, p. 30). Ou seja, não se pode dizer que práticas de gestão agressivas ou truculentas, por si só, levem à prática de assédio moral. *Todos os determinismos estão interligados, mas o indivíduo [agressor e vítima] continua tendo, apesar de tudo, liberdade de ação ou reação* (HIRIGOYEN, 2010, p. 186, *apud* CERQUEIRA, 2012, p. 30).

Por outro lado, o ambiente organizacional pode e deve ser um espaço inibidor do assédio moral. Hirigoyen (2010, *apud* CERQUEIRA, 2012, p. 31) afirma que a prática de assédio moral nas organizações está relacionada a contextos profissionais violentos, com mecanismos de gestão perversos que, de certa forma, validam as agressões individuais.

Cerqueira (2012, p. 31) ressalta que a alta exigência por produtividade, somada à intensificação da carga de trabalho, à redução do tempo e ao aumento das tarefas anestesiam o trabalhador e dão a entender que não existem regras, só metas. Um ambiente hostil e altamente competitivo pode levar as pessoas a acreditarem que vale tudo, que os fins justificam os meios, para atingir os objetivos organizacionais.

Neste contexto, difunde-se a ideia de que tudo é permitido para se chegar aos objetivos da empresa, e os chefes são estimulados a cometer abusos, perseguições, cobranças violentas que redundem em assédio moral. A tensão permanente impede inclusive de os outros trabalhadores se importarem com o outro; ao invés de defender o colega das agressões dos gestores, é melhor se preocupar em cumprir suas tarefas para que não seja o próximo perseguido (CERQUEIRA, 2012, p. 31).

Obviamente que, em situações desse tipo, a organização sugere a seus funcionários que práticas antiéticas são aceitas para o atingimento de seus objetivos. Os resultados do assédio moral, como a degradação do ambiente de

trabalho e a queda na produtividade, não são percebidos no curto prazo, pois nesses ambientes não haveria a sensibilidade necessária para percebê-los.

Cerqueira (2012) também chama a atenção para outro problema organizacional ligado ao assédio moral. O autor afirma que a má comunicação favorece a ocorrência de assédio.

A falta de diálogo, de espaços de fala democráticos, a linguagem seca, direta, os informes descendentes que não permitem questionamentos, tudo leva à insegurança dos subordinados... a falta de uma estrutura comunicacional adequada impede que um empregado defenda-se ou peça ajuda se agredido (CERQUEIRA, 2012, p. 31).

Para além da falta de diálogo ou problemas de comunicação, Freitas, Heloani e Barreto (2009) consideram o assédio moral como um problema organizacional:

Quando consideramos o assédio moral uma questão organizacional, entendemos que algumas empresas negligenciem os aspectos desencadeadores desse fenômeno, ou seja, consideramos que o assédio moral ocorra não porque os dirigentes o desejem, mas porque se omitem (FREITAS, HELOANI & BARRETO, 2009, p. 38, *apud* CERQUEIRA, 2012, p. 33).

O conceito de assédio moral organizacional se diferencia do conceito de assédio moral, na medida em que a própria organização é o agente agressor, por utilizar mecanismos de gestão violentos ou por se omitir e/ou negligenciar os aspectos desencadeadores desse fenômeno.

Entende-se que a própria empresa é agressora, por utilizar mecanismos de gestão violentos. Seus dirigentes estimulam a violência interna e não intervêm para interromper os ataques. Os agressores encontram respaldo na própria organização, que tem na violência uma regra, uma cultura, uma filosofia de funcionamento (CERQUEIRA, 2012, p. 33).

Gosdal e Soboll (2009) definem assédio moral organizacional como

um conjunto sistemático de práticas reiteradas, inseridas nas estratégias e métodos de gestão, por meio de pressões, humilhações e constrangimentos, para que sejam alcançados determinados objetivos empresariais ou institucionais, relativos ao controle do trabalhador (aqui incluindo o corpo, o comportamento e o tempo de trabalho), ou ao custo do trabalho, ou ao aumento de produtividade e resultados, ou exclusão ou prejuízo de indivíduos ou grupos com fundamentos discriminatórios (GOSDAL & SOBOLL, 2009, p. 37, *apud* CERQUEIRA, 2012, p. 36).

Assim, podemos dizer que o assédio moral organizacional é fruto da ação abusiva da organização, com vistas ao atingimento de determinados objetivos, que atenta contra um indivíduo ou um grupo, de forma sistemática, frequente e repetitiva, cujos efeitos são sentidos pela vítima, causando resultados nocivos à sua condição psíquica, física, moral e a seu ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2010; GOSDAL & SOBOLL, 2009; FREITAS, HELOANI & BARRETO, 2009 *apud* CERQUEIRA, 2012). No próximo tópico, tratamos da forma como atuam as organizações sobre os conflitos.

2.3.2 Causas do assédio moral na organização bancária.

Hirigoyen (2010, *apud* Cerqueira, 2012, p.30), propõe uma dupla abordagem para o entendimento das causas do assédio moral nas organizações: a psicológica, que leva em conta o histórico pessoal dos envolvidos (vítima e agressor) e a organizacional, que leva em conta a gestão.

Do ponto de vista psicológico, são importantes as características psicossociais da vítima e do agressor. Da vítima, é preciso observar, dentre outras coisas, suas fraquezas e sua incapacidade de se defender, bem como a posição hierárquica que ocupa na organização. Do agressor, além da posição hierárquica que ocupa na organização, é preciso também observar a necessidade intrínseca desse indivíduo de humilhar as pessoas à sua volta e de se afirmar (CERQUEIRA, 2012, p.30). Na verdade, a posição hierárquica que ocupa o agressor e o poder relativo desse indivíduo dentro da organização são

os fatores que vão determinar a possibilidade de ocorrência ou não de assédio moral.

Do ponto de vista organizacional, observamos que, a despeito das condições psicológicas envolvidas na prática de assédio moral, o ambiente organizacional tem sua parcela de responsabilidade sobre a ocorrência dessa prática. Cerqueira (2012, p. 30) chama-nos à atenção para o fato de que reconhecer a responsabilidade da organização nos casos de assédio moral não desresponsabiliza o agressor.

Bataglia (2006) apresenta fatores presentes nas organizações que podem estimular a ocorrência de conflitos e, conseqüentemente, provocar assédio moral. Para ele, períodos de rápida expansão da organização, ambiguidade sobre o poder relativo, inconsistência do sistema de *status*, fraco consenso normativo, pensamento de soma zero, comunicação entre membros do grupo e disponibilidade de liderança ampliam a possibilidade de ocorrência de conflitos interpessoais intraorganizacionais (BATAGLIA, 2006, p. 47). Os conflitos decorrentes dessas situações podem, por sua vez, se aprofundar, passando a configurar assédio moral.

No ambiente bancário, a atividade laboral é norteadada especialmente pela intenção por trás da ação, ou seja, atingir o objetivo é mais importante do que o processo que levou a atingir esse objetivo. É uma espécie de “os fins justificam os meios”: Hubault (2011, *apud* Cerqueira, 2012, p. 140) afirma que, no ambiente bancário, *há a responsabilidade de realizar a tarefa nas suas intenções mais do que nas suas prescrições, manter o controle sobre as finalidades mais do que sobre os processos*.

Cerqueira (2012) ressalta que o ambiente laboral bancário se caracteriza pela presença constante da pressão sobre os funcionários:

O cotidiano de um trabalhador bancário é de pressão total. Pressão pelo cumprimento de metas extenuantes, pressão para que preste um serviço de excelência, pressão pelo medo de ser dispensado, pressão para conseguir uma promoção na hierarquia do banco, pressão pelas exigências dos clientes (CERQUEIRA, 2012, p. 146).

Silva-Fortes (2017) classifica essa forma de gerir as organizações bancárias como “predatória”, afirma que está intimamente ligada à cobrança excessiva por metas que, por sua vez, são impostas de cima para baixo, desconsiderando as peculiaridades de cada agência e região e assegura que

As condutas negativas baseadas em cenas de humilhação, perseguição, discriminação e maus tratos, associados às práticas de metas abusivas foram apontadas pelos bancários entrevistados como a principal causa de desgaste mental e de adoecimento no ambiente de trabalho (SILVA-FORTES, 2017, p. 164).

Esse ambiente repleto de pressão por todos os lados é agravado pela práxis do setor bancário, que se utiliza de um poderoso arcabouço gerencial composto por instrumentos internos de cobrança, promoção da competição e da rivalidade entre seus funcionários, com vistas a manter alta a sua produtividade, somados aos mecanismos de remuneração variável, que atrela a remuneração dos funcionários ao seu desempenho individual e ao de sua agência. De fato, são oferecidos prêmios aos funcionários mais produtivos e, em decorrência, são divulgados *rankings* com pontuações baseadas no desempenho individual *constrangendo os de mais baixa colocação e estimulando todos a aumentar o seu desempenho* (CERQUEIRA, 2012, p. 147).

A consequência disso é um ambiente laboral hostil, extremamente competitivo, com metas cada vez mais elevadas, especialmente, para os funcionários que ascendem na carreira e isso faz com que a pressão sofrida em cima recaia sobre os subordinados. As metas são alcançadas, mas, a que custo? (CERQUEIRA, 2012, p. 147).

2.4 A gestão do conflito nas organizações.

Uma questão fundamental para as organizações é saber como lidar com a ocorrência de conflitos interpessoais entre os seus funcionários (CORDEIRO, CUNHA e LOURENÇO, 2019; McINTYRE, 2007). Aqui, cabe uma observação sobre o tratamento dado pelas organizações para as práticas de assédio moral.

Em uma pesquisa exploratória, não localizamos literatura sobre a gestão de assédio moral nas organizações. Supomos que isso se dê por algumas razões: i) a prática de assédio moral configura ato ilícito, passível de sanção judicial (CERQUEIRA, 2012). Daí o medo de as organizações admitirem a ocorrência dessa prática e sofrerem processos judiciais; ii) ainda que a organização repudie esse tipo de prática, quando ela constata sua ocorrência, tende a tratá-la de forma velada, punindo o agressor e adotando outras medidas para o seu enfrentamento, com muita discrição, buscando não dar publicidade ao fato (CERQUEIRA, 2012), também por medo de eventual responsabilização; iii) a cultura organizacional pode favorecer a prática de assédio moral e expressar um certo “grau de tolerância” com essa conduta (SILVA-FORTES, 2017; CERQUEIRA, 2012). Como vimos em seções anteriores, em ambientes profissionais violentos com mecanismos de gestão perversos ou truculentos, dificilmente se encontraria a sensibilidade necessária para diferenciar ações abusivas de práticas rígidas de gestão; iv) a ausência de mecanismos sérios de denúncia e a descrença na capacidade de ação da organização (CERQUEIRA, 2012). A simples dúvida do funcionário em relação ao tratamento adequado a uma eventual denúncia de assédio, faz com que ele, já fragilizado pela situação, não a denuncie enquanto o seu contrato de trabalho estiver em vigor; v) quando as denúncias de assédio ocorrem após o encerramento do contrato de trabalho, normalmente em processos judiciais, via de regra, são rechaçadas pelas empresas denunciadas, com vistas a evitar eventual condenação.

Assim, entendemos que a utilização de métodos de gestão de conflitos se configura uma eficiente ferramenta para evitar e combater a prática de assédio moral. O tratamento adequado de situações de conflitos interpessoais tende a evitar o aprofundamento dessas situações e de sua evolução para a prática nefasta de assédio moral. O conflito interpessoal em uma organização é uma situação de divergência entre dois ou mais membros da organização que acreditam que outrem o impedirá de atingir seus objetivos. McIntyre (2007) afirma que *no conflito entre duas partes surge uma questão fundamental: como é que se pode gerir uma situação em que as duas partes consideram os seus interesses como divergentes?* (McINTYRE, 2007, p. 298).

Nesse sentido, a resposta a essa questão é que norteará as ações da organização para a administração da situação conflituosa. Assim como McIntyre, outros autores da literatura sobre organizações, como Agostini (2005) e Bataglia (2006) atribuem à organização o papel de gerir as situações de conflito, tanto para impedir a ocorrência de conflitos (escola tradicional da Administração), quanto para gerir os conflitos e capitalizar com os resultados dessas situações (desenvolvimento da escola das Relações Humanas, visão Estruturalista e visão Interacionista).

Bataglia (2006), retomando Pruitt e Carnevale (1993), esclarece que existem três possibilidades de procedimentos para enfrentar as divergências de interesses dentro das organizações: *a tomada de decisão conjunta pelas partes envolvidas; a tomada de decisão envolvendo terceiros e ações separadas pelas partes* (BATAGLIA, 2006, p. 49). Posicionamento semelhante é o de McIntyre (2007), que acata como formas de gerir situações de conflito a negociação, a mediação (com a introdução de um terceiro, um árbitro ou mediador) e a tomada de decisão independente (McIntyre, 2007, p. 298/299).

Antes de explorarmos as possibilidades de ações propostas por esses autores, destacamos um fato que diferencia suas propostas de enfrentamento das situações de conflito, para Bataglia (2006), “a tomada de decisão conjunta pelas partes” envolve a negociação direta e a negociação por meio da mediação. Entretanto, para McIntyre (2007) “a tomada de decisão conjunta pelas partes” pode se dar apenas por meio da negociação direta, sendo que, para ele, a participação de um terceiro no processo de negociação, para o enfrentamento de situações de conflito, caracteriza sua segunda proposta de ação, qual seja, a busca pela efetivação de um acordo negociado com o auxílio de um mediador ou de um árbitro.

Cordeiro, Cunha e Lourenço (2019), retomando Claudino (2012), asseveram que *se os objetivos das partes envolvidas no conflito forem minimamente conciliáveis e tiverem algum grau de compatibilidade, é possível desenvolver-se um espírito de cooperação, compromisso e cidadania, desencadeando-se um efeito positivo em benefício de ambas as partes e da própria organização.* (CORDEIRO, CUNHA e LOURENÇO, 2019, p. 511). Essa visão se coaduna com a primeira possibilidade de enfrentamento de situações

de conflito, proposta por Bataglia (2006) e McIntyre (2007), “a tomada de decisão conjunta pelas partes”. Bataglia (2006) declara que a tomada de decisão conjunta pelas partes busca a celebração de um acordo, que pode ocorrer por meio da negociação ou da mediação. Para esse autor, a negociação é a interação entre duas ou mais partes com o objetivo de solucionar um episódio de divergência entre elas. Para Pruitt e Carnevale (1993), a *negociação é a discussão entre duas ou mais partes com o objetivo aparente de resolver uma divergência de interesses e assim escapar do conflito social* (Pruitt e Carnevale, 1993, *apud* Bataglia, 2006, p. 50).

A definição de negociação de Pruitt (1993) aponta para uma mudança de posicionamento desse autor em relação a seu entendimento sobre conflito interpessoal. Pruitt (1986), em parceria com Rubin, afirma que o conflito interpessoal é *uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente* (Pruitt e Rubin, 1986, *apud* McIntyre, 2007). Ou seja, naquele momento, para Pruitt (1986), a simples crença de que os interesses das partes não poderiam ser atingidos simultaneamente caracterizava a existência de um conflito interpessoal. Em trabalho posterior, Pruitt e Carnevale (1993) definem a negociação como um momento anterior à ocorrência de conflito social. De qualquer forma, independentemente de o conflito interpessoal estar ou não deflagrado entre as partes, a negociação é uma das formas mais efetivas de atingimento de soluções do tipo ganha-ganha.

McIntyre (2007), retomando Walton e McKersie (1965), reitera que a negociação é *uma situação em que as partes pretendem definir ou redefinir a sua interdependência* (McINTYRE, 2007, p. 298). O reposicionamento dos envolvidos, por meio da negociação, pode elevá-los a patamares mais altos, do ponto de vista do bem-estar no trabalho, uma vez que seus interesses são considerados para o estabelecimento de um acordo.

Ainda tratando da possibilidade de enfrentamento de situações de conflito propostas por Bataglia (2006) e McIntyre (2007), sobre a tomada de decisão envolvendo terceiros, trazemos a perspectiva do uso da mediação para a gestão de situações de divergências intraorganizacional. A mediação é uma forma de tratamento de conflitos que tem os mesmos objetivos e possibilidades de ganhos da negociação, com a diferença de que a mediação conta com o auxílio de um

terceiro (um indivíduo ou um grupo), de fora do conflito, que atua em prol da efetivação de um acordo que considere as aspirações das partes envolvidas (BATAGLIA, 2006; McINTYRE, 2007).

Bataglia (2006), retomando Kressel e Pruitt (1989) e Pruitt e Carnevale (1993), classifica a mediação de duas formas: a contratual e a emergencial, definindo-as da seguinte forma:

A intervenção contratual é realizada por um especialista com experiência nos tópicos em discussão, que, usualmente, não teve qualquer relacionamento prévio com as partes. Já a intervenção emergente é realizada por um não-especialista que possui algum interesse em ver o conflito resolvido. Nesse caso, o terceiro, usualmente, tem algum relacionamento com as partes (BATAGLIA, 2006, P. 61).

McIntyre (2007), observa a possibilidade de ganho com a utilização de um mediador, para o encaminhamento de situações de conflito, em razão de poder chegar a uma solução imparcial para a divergência que os opõem. Essa possibilidade de encaminhamento das situações de conflito tem a vantagem de elevar a sensação de bem-estar no trabalho por parte dos envolvidos, bem como propiciar à organização a possibilidade de ajustar processos ou fluxos que, de certa forma, apresentavam alguma falha ou mereciam mais atenção, resultando em ganhos para a organização.

Vale acrescentar que a negociação e a mediação, por si só, não resultarão em ganhos à organização, pois vai depender da boa gestão da situação conflituosa. Essa possibilidade de encaminhamento é a que apresenta a maior probabilidade de ganhos para a organização e para os envolvidos, pelos motivos citados acima. Bataglia (2006) aponta também a possibilidade de encaminhamento de situações de conflito pela adjudicação, pela arbitragem e pela tomada de decisão por autoridade legítima dentro da organização (Bataglia, 2006, p. 50).

A tomada de decisão por terceiro, proposta por Bataglia (2006), compreende ainda a viabilidade de enfrentamento de situações de conflito por meio da arbitragem, da tomada de decisão por autoridade legítima e da

adjudicação (BATAGLIA, 2006, p. 50). A arbitragem, assim como a mediação, envolve um agente externo ao conflito (um indivíduo ou um grupo); no entanto, nessa modalidade de gestão de conflito, o agente externo, neste caso, o árbitro, é quem determina a solução do conflito.

A tomada de decisão por autoridade legítima é a busca pela resolução do conflito por meio da intervenção direta de quem tem o poder legítimo para decidir sobre a divergência na organização. Essa, talvez, seja a forma mais recorrente de enfrentamento de situações de conflito utilizada pelas organizações. Muitas vezes, a organização com o objetivo de sanar as situações de conflitos e evitar resultados negativos para a organização, toma posição por um dos lados e usa a “força” para a solução do conflito, tirando parcialmente ou totalmente uma das partes envolvidas da “arena política”.

No entanto, essa forma de enfrentamento, além de sinalizar um perfil autoritário e antidemocrático de gestão, pode ainda impedir que a organização tire algo positivo da situação conflituosa, uma vez que a boa gestão do conflito, como vimos anteriormente, pode despertar sentimentos de energia entre os envolvidos, pode evidenciar formas mais eficazes para realizar trabalhos, pode gerar inovações, como soluções mais criativas e inovadoras para eventuais problemas, pode fortalecer sentimentos de coesão e de identidade dentro do grupo e, ainda, pode servir como ferramenta de correção dos problemas existentes e evitar problemas mais graves (McINTYRE, 2007, p. 297).

A adjudicação, por sua vez, pode ser entendida como uma espécie de arbitragem, na medida em que delega a um terceiro o poder de decidir sobre o conflito, com a diferença de que, nesse caso, a contenda é submetida ao Poder Judiciário, para a decisão sobre a disputa.

A tomada de decisão separada e independente pelas partes é uma das possibilidades de enfrentamento das situações de conflito. Na verdade, via de regra, a tomada de decisão separada e independente pelas partes é a primeira etapa do processo de enfrentamento do conflito interpessoal adotada pelos envolvidos. Isso porque, ao identificarem-se em uma situação de conflito, os envolvidos tendem a agir em função das contingências dessa divergência. Com o decorrer do processo conflituoso, esses indivíduos podem manter-se dessa forma (agindo separados e independentes) ou podem aderir a outras

possibilidades de enfrentamento das situações de conflito. A forma como cada pessoa lida com o conflito interpessoal está diretamente relacionada a sua personalidade, à posição hierárquica que ocupa na organização e à cultura organizacional.

McIntyre (2007), retomando Chiavenato (1999), Chmiel (1999), Rahim (1986) e Thomas (1992), assevera que “pessoas autoritárias e dogmáticas têm certa tendência para dominar o que gera mais conflito, enquanto pessoas com baixa autoestima têm tendência para evitar o conflito” (McINTYRE, 2007, p. 300). Além da personalidade dos envolvidos em situações de conflito, ditar a forma como esses indivíduos irão manobrar as divergências no ambiente de trabalho, a posição hierárquica que ocupam e a cultura organizacional condicionam suas possibilidades de ação. Isso porque, diferentes níveis hierárquicos possuem diferentes níveis de poder e autoridade. Quanto mais discrepantes os níveis de poder e autoridade, maior a possibilidade de dominação de um sobre o outro e da ocorrência de conflitos interpessoais que se agravem e evoluam para a prática de assédio moral. A cultura organizacional, por sua vez, serve de referencial para os envolvidos estabelecerem os limites de sua atuação nas situações de conflito, bem como para reconhecerem o grau de aceitação de suas ações por parte da organização e de seus pares.

Algumas organizações possuem programas e ações que visam ao combate a atitudes abusivas e/ou ofensivas que podem decorrer de situações de conflito. Normalmente, essas ações estão relacionadas à existência de um Código de Ética, de canais de comunicação e realização de denúncias, como Ouvidoria ou *Ombudsman*, de programas de valorização do funcionário e de promoção da saúde. No capítulo IV, fazemos a análise em função dos objetivos que propusemos. Já no próximo capítulo tratamos das questões metodológicas deste estudo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os aspectos metodológicos de nossa pesquisa. Nele, retomamos a pergunta de partida e os pressupostos da investigação, os objetivos da pesquisa e a opção metodológica, o objeto de pesquisa e apresentamos o percurso para a coleta dos dados e os procedimentos de análise e de discussão dos resultados.

3.1 Pergunta de partida e pressupostos da investigação.

O objetivo maior das Ciências Sociais é o desenvolvimento humano e a pesquisa social, por sua vez, deve contribuir nessa direção cumprindo um propósito mais imediato, a produção de conhecimento. Para atingir essa finalidade, a pesquisa social deve configurar-se em ferramenta, a fim de propiciar ao pesquisador os meios necessários para resolver problemas específicos, gerar teorias ou avaliar teorias existentes (RICHARDSON, 2008).

O marco inicial de qualquer investigação é um questionamento, seguido da intenção de apresentar uma resposta adequada a ele. Entre esses extremos - o questionamento inicial e a resposta -, existem etapas que devem ser cumpridas pelo cientista social, que possibilitem qualificar sua investigação como um processo de produção científico. Ao conjunto estruturado e racionalmente disposto dessas etapas de investigação dá-se o nome de metodologia (QUIVY, 1998).

Diversos autores, como Quivy (1998), Yin (2005) e Richardson (2008), propõem modelos metodológicos, que podem ser adaptados pelo investigador social para realização de uma pesquisa científica. Quivy (1998) define como momentos fundamentais da investigação científica as fases de ruptura, de construção e de verificação, cuja estrutura básica é constituída em sete etapas. Na fase de ruptura, estão as etapas de pergunta de partida, de exploração e de problemática; na fase de construção estão as etapas de problemática e de

construção do modelo de análise; e na fase de verificação estão as etapas de observação, de análise das informações e de conclusões.

Richardson (2008) propõe a estrutura do método científico apresentada por Pease e Bull (1996), composta por cinco elementos: meta, modelo, dados, avaliação e revisão. A meta são os objetivos do estudo, o modelo é qualquer abstração do que está sendo trabalhado ou estudado, os dados são as observações realizadas para representar a natureza do fenômeno, a avaliação é o processo de decisão sobre a validade do modelo e a revisão são as mudanças necessárias no modelo (RICHARDSON, 2008, p.23).

Em linhas gerais, as propostas de metodologia de Quivy (1998) e do método científico de Pease e Bull (1996) se assemelham, na medida em que ambas propõem a estruturação da investigação científica em etapas dinâmicas e racionalmente planejadas em que o pesquisador se questiona sobre um fenômeno, constrói um modelo de análise e verifica os resultados.

Nossa pesquisa visa a realizar um Estudo de Caso e a orientação metodológica mais adequada para esse estudo encontra-se em Yin (2005). Para Yin (2005), o Estudo de Caso é uma metodologia de pesquisa, dentre outras possibilidades de investigação, amplamente utilizada por cientistas sociais, especialmente, quando visam a responder questões do tipo “como” e “por que”, por permitir ao pesquisador focar em fenômenos contemporâneos inseridos em contextos sociais reais. O Estudo de Caso, para esse autor, possibilita a realização de pesquisas complexas, mantendo um olhar holístico sobre fenômenos da vida real, que permite ao cientista contribuir com o avanço teórico de uma determinada área do saber. Yin (2005) postula o Estudo de Caso como sendo

uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Em outras palavras, você usaria o método de estudo de caso quando deliberadamente quisesse lidar com condições contextuais (YIN, 2005, p. 32).

Quivy (1998) sugere que se enuncie o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, por meio da qual o investigador tente exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, enunciar ou compreender melhor. A pergunta de partida deve servir de fio condutor a um bom trabalho de investigação em ciências sociais e, portanto, deve respeitar os seguintes níveis de exigência: clareza, exequibilidade e pertinência.

Resumidamente, podemos dizer que os níveis de exigência consistem em: a) capacidade de tratamento, univocidade e concisão, e, para isso, a pergunta de partida não pode ser susceptível a inúmeras interpretações, não podendo, portanto, ser vaga nem, tampouco, imprecisa; b) ser realista, isto é, a pergunta de partida deve ter como consequência a realização de um trabalho de investigação, e, para tanto, é preciso que seja exequível esse trabalho; e c) ser pertinente, ou seja, ela deve realmente buscar compreender o fenómeno e não simplesmente descrever fatos, e não deve, também, ser moralizadora. Juízo de valor não faz parte do campo de investigação das ciências sociais, alerta-nos Quivy (1998).

Nossa pergunta de partida é: Por que ocorreu assédio moral na principal empresa privada brasileira? O estudo de dois casos reais, apoiados pela literatura sobre o tema, serve-nos de dados para observação das circunstâncias em que ocorreram essas situações, quais elementos presentes na organização estudada favoreceram a ocorrência dessas práticas e quais ações poderiam ter evitado tais acontecimentos. O assédio moral, conduta também conhecida como humilhação no trabalho ou terror psicológico, é uma prática ilegal, passiva de sanção cível e criminal, que mina a qualidade do ambiente de trabalho, gerando efeitos nocivos às vítimas dessa prática e à própria organização (CERQUEIRA, 2012).

Yin (2005) destaca que a investigação por estudo de caso se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados. Com efeito, seis premissas orientam a realização deste trabalho e balizam a discussão feita no quarto capítulo. As duas primeiras premissas de nossa investigação partem de estudos das áreas da Sociologia e da Psicologia, cujo corolário de uma proposição basilar “o conflito se estabelece em quaisquer circunstâncias e, especialmente, no curso das relações

contratuais” (PASSOS, 2008, p.75) nos permitem derivar as premissas P1 e P2. P1: o conflito interpessoal é inerente à natureza humana e P2: o ambiente organizacional favorece a ocorrência de conflitos interpessoais.

Já as premissas P3, P4 e P5 nascem da observação de estudos que trataram os efeitos dos conflitos para as organizações e trabalhadores e suas consequências, dentre eles, destacamos o trabalho desenvolvido por McIntyre (2007). P3: o conflito interpessoal gera efeitos nos indivíduos e/ou grupos envolvidos e pode impactar os resultados organizacionais; P4: as organizações devem identificar a ocorrência de conflitos interpessoais e avaliar a pertinência ou não atuar sobre eles e P5: a forma como as organizações atuam sobre os conflitos interpessoais condiciona os efeitos decorrentes dessas situações sobre a própria organização e sobre os indivíduos e/ou grupos envolvidos.

A premissa P6 parte da apropriação do tema assédio moral pela área do Direito, que designa a prática de assédio moral como conduta ilícita, que deve ser combatida e é passível de reparação. P6: o assédio moral é um tipo específico de conflito interpessoal, que surge do agravamento de situações de divergências entre indivíduos ou grupos, que provoca efeitos negativos tanto para os envolvidos nessas situações quanto para a organização em que atuam (CERQUEIRA, 2012).

3.2 Opção metodológica.

Esse tópico trata da opção metodológica, a partir do objetivo geral de nossa pesquisa que é identificar e analisar o assédio moral em uma organização bancária de varejo. Desse modo, discutimos dois casos de assédio moral ocorridos no banco Itaú Unibanco S.A; sob a ótica dos efeitos desses episódios sobre os indivíduos envolvidos e sobre a organização, e a forma como a organização bancária tratou essas situações.

Os objetivos específicos são: elencar, nos casos selecionados, os fatores que caracterizaram o assédio moral naquela organização bancária; identificar as causas dos conflitos interpessoais e do assédio moral e seus efeitos na

organização selecionada e nos funcionários envolvidos; enumerar e interpretar os aspectos positivos e negativos do conflito interpessoal na organização bancária, indicando ações normativas de gestão e enfrentamento dessas situações.

Para tanto, optamos pela realização de um estudo de dois casos, em que discutimos duas situações de assédio moral, tratadas em processos judiciais cíveis, cujas instruções processuais revelaram a prática de assédio moral, e confrontarmos os elementos presentes nas ações judiciais com a política de gestão e com a cultura organizacional proclamadas pela organização.

Com efeito, realizamos nossa pesquisa, por meio de um Estudo de Caso, pois consideramos que existem muitas dificuldades em se realizar um estudo sobre assédio moral. A primeira que destacamos é a dificuldade de se obter dados confiáveis sobre o fenômeno assédio moral nas organizações. O assédio moral é uma conduta ilícita e, portanto, negada por qualquer organização. Outra dificuldade que destacamos é a impossibilidade de acesso ao campo de estudo durante a ocorrência do fenômeno. Essa dificuldade se dá pela mesma razão da anterior, ou seja, pela natureza ilegal do fenômeno (CEQUEIRA, 2012).

Assim, fazer um estudo de dois casos, baseado na análise de processos judiciais com decisões definitivas sobre as causas, pareceu-nos a opção metodológica mais adequada, por propiciar o atendimento aos níveis de exigência propostos por Quivy (1998), clareza, exequibilidade e pertinência. Por esses casos, temos acesso a dados confiáveis sobre o fenômeno e, de certa forma, podemos considerar os aspectos culturais do contexto social em que ocorreu a prática de assédio moral. Temos a possibilidade de verificar como a cultura organizacional e o *modus operandi* do segmento bancário brasileiro contribuem para a ocorrência dessas práticas. Ademais, o Estudo de Caso se apresenta como a mais adequada opção metodológica, por podermos considerar no estudo as condições contextuais em que ocorreram o fenômeno, como prescreve Yin (2005).

Sabemos dos vários questionamentos sobre a realização de Estudos de Casos. Yin (2005) chama atenção para o fato de ser o Estudo de Caso usualmente criticado por outros cientistas, sendo a principal crítica a falta de rigor metodológico, frequentemente encontrada em pesquisas feitas com essa

abordagem. O autor salienta que a falta de rigor metodológico se deve, em parte, pela diminuta quantidade de repertório sobre a orientação metodológica voltada ao estudo de caso, em comparação com as outras metodologias de pesquisa.

Outra fonte de críticas em relação ao Estudo de Caso é a dificuldade de generalização dos resultados da pesquisa. Assim como a crítica anterior, essa possibilidade também pode afetar outras metodologias de pesquisa, como, por exemplo, o experimento científico. Yin destaca que o objetivo de pesquisas realizadas por meio de Estudos de Caso deve ser a generalização de preposições teóricas, portanto, a busca pela generalização analítica, que visa a generalizar um conjunto particular de resultados a uma teoria mais abrangente (YIN, 2005, p. 58), e não enumerar frequência. Não deve ser, portanto, objetivo do Estudo de Caso fazer generalizações estatísticas. Yin (2005), citando Lipset, Trow e Coleman (1956), afirma que o objetivo é fazer uma análise generalizante e não particularizante (YIN, 2005, p. 30).

Para responder as principais críticas ao Estudo de Caso, primeiramente, é importante esclarecer que não existe a hierarquia, muitas vezes defendida por pesquisadores, entre os métodos de pesquisa disponíveis. Vale dizer que cada metodologia de pesquisa se apresenta mais ou menos adequada para um estudo. Também, é importante destacar que o Estudo de Caso não é uma metodologia inferior às demais, sua incapacidade de explicação estatística de fenômenos não deve ser encarada como uma fragilidade do método em si, e sim como uma limitação, como outras presentes em todas as metodologias de pesquisa. Não há uma metodologia que dê conta de todas as questões possíveis de uma determinada investigação.

Outro fator que Yin (2005) destaca é a dificuldade e, muitas vezes, a impossibilidade de se estabelecer limites objetivos entre as estratégias de pesquisa de uma metodologia ou de outra, sendo que há uma grande interseção entre o arcabouço ferramental das diferentes metodologias. Assim, cada uma delas, pode se apresentar mais ou menos adequada para uma determinada investigação, a depender do estudo que se objetiva realizar.

Para a melhor execução de um Estudo de Caso, Yin (2005) reforça a importância da adequada preparação do respectivo projeto de pesquisa e salienta quais são os elementos que devem estar presentes nesse projeto para

o sucesso da investigação. Dentre os elementos destacados por Yin (2005) estão: as questões do estudo, suas proposições, sua unidade de análise, a lógica que une os dados às proposições, os critérios para interpretar as constatações. Em nossa pesquisa, as questões do estudo estão presentes nesse capítulo e também aparecem inúmeras vezes em todo o trabalho. Nossas premissas também estão elencadas nesse capítulo e são melhor fundamentadas no capítulo dois dessa Dissertação.

O nosso objeto de análise são dois casos de assédio moral, ocorridos no banco Itaú Unibanco S.A e banco Unibanco S.A², tratados em processos judiciais trabalhistas que tramitaram no Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região – TRT2, cujas decisões judiciais definitivas confirmaram a ocorrência de assédio moral. A escolha de um Estudo de Caso múltiplo está assentada também na compreensão de que casos múltiplos, em que os resultados da réplica literal do estudo fornecem conclusões semelhantes entre si, aumentam o grau de confiabilidade de um estudo de caso.

Yin (2005) cita as seis principais fontes de dados para a realização de um estudo de caso: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2005, p. 111). Vamos nos ater aqui à documentação, como fonte principal do Estudo de Caso, e a registros em arquivos, consubstanciados em descrições de informações obtidas em *sites* e documentos digitais disponíveis em plataformas eletrônicas do banco Itaú Unibanco S.A; com vistas a contextualizar a organização bancária, sua forma de gestão de pessoas e missão institucional, sem perder de vista a recomendação do autor, que nos alerta que os documentos utilizados para o Estudo de Caso devem ser cuidadosamente utilizados e não devem ser tomados como registros literais do evento estudado.

² Trata-se da mesma instituição financeira, pois o Banco Itaú Unibanco S.A surgiu da fusão comercial entre o Banco Itaú S.A. e o Banco Unibanco S.A, ocorrida em 2008.

3.3 Procedimentos de análise e de discussão dos resultados.

A discussão dos casos aqui estudados seguiu a proposta analítica feita por Donald Campbell (1975), descrita por Yin (2005), denominada “adequação ao padrão”. Assim, estabelecemos a relação entre os conceitos de conflito interpessoal e de assédio moral com as nossas unidades de análise, ou seja, os casos de assédio moral eleitos para este trabalho, sempre considerando as premissas do trabalho (P1 a P6). Buscamos explicitar, com isso, que ocorreu assédio moral e que essa situação resultou do aprofundamento de situações de conflito e que o ambiente laboral, marcado pela cultura da organização em si e do setor financeiro como um todo, contribuíram para a ocorrência dessa prática nefasta.

Yin (2005) descreve quatro procedimentos básicos para a avaliação de projetos de pesquisa em ciências sociais, que podem ser utilizados para guiar as várias etapas dos trabalhos de estudo de caso, são eles: validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade. Para a análise dos dados, o autor recomenda, como critério de avaliação da qualidade do constructo, o estabelecimento de medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sendo estudados.

Em relação à análise dos dados, Yin (2005) recomenda ao pesquisador verificar: se a análise faz “adequação ao padrão”, se faz a construção da explanação, se explora explicações concorrentes e se utiliza modelos lógicos (YIN, 2005, p. 55).

Buscamos ampliar o grau de confiabilidade desta pesquisa, efetuando uma ampla e minuciosa descrição dos casos estudados, compreendendo as etapas de escolha do objeto de análise, a busca, a coleta, o recorte, a formulação das preposições, a definição dos conceitos estabelecidos para a discussão, com vistas a garantir as informações necessárias para que outro pesquisador possa, eventualmente, refazer o estudo, preservando as mesmas condições de pesquisa e, portanto, chegar às mesmas conclusões e resultados. Ademais, trazemos nos anexos do trabalho as peças processuais utilizadas neste estudo.

3.4 Apresentação do objeto de pesquisa.

Nosso objeto de pesquisa são dois casos, materializados em dois processos judiciais trabalhistas concluídos e encerrados, cujas decisões finais asseguram que houve a prática de assédio moral, ocorridos no Banco Itaú Unibanco S.A; perpetrados pelos superiores hierárquicos dos funcionários reclamantes, no exercício de suas funções laborais.

Esclarecemos que o ingresso de ação judicial para a solução de conflitos trabalhistas é facultado a todo trabalhador e é regulamentado pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, denominado Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

Elegemos dois casos para a realização dessa Dissertação. No primeiro deles, a autora denunciou à Justiça o descumprimento da legislação por parte da organização bancária ré, o Itaú Unibanco S.A, atribuindo-lhe responsabilidade por seu adoecimento em razão da excessiva pressão sofrida no trabalho, que culminou em seu afastamento das atividades laborais por cerca de um ano e três meses, em razão de depressão.

No segundo caso, o autor denunciou à Justiça o descumprimento da legislação trabalhista por parte da organização bancária ré, o Unibanco S.A, atribuindo-lhe responsabilidade sobre a ocorrência de assédio moral, do qual foi vítima, praticado por sua superiora hierárquica.

3.5 Procedimentos de coleta dos dados.

De início, esclarecemos que optamos por pesquisar processos judiciais concluídos em tribunais superiores, por neles conterem os elementos que consideramos adequados para relatar os episódios de assédio moral nos contextos em que ocorreram. Nesses processos, encontramos os pedidos iniciais, as atas de audiência e depoimentos testemunhais, as decisões judiciais, os recursos sobre as decisões, as contrarrazões aos recursos e as decisões finais.

Assim, efetuamos buscas sobre jurisprudências, que são as decisões e interpretações das leis feitas por tribunais superiores, aplicadas a casos concretos, concluídos e encerrados, no *site* do Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região – TRT2, pelo endereço eletrônico <https://ww2.trt2.jus.br/>. No *site* do TRT2, na aba “jurisprudência”, tópico “pesquisa jurisprudencial”, selecionamos “pesquisa por palavra - acórdãos em geral (processos físicos e eletrônicos)”. Nesse item, é possível verificar os acórdãos dos processos judiciais por palavras-chave. Pesquisamos por “assédio moral” e selecionamos os casos a partir da leitura dos resumos dos acórdãos.

Ressaltamos que, em relação ao segundo caso, por se tratar de um processo judicial mais antigo, as peças da petição inicial e do recurso foram acessadas por meio de consulta nos originais do processo físico.

4 ESTUDO MULTICASOS: BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A.

Neste capítulo, fazemos a descrição do rito processual da ação judicial trabalhista, justificamos a escolha das peças processuais que utilizamos para a descrição dos casos selecionados, trazemos uma breve descrição desses casos, apresentamos a organização bancária em que ocorreram os casos de assédio moral e sua gestão de pessoas. Fazemos, ainda, a discussão dos dados levantados e apresentamos os resultados do estudo.

4.1 O rito processual da ação trabalhista.

O rito processual da ação judicial trabalhista é composto, em linhas gerais, por seis etapas, que compreendem o ajuizamento da ação, a audiência, a sentença, os recursos, as decisões sobre os recursos e a execução.

O ajuizamento da ação é o momento que o autor expõe à Justiça sua reclamação. Em caso de processo trabalhista, a ação pode ser apresentada verbalmente pelo próprio empregado, no setor de atendimento de uma Vara da Justiça do Trabalho, ou por petição proposta por um advogado constituído.

A audiência é o momento da tentativa de estabelecimento de um acordo de conciliação que, caso não obtenha êxito, é seguida de instrução processual, com a oitiva de testemunhas, de preposto da organização ré, de peritos e técnicos, que buscam esclarecer as situações narradas no ajuizamento da ação ou no decorrer do processo.

A sentença é a primeira decisão do Estado sobre as alegações da ação trabalhista e é proferida por um Juiz de Direito, que pode reconhecer o pedido formulado pelo autor como procedente, parcialmente procedente e improcedente. Assim, para que seja considerado procedente, faz-se necessário que todos os pedidos presentes na petição inicial sejam reconhecidos como direitos do trabalhador e, parcialmente procedente, quando somente parte dos pedidos são reconhecidos, ou improcedente, quando nenhum dos pedidos

presentes na petição inicial é reconhecido como direito do trabalhador ou suas alegações não tenham sido provadas.

No processo trabalhista, a responsabilidade de provar a veracidade das alegações presentes na petição inicial, ou seja, o ônus da prova, é do autor da ação. A não comprovação de todos os fatos narrados na petição inicial enseja a decretação da improcedência do pedido e encerramento da ação trabalhista. Por isso, em todo processo judicial e administrativo cabem o contraditório e a ampla defesa, garantias constitucionais, que visam à possibilidade de contradição dos fatos alegados na petição inicial e a utilização de todos os meios legais para se defender das imputações presentes no ajuizamento da ação. O recurso é o instrumento legal, utilizado pela parte descontente com a decisão judicial e visa à revisão parcial ou total da sentença. A execução é a etapa final do processo judicial e pretende o cumprimento da decisão judicial, proferida em sentença ou acórdão (NASCIMENTO, 2007).

4.2 Justificativa pela escolha das peças processuais.

Após as considerações feitas no tópico anterior, apresentamos a descrição dos casos objeto de nossa pesquisa, a fim de adequá-los aos objetivos desta Dissertação. Dentre os elementos processuais necessários ao tema que propomos, utilizamos a petição inicial, a ata de audiência, a sentença, o recurso ordinário e o acórdão de dois processos.

Na petição inicial, consta o relato da situação vivenciada pelos autores das ações na organização bancária ré, a fundamentação jurídica para o ingresso da ação que, supostamente, sustenta os pedidos que os autores reconhecem como direitos infringidos. Na ata de audiência, encontramos os depoimentos dos prepostos da organização ré, das testemunhas das partes do processo e considerações do Juiz de Direito acerca do andamento processual. Na sentença, consta a decisão judicial, formada a partir da convicção do magistrado, com base em elementos probatórios processuais. No recurso ordinário, mencionam-se as razões levantadas pela parte descontente com a decisão judicial, com vistas à

reformulação da sentença. Por fim, o acórdão contém a decisão judicial final dos processos.

4.3 Descrição do primeiro caso.

No primeiro caso foi relatado pela funcionária que, desde o início de seu trabalho no banco Itaú Unibanco S.A; ela sofria pressão para alcançar metas altíssimas de produção, ela sofria, também, pressões psicológicas, por parte de seu superior hierárquico, por meio de ameaças frequentes de demissão e que, embora se esforçasse para corresponder às expectativas de seu superior, não recebia nenhum gesto positivo. Isso lhe acarretou doença psíquica, resultante das pressões que sofria no ambiente de trabalho, somadas às longas jornadas de trabalho não remuneradas. Essas situações desencadearam conflitos na relação com os colegas de trabalho e originaram um profundo quadro de estresse, fobia e depressão, ignorados pela organização bancária, segundo a funcionária.

Na conclusão do processo judicial trabalhista, o Juiz de Direito, em decisão definitiva, entendeu que ficou comprovado o quadro de assédio moral sofrido pela funcionária

restou, assim, comprovado nos autos que havia a prática de Assédio Organizacional, perpetrado através do superior hierárquico e corroborado pelos colegas de trabalho através de zombarias, o qual configura assédio moral e que ratifica o quadro de assédio que deram origem à depressão sofrida pela autora (TRANSCRIÇÃO DE TRECHO DO ACÓRDÃO DO PROCESSO JUDICIAL DO PRIMEIRO CASO).

4.4 Descrição do segundo caso.

No segundo caso foi relatado pelo funcionário que, embora ele tentasse manter um relacionamento cordial com sua coordenadora, ela sempre o tratava

mal, se referindo ao seu trabalho de forma depreciativa, ameaçava-o de demissão e o tom verbal das cobranças era sempre agressivo, a ponto de outros funcionários ouvirem essas cobranças, que aparentavam ser “discussão”. Essa situação, segundo o funcionário, acarretou-lhe doença psíquica.

Na conclusão do processo judicial trabalhista, a Juíza de Direito, em decisão definitiva, entendeu que ficou comprovado o quadro de assédio moral sofrido pelo funcionário

A testemunha trazida pelo reclamante provou que a Sra. Rita, coordenadora do autor, fazia muitas cobranças em tom muito alto, com discussões e ameaças ao autor, inclusive de dispensa. Assim, se utilizava de meios inadequados para cobrar resultados, realizando efetiva pressão psicológica ao reclamante. A prova testemunhal confirmou o pouco caso da coordenadora para com o trabalho do autor, pois sempre o classificava como não satisfatório, que precisava fazer mais, sendo possível que outras pessoas, além dela, tenham ouvido as cobranças. Demonstrado, portanto, que a coordenadora do reclamante efetivamente adotava conduta inadequada e capaz de causar prejuízo moral a seus subordinados. Faz jus pois o autor a indenização por dano moral (TRANSCRIÇÃO DE TRECHO DO ACÓRDÃO DO SEGUNDO CASO - PROCESSO JUDICIAL N. 00053-2008-067-02-00-3).

QUADRO RESUMO DOS CASOS DE ASSÉDIO MORAL.

PRIMEIRO CASO	SEGUNDO CASO
Empresa: Itaú Unibanco S.A.	Empresa: Unibanco S.A.
Vítima: Mulher, 38 anos.	Vítima: Homem, 41 anos.
Tempo de serviço na organização: 19 anos.	Tempo de serviço na organização: 18 anos.
Função que exercia: Gerente de Relacionamento Empresa II.	Última função que exerceu: Assistente de help desk pleno.
Observação: a vítima ainda trabalhava na organização, quando entrou com a ação trabalhista.	Observação: passou a funcionário terceirizado, após mudanças estruturais na organização.
Ano de ingresso da ação judicial: 2016.	Ano de ingresso da ação judicial: 2007.

Situações relatadas pela vítima e testemunhas:	Situações relatadas pela vítima e testemunhas:
Denomina a situação sofrida como: atravessar um calvário.	Denomina a situação sofrida como: tortura psicológica e emocional, humilhação e constrangimento, vítima de abuso de poder e autoritarismo.
Atitudes utilizadas pelos superiores hierárquicos:	Atitudes utilizadas pelos superiores hierárquicos:
a) Imposição de elevadas metas;	a) Gestos e palavras depreciativas;
b) Imposição de sobrejornada de trabalho, sem a correspondente remuneração;	b) Ironia;
c) Pressão psicológica;	c) Desqualificação de seu trabalho;
d) Ameaça de demissão;	d) Era ridicularizado;
e) Precárias condições de trabalho;	e) Palavras ofensivas;
f) Exposição depreciativa perante colegas de trabalho e clientes da organização;	f) Ameaça de demissão;
g) Exposição negativa em ranking de metas;	g) Gritos;
h) Implicância/perseguição;	h) Imposição de trabalho extenuante;
i) Tratamento diferenciado em relação aos demais colegas de trabalho.	i) Pressão psicológica;
j) Deboches;	j) Perseguição.
k) Zombarias;	
l) Repreensões na frente dos colegas;	
Ações da vítima no ambiente de trabalho:	Ações da vítima no ambiente de trabalho:
a) Se empenhava de maneira sobre-humana para corresponder às expectativas de seu superior.	a) Profissionalismo;
b) Cumprimento das metas propostas.	b) Cumprimento dos deveres laborais.
Consequências das atitudes impostas:	Consequências das atitudes impostas:
a) Doenças psíquicas;	a) Abalos psíquicos e morais;
b) Estresse profundo;	b) Medo do desemprego;
c) Neurose;	c) Insegurança;
d) Fobia do ambiente de trabalho;	d) Vergonha;
e) Depressão;	e) Angústia;

f) Ansiedade;	f) Desmoralização perante aos colegas de trabalho;
g) Angústia;	g) Sensação de incompetência e inutilidade;
h) Insônia;	h) Deterioração das relações com os colegas de trabalho e com sua família;
i) Afastamento das atividades laborais;	i) Desligamento da organização;
j) Degeneração do relacionamento com colegas de trabalho e com a família.	j) Necessidade de acompanhamento médico;
k) Necessidade de acompanhamento médico;	k) Tratamento com antidepressivos.
l) Tratamento com antidepressivos.	

Quadro elaborado pelo autor com base nas petições iniciais e nos termos de audiência – descrição dos relatos das vítimas e depoimentos das testemunhas.

4.5 A organização onde se evidenciam os casos de assédio moral: o Itaú Unibanco S.A.

Os casos de assédio moral, objeto de estudo desta pesquisa, ocorreram em uma das maiores e mais importantes organizações brasileiras, o Banco Itaú Unibanco S.A. Atualmente, o Itaú Unibanco S.A. é o maior banco privado brasileiro e a segunda maior empresa do país, segundo o ranking Forbes Global 2000, edição 2019.

De acordo com dados disponíveis no *site* do banco, em consulta realizada em janeiro de 2020, o Banco Itaú Unibanco S.A. tem 91 anos de história, 95 mil acionistas, mais de 96 mil funcionários, 55 milhões de clientes e 12 milhões de correntistas. Em 2018, registrou lucro líquido de R\$ 25,7 bilhões e gerou outros R\$ 73 bilhões para a sociedade, sendo que, no mesmo ano, investiu R\$ 2,1 bilhões em suas operações.

Em seu *site*, no tópico “quem somos” o Banco Itaú Unibanco S.A. afirma que, por trás de suas operações, está a visão de que

como banco, devemos contribuir, para que as pessoas e as empresas tenham uma relação saudável com o dinheiro e façam boas escolhas financeiras; incentivamos as pessoas a crescer e

empresas a progredir. Esse é o propósito que guia o Itaú Unibanco. Nossa responsabilidade com o desenvolvimento do país está na essência de nossa atividade [...] queremos ser um agente de transformação. Queremos promover melhorias e ser líder em performance sustentável e em satisfação de clientes. Queremos conquistar a admiração e a confiança de todos que se relacionam com a gente e inspirar as pessoas a pensar de maneira inovadora para transformar o mundo (*SITE DO BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A. – TÓPICO “QUEM SOMOS”*).

O Banco Itaú Unibanco S.A. declara, ainda, em seu *site*, no tópico “carreira/diversidade”, que realiza investimentos sociais em áreas como educação, esporte, cultura e mobilidade urbana e programa de carreira com foco na diversidade, com vistas a *garantir oportunidades iguais para todos, por meio da justa competitividade diante das diferenças, da heterogeneidade de gênero, raça, pessoas com deficiência, idade e orientação sexual dentro da organização* (*SITE DO BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A. – TÓPICO “CARREIRA/DIVERSIDADE”*).

Na área de carreiras, a organização informa buscar talentos nas modalidades: aprendiz, estágio, trainee e MBA no Exterior.

- Sobre a modalidade “aprendiz”, afirma se tratar de oferecer oportunidade do primeiro emprego para jovens talentos que precisam se capacitar para um mercado cada vez mais exigente (*SITE DO BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A. – TÓPICO “CARREIRAS”*).
- Sobre “estágio”, esclarece que um bom começo é essencial para alavancar a carreira. Nossos programas são feitos para você que não quer só um estágio, quer fazer a diferença (*SITE DO BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A. – TÓPICO “ESTÁGIO”*).
- Sobre “trainee” informa ser um programa feito para você que busca acelerar o seu desenvolvimento, empreendendo ideias e potencializando o seu talento (*SITE DO BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A. – TÓPICO “TRAINEE”*).
- Sobre o “MBA no Exterior”, reitera que o programa é voltado a estudantes de MBA internacional que buscam contribuir com ideias inovadoras para

alavancar os negócios do maior banco da América Latina (*SITE DO BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A. – TÓPICO “MBA NO EXTERIOR”*).

- Sobre as áreas de atuação e carreiras existentes na organização, declara a existência 13 áreas: Auditoria, Negócios Varejo, Jurídico, Latam (gestão dos negócios na América Latina), Tecnologia e Operações, Recursos Humanos, Riscos e Finanças, Marketing, Wealth Management Services (Diretoria Executiva responsável pela gestão de produtos e serviços relacionados ao Mercado de Capitais), Wealth Management and Services (WMS) - Asset Management (área responsável pela gestão de investimentos do banco); Wealth Management and Services (WMS) - Private Banking (área responsável pela gestão de patrimônio de clientes); Wealth Management and Services (WMS) - Diretoria de Securities and Funds Services (DSFS); Diretoria de negócios Securities Services e Soluções Previdenciárias e de suporte Fiduciário para clientes WMS; e Wealth Management and Services (WMS) - Diretoria de Produtos de Investimentos e Previdência (DPIP) (Diretoria responsável pela experiência de investimentos dos clientes do banco).

Em relação a sua área de Recursos Humanos, o Banco Itaú Unibanco S.A. comunica que

a área de pessoas desenvolve projetos que impactam o dia a dia de cerca de 90 mil colaboradores em sua atração, seleção, performance, desenvolvimento e carreira. Mais do que isso, temos times dedicados à diversidade, cultura, saúde e bem-estar. Trabalhamos de forma única, engajados com a transformação digital em um ambiente de trabalho colaborativo, gerando maior proximidade e sinergia entre as equipes” (*TRANSCRIÇÃO DO ENUNCIADO “RECURSOS HUMANOS”, DISPONÍVEL NO SITE DO BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A., TÓPICO ‘CARREIRA / ÁREAS DE ATUAÇÃO’*).

Em sua página oficial na rede social LinkedIn, na subárea “dia a dia / carreiras”, o Banco Itaú Unibanco S.A. destaca seus programas de ingresso na carreira da instituição, com enfoque na quantidade de oportunidades distribuídas nas mais de 4.500 (quatro mil e quinhentas) agências, além das sedes

administrativas, ressaltando sua premissa de valorização das pessoas: *Muito além de produtos e serviços financeiros, somos gente que move gente. Por isso, estamos sempre em busca dos melhores talentos para ingressar no nosso time*” (TRANSCRIÇÃO DE TRECHO DO TÓPICO CARREIRAS, NA PÁGINA OFICIAL DO BANCO NA REDE SOCIAL LINKEDIN).

Ainda na subárea “dia a dia / carreiras”, da página oficial do banco no LinkedIn, o Itaú Unibanco S.A. apresenta um item denominado “histórias de carreiras” em que relata a trajetória profissional de um de seus funcionários, ex-morador de um bairro periférico da cidade de São Paulo, formado em gastronomia e amante de esportes, que trocou o serviço público para atuar na instituição e hoje considera: *incrível, poder aprender e ver o meu trabalho se transformando em produtos e serviços* (TRANSCRIÇÃO DE TRECHO DO TÓPICO CARREIRAS, NA PÁGINA OFICIAL DO BANCO NA REDE SOCIAL LINKEDIN).

Na subárea “cotidiano”, da página oficial do banco no LinkedIn, o Banco Itaú Unibanco S.A. busca levar aos interessados a experiência de ser um funcionário da instituição. Em um texto denominado “experiência do colaborador” destaca a relativa liberdade de vestimenta concedida a seus funcionários

Queremos estimular cada colaborador a ser sua melhor versão, todos os dias. Por isso, aqui, cada colaborador vem trabalhar da forma que representa o seu estilo e jeito de ser. O que vale é respeitar a ocasião, com bom senso e o gosto de cada um. Por exemplo, quem presta atendimento pessoalmente aos clientes deve ter uma atenção especial, mas gravata e blazer, por exemplo, não são mais mandatórios nas agências e nem nos centros administrativos. O importante é se sentir bem! #VouComoSou”. (TRANSCRIÇÃO DE TRECHO DO TÓPICO COTIDIANO, NA PÁGINA OFICIAL DO BANCO NA REDE SOCIAL LINKEDIN).

Nessa mesma subárea da página oficial do banco no LinkedIn, também ganha destaque a valorização da diversidade que o banco pretende

O Itaú Unibanco é laranja e também de todas as cores! Todo ano, em junho, realizamos a Semana da Diversidade LGBT. Neste ano, a programação

teve três dias e contou com 12 painéis de colaboradores e convidados, que falaram sobre inclusão, respeito, direitos, negócios e muito mais. As palestras aconteceram em diferentes centros administrativos e foram transmitidas online e em tempo real para todo o nosso time” (TRANSCRIÇÃO DE TRECHO DO TÓPICO COTIDIANO, NA PÁGINA OFICIAL DO BANCO NA REDE SOCIAL LINKEDIN).

Já na subárea “conheça o Itaú”, o banco expressa sua cultura

Nossa cultura: Somos um banco movido por gente e queremos estimular o poder de transformação das pessoas. Somos sinônimo de inovação e referência em performance sustentável. Somos engajados em causas como educação, cultura, mobilidade urbana e esporte. Somos empenhados em gerar valor para todos que se conectam conosco. Somos um time de mais de 100 mil pessoas apaixonadas pelo o que fazem todos os dias: ajudar os nossos clientes a alcançarem aquilo que buscam! (TRANSCRIÇÃO DE TRECHO DO TÓPICO CONHEÇA O ITAÚ, NA PÁGINA OFICIAL DO BANCO NA REDE SOCIAL LINKEDIN).

4.6 A gestão de pessoas do Banco Itaú Unibanco S.A.

A Gestão de Pessoas do Banco Itaú Unibanco S.A. ganha destaque em seu Relatório Anual Integrado. Na página de apresentação do Relatório de 2018, itens relativos à Gestão de Pessoas aparecem em realce no tópico “capital humano”. Três apontamentos compõem esse destaque: Total de colaboradores, Índice de satisfação dos colaboradores (em porcentagem) e Investimento em pessoal.

A Gestão de Pessoas ocupa 4 (quatro), das 247 (duzentas e quarenta e sete) páginas do Relatório Anual Integrado 2018, nelas, o banco reafirma sua vocação para a valorização das pessoas

É nosso papel valorizar as pessoas como elas são, suas experiências, suas características e seus modelos mentais, eliminando barreiras para que todos os colaboradores possam desenvolver

seu potencial e que possamos alcançar a melhor versão de cada um de nós, nos dedicando todos os dias para atender e encantar os nossos clientes (RELATÓRIO ANUAL INTEGRADO 2018, P. 52).

O Banco Itaú Unibanco exalta a meritocracia como a forma de gestão mais justa e transparente, reforça sua busca pela valorização da diversidade na instituição e pelo respeito às pessoas. A avaliação de desempenho dos funcionários, segundo o mesmo documento, ocorre anualmente, por meio de um “Ciclo de Meritocracia”, com foco nos resultados, alinhando as metas aos desafios e valores da instituição e descrito pelo banco da seguinte forma:

na matriz de avaliação de desempenho, o Eixo X avalia o desempenho do colaborador com base nos resultados atingidos em cada meta contratada. O processo de contratação e avaliação de metas é dividido em quatro etapas: alinhamento aos objetivos da organização, contratação das metas, avaliação dos resultados e feedbacks. O Eixo Y avalia se o comportamento do colaborador está aderente aos nossos valores (Nosso Jeito) com base nos resultados das pesquisas de avaliação feitas por gestores, pares e parceiros (RELATÓRIO ANUAL INTEGRADO 2018, P. 53).

A remuneração dos funcionários do Banco Itaú Unibanco S.A. é composta por uma parte fixa, que visa ao reconhecimento da competência e senioridade do profissional, podendo ser acrescida por meio da Política de Promoção e Mérito da Instituição e por convenções coletivas, e por uma parte variável, que visa ao reconhecimento do desempenho pessoal do funcionário, composta por Participação nos Lucros, Participação nos Resultados e Participação Complementar nos Resultados. Há ainda a possibilidade de o funcionário ser contemplado por Programas de Remuneração por Alto Desempenho (PRAD), Performance Diferenciada (PD) e Programa de Sócios.

O Banco Itaú Unibanco S.A. destaca que, além dos benefícios estabelecidos em convenção coletiva, oferece também outros benefícios que podem variar de acordo com a categoria dos funcionários ou com a regulamentação aplicável a cada jurisdição, dentre eles: os planos de assistência

médica e odontológica, planos de previdência privada, seguro de vida em grupo, *check-up*, estacionamento, serviços psicossociais e tratamento personalizado no uso de produtos e serviços financeiros.

A Gestão de pessoas do Banco Itaú Unibanco atua, ainda, na retenção de funcionários, com o Programa Conectando Oportunidades, que visa a apoiar e orientar os funcionários na busca de novos desafios e oportunidades de trabalho na instituição e na avaliação do grau de satisfação dos funcionários com a instituição, por meio da ferramenta e-NPS.

Por fim, a Gestão de Pessoas opera, também, em prol da capacitação dos funcionários, com vistas ao seu desenvolvimento profissional e pessoal, disponibilizando programas de treinamento técnico e comportamental, ações de capacitação alinhadas ao estágio de carreira e ao Plano de Desenvolvimento Individual, compostos por cursos presenciais e à distância de educação continuada, de idiomas, de Programas de Pós-Graduação, participações em seminários e congressos e cursos de curta duração no Brasil e no exterior.

4.7 Discussão dos casos.

A discussão dos casos é feita a partir do cotejo das situações reais descritas nos processos judiciais, e a partir das premissas da investigação, baseadas especialmente na literatura sobre conflito interpessoal e assédio moral, observadas em autores como Cordeiro, Cunha & Lourenço (2019), Cerqueira (2012), Ramos & Galia (2012), McIntyre (2007), Ferreira Netto (2007), Agostini (2005), Ventrini & Garcia (2004), Bobbio (1998) e Aranha (1993), com vistas a responder à pergunta de partida: por que ocorreu assédio moral na principal empresa privada brasileira?

Discussão dos casos a partir da Premissa P1:

A premissa P1, que designa o conflito interpessoal como um fenômeno inerente à natureza humana, explicita que onde houver interação social, o conflito entre as pessoas será uma possibilidade. Hinde (1997, *apud* Ventrini &

Garcia, 2004) reafirma que o conflito interpessoal se manifesta em todos os relacionamentos e os relacionamentos humanos se dão em todas as esferas da sociedade, onde há mais de um indivíduo. Cordeiro, Cunha e Lourenço (2019, p. 508) declaram que *o conflito é inevitável e está onipresente nas organizações*. Nos casos estudados nesta Dissertação fica evidente a existência de conflito interpessoal, materializado na divergência entre os envolvidos em relação a aspectos do trabalho na organização e, posteriormente, na prática de assédio moral. Vale dizer que o conflito interpessoal, como definido por McIntyre (2007), configura um processo, uma sequência de acontecimentos divergentes, envolvendo duas ou mais partes, com cada uma a ter sua própria lógica, as suas experiências e os seus comportamentos e ocorre num sistema/estrutura, que inclui as características das partes envolvidas e o contexto, onde estão inseridas, tendo como resultado consequências para a realização das tarefas e para a manutenção do sistema social (McINTYRE, 2007, p. 297-298).

Nos dois casos eleitos para esta Dissertação ficam inquestionáveis a ocorrência de conflito interpessoal. No primeiro caso, a autora relatou que, desde o início de seu trabalho no Banco Itaú Unibanco S.A, sofria pressão para alcançar metas altíssimas de produção. Ela sofria, também, pressões psicológicas, por parte de seu superior hierárquico, por meio de ameaças frequentes de demissão e que, embora se esforçasse para corresponder às expectativas de seu superior, não recebia nenhum gesto positivo.

No segundo caso, o autor relatou que, embora tentasse manter um relacionamento cordial com sua coordenadora, ela sempre o tratava mal, referindo-se a seu trabalho de forma depreciativa. Além disso, ameaçava-o de demissão e o tom verbal das cobranças era sempre agressivo, a ponto de outros funcionários ouvirem essas cobranças, que aparentavam discussão.

Discussão dos casos a partir da Premissa P2:

A premissa P2 assevera que o ambiente organizacional é fator facilitador da ocorrência de divergências entre indivíduos ou grupos. Em McIntyre (2007) e Agostini (2005) vimos que parte importante das atividades organizacionais são realizadas por pessoas que necessitam conviver próximas umas das outras e

manter contato direto, em função das contingências de trabalho. Ramos & Galia (2012, p.29) asseveram que fatores decorrentes da globalização e do processo de automação, somados à competitividade dos produtos para poderem ser vendidos no mercado, pressionaram o empregado a produzir mais, com mais qualidade e a ser cobrado por metas e resultados, ocasionando o aumento da tensão no ambiente de trabalho.

Nos dois casos objetos desta investigação, observamos que o ambiente organizacional favoreceu a ocorrência dos conflitos interpessoais. No primeiro caso, a autora relatou a crescente pressão para o atingimento de metas, relatou que sofria pressão para a realização de sobrejornada de trabalho, sem a correspondente remuneração. Disse, ainda, que as condições para a realização das atividades de trabalho eram precárias e que recebia tratamento diferenciado por parte de seu superior hierárquico, em relação aos demais colegas de trabalho.

No segundo caso, o autor relatou o descontentamento de sua coordenadora em relação ao trabalho realizado por ele. Esclareceu que sua coordenadora se utilizava de palavras depreciativas e irônicas e sempre o ameaçava de demissão, impondo-lhe trabalho extenuante, ou seja, os conflitos interpessoais aqui estudados cresceram para o assédio moral e foram favorecidos pelo ambiente organizacional, em função das contingências de trabalho.

Discussão dos casos a partir da Premissa P3:

A premissa P3 designa o conflito interpessoal como uma possibilidade de interação social, cujos efeitos podem impactar as pessoas e as organizações. Em Bobbio (1998) e Ferreira Netto (2007) reconhecemos que a história da sociedade é marcada pelas diferentes formas de interação social. Como interação social, Hinde (1976, 1979, 1981, *apud* Aranha, 1993) define ser um episódio onde A faz x para B e B faz y para A. A interação social é, portanto, um fenômeno que envolve algum tipo de relação intermitente entre duas ou mais pessoas, envolvendo intercâmbios durante um período relativamente intenso de tempo, existindo algum grau de continuidade entre as interações sucessivas, de

forma que cada interação é afetada pelas interações passadas e pode afetar as interações futuras, da mesma forma que afeta a percepção que cada indivíduo tem das interações passadas e/ou como imagina ou se predispõe para interações futuras e, por isso, pode afetar o curso das relações (ARANHA, 1993).

Nos casos aqui estudados, fica evidente a ocorrência de interação social entre as vítimas de assédio moral e seus agressores e que essas interações conflituosas afetaram tanto as pessoas envolvidas quanto a organização bancária onde trabalhavam e o curso dessas relações. No primeiro caso, a funcionária relatou que a situação enfrentada no ambiente de trabalho, expresso pela interação conflituosa entre ela e seu superior hierárquico acarretou-lhe doença psíquica, bem como conflitos na relação com os colegas de trabalho e originaram um profundo quadro de estresse, fobia e depressão, levando ao seu afastamento do trabalho para tratamento médico.

No segundo caso, o funcionário relatou que, após o agravamento das situações de assédio moral, ou seja, o conflito interpessoal avançar para a prática de assédio moral, passou a sofrer de doença psíquica e a fazer uso de remédios controlados. Vimos, assim, que o conflito interpessoal foi a forma utilizada pelos superiores hierárquicos desses funcionários para interagir com eles, em detrimento de outras possibilidades de interação, como a harmonia e a cooperação, por exemplo.

Em relação aos efeitos para a organização temos de concreto o fato de a organização ter sido condenada em processo judicial ao pagamento de dano moral, nos montantes de R\$ 50.000,00 e R\$ 10.000,00, bem como a percepção, por parte dos funcionários afetados, de degeneração do ambiente de trabalho.

Discussão dos casos a partir da Premissa P4:

A premissa P4 assevera que as organizações devem identificar a ocorrência de conflitos interpessoais e avaliar a pertinência ou não de atuar sobre eles. Cordeiro, Cunha & Lourenço (2019) e McIntyre (2007) afirmam que uma questão fundamental para as organizações é saber como lidar com a ocorrência de conflitos interpessoais entre os seus funcionários. Para lidar com o conflito primeiramente é preciso identificá-lo. Nos casos estudados, a

organização bancária não agiu para administrar os conflitos. Isso pode ter acontecido ou pelo fato de a organização não ter identificado a presença do conflito ou por decisão de não intervir. Em qualquer um dos casos, a inércia da organização evidenciou que ela errou pois, ao não agir, deixou que o conflito entre seus funcionários se agravasse a ponto de configurar-se assédio moral. Além disso, não colocou em prática sua política de gestão.

Como afirmar, por exemplo, que a organização, nos casos estudados, conseguiu valorizar as pessoas como elas são, suas experiências, suas características e seus modelos mentais? Ou como a organização eliminaria as barreiras, para que todos os colaboradores pudessem desenvolver seu potencial e que pudessem alcançar a melhor versão deles mesmos, se os funcionários dos casos estudados estavam acuados e sofriam assédio moral a ponto de adoecerem?

Discussão dos casos a partir da Premissa P5:

A premissa P5 assevera que a forma como as organizações atuam sobre os conflitos interpessoais condiciona os efeitos decorrentes dessas situações sobre a própria organização e sobre os indivíduos e/ou grupos envolvidos.

Moura (2019, citando Dejours, 2015, p. 107) afirma que *o trabalho nunca é um cenário ou um ambiente. Ele engaja a subjetividade inteira. Nunca será neutro quanto à saúde do indivíduo: às vezes constrói, às vezes destrói*. McIntyre (2007), Bataglia (2006) e Agostini (2005) asseveram que os efeitos decorrentes dos conflitos interpessoais podem ser positivos ou negativos para as pessoas envolvidas e para as organizações, a depender da forma como as organizações atuam sobre eles. Vimos em McIntyre (2007) que de situações conflituosas bem administradas pelas organizações podem surgir relações de trabalho mais cooperativas e com formas benéficas de soluções de problemas para os envolvidos, mas isso não aconteceu nos casos aqui estudados.

Nos dois casos objetos deste estudo, inferimos que a organização não aproveitou a ocorrência do conflito para promover o aprendizado da organização e promover a melhoria das relações de trabalho. A ocorrência dos conflitos trouxe à tona situações vivenciadas pelos funcionários que iam na contramão da

política organizacional. A organização poderia ter identificado a prevalência de situações que provocariam a ocorrência de conflitos, como as atitudes autoritárias e desrespeitosas de seus funcionários que praticaram assédio moral, atuando sobre elas. As consequências nos dois casos estudados foi a prática de assédio moral, tendo como desfecho a condenação em processo judicial por parte da organização e o desligamento de um dos funcionários da instituição. Ou seja, a forma como a organização bancária atuou nos casos de conflito interpessoal e posteriormente nas práticas de assédio moral condicionou os efeitos dessas situações, tanto para o próprio Banco Itaú Unibanco S.A. quanto para os funcionários envolvidos.

Discussão dos casos a partir da Premissa P6:

A premissa P6 assevera que o assédio moral é um tipo específico de conflito interpessoal, que surge do agravamento de situações de divergências entre indivíduos ou grupos, provocando efeitos negativos tanto para os envolvidos nessas situações quanto para a organização em que atuam. Hirigoyen (2010, *apud* Cerqueira, 2012) caracteriza o conflito interpessoal como uma divergência de escalada simétrica entre duas ou mais pessoas. O assédio moral, por sua vez, se caracteriza pela escalada assimétrica da situação conflituosa, bem como pela ocorrência de condutas abusivas que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade de uma pessoa, ameaçando o seu emprego ou degradando o clima de trabalho (HIRIGOYEN, 2010, p. 17, *apud* CERQUEIRA, 2012, p. 21).

Por essa definição, o assédio moral pode surgir de situações de conflito, nas quais condutas abusivas, praticadas em razão de divergências percebidas ao menos pelo agressor, tornam-se recorrentes e atentam contra a dignidade/integridade da vítima e degradam o ambiente de trabalho.

Nos casos estudados nessa Dissertação, os depoimentos dos funcionários e de testemunhas, tanto dos reclamantes quanto da organização, comprovaram a prática de assédio moral. No primeiro caso, a funcionária relatou que, desde o início de seu trabalho no Banco Itaú Unibanco S.A, sofria pressão para alcançar metas altíssimas; além disso, também sofria pressões

psicológicas, por parte de seu superior hierárquico, por meio de ameaças frequentes de demissão.

No segundo caso, o autor relatou que, embora tentasse manter um bom relacionamento com sua coordenadora, ela sempre o tratava mal, se referindo ao seu trabalho de forma depreciativa, ameaçava-o de demissão. Nos dois casos, os funcionários agiam de forma a minimizar a tensão no ambiente de trabalho, mas sem sucesso.

Na decisão judicial do segundo caso, a Desembargadora relatora do processo afirmou que a testemunha trazida pelo funcionário provou que sua coordenadora fazia muitas cobranças em tom de voz muito alto, com discussões e ameaças, inclusive de dispensa, utilizando, portanto, meios inadequados para cobrar resultados, realizando efetiva pressão psicológica ao funcionário. A prova testemunhal confirmou o pouco caso da coordenadora para com o trabalho do funcionário, pois sempre o classificava como não satisfatório, que precisava fazer mais, sendo possível que outras pessoas, além da testemunha, tenham ouvido as cobranças. Fica demonstrado, portanto, que a coordenadora desse funcionário efetivamente adotava conduta inadequada e capaz de causar prejuízo moral a seus subordinados.

As consequências do assédio moral suportadas pelos funcionários dos casos objetos dessa Dissertação foram negativas, consubstanciadas em sofrimento físico e psíquico, adoecimento, perturbações em suas relações pessoais, dentro e fora do Banco. Nos dois casos, os funcionários adoeceram e passaram a utilizar antidepressivos. A Justiça buscou reparar os danos sofridos, com a concessão de reparação financeira arcada pela organização, então empregadora dos funcionários.

Por parte do Banco Itaú Unibanco S.A, como dito anteriormente, as consequências também foram negativas. Além das perdas financeiras em razão dos processos judiciais e das respectivas condenações, o ambiente de trabalho foi degradado e os objetivos institucionais, como a valorização das pessoas e desenvolvimento de carreiras, promovendo a diversidade, a cultura, a saúde e o bem-estar de seus funcionários, não foram atingidos.

4.8 Resultados do estudo.

Seguindo o entendimento de estudiosos e de expoentes da ciência e da filosofia como Cordeiro, Cunha e Lourenço (2019), Nietzsche (2017), Passos (2008), Gomes (2006), Bobbio (1998) e outros, verificamos que o conflito interpessoal é um fenômeno inerente à natureza humana, validando a premissa P1. Nos casos estudados, constatamos a ocorrência de conflito interpessoal entre funcionários, superiores hierárquicos e colegas de trabalho, caracterizando o conflito interpessoal como um fenômeno recorrente do relacionamento humano e do ambiente organizacional.

Em relação ao ambiente organizacional ser um fator facilitador da ocorrência de divergências entre indivíduos ou grupos (P2), ficou evidenciado nesse Estudo de Caso que os conflitos interpessoais intraorganizacionais foram decorrentes de divergências oriundas do próprio exercício do trabalho, portanto, o ambiente organizacional foi de fato fator facilitador da ocorrência de divergências entre os indivíduos, validando a premissa P2.

Já em relação ao conflito interpessoal ser uma possibilidade de interação social, cujos efeitos podem impactar as pessoas e as organizações (P3), deduzimos que essa premissa é válida, pois o conflito interpessoal foi a forma utilizada pelos superiores hierárquicos dos funcionários dos casos estudados para interagir com eles. Vimos, também, que as situações vivenciadas pelos funcionários impactaram negativamente suas vidas, bem como acarretaram prejuízos financeiros à organização.

Os prejuízos financeiros enfrentados pela organização são decorrentes das custas para o enfrentamento dos processos judiciais, com os pagamentos de taxas e honorários advocatícios, e com os pagamentos das indenizações por danos morais, aos quais foi condenada. Existem também os prejuízos sofridos pela organização não contabilizados. O primeiro deles é decorrente do afastamento das atividades laborais pelos trabalhadores que sofreram o assédio moral, para que esses pudessem cuidar de sua saúde, em razão das enfermidades contraídas. Outros dois prejuízos não contabilizados não foram comprovados neste estudo de caso, mas são facilmente presumíveis, uma vez

que se configurou o assédio moral. Tratam-se da possível queda no rendimento desses funcionários, em razão do direcionamento de energia para lidar com a situação conflituosa (AGOSTINI, 2005) e da possibilidade da degradação do ambiente de trabalho, o que acarretaria queda no rendimento das equipes envolvidas (SILVA-FORTES, 2017; CERQUEIRA, 2012).

Em relação à premissa P4, que designa que as organizações devem identificar a ocorrência de conflitos interpessoais e avaliar a pertinência ou não de atuar sobre eles, ficou evidenciado que a organização deve identificar os conflitos e avaliar a necessidade de atuar ou não sobre eles, no primeiro momento da situação conflituosa, ou seja, na fase dos incidentes críticos. Isso por dois motivos, o primeiro deles é que nos conflitos interpessoais dos casos estudados, o cerne das divergências estava no atingimento de metas de trabalho, e a não atuação da organização permitiu que os conflitos se aprofundassem a ponto de se configurarem assédio moral.

O segundo motivo pelo qual a organização deve identificar a ocorrência de conflitos e avaliar se deve ou não atuar sobre eles é o dever de a organização viabilizar os meios de execução de sua política de gestão. Nos dois casos estudados, a inércia da organização e a ineficiência de setores e programas³ que poderiam atuar na prevenção e combate à prática de assédio moral, fez com que ela não colocasse em prática suas ações de promoção das pessoas e de um ambiente de trabalho saudável, validando, assim, a premissa P4.

Em relação à premissa P5, julgamos que ela foi validada, uma vez que a inércia da organização em relação aos conflitos condicionou seus resultados. Ao não atuar nos casos de conflitos objetos deste estudo, a organização permitiu que seus funcionários não cumprissem as práticas previstas em sua política de gestão. Seus objetivos de promoção e valorização das pessoas não foram

³ A organização, em sua defesa no processo trabalhista do primeiro caso, cita ferramentas e setores da organização que teriam como uma de suas funções promover boas práticas de trabalho e combater eventuais abusos, dentre eles o Código de Ética, o Ombudsman, a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), o Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), os programas internos para o auxílio na prevenção e controle das doenças do trabalho, como o “RH Momento Saúde” e o “Programa de Apoio Pessoal – Fique OK”. Disse também dispor de equipes multidisciplinares com psicólogos, assistentes sociais, advogados, nutricionistas, fisioterapeutas, personal trainer.

atingidos e, diferentemente disso, pessoas foram aviltadas, ficaram doentes e a organização sofreu processos trabalhistas e prejuízos financeiros.

Podemos dividir a premissa P6 em três partes, a primeira: o assédio moral é um tipo específico de conflito interpessoal. Essa parte da premissa se confirmou. O assédio moral, enquanto fenômeno de interação social, no qual a natureza da interação depende da influência recíproca de cada um dos parceiros, onde cada interação é afetada pelas interações passadas e pode afetar as interações futuras (ARANHA, 1993), transforma qualquer forma de interação social em situação de conflito. Vale dizer que situações características do assédio moral também estão, em maior ou menor grau, presentes nos conflitos interpessoais. A especificidade do assédio moral, enquanto conflito interpessoal, é a ocorrência de práticas abusivas que degradam a vítima e o ambiente de trabalho, possíveis apenas quando há discrepância de poder entre os envolvidos, provocando a escalada assimétrica do conflito interpessoal.

A segunda parte da premissa P6: o assédio moral surge do agravamento de situações de conflito. Os elementos presentes nos processos judiciais não trazem informações relativas às interações sociais antes dos episódios de assédio moral. Contudo, Avila (2008) nos mostra que o conflito interpessoal se configura na primeira etapa da relação social que descamba para a prática de assédio moral, sendo o conflito interpessoal a fase um, denominada fase dos incidentes críticos, da interação social que evolui para a prática de assédio moral.

Nos depoimentos dos funcionários, das testemunhas e na narrativa da petição inicial não é possível estabelecer quando o conflito interpessoal se transformou em assédio moral. No primeiro caso, a funcionária relata que sempre sofreu pressão para o cumprimento de metas. Consta da petição inicial: *desde o início de seu trabalho no banco Itaú Unibanco S.A; sofria pressão para alcançar metas altíssimas, também sofria pressões psicológicas, por parte de seu superior hierárquico*. No segundo caso, o funcionário não aborda período anterior à prática do assédio.

A terceira parte da premissa P6: o assédio moral provoca efeitos negativos tanto para os envolvidos nessas situações quanto para a organização em que atuam. Vimos em McIntyre (2007) que, de situações conflituosas bem

administradas, a organização pode se beneficiar e, eventualmente, os dois lados envolvidos no conflito podem experimentar ganhos. No assédio moral não há como ganhar, trata-se de uma situação de grave violência. A vítima é a principal afetada. As consequências para a vítima são muitas e já foram fartamente discutidas aqui. Para as organizações, as consequências também são muitas e sempre negativas, perdas financeiras, degradação do ambiente de trabalho, queda de produtividade e absenteísmo.

Nos casos concretos ficam evidentes a existência de conflito interpessoal, expresso por pressões psicológicas e ameaças, especialmente, de perda de emprego. Fica óbvio, também, como expresso por Hirigoyen (2010), que o assédio moral é fruto da escalada assimétrica do conflito interpessoal e evidenciou-se, por fim, que os resultados do assédio moral são sempre negativos para todos os envolvidos, ou seja, tanto para a organização quanto para os funcionários envolvidos.

Assim, respondendo à pergunta de partida, podemos confirmar que ocorreu assédio moral no Banco Itaú Unibanco S.A, principal empresa privada brasileira, em razão da inobservância à política de gestão da organização, tanto por parte dos superiores hierárquicos, que figuraram nos casos aqui estudados, quanto por parte da própria organização. Constatamos que as atitudes dos superiores hierárquicos mencionados nos processos judiciais em face de parte de seus subordinados estavam em total desacordo com as diretrizes organizacionais. Nesse sentido, a organização é responsável pela ocorrência dos casos de assédio moral, não só por sua obrigação legal, enquanto empregadora, mas porque falhou em pôr em prática sua política de gestão, bem como por não garantir a eficácia de setores e programas que poderiam coibir essa prática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossa pesquisa buscou fazer um estudo de dois casos de assédio moral ocorridos no contexto organizacional bancário de varejo, retirado de dois processos trabalhistas contra o Banco Itaú Unibanco S.A já julgados. O rito processual da ação judicial trabalhista é composto por seis etapas, que compreendem o ajuizamento da ação, a audiência, a sentença, os recursos, as decisões sobre os recursos e a execução. Na conclusão dos processos judiciais trabalhistas, o Juiz de Direito, em decisão definitiva, entendeu que ficou comprovado o quadro de assédio moral sofrido pelos funcionários dos dois casos.

Para responder a nossa pergunta de partida que consistia em identificar a ocorrência de assédio moral no Banco Itaú Unibanco S.A, principal empresa privada brasileira, recorreremos à literatura sobre conflito interpessoal e assédio moral e organizacional. Autores como Paniza *et al* (2018) citando Engeström & Sannino (2011), Hinde (1997, *apud* Ventorini & Garcia, 2004) esclareceram-nos que o conflito interpessoal é comum em todos os relacionamentos e em todas as esferas da sociedade, onde se agrupam mais de um indivíduo.

Os autores que consultamos são unânimes em afirmar ser o conflito uma possibilidade de interação social, (Bobbio, 1998), e que o contexto organizacional é facilitador da ocorrência de conflitos (PASSOS, 2008; HINDE, 1997, *apud* VENTORINI & GARCIA, 2004). Para esses autores, as formas de conflitos e suas fases evolutivas ocasionam efeitos sobre as organizações e os indivíduos, algumas vezes positivos, outras vezes negativos (McINTYRE, 2007). Entretanto, quando falam dos efeitos do assédio moral, reforçam suas marcas negativas para os indivíduos e para a organização (BARRETO, 2019, *apud* Souza, 2019; CERQUEIRA, 2012).

Verificamos, ainda, que a literatura reforça que a gestão dos conflitos interpessoais intraorganizacionais deve ser uma prerrogativa da organização e que cabe a ela administrar as situações de conflitos, evitando o assédio moral (McINTYRE, 2007). Hirigoyen (2010) postula o assédio moral resultante de ações individuais, ligadas a aspectos psicológicos do agressor e da vítima, e de ações organizacionais, relacionadas à gestão impositiva. No entanto, a autora

destaca que não se pode afirmar que práticas de gestão agressivas ou truculentas, por si só, levem à prática de assédio moral. Para Hirigoyen (2010) há um conjunto de elementos que determinam o assédio; todavia, propõe que uma abordagem para o entendimento das causas do assédio moral nas organizações deve levar em consideração os aspectos psicológicos dos envolvidos e a organização por meio de sua forma de gestão.

Para realizarmos essa pesquisa, optamos pelo Estudo de Caso, conforme Yin (2005, p.27) que o considera “como uma estratégia escolhida, ao se examinarem acontecimentos contemporâneos”, destacando a importância da contemporaneidade, quando o método de pesquisa é o Estudo de Caso. Assim, fazer um estudo de dois casos, baseado na análise de processos judiciais com decisões definitivas sobre as causas, pareceu-nos a opção metodológica mais adequada, por propiciar o atendimento aos níveis de exigência propostos por Quivy (1998), clareza, exequibilidade e pertinência. Por esses casos, temos acesso a dados confiáveis sobre o fenômeno e, de certa forma, podemos considerar os aspectos culturais do contexto social em que ocorreu a prática de assédio moral.

Para ampliarmos o grau de confiabilidade desta pesquisa, fizemos uma descrição dos dois casos, compreendendo as etapas de escolha dos casos analisados, a busca nos arquivos do Fórum, a coleta, o recorte, a formulação das premissas, a definição dos conceitos estabelecidos na literatura sobre conflitos interpessoais e assédio moral. Esse procedimento possibilitou-nos garantir as informações necessárias e abrirmos perspectivas para novas pesquisas.

A análise dos dois casos, com base nas premissas da investigação, fundamentadas na literatura sobre conflito interpessoal e assédio moral, permitiram-nos observar nos dois casos a ocorrência de conflito interpessoal. No primeiro caso, tanto a funcionária como seus colegas de trabalho relatam a pressão psicológica imposta pela gestão, embora se empenhasse no trabalho. No segundo caso, o funcionário e uma testemunha afirmaram que, embora ele tentasse manter um relacionamento cordial com sua gestora, ela sempre o tratava mal, depreciando-o e o ameaçando de demissão.

Por fim, resta-nos dizer que a análise pelas premissas foi essencial para a confirmação do assédio moral nos dois casos, marcados pela pressão

psicológica, agressão verbal, desrespeito, perseguição e ofensas que incidem sobre os indivíduos. Por isso, fica-nos configurado que o assédio moral é maléfico tanto para os envolvidos quanto para a organização bancária que observamos.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, Rosângela. **O conflito como fenômeno organizacional: identificação e abordagem na equipe de enfermagem de um hospital público**. Ribeirão Preto, DM, USP, 2005.

ALKIMIN, M. A. **Assédio moral na relação de trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

ATHAYDE, Milton. **Resenha do livro Christophe Dejours: da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho**. Rio de Janeiro. Cad. Saúde Pública, v.21, no.3, mai-jun, 2005.

ARANHA, Maria Salete Fabio. **A interação social e o desenvolvimento humano**. Ribeirão Preto. Revista Temas em Psicologia, v.1, n. 3, 1993.

ASTLEY, W. Graham; VAN de VEN, Andrew H. **Debates e Perspectivas Centrais na Teoria das Organizações**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 2, abr-jun, p.70-91, 2005.

AVILA, Rosemari Pedrotti de. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho**. Caxias do Sul, DM, Universidade de Caxias do Sul, 2008.

BATAGLIA, Walter. **As competências organizacionais de resolução de conflitos e o consenso no processo decisório estratégico em ambientes organizacionais instáveis, complexos e não munificentes: um estudo no setor de telefonia fixa**. São Paulo. TD, USP, 2006.

BERG, E. A. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. Curitiba: Juruá, 2012.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. Trad. Carmen C, Varriale et al.; coord. trad. João Ferreira; rev. geral João Ferreira e Luís Guerreiro Pinto Cacaís. Brasília. UNB, 1998.

CERQUEIRA, Vinicius da Silva. **Assédio Moral Organizacional nos Bancos**. São Paulo. DM, USP, 2012.

CHANLAT, Jean François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CORDEIRO, João; CUNHA, Pedro; LOURENÇO. Abílio Afonso. **Gestão de Conflitos e Comprometimento Organizacional: Estudo Empírico em Contexto Educativo**. Value Creation and Local Heritage – Book of Proceedings – III International Forum de Management. Portugal. Universidade de Évora, 2019.

FERREIRA NETTO, Adyr Garcia. **Do estado de natureza ao governo civil em John Locke**. Londrina. Revista de Direito Público, v. 2, n. 2, p. 75-90, mai-ago, 2007.

GOMES, Marcelo Bolshaw. **A arte do conflito. Confrontação mediada pela Dialógica**. Biblioteca Online de Ciências da Comunicação. 2006. Disponível em: <http://bocc.ubi.pt/pag/gomes-marcelo-arte-doconflito.pdf>. Acesso em 08/02/2019.

GUIMARÃES, L. A. M; RIMOLI, A. O. **Mobbing (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 22, n. 2, p. 183-191, ago, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200008>. Acesso em 10/08/2020.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Tradução de Rejane Janowitzer. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LACOMBE, Francisco José; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração - Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEFRANC, Jean. **Para compreender Nietzsche**, Rio de Janeiro: Vozes, 2ª edição, 2003.

LOPES R. L. M; DINIZ N. M. F. **Resenha de: Hirigoyen MF. Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Santa Catarina. Revista Texto Contexto Enfermagem, out-dez, 13(4), p. 643-645, 2004.

MARTININGO FILHO, Antonio; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas**. São Paulo. Revista de Administração Mackenzie, vol.9, n.5, 2008.

MARX, Karl; ENGELS, F. **O manifesto comunista**. Tradução Maria Lucia Como. São Paulo. Editora: Paz & Terra, 20ª edição, 2008.

McINTYRE, Scott Elmes. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais**. Revista Análise Psicológica 2 (XXV), p. 295-305, 2007.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 9ª edição, 2000.

MOREIRA, Ricardo Bessa; CUNHA, Pedro. **Efeitos do conflito nas organizações: ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional?** Porto. Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Edições Universidade Fernando Pessoa, p. 152-161, 2007.

MOURA, Francisco Rodrigues Alves de. **Mal estar no trabalho da hipermodernidade: seis dimensões observadas na clínica e suas consequências**. São Paulo. TD, USP, 2019.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de direito processual do trabalho**. 22ª edição, São Paulo: Saraiva, 2007.

NASCIMENTO, Sônia A. C. Mascaro. **Assédio moral no ambiente do trabalho**. São Paulo. Revista LTR, n. 68, v. 8, p. 922-930, 2014.

NIETZSCHE, Friedrich. **A vontade de potência**. 3ª reimpressão, Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

PANIZA, Maurício Donavan Rodrigues; CASSANDRE, Marcio Pascoal; SENGGER, Carine Maria. **Os Conflitos sob a Mediação do Laboratório de Mudança: Uma Aprendizagem Expansiva**. Rio de Janeiro. RAC, v. 22, n. 2, art. 6, p. 271-290, mar-abr, 2018.

PASSOS, Célia Maria. **A prática da mediação na Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL**. Rio de Janeiro. DM, UFF, 2008.

PETRIK, Manuel. **Alfred Shütz e as redes sociais: conflito e civismo no Brasil contemporâneo**. Rio Grande do Sul. XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul. 2017.

QUIVY, Raymond. CAMPENHOUDT, LucVan. **Manual de Investigação em Ciência Sociais**. Lisboa. Editora: Gradiva, 2ª edição, 1998.

RAMOS, Luís Leandro Gomes; GALIA, Rodrigo Wasem. **Assédio moral no trabalho**. Porto Alegre. Editora: Livraria do Advogado, 2012.

RAMOS JUNIOR, Marcio Augusto Cabral; SILVA, Marilda da; CASTRO JUNIOR, Joel de Lima Pereira. **A Abordagem do Conflito Pelo Guia PMBOK e suas Implicações na Formação Profissional do Gerente de Projetos Brasileiro**. Iberoamerican Journal of Project Management. Jun, 2019. Disponível em www.ijopm.org. Acesso em 03/09/2019.

RELATÓRIO ANUAL INTEGRADO 2018: Itaú Unibanco Holding S.A. Disponível em <https://www.itaubr.com.br/relacoes-com->

<investidores/Download.aspx?Arquivo=ow2HAUvIIM8d3P7zscSJyQ==&IdCanal=M5Z9mVXb8ctdHzvh47FYhg>. Acesso em 03/09/2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry; colaboradores PERES, José Augusto de Souza (et al.). **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª edição, 8ª reimpressão, São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, José Vicente Tavares dos. **Novos processos sociais globais e violência**. São Paulo. Revista São Paulo em perspectiva. v. 13, n. 3. p. 18-23, jul-set, 1999.

SIMON, Herbert. A. **Comportamento Administrativo: estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro. FGV, 1979.

SILVA-FORTES, Juliana Lemos. **Sofrimento e adoecimento no mundo do trabalho: estudo com bancários afastados do emprego por motivos de saúde relacionados ao trabalho**. Ribeirão Preto. TD, USP, 2017.

SOUZA, Jorge Dias. **As Chefias Avassaladoras**. São Paulo: Novo Século, 2009.

SMITH, Adam. **Uma Investigação sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações**. Coleção Os Economistas, v.1. p. 17-54, São Paulo: Nova Cultural, 1988.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia. **Assédio moral nos ambientes corporativos**. Rio de Janeiro. Cad. EBAPE.BR, v. 13, n. 4, Artigo 9, out-dez, 2015.

VENTORINI, Beatriz; GARCIA, Agnaldo. **Relacionamento interpessoal: da obra de Robert Hinde à gestão de pessoas**. Florianópolis. Revista Psicologia, Organização e Trabalho, v.4, n.2, p. 117-143, [online]. 2004. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000200006&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 03/09/2019.

VENTURA, Magda Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. Rio de Janeiro. Revista SOCERJ. 20(5), set-out, p. 383-386, 2007.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 1991.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

- Anexo 1: Petição inicial primeiro caso;
- Anexo 2: Ata de audiência primeiro caso;
- Anexo 3: Sentença primeiro caso;
- Anexo 4: Recurso primeiro caso;
- Anexo 5: Acórdão primeiro caso;
- Anexo 6: Petição inicial segundo caso;
- Anexo 7: Ata de audiência segundo caso;
- Anexo 8: Sentença segundo caso;
- Anexo 9: Recurso segundo caso;
- Anexo 10: Acórdão segundo caso;
- Anexo 11: Embargos Acórdão segundo caso.

**EXCELENTÍSSIMO SENHOR DOUTOR JUIZ PRESIDENTE DA ____ VARA DO
TRABALHO DE SÃO PAULO – SÃO PAULO.**

(Ordinário – Alçada de R\$ 50.000,00)

DANIELA MELISSA CARDOSO BORDINASSO, brasileiro, casado, bancário, filho de REGINA LOURENÇO CARDOSO, portador da cédula de identidade RG nº 29239751 SSP/SP, PIS/PASEP 125.01357.99.1, CTPS 60833/000172 –SP, inscrita no CPF/MF sob o nº 134.477.098-39, nascido na data de 16/03/1978, residente e domiciliado na Rua Coronel José Venâncio Dias nº 200, Casa04, Jaraguá, CEP: 05160-030, São Paulo, SP, respeitosamente, comparece perante V.Ex.a., através de seus advogados e procuradores que adiante assinam, para apresentar

**RECLAMAÇÃO TRABALHISTA POR DANOS
DECORRENTE DE ATO ILÍCITO**, nos termos dos artigos 186, 927, 949 e 950, todos do Código Civil Brasileiro

contra

Itaú Unibanco S/A, situado na Rua da Quitanda, nº 157, 4º Andar, Centro, CEP.: 01012-010, São Paulo - SP; devidamente **inscrito no CNPJ sob nº 60.701.190/3209-40**, pelos seguintes fundamentos de fato e de direito a seguir expostos:

PRELIMINARMENTE

I - COMUNICAÇÕES DOS ATOS PROCESSUAIS

Com fulcro no artigo 5º LXXIV da Constituição Federal, combinado como artigo **19 do Código de Processo Civil Brasileiro e arts. 2º e sgts. da Lei 1.060/50**, requer respeitosamente a Vossa Excelência, digno-se conceder-lhe os benefícios da **JUSTIÇA GRATUITA**, isentando-a do pagamento das custas e/ou despesas processuais, haja vista a autora estar incapacitada para o trabalho, não possuindo condições econômicas para arcar com tais despesas, sem prejuízo de seu sustento e de sua família, conforme comprova a Declaração de Pobreza anexa.

II – INEXISTENCIA DE COMISSÃO DE CONCILIAÇÃO PRÉVIA :

Nos termos da Súmula n.º 2 do TRT da 02.ª Região, o comparecimento a Comissão de Conciliação Prévia, não constitui condição da ação ou pressuposto processual, senão vejamos:

SÚMULA Nº 2 COMISSÃO DE CONCILIAÇÃO PRÉVIA. EXTINÇÃO DE PROCESSO. (Resolução Administrativa nº 08/2002 - DJE 12/11/02, 19/11/2002, 10/12/2002 e 13/12/2002))"O comparecimento perante a Comissão de Conciliação Prévia é uma faculdade assegurada ao obreiro, objetivando a obtenção de um título executivo extrajudicial, conforme previsto pelo artigo 625- E, parágrafo único da CLT, mas não constitui condição da ação, nem tampouco pressuposto processual na reclamatória trabalhista, diante do comando emergente do artigo 5º, XXXV, da Constituição Federal."

M É R I T O:

ADMISSÃO, FUNÇÃO, SALÁRIO:

A reclamante foi admitida pela Ré, em **15/07/1997**, sendo que continuava como empregada da Ré, quando da propositura da presente demanda.

Oportuno informar que a Autora, esteve afastada por depressão de **março de 2015 á junho de 2016**.

Trabalhava como **Gerente Relacionamento empresa II**, sendo que seus salários encontram-se consignados nos recibos de pagamento, tendo recebido como ultima remuneração, o valor de **R\$ 8.689,05**.

01 - DA ORIGEM DA DOENÇA PROFISSIONAL

A autora passou a prestar serviços à Instituição Financeira Reclamada em **15/07/1997**, tendo sido desde então pressionada para o alcance de metas de produção altíssimas.

No decorrer de seu contrato de trabalho, a Autora, sofreu inúmeras pressões psicológicas, por parte de seu superior hierárquico, que ameaçava a mesma de demissão com frequência.

Até mesmo pelas condições de sua criação, a autora, se empenhava de maneira sobre humana, para corresponder as expectativas de seu feitor, sem nenhum resultado prático, o que fez com que o mesmo, desenvolve-se uma doença psíquica.

As pressões efetivadas em seu ambiente de trabalho, bem como a longa sobrejornada, prestada sem remuneração correspondente, desencadearam, problemas de relacionamento com alguns colegas de trabalho e originaram um profundo quadro de stress, fobia e depressão na mesma.

Oportuno ressaltar que mesmo diante de tais fatos, a Ré, não tomou nenhuma providência permitindo que a autora, sofresse abusos, diariamente em seu ambiente de trabalho.

Esse adoecimento deu causa a abertura que fizeram com a doença voltasse a se manifestar, sem que fosse providenciado o seu afastamento.

O quadro clínico da autora inspira cuidados, uma vez que conforme pode ser constatado através da análise meramente superficial dos incontáveis laudos médicos em anexo denota-se que a autor apresenta quadro de depressão, ansiedade, angústia, fobia de seu ambiente de trabalho, insônia, dentre outras mazelas descritas nos laudos médicos em anexo, todas advindas das pressões exercidas em seu ambiente de trabalho.

O quadro da autora pode gradualmente evoluir para aposentadoria por invalidez, em razão da moléstia psíquica contraída na empresa, uma vez encontrar-se acometido de alteração de suas faculdades mentais com grave perturbação da vida orgânica e social, em que se incluem, desde que estabelecida a etiologia funcional, os diversos sintomas de neuroses, como angústia, fobias e depressão, havendo fundado receio que a mesma jamais retorne a exercer qualquer atividade.

Os laudos médicos deixam claro que o quadro psíquico da autora, tem origem nas precárias condições de seu ambiente de trabalho e de problemas de relacionamento (pressões) exercidas no decorrer de seu contrato.

Cumprer destacar que a autora durante o período em que prestou seus serviços à Reclamada até o seu afastamento do trabalho, sofreu sobremaneira como moléstia psíquica contraída, desencadeada pela falta de ambiente e condições adequadas ao trabalho e exigidas por lei, cujo quadro patológico evoluiu rapidamente, mesmo com a autora passando por incansáveis sessões de tratamento médico e psiquiátrico, conforme comprovam os exames clínicos anexos.

Ressalta-se que durante todo este calvário pelo qual a autora atravessou e continua atravessando, o mesmo foi diagnosticado por diversos médicos, todos especialistas no assunto, sendo unânimes em declarar que a autora sofre de moléstia psíquica, conforme laudos anexos.

É certo que a Instituição Financeira Ré jamais se preocupou em adotar medidas de proteção e segurança a seus funcionários e clientes, conforme determina a lei norteadora da espécie, para atenuar ou eliminar os fatores de exposição da autora a situações como a descrita no caso em tela, fato esse que levou a autora a contrair o tipo a doença profissional, em questão.

Observe-se que no ato da admissão no banco, a autora gozava de plena capacidade física e mental, conforme demonstram os exames médicos admissionais a que fora submetido pelo Banco, exames esses que a Instituição-Financeira Ré deverá trazer aos autos por força do artigo 355 e 359 do Código de Processo Civil Brasileiro e Portaria nº 3.214 de 08.06.78, NR-7 itens 7.1, 7.1.2.1. 7.1.3.II, 7.1.5.

02 - A DOENÇA OCUPACIONAL - DEFINIÇÃO

A Reação a Estresse Grave, ocorre em indivíduos de qualquer idade e sem nenhum transtorno emocional pré-existente. A condição básica para a classificação deste quadro é que, supostamente, tenha surgido como reação direta à grave estresse agudo ou à um trauma continuado. Portanto, estes transtornos podem ser considerados como respostas mal adaptadas às exigências ambientais estressoras e, por interferirem nos mecanismos adaptativos, tais situações acabam interferindo no funcionamento social.

Estas atitudes neuróticas agudas, reativas à estressores vivenciais, são relativamente circunscritas ou específicas à determinadas situações e geralmente são reversíveis. Comumente elas se relacionam de perto, no tempo e no conteúdo, à estados de estresse, como por exemplo as torturas a que a autora foi submetido.

O termo de Ajustamento é muito sugestivo, tendo em vista o fato da Reação Neurótica representar uma espécie de falência emocional diante de uma circunstância vivencial que exige uma atitude adaptativa. Não existem razões clínicas para diferenciar estas Reações de Ajustamento das Reações Vivenciais Anormais, estudadas mais atrás, uma vez que ambas dizem respeito às dificuldades de ajustamento a alguma vivência e que resultam em atitudes mal adaptadas. Vem daí a importância em compreender-se o conceito das Reações Vivenciais para melhor entendimento das neuroses.

Nas Reações Neuróticas Agudas figuram, em primeiro plano, as situações conflitivas atuais, relacionadas aos estados que se seguem a traumatismos psíquicos mais evidentes e recentes. Nestes casos, a baixa tolerância às frustrações e às vivências percebidas como desagradáveis determinam uma falência da capacidade de ajustamento à vida. Esta condição é suficiente para o surgimento de verdadeiras tempestades emocionais. Conforme comentários da CID-10, a vulnerabilidade individual e a capacidade de adaptação de cada um desempenham um papel muito relevante na ocorrência e na gravidade destes rompantes emocionais. Portanto, embora a vivência traumática seja indispensável para a Reação Neurótica Aguda, por si só não é suficiente sem uma predisposição pessoal.

Os Episódios Depressivos podem proporcionar perturbações do sono. Comumente, estas se manifestam sob a forma de insônia. A insônia da depressão costuma ser intermediária, caracterizada por despertar durante a noite com dificuldade para voltar a dormir. No caso da insônia ser terminal há um despertar muito cedo, com incapacidade de conciliar o sono novamente.

A insônia inicial, quando há dificuldade para adormecer, é a mais incomum na depressão pura (sem ansiedade). Menos freqüentemente alguns pacientes reagem à depressão com sonolência excessiva (hipersonia), na forma de episódios prolongados de sono noturno ou de sono durante o dia. Ocasionalmente a razão pela qual o indivíduo busca tratamento pode ser esta perturbação do sono.

Muito marcante também é a apatia durante a crise depressiva. A diminuição da energia física e mental é comum e se traduz por cansaço e fadiga crônicos, muitas vezes responsáveis por inúmeros exames de sangue a que se submetem os pacientes. O deprimido pode relatar fadiga persistente sem esforço físico compatível e as tarefas mais leves parecem exigir mais esforço que o habitual.

Também pode haver diminuição na eficiência para realizar tarefas. A pessoa deprimida pode queixar-se, por exemplo, de que as coisas levam o dobro do tempo habitual para serem feitas.

Na depressão também é muito freqüente um certo prejuízo na capacidade de pensar, de concentrar-se ou de tomar decisões. Os depressivos podem se queixar de enfraquecimento de memória ou mostrar-se facilmente distraídas. A produtividade ocupacional costuma estar também prejudicada, notadamente nas pessoas com atividades acadêmicas ou profissionais intelectualmente exigentes. Não há consenso no tocante a duração de um estado depressivo.

03 - NEGLIGÊNCIA COM AS PRECAUÇÕES ELEMENTARES DE SEGURANÇA NO TRABALHO.

A negligência da Reclamada, que permitia que seus prepostos provocassem a extensão indefinida da jornada de trabalho, sem a justa contraprestação pelos serviços prestados, e mais permitia que seus funcionários fossem indevidamente expostos a pressões e agressões, que no caso em tela foram o fator gerador de uma doença que sepultou a continuidade da vida profissional do obreiro.

**04 - FUNDAMENTOS JURÍDICOS E
DOCTRINÁRIOS QUE DEFINEM A CULPA**

Partindo-se das premissas verdadeiras acima colacionadas, é forçoso concluir-se que o infortúnio laboral que acometeu a autora se deu não apenas em virtude do risco da atividade para a qual fora contratado, mas por descumprimento de obrigações que competia à Instituição Financeira Ré, ou seja, adotar medidas necessárias a evitar o acidente do trabalho enfeixado, restando assim caracterizado o já citado ato ilícito de natureza contratual.

É necessário ainda salientar que além de ser subjetiva a responsabilidade do agente que cometeu o ilícito, a partir da entrada em vigor da Magna Carta de 1988, não se exige mais a prova da culpa grave do empregador ou seus pressupostos, bastando apenas a culpa simples nos termos do artigo 7º, XXVIII, o que não exclui a responsabilidade objetiva nas hipóteses já consagradas pela lei, doutrina e jurisprudência.

A responsabilidade civil, em suma, é a obrigatoriedade de pagar o dano, entendido este como diminuição ou subtração, causada por outrem, de um bem jurídico.

Culpa é a violação (intencional ou não) de um dever que o agente tinha a possibilidade de conhecer e observar.

Preceitua o art. 186 do Código Civil Brasileiro, que:

"Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito, ou causar prejuízo a outrem fica obrigado a reparar o dano".

Pois bem, "in casu", está mais do que evidente que a Reclamada foi omissa e negligente, eis que descumpriu as determinações legais acima elencadas, estabelecidas pelo legislador para zelar pela segurança e integridade dos trabalhadores e consumidores que frequentam tais estabelecimentos, como também deixou de equipar agência com equipamentos que pudessem evitar acontecimentos como o dos presentes autos.

Os mais festejados doutrinadores do direito civil assim definem a culpa:

SAVATIER: "A culpa (faute) é a inexecução de um dever que o agente podia conhecer e observar. Se efetivamente o conhecia e deliberadamente o violou, ocorre o delito civil" (in Da Responsabilidade Civil, pág. 110, cit. José Aguiar Dias, Ed. Forense, 9ª ed.).

O citado mestre, ainda definindo culpa, assinala que para se chegar à conclusão do significado de culpa deve-se partir da "noção de dever", em várias espécies e hipóteses (deveres legais, deveres de família, deveres morais, obrigações de observar os regulamentos, dever geral de não prejudicar a outrem, etc)

Já Aguiar Dias, citado por Rui Stocco, em sua obra "Responsabilidade Civil e sua Interpretação Jurisprudencial", 4ª ed., Ed. RT, pág. 66, leciona: "A culpa é a falta de diligência na observância da norma de conduta, isto é, o desprezo, por parte do agente, do esforço necessário para observá-la, com resultado não objetivado, mas previsível, desde que o agente se detivesse na consideração da conseqüências eventuais da sua atitude "

OS MAZEAUD, ensinam que : ... " Para definir a culpa, geralmente se decompõe a noção de dois elementos, um objetivo, outro subjetivo: a ilicitude e a imputabilidade".

Diante dos balisados ensinamentos ora reproduzidos há que se ter em mente que a Reclamada agiu literalmente *contra jus*, tornando a sua culpa incontestável; a uma, porque a sua conduta ilícita surge com o descumprimento ou o seu desprezo em observar as determinações legais; a duas, porque a sua imputabilidade se apresenta em razão de ter pleno conhecimento de seu dever legal e ter se omitido quanto aos cuidados que deveria adotar com relação à doença profissional adquirida pela autora, como também, antes do aparecimento da lesão negligenciou no sentido de adequar as suas condições de trabalho às previsões legais.

05 - DA OBRIGAÇÃO DE INDENIZAR

A responsabilidade Civil abarca todos os acontecimentos que extravasam o campo de atuação do risco profissional.

O artigo 927 do Código Civil e seu parágrafo único dispõem sobre a obrigação daquele que pratica ato ilícito definido no artigo 186 do Código Civil de reparar o dano que causou. "Verbis" :

"Aquele que, por ato ilícito, 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."

Quando a empregadora não cumpre a obrigação implícita concernente à segurança do trabalho de seus empregados e de incolumidade durante a prestação de serviços, tem o dever de indenizar, por inexecução de sua obrigação legal (artigos 154 e 157 da CLT) .

Assim, extirpe de dúvidas que a Reclamada está obrigada a indenizar independentemente de culpa, apesar do ilícito estar definitivamente comprovado pelos documentos que instruem a inicial.

Como já afirmou o Ministro Rafael Mayer: ***"O acidentado sofreu em virtude de imprudência do empregador. Não foi o risco que ele corria no trabalho. O ressarcimento do dano há de consistir, em virtude da inexecução de sua obrigação por culpa grave".***

A Constituição Federal dispõe: Art. 7º:

"São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

.....
XVIII - Seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que este está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa."

Cediço é que a responsabilidade prevista no artigo 186 do Código Civil, pressupõe a presença dos seguintes elementos: ato ilícito, culpa, dano e nexo causal. No caso em tela, apesar de independer da culpa do empregador para que surja a obrigação de indenizar, estão presentes todos esses requisitos intrínsecos. O ato ilícito em nosso estatuto material pátrio é configurado pela ação, omissão voluntária, negligência ou imprudência, violação de direitos ou causar prejuízo a outrem.

Como amplamente demonstrado nesta inicial, a Reclamada se enquadra perfeitamente em alguns dos elementos estipulados na norma retro citada, pelo que, obrigatoriamente se deve concluir pela sua obrigação de indenizar a autora. Para não se tornar por demais repetitivo, há que se evidenciar a existência de um traço comum entre o que contém o artigo 186 e a conduta da Reclamada afim de se apontar de forma robusta e consubstanciada a sua responsabilização pelo dano sofrido pela autora .

É indubitável que no caso em debate estão presentes os três elementos indispensáveis à indução da obrigação de indenizar da Reclamada , que pode ser caracterizada pela ofensa às normas preexistentes, um dano (diminuição da capacidade laborativa em decorrência das doenças psíquicas contraídas pela autora, portanto incapacitado para continuar a exercer sua atividade profissional dignamente); e o nexo de causalidade entre um e outro, ou seja, o desrespeito à lei por parte do réu contribuiu isoladamente e exclusivamente (conduta antijurídica) para que o seu ex-funcionário-autor adquirisse a doença profissional (mal causado).

Cumprе frisar, que o ato ilícito perpetrado pela Reclamada , acarreta, por si só e originariamente, o vínculo da obrigação, mas, sem dúvida alguma, também traz em seu cerne requisitos objetivos e subjetivos estreitamente ligados, em razão de existir um ato contra o Direito, praticado de maneira ilícita; o resultado danoso e a relação causal entre ele e o dano, cumulados com a imputabilidade e o procedimento culposо.

Têm-se de todo o exposto que está caracterizada, inexoravelmente a Responsabilidade Civil do réu, pelos danos causados à saúde da autora durante a vigência do pacto laboral mantido entre as partes, eis que a moléstia psíquica é reconhecidamente doença profissional de trabalho e indenizável não só pela Previdência Social, como também pelo empregador por este agir com culpa. É o que ocorreu na situação enfeixada.

06 - DO DANO PATRIMONIAL OU MATERIAL

Como relatado nas linhas pretéritas, as doenças de cunho psíquico implicam diretamente na redução da capacidade laborativa do trabalhador, reduzindo-a de maneira a refletir direta ou indiretamente nos seus bens patrimoniais e extra patrimoniais, fato que leva a responsabilidade civil do empregador com relação no pagamento do funcionário acometido de doença psíquica, concedendo-lhe compensação pelos prejuízos advindos da doença profissional adquirida no decurso do tempo em que prestou serviços sem que lhe fossem propiciadas condições dignas para o exercício de sua atividade laboral previstas em lei.

Inquestionável que o trabalhador portador de doença psíquica não pode ser comparado ao homem comum, levando-se em conta o dano à sua saúde física com repercussão na sua capacidade funcional, pois, ainda que continue exercendo sua profissão, não poderá fazê-la da mesma maneira que exercia antes de adquirir a lesão.

Posto isto, conclui-se que os danos materiais consistem em:

a) despesas com tratamentos que se fizerem necessários, tais como cirurgias, próteses, medicamentos, tratamento ambulatorial e hospitalar, fisioterápicos, especialmente psicoterapêutico, bem como outros que forem indicados por perícia, conforme preceitua o artigo 949 do Código Civil;

b) lucros cessantes correspondentes ao período de inatividade da autora em razão de sua doença, a partir da constatação da incapacidade, ou seja, desde a data de seu afastamento do trabalho, incluindo-se 13º salário, terço constitucional incidente sobre as férias, com juros compostos desde aquela data, tendo-se por base o salário percebido na empresa, devendo ser acrescido de sua parte variável, bem como horas extras, prêmios, adicionais e outros, independentemente de, eventualmente ter recebido os benefícios acidentários, já que não se compensam com a indenização devida pelo direito comum (art. 950 C.C.)

c) pagamento de pensão mensal vitalícia correspondente à sua incapacidade permanente para o trabalho, nos termos do artigo 950 do Código Civil, com todos os reflexos devidos, como 13º salário, 1/3 constitucional de férias, a partir da constatação da incapacidade, acrescido da média variável percebida como horas extras, prêmios, adicionais, atualizando-se a título de prestações vincendas, com a constituição de capital suficiente para garantir esse pagamento, até a idade de 75 anos da autora, devendo ser reajustado nos prazos e percentuais definidos nas normas convencionais da categoria;

07 - DO DANO EXTRA PATRIMONIAL OU MORAL

"*Ab initio*" é imperioso lembrar que esse tipo de dano não tem qualquer conteúdo pecuniário, não envolve diminuição de patrimônio; ele atinge diretamente a esfera personalíssima da pessoa, sua intimidade, honra e imagem, direitos consagrados e protegidos por nossa Lei Maior.

Portanto, o dano moral ocorre e se justifica quando do ilícito resulte uma carga de repercussão ou de perturbação nas relações psíquicas, na tranqüilidade, nos sentimentos e nos afetos de uma pessoa, como se deflui que ocorreu com a autora pelos fatos retro narrados na presente inicial e pelos documentos que a instruem.

Há verdadeiro consenso entre os doutrinadores e nos julgados emanados pelos sodalícios pátrios, no sentido de que o dano extra patrimonial ou moral é indenizável sempre que a lesão causada pela doença profissional causa à vítima da doença discriminação, desgosto, depressão, complexo de inferioridade e trauma psicológico.

Inquestionável, que a doença profissional adquirida pela autora não se alterará com o decorrer do tempo, portanto, está configurado o dano, que tem reflexos psicológicos negativos em sua vida pessoal, social e familiar.

Das asserções acima, permitese concluir que a autora tem o direito de receber uma soma pecuniária a ser arbitrada judicialmente, com o fito de satisfazê-lo em parte das conseqüências da lesão, levando-se em conta as dores, bem como, a perda da capacidade laborativa.

Dentro dos parâmetros traçados para a responsabilidade civil, é de ser observar que a autora sofreu prejuízos de natureza não só patrimonial como também moral, que devem necessariamente ser ressarcidos pelo que prevê não só a lei civil, trabalhista, mas também constitucional.

As verbas pleiteadas, são de pleno direito da autora e são perfeitamente cumuláveis, eis que trata-se de matéria surrada, até mesmo sumulada pelo Superior Tribunal de Justiça:

Súmula 37: "*São cumuláveis as indenizações por dano material e dano moral oriundos do mesmo fato.*" (CF. retificação no DJU 18.03.92, p.3201).

Ressalta-se, que o estágio da doença trouxe a autora enormes dissabores, pois a doença profissional se tornou crônica, acarretando, impedindo-o por vezes de realizar atividades corriqueiras de seu cotidiano.

Outro parâmetro a ser considerado pelo nobre julgador na aferição deste dano é a situação do lesado, que devido a sua incapacidade para o trabalho, não poderá jamais aumentar sua renda, mesmo que imprevistos ocorram, e a situação da lesante, Reclamada, de grande porte e detentora de enorme capital.

Finalmente, PONTES DE MIRANDA já afirmava que: "*quem cria o perigo, ainda que não tenha culpa, tem o dever de eliminá-lo*".

8- CONCLUSÃO

Sobre a questão posta nesta inicial, a conclusão irretorquível que se chega é a seguinte:

a) a autora é portadora de doenças profissionais diagnosticadas como neurose, fobia, depressão, angústia, decorrentes de traumas relativos a pressões ocorridas em seu local de trabalho;

b) a Reclamada, por não observar as normas que regulamentam o bem estar de seus funcionários, agiu com culpa em razão de sua omissão e negligência, fato que culminou no aparecimento da doença profissional da autora;

c) restando provada sua culpa, conforme dispositivos legais retro referidos, tanto na esfera do direito material civil como no trabalhista, a responsabilidade civil do réu no pagamento de indenização tanto no que pertine ao dano material como moral é de rigor.

9- DOS PEDIDOS

Com fundamento nos artigos 186, 927, 949 e 950 do Código Civil Brasileiro, Lei nº 8.213 de 14.07.91, requer-se a condenação da Instituição Financeira Ré nas seguintes verbas:

a) Indenização por arbitramento pela incapacidade total da autora para exercer seu ofício a partir da data do evento, constatação da incapacidade no valor dos ganhos reais da vítima, quer a título de salário direto, quer indireto, incluindo-se as horas extras e as integrações nos 13º salários, DSR's, FGTS, férias + 1/3, devendo a indenização ser corrigida no tempo, nos termos da Súmula 464 do STF, sendo que as prestações vencidas até o efetivo pagamento deverão ser acrescidas de correção monetária e juros legais - arts. 944 e sgts. do Código Civil;

b) Sucessivamente, em não entendendo Vossa Excelência estar a autora totalmente incapaz para o trabalho, seja arbitrada indenização por incapacidade parcial para o trabalho, levando-se como base os ganhos reais da vítima, quer a título de salário direto, quer indireto, incluindo-se as horas extras e as integrações nos 13º salários, DSR's, FGTS, férias + 1/3, devendo a indenização ser corrigida no tempo, nos termos da Súmula 464 do STF, sendo que as prestações vencidas até o efetivo pagamento deverão ser acrescidas de correção monetária e juros legais – arts. 944 e sets. Do Código Civil ;

c) a indenização mencionada deverá vigorar desde a data do evento, até aquela em que a vítima completaria setenta (75) anos de idade, devendo ser reajustado nos prazos e percentuais definidos nas normas convencionais da categoria;. " A provável idade limite da vítima deve ser fixada em 75 anos, se a Constituição da República estabeleceu limite de atividade dos servidores públicos (art. 101, II), não há como considerar em base inferior o daqueles que exerçam suas atividades em outros setores".

Destarte, a Instituição Financeira-ré deverá arcar com a indenização sobre os anos trabalhados e acrescidos dos anos restantes, devidamente calculados sobre o valor de um salário mensal devidamente atualizado através da correção do salário mínimo.

d) Pagamento das despesas com tratamento médico da autora enquanto for necessário, para minimizar as conseqüências da doença profissional comprovada;

Observe-se que a autora, desde o evento danoso está impossibilitada de exercer a sua profissão, o que lhe acarreta inquietude quanto aos seus parcos rendimentos, acrescidos dos gastos efetuados com tratamento médico e hospitalar para minimizar o problema referente aos músculos debilitados e que ainda lhe causam dores pelas inflamações repetidas. Dessa forma, deve a Instituição Financeira Reclamada arcar mensal ou anualmente com todo o tratamento médico e hospitalar e medicamentos, sem prejuízo da indenização pleiteada e pelo período e tempo necessários para atenuar ou minimizar as conseqüências e seqüelas deixadas pela doença profissional a que a autora foi vitimada.

e) **Indenização por danos morais, representados pela vergonha, angústia, discriminação, indiferença, deboches, depressão, sofrimentos e sensação de inferioridade em seus mais íntimos sentimentos, frente a seus familiares, amigos e sociedade, por ter deixado de ter saúde dentro dos padrões normais, que deverão ser arbitrados ao alvedrio de Vossa Excelência.**

"VI Encontro Nacional dos Tribunais de Alçada entende que estes são devidos, independentes da reparação de outra natureza (tese 3, ver DJE, 14.09.83, P.69-proposição apresentada pelo J. Caetano José da Fonseca, do I TARJ), citação da obra de Humberto Teodoro Júnior – Acidente do Trabalho e Responsabilidade Civil Comum, editora saraiva, 1.987, pg. 203 e Súmula nº 37 do STF, DF – 1.988 – art. 5º V, XX Código Civil, art. 1.538 e 1.539 (cf. também "Jurisprudência Brasileira" 157/274)".que deverão ser arbitrados ao alvedrio de Vossa Excelência, levando-se em conta os parâmetros utilizados pelo V. Juízo;

f) **Honorários advocatícios** no percentual de 20% (vinte) sobre o valor da condenação e mais um ano das prestações vincendas nos termos do art. 2º e seus parágrafos do Código de Processo Civil, caso a indenização seja arbitrada de forma parcelada. *Ex positis*, requer a autora com o devido respeito à Vossa Excelência, que **a indenização a seu favor seja calculada sobre seu último salário devidamente atualizado na forma requerida nos itens acima, ou devidamente arbitrados por artigos**, ou outro tipo de cálculo que Vossa Excelência houver por bem de determinar, como de direito e Justiça.

10- DO REQUERIMENTO DAS PROVAS

A autora requer com fundamento no artigo 630, parágrafos 3º e 4º da Consolidação das Leis Trabalhistas, na Lei nº 8.213 de 24.07.91, Portaria nº 3.214 de 08.06.78 e nos artigos 355 e 359 do Código de Processo Civil Brasileiro, **a apresentação de documentos pela Instituição Financeira-Reclamada, que deverá trazer aos autos com sua defesa, sob pena de confissão quanto à matéria de fato:**

a) **a apresentação do atestado de saúde (admissional e periódicos) e ficha de registro da autora e COMUNICADO DE ACIDENTE DO TRABALHO.NR - 7 item 7.1.5.2 " O médico que realizou o exame emitirá o atestado de saúde ocupacional que deverá ficar arquivado junto a ficha de registro do empregado, no setor de pessoal da empresa, para fins de fiscalização "**.

" exame médico admissional, periódico e demissional, NR - 7 item 7.2.2 ".

b) NR-17 item 17.1.2 - 17.4 - 17.6.3, b, c e **comprovação de pausas para descanso e análise ergonômica do trabalho.**

Os documentos requeridos pela autora são de porte obrigatório da Reclamada, por força de lei, com os quais ele pretende demonstrar ao ínclito Juízo que o Reclamada nada fez para protegê-lo das condições adversas de trabalho, requerimento esse fundamentado nos artigos 355 e 359 do Código de Processo Civil, sob pena de confissão.

11- CLÁUSULAS SALUTARES

Nestas condições, requer ainda, digno-se Vossa Excelência de ordenar a CITAÇÃO da Reclamada na pessoa de seu representante legal, para querendo, apresentar sua contestação no prazo legal, sob pena de revelia e confissão, **trazendo aos autos os documentos solicitados sob pena dos mesmos serem considerados inexistentes**, para ao fim ser esta ação julgada PROCEDENTE em todos os seus termos, com a condenação do Banco Reclamado nas verbas já declinadas anteriormente, acrescidos de correção monetária e juros legais de mora, além dos itens "c" a " e " com valores indenizatórios ainda a serem arbitrados e calculados oportunamente, bem como custas e demais despesas de estilo.

Protesta-se provar todo o alegado por meio de provas não vedadas ao direito, especialmente pelo depoimento pessoal do representante legal da Reclamada, oitiva de testemunhas cujo rol será apresentado oportunamente, além de perícias médicas, constatações, e juntada de novos documentos que se fizerem necessários como contraprova no decorrer do processo.

Finalmente seja concedido a autora os benefícios da **JUSTIÇA GRATUITA**, isentando-a do pagamento das custas e/ou despesas processuais, haja vista não ter ele condições de arcar com o custeio do processo sem o sacrifício do seu sustento e de sua família, conforme se comprova na declaração de pobreza anexa a inicial.

Na falta de critério absoluto, uma vez que a indenização total depende de arbitramento por Vossa Excelência, dá-se à presente, para efeitos meramente fiscais e de alçada, o valor de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais).

Termos em que,
Pede Deferimento.

São Paulo/SP, 05 de outubro de 2016.

SÉRGIO RICARDO FORTE FILGUEIRAS
OAB/SP 187.431



Poder Judiciário
Justiça do Trabalho
Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região

Recurso Ordinário Trabalhista 1002009-15.2016.5.02.0053

Processo Judicial Eletrônico

Data da Autuação: 05/12/2018

Valor da causa: \$50,000.00

Partes:

RECORRENTE: DANIELA MELISSA CARDOSO BORDINASSO

ADVOGADO: SERGIO RICARDO FORTE FILGUEIRAS

ADVOGADO: MARCO ANTONIO PRADO E SOUZA

RECORRENTE: ITAU UNIBANCO S.A.

ADVOGADO: MARIA DA GLORIA CHAGAS ARRUDA

ADVOGADO: DANIEL SPOSITO PASTORE

RECORRIDO: DANIELA MELISSA CARDOSO BORDINASSO

ADVOGADO: SERGIO RICARDO FORTE FILGUEIRAS

ADVOGADO: MARCO ANTONIO PRADO E SOUZA

RECORRIDO: ITAU UNIBANCO S.A.

ADVOGADO: MARIA DA GLORIA CHAGAS ARRUDA

ADVOGADO: DANIEL SPOSITO PASTORE

PERITO: ERIK MAURICIO MATAMALA ARANEDA

ATA DE AUDIÊNCIA

PROCESSO: 1002009-15.2016.5.02.0013
RECLAMANTE DANIELA MELISSA CARDOSO BORDINASSO
RECLAMADO ITAU UNIBANCO S.A.

Em 13 de julho de 2018, na sala de audiências da MM. 13ª VARA DO TRABALHO DE SÃO PAULO/SP, sob a presidência do Exmo(a). Juiz EDUARDO ROCKENBACH PIRES, realizou-se audiência relativa ao processo identificado em epígrafe.

Às 12h09min, aberta a audiência, foram, de ordem do Exmo(a). Juiz do Trabalho, apregoadas as partes.

Presente o(a) reclamante, acompanhado(a) do(a) advogado(a), Dr(a). MARCO ANTONIO PRADO E SOUZA, OAB nº 261089/SP.

Presente o(a) preposto(a) do(a) reclamado(a), Sr(a). MIDIAN DA COSTA BARROS, acompanhado(a) do(a) advogado(a), Dr(a). ROGERIO CENTOMANI MOTTA, OAB nº 185071/SP.

CONCILIAÇÃO REJEITADA

DISPENSADO O DEPOIMENTO PESSOAL DO RECLAMANTE.

DEPOIMENTO PESSOAL DA RECLAMADA. Às perguntas respondeu que:

- 1) a reclamante foi afastada por depressão, depois, por ter feito cirurgia e o último por licença maternidade;
- 2) todas as vezes que o funcionário volta de afastamento, há um período de 30 dias de menos demanda de trabalho, com diluição entre colegas, mas não houve readaptação propriamente dita;
- 3) a reclamante trabalhou na plataforma da Lapa e na da Avenida Paulista;
- 4) quando a reclamante voltou de afastamento, voltou para o mesmo cargo, para o mesmo local e chefia;

Nada mais.



Assinado eletronicamente por: EDUARDO ROCKENBACH PIRES - 13/07/2018 12:57:29 - 334386f
<https://pje.trtsp.jus.br/segundograu/Processo/ConsultaDocumento/listView.seam?nd=18071312483225400000040024520>
Número do processo: 1002009-15.2016.5.02.0053
Número do documento: 18071312483225400000040024520

TESTEMUNHA DO RECLAMANTE: THAIS PAULA FERREIRA LOPES, brasileiro, RG 28873668-0, data de nascimento 19/08/1980, estado civil casada, profissão administradora, residente na Rua Almirante Tamandaré, 85, São Bernardo do Campo.

Testemunha compromissada. Às perguntas respondeu que:

- 1) trabalhou na reclamada de 1999 ao início de 2015;
- 2) trabalhou com a reclamante, no mesmo setor, na Avenida Paulista, no setor de empresa, de 2012 ao final de 2014;
- 3) estavam subordinadas ao Sr. Mario, gerente da plataforma;
- 4) Marcos Lara era o superintendente da área comercial;
- 5) Marcos comparecia no local de trabalho da depoente e da reclamante uma a duas vezes por semana e cobrava metas dos funcionários;
- 6) contando com a reclamante, haviam 4 gerentes na plataforma;
- 7) havia metas a cumprir pelos gerentes; havia ranking de metas, incluindo gerentes de outras plataformas, no total de 20 gerentes aproximadamente;
- 8) o ranking era exibido a todos os funcionários; o nome da reclamante constava no ranking, com negatividade; o nome dela constava em negrito, na cor vermelha, em destaque;
- 9) a depoente participava das reuniões dos gerentes; Mario realizava as reuniões;
- 10) havia exposição da reclamante nessas reuniões, entre outros empregados;
- 11) era dito que a reclamante tinha uma atuação que não deveria ser tomada como exemplo, por não conseguir alcançar a produtividade esperada;
- 12) a depoente era assessora operacional dos gerentes da plataforma;
- 13) em geral a reclamante cumpria as metas;
- 14) ao ver da depoente havia uma implicância com a reclamante;
- 15) já viu a reclamante ser ameaçada de ser demitida, pelo gerente da plataforma e superintendente Lara; isso ocorreu umas duas ou três vezes;
- 16) o motivo da ameaça eram as metas, reiterando que acredita que fosse mais implicância;
- 17) os demais gerentes cumpriam as metas da mesma forma que a reclamante e a depoente assessorava todos os gerentes;
- 18) os demais gerentes não tinham o mesmo tratamento que a reclamante, ou seja, não eram cobrados e expostos como a reclamante;
- 19) já presenciou a reclamante chorando na agência, após as reuniões;
- 20) presenciou a reclamante desmaiando na agência;



21) havia canal de denuncia na reclamada e a depoente nunca usou e não sabe se a reclamante usou; sabe de colegas que já utilizaram e pelo que soube, não houve resultado;

22) já presenciou os chefes falando mal da reclamante para os clientes; já viu eles dizendo se o cliente estava insatisfeito, o problema seria com a reclamante; os gerentes falavam isso para transferir a culpa em razão de ausencia de aprovação de crédito;

23) já viu deboches e zombarias dos colegas para com a reclamante, inclusive nas chamadas de atenção dos superiores;

24) os funcionários que se afastam são considerados inúteis, tratados com diferença em relação aos demais e não recebem metas;

25) Marcos Lara era o superior direto da reclamante; não sabe dizer quantas unidades estavam abaixo do Marcos Lara;

26) salvo engano, Marcos ficava em Pinheiros e o seu cargo era superintendente;

27) havia exposição publica do resultado dos gerentes, mas os clientes não tomavam conhecimento, a divulgação atingia o público interno, de todas as plataformas; acredita que fossem 5 ou 6 plataformas;

28) não se recorda de gerentes que não cumpriam a meta;

Nada mais.

Fica(m) indeferida (s) a(s) seguinte (s) perguntas da reclamada:

- se o resultado dos gerentes oscilam mês a mês;
- se pode mencionar nomes dos colegas referidos no item 21;

Protestos.

Dispensada a testemunha da reclamada.

As partes não têm outras provas a produzir. Encerrada a instrução processual.

Conciliação rejeitada.

Facultada a apresentação de razões finais escritas no prazo comum de 10 dias.



Para publicação da sentença, designo o dia 13/09/2018, às 8h23. As partes tomarão ciência da decisão, independentemente de intimação (Súmula 197/TST), na data ora designada, sendo irrelevante, para fins de contagem de prazo recursal, eventual publicação antecipada. Caso a sentença não seja publicada até as 23h59 desse mesmo dia, as partes deverão ser intimadas pelo DEJT.

Término de audiência 12h35.

EDUARDO ROCKENBACH PIRES

Juiz do Trabalho

(documento assinado eletronicamente)





Poder Judiciário
Justiça do Trabalho
Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região

Recurso Ordinário Trabalhista 1002009-15.2016.5.02.0053

Processo Judicial Eletrônico

Data da Autuação: 05/12/2018

Valor da causa: \$50,000.00

Partes:

RECORRENTE: DANIELA MELISSA CARDOSO BORDINASSO

ADVOGADO: SERGIO RICARDO FORTE FILGUEIRAS

ADVOGADO: MARCO ANTONIO PRADO E SOUZA

RECORRENTE: ITAU UNIBANCO S.A.

ADVOGADO: MARIA DA GLORIA CHAGAS ARRUDA

ADVOGADO: DANIEL SPOSITO PASTORE

RECORRIDO: DANIELA MELISSA CARDOSO BORDINASSO

ADVOGADO: SERGIO RICARDO FORTE FILGUEIRAS

ADVOGADO: MARCO ANTONIO PRADO E SOUZA

RECORRIDO: ITAU UNIBANCO S.A.

ADVOGADO: MARIA DA GLORIA CHAGAS ARRUDA

ADVOGADO: DANIEL SPOSITO PASTORE

PERITO: ERIK MAURICIO MATAMALA ARANEDA



PODER JUDICIÁRIO ||| JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO
13ª Vara do Trabalho de São Paulo ||| RTOrd 1002009-15.2016.5.02.0053
RECLAMANTE: DANIELA MELISSA CARDOSO BORDINASSO
RECLAMADO: ITAU UNIBANCO S.A.

S E N T E N Ç A

1. Relatório.

DANIELA MELISSA CARDOSO BORDINASSO propôs ação trabalhista em face de ITAÚ UNIBANCO S/A, alegando, resumidamente: 1) foi admitida pela ré em 15.07.1997, e trabalhava como gerente de relacionamento; 2) teve afastamento por depressão de março de 2015 a junho de 2016; 3) no trabalho, sofria pressões psicológicas dos superiores, ameaças de perda do emprego, que causava muito estresse; 4) as condições do trabalho acarretaram adoecimento psíquico; 5) a ré foi negligente quanto a medidas de prevenção dos problemas; 6) sofreu dano material e moral e faz jus às devidas reparações. Postulou o pagamento das parcelas especificadas na petição inicial. Deu à causa o valor de R\$ 50.000,00 e apresentou documentos.

A ré apresentou contestação, instruída com documentos, em que arguiu prescrição e refutou as assertivas da autora, pugnando pela improcedência dos pleitos.

A autora manifestou-se sobre a defesa e os documentos apresentados pela parte contrária, reiterando os pedidos iniciais.



Assinado eletronicamente por: EDUARDO ROCKENBACH PIRES - 13/09/2018 19:59:00 - aaf5b01
<https://pje.trtsp.jus.br/segundograu/Processo/ConsultaDocumento/listView.seam?nd=18071609314845200000040024879>
Número do processo: 1002009-15.2016.5.02.0053
Número do documento: 18071609314845200000040024879

Realizada perícia médica para investigação sobre doença ocupacional e incapacidade laborativa.

Foi colhido o depoimento pessoal da ré. Inquirida uma testemunha. Instrução processual encerrada sem outros elementos. Facultado às partes o oferecimento de razões finais. Tentativas conciliatórias frustradas. Designado o dia 13 de setembro de 2018 para publicação da sentença.

2. Fundamentação

2.1. Questão preliminar. Direito Intertemporal. Modificações introduzidas no processo do trabalho pela Lei 13.467/2017. Inaplicabilidade ao caso em exame.

A Lei 13.467/2017 - publicada em 13 de julho de 2017 e com vigência a partir de 11 de novembro do mesmo ano (Lei Complementar 95/1998, art. 8º, § 1º) - inseriu várias alterações na Consolidação das Leis do Trabalho, inclusive em aspectos do direito processual. Mostra-se necessário, portanto, analisar e decidir sobre a incidência ou não das alterações legislativas a este processo.

Como regra, o ato processual é regido pela lei que estava em vigência ao tempo de sua prática (*tempus regit actum*), considerada a opção tradicional do direito brasileiro pela adoção da teoria do isolamento dos atos processuais. Sobrevindo, então, alteração da lei processual, ela se aplicaria imediatamente aos processos em curso, respeitada a validade dos atos praticados com observância da lei anterior, ao tempo da vigência desta.

O Código de Processo Civil de 2015 estabeleceu, ademais, a proteção não apenas dos atos jurídicos perfeitos (cuja garantia é, em verdade, constitucional), mas também das "situações jurídicas consolidadas" perante a lei anterior. O art. 14 do CPC dispõe, *in verbis*:

Art. 14. A norma processual não retroagirá e será aplicável imediatamente aos processos em curso, respeitados os atos processuais praticados e **as situações jurídicas consolidadas sob a vigência da norma revogada.**



É justa a opção do legislador. Muitas vezes, o conjunto de alterações trazidas pela nova lei implica uma mudança real do próprio regime jurídico-processual de determinada classe de ações judiciais. O próprio sistema de tramitação processual da ação é afetado pela alteração. E nesses casos é insuficiente a aplicação da teoria do isolamento dos atos processuais. Há uma complexidade na relação entre as diferentes fases do processo, e a alteração legislativa em uma delas é geradora de influências diretas nas outras, de modo que uma tramitação "mista", com fases sujeitas a distintos regimes jurídicos, levaria à criação de um verdadeiro terceiro regime processual, composto de partes do regime anterior e do regime atual, e que, em verdade, não foi sistemicamente engendrado ou aceito pela lei em nenhum momento. Em suma, em algumas alterações essenciais do regime jurídico-processual, não há alternativa senão a de o processo obedecer ao regime anterior de forma integral, para que as situações jurídicas consolidadas sejam respeitadas.

Por essa razão, são compreensíveis as modulações operadas pelos artigos 1046 e 1047 do CPC de 2015. Além disso, a própria CLT tem disposição que aponta no mesmo sentido, que é a do art. 915, que prevê modulações no tocante a situações consolidadas na esfera do interesse de recorrer.

No caso das alterações inseridas pela Lei 13.467/2017, de fato não há como separar as ligações existentes, por exemplo, entre a necessidade de indicação de valor a todos os pedidos no procedimento ordinário (CLT, art. 840, § 1º) e as consequências da sucumbência (notadamente artigos 790, 790-B e 791-A), inclusive o pagamento de honorários advocatícios decorrentes desta. As alterações foram feitas tanto no início quanto no fim do procedimento, e elas estão diretamente relacionadas. Se a petição inicial não era obrigada a observar a regra nova quanto à indicação dos valores dos pedidos, a aplicação, na sentença, das regras de sucumbência será, a meu ver, desarrazoada. Na prática, tal conduta se equipararia à aplicação retroativa da lei, ferindo o ato jurídico perfeito.

Além disso, é sempre conveniente recordar que, no Brasil, a ausência de honorários advocatícios pela mera sucumbência, no processo do trabalho, é uma tradição de muitas décadas. Alterar esse regime jurídico para inserir a verba honorária não equivale a uma mera mudança de regra de tramitação processual. A alteração é essencial e afeta o próprio juízo da parte sobre a propositura ou não da demanda. É inegável que essa é uma situação consolidada para a parte que ajuizou a demanda antes da vigência da nova lei.

Não por outra razão, o próprio Tribunal Superior do Trabalho pacificou entendimento pela aplicação das regras de honorários advocatícios vigentes ao tempo da propositura da demanda. A Orientação Jurisprudencial n. 421, da SBDI-1, dispõe o seguinte:

HONORÁRIOS ADVOCATÍCIOS. AÇÃO DE INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS E MATERIAIS DECORRENTES DE ACIDENTE DE TRABALHO OU DE DOENÇA PROFISSIONAL. AJUIZAMENTO PERANTE A JUSTIÇA COMUM ANTES DA PROMULGAÇÃO DA EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 45/2004.



POSTERIOR REMESSA DOS AUTOS À JUSTIÇA DO TRABALHO. ART. 85 DO CPC DE 2015. ART. 20 DO CPC DE 1973. INCIDÊNCIA. (atualizada em decorrência do CPC de 2015) - Res. 208/2016, DEJT divulgado em 22, 25 e 26.04.2016. A condenação em honorários advocatícios nos autos de ação de indenização por danos morais e materiais decorrentes de acidente de trabalho ou de doença profissional, remetida à Justiça do Trabalho após ajuizamento na Justiça comum, antes da vigência da Emenda Constitucional nº 45/2004, decorre da mera sucumbência, nos termos do art. 85 do CPC de 2015 (art. 20 do CPC de 1973), não se sujeitando aos requisitos da Lei nº 5.584/1970.

Por todas essas razões, as modificações processuais trazidas pela Lei 13.467/2017 não se aplicam às ações que, a exemplo desta, ora em exame, foram ajuizadas antes do dia 11 de novembro de 2017. Consigna-se a exceção no tocante à aplicação imediata da norma do art. 775, *caput*, que de fato não prejudica qualquer situação jurídica consolidada, de nenhum dos litigantes.

2.2. Prescrição

Em se tratando de alegação de doença ocupacional, o marco inicial do prazo prescricional (a *actio nata*) se protraí ao momento da ciência inequívoca da consolidação das lesões e da incapacidade laborativa, não se aplicando a regra geral trabalhista da contagem a partir do término do contrato de trabalho. Nesse sentido as súmulas 230 do STF e 278 do STJ, *in verbis*:

Súmula STF n. 230: A prescrição da ação de acidente do trabalho conta-se do exame pericial que comprovar a enfermidade ou verificar a natureza da incapacidade.

Súmula STJ n. 278: O termo inicial do prazo prescricional, na ação de indenização, é a data em que o segurado teve ciência inequívoca da incapacidade laboral.

Deixo de pronunciar, por isso, a prescrição da pretensão.



2.3. Doença ocupacional - responsabilidade civil

O laudo pericial médico consigna que a depressão que acometeu a autora teve relação de causalidade com as condições do trabalho desempenhado no banco réu. Em amparo a essa conclusão, a testemunha Thais relatou o seguinte:

[...]

7) havia metas a cumprir pelos gerentes; havia ranking de metas, incluindo gerentes de outras plataformas, no total de 20 gerentes aproximadamente;

8) **o ranking era exibido a todos os funcionários; o nome da reclamante constava no ranking, com negatividade; o nome dela constava em negrito, na cor vermelha, em destaque;**

9) a depoente participava das reuniões dos gerentes; Mario realizava as reuniões;

10) **havia exposição da reclamante nessas reuniões,** entre outros empregados;

11) **era dito que a reclamante tinha uma atuação que não deveria ser tomada como exemplo, por não conseguir alcançar a produtividade esperada;**

12) a depoente era assessora operacional dos gerentes da plataforma;

13) em geral a reclamante cumpria as metas;

14) ao ver da depoente havia uma implicância com a reclamante;

15) **já viu a reclamante ser ameaçada de ser demitida,** pelo gerente da plataforma e superintendente Lara; isso ocorreu umas duas ou três vezes;

16) o motivo da ameaça eram as metas, reiterando que acredita que fosse mais implicância;

17) os demais gerentes cumpriam as metas da mesma forma que a reclamante e a depoente assessorava todos os gerentes;

18) **os demais gerentes não tinham o mesmo tratamento que a reclamante, ou seja, não eram cobrados e expostos como a reclamante;**

19) já presenciou a reclamante chorando na agência, após as reuniões;

20) presenciou a reclamante desmaiando na agência;



[...]

22) já presenciou os chefes falando mal da reclamante para os clientes; já viu eles dizendo se o cliente estava insatisfeito, o problema seria com a reclamante; os gerentes falavam isso para transferir a culpa em razão de ausência de aprovação de crédito;

23) já viu deboches e zombarias dos colegas para com a reclamante, inclusive nas chamadas de atenção dos superiores;

24) os funcionários que se afastam são considerados inúteis, tratados com diferença em relação aos demais e não recebem metas [...].

É perceptível, assim, que as condições de desempenho do trabalho pela autora eram agressivas, do ponto de vista da manutenção de meio ambiente do trabalho equilibrado, material e psicologicamente.

Cabe ao empregador tomar as medidas necessárias a garantir a "redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança" (CF, art. 7º, XXII), observando e fazendo observar, no ambiente de trabalho, cuidados como intervalos regulares, postura ergonômica adequada a cada tarefa, equipamentos de proteção individual, entre outros, mas também cuidados com o equilíbrio psicológico e a saúde mental dos empregados. Ausente a demonstração de conduta adequada à luz desses princípios, presume-se a culpa patronal no desencadeamento de doença ocupacional, pois é seu o risco do empreendimento (CLT, art. 2º; CC, art. 927, parágrafo único).

Reconheço, então, a responsabilidade civil da ré pelos danos causados.

2.4. Dano material - pensão mensal

Segundo o perito médico, não existe incapacidade laborativa. Segundo o que consta dos depoimentos em audiência, o último afastamento da autora foi por licença maternidade, não auxílio-doença.

Diante disso, indefiro o pedido de pensão mensal por incapacidade laborativa.

2.5. Dano material - despesas com tratamento



Não houve comprovação de despesas a cujo ressarcimento a autora tivesse direito. Os documentos carreados aos autos dão conta de que a autora é beneficiária de plano de saúde corporativo, e é por meio dele que as despesas de tratamento têm sido pagas. Indefiro o pedido.

2.6. Dano moral

O chamado **dano moral** consiste na lesão a interesses não patrimoniais, juridicamente protegidos, de pessoa física ou jurídica (DINIZ, Maria Helena. *Curso de direito civil brasileiro*. v. 7: responsabilidade civil. 20 ed. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 92). Segundo Paulo Eduardo Vieira de Oliveira, mais apropriado seria qualificar-se como **dano pessoal** aquele "que lesa a integridade física, psicológica, afetiva, intelectual, ética e social da pessoa humana" (*O dano pessoal no direito do trabalho*, 2 ed. São Paulo: LTr, 2010, p. 32), por abranger todos os aspectos da personalidade que são atingidos pela conduta do agressor. Aqui, todavia, não obstante a procedência da crítica mencionada, opto pelo uso da expressão **dano moral**, não por outro motivo senão a sua consagração pelo uso generalizado na comunidade jurídica.

Em função desse conceito, não há falar em prova de sofrimento ou constrangimento: essa modalidade de dano, segundo a doutrina, é ínsita à própria conduta; prova-se a lesão moral tão logo se prove a ação que agrida injustamente algum interesse extrapatrimonial da vítima. O importante na aferição do dano moral é, portanto, a existência de um interesse extrapatrimonial juridicamente protegido, o qual pode se referir a bens jurídicos materiais ou imateriais.

No caso em exame, a autora foi acometida de depressão em razão das condições do trabalho no banco réu. Foi o que atestou o perito médico.

Assim, demonstrada a ocorrência do dano moral, já que a autora sofreu violação de sua saúde, sua integridade física e psíquica, com prejuízos indiretos na vida social e familiar.

Diante disso, defiro a compensação por dano moral, a qual, considerando a gravidade dos fatos, a sua repercussão íntima, o porte econômico do réu e a dupla finalidade (compensação para o autor e sanção pedagógica para o réu), fixo em R\$ 100.000,00.

3. Disposições gerais



3.1. Justiça gratuita.

Defiro à autora os benefícios da justiça gratuita (CF/88, art. 5º, LXXIV; CLT, art. 790, § 3º).

3.2. Honorários periciais

Tendo em vista a complexidade da matéria, o zelo profissional e os custos envolvidos no trabalho do perito, arbitro seus honorários em R\$ 3.000,00, os quais serão suportados pela ré, sucumbente na pretensão objeto da perícia (CLT, art. 790-B).

Os honorários periciais deverão ser atualizados monetariamente até a data do efetivo pagamento de acordo com o art. 1º da Lei 6.899/1981, sobre eles incidindo, também, juros de 1% ao mês.

Autorizo a dedução dos honorários prévios depositados pelas partes, devendo a autora ser restituída pela ré dos valores que antecipou.

3.3. Critérios de liquidação.

Sentença líquida.

A condenação diz respeito a parcelas cujo pagamento não se verificou na vigência da relação de emprego; logo, não há compensação ou dedução a autorizar.

Não há incidências previdenciárias e fiscais, tendo em vista a natureza indenizatória da(s) parcela(s) deferida(s).

A correção monetária terá incidência a partir do dia primeiro do mês subsequente ao vencido (súmula 381/TST). No tocante ao índice aplicável, considerando: **i)** a inconstitucionalidade da expressão "índice oficial de remuneração básica da caderneta de poupança", constante do § 12 do art. 100 da Constituição Federal, declarada pelo Supremo Tribunal Federal na ADI n. 4357, o que veda a adoção da TR como índice de correção monetária; **ii)** a modulação dos efeitos da decisão de inconstitucionalidade, pelo STF, com marco inicial em 25.03.2015; **iii)** a adoção do IPCA-E como índice apto à recomposição do valor



da moeda, pelo próprio STF, nos autos da Ação Cautelar n. 3764; **iv**) a adoção da mesma razão de decidir pelo TST, na Arguição de Inconstitucionalidade n. 0000479-60-2011-5-04-0231, ocasião na qual aquela Corte decidiu que "a expressão 'equivalentes à TRD', contida no artigo 39 da Lei n. 8.177/91, também é inconstitucional" e definiu "a variação do Índice de Preços ao Consumidor Amplo Especial (IPCA-E) como fator de atualização a ser utilizado na tabela de atualização monetária dos débitos trabalhistas na Justiça do Trabalho"; **v**) a fixação, pelo TST, no julgamento dos embargos de declaração do mesmo processo (Arguição de Inconstitucionalidade n. 0000479-60-2011-5-04-0231), do dia 25.03.2015 como marco inicial para a aplicação do IPCA-E; e **vi**) a eficácia, até então, da aplicação do índice oficial de remuneração básica da caderneta de poupança (TRD), conforme já decidido no RR 0007-17-2016-5-04-0641 (Relatora Ministra Delaíde Miranda Arantes, publicação 25.05.2018); adota-se a correção pela TRD até 24.03.2015 e, a partir de 25.03.2015, pelo **Índice de Preços ao Consumidor Amplo Especial (IPCA-E)**.

Juros de mora na forma do art. 39, § 1º, da Lei 8.177/1991, incidentes sobre o valor corrigido da dívida (súmula 200/TST), a partir do ajuizamento da ação (CLT, art. 883).

A correção monetária é devida a partir da data de publicação desta sentença; os juros moratórios incidirão a partir do ajuizamento da pretensão (Súmula 439/TST).

3.4. Cumprimento

Cumprimento da decisão no prazo de 8 dias (CLT, art. 832, § 1º), se outro não tiver sido especificamente fixado em tópico da sentença.

Ressalto que, como o recurso cabível não é dotado de efeito suspensivo (CLT, art. 899), o cumprimento da decisão não depende do trânsito em julgado.

4. Conclusão.

Com base nos fundamentos expostos, que integram esta conclusão para todos os efeitos legais, na ação trabalhista proposta por DANIELA MELISSA CARDOSO BORDINASSO em face de ITAÚ UNIBANCO S/A, **julgo parcialmente procedentes** os pedidos formulados, a fim de condenar a ré a pagar à autora: compensação por dano moral.



Custas pela ré no importe de R\$ 2.000,00, calculadas sobre o valor arbitrado à condenação de R\$ 100.000,00.

Honorários periciais na forma da fundamentação.

Cientes as partes (Súmula 197/TST).

Intime-se a UNIÃO (CLT, art. 832, § 4º).

SAO PAULO, 13 de Setembro de 2018

EDUARDO ROCKENBACH PIRES
Juiz(a) do Trabalho Substituto(a)



**EXCELENTÍSSIMO SENHOR DOUTOR JUIZ DA 13ª VARA DO
TRABALHO DE SÃO PAULO –SP**

PROCESSO Nº 1002009-15.2016.5.02.0053

ITAÚ UNIBANCO S/A, por seus procuradores regularmente constituídos, nos autos da reclamação trabalhista proposta por **DANIELA MELISSA CARDOSO BORDINASSO**, vem, tempestiva e respeitosamente, perante Vossa Excelência, inconformado com a r. sentença, com fundamento no artigo 895, alínea "a" da CLT, interpor **RECURSO ORDINÁRIO**, consubstanciado nas razões anexas.

Anexa o recorrente as guias comprobatórias do recolhimento das custas e do depósito recursal, nos termos do artigo 899 da CLT, requerendo, assim, seja o presente recurso recebido, autuado e, atendidas as formalidades de estilo, remetido juntamente com as razões inclusas ao exame do Egrégio Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região.

Requer que todas as publicações decorrentes do feito sejam feitas **EXCLUSIVAMENTE**, em nome da advogada **DANIEL SPOSITO PASTORE, OAB/SP 203.487**, com endereço à Praça Alfredo Egydio de Souza Aranha, nº. 100, Torre Conceição – 2º andar, São Paulo/SP – CEP 04344-902, sob pena de nulidade, a teor da Súmula 427 do Colendo TST.

Termos em que, pede deferimento.

São Paulo, 24 de Setembro de 2018

DANIEL SPOSITO PASTORE

OAB/SP 203.487

RAZÕES DO RECURSO ORDINÁRIO

RECORRENTE: ITAÚ UNIBANCO S/A
RECORRIDO: DANIELA MELISSA CARDOSO BORDINASSO
PROCESSO: 1002009-15.2016.5.02.0053
ORIGEM: 13ª VARA DO TRABALHO DE SÃO PAULO – SP

EGRÉGIA TURMA e EMÉRITOS JULGADORES

Invoca o Recorrente a aplicação da Súmula nº 393 do C. TST, haja vista o efeito devolutivo em profundidade do apelo ordinário, como se extrai como se extrai do artigo 1.013, parágrafo primeiro, do Código de Processo Civil, aplicado subsidiariamente.

Inconformado, o recorrente busca a reforma da r. sentença, a qual, em suma, julgou parcialmente procedentes os pedidos da presente ação, condenando o Recorrente à indenização por dano moral, com a aplicação do IPCA-E, e justiça gratuita.

Respeitosamente, a r. sentença merece ser reformada, conforme razões a seguir expostas.

DA AUSÊNCIA DA CONFIGURAÇÃO DE DOENÇA OCUPACIONAL

Não concorda este Recorrente com a r. decisão recorrida que considerou configurada a responsabilidade civil do Recorrente.

Não há que se falar em doença, problemas de saúde, depressão, desencadeados em decorrência do trabalho.

O próprio Perito Judicial constatou em seu Laudo Médico, a inexistência de incapacidade para o trabalho.

A meta é um importante instrumento direcionador e uniformizador das instituições modernas, ao passo que permite que às empresas, companhias e até mesmo órgãos públicos sigam um fim comum.

A fixação de metas está inserida dentro do poder diretivo do empregador, assim, não gera, por si mesmo, danos morais. Se assim o fosse, empresas, públicas ou privadas, não poderiam mais traçar objetivos.

Inexistia cobranças exageradas no cumprimento de metas. O Recorrente sempre conduziu a relação de trabalho com base nos princípios norteadores do Direito do Trabalho, bem como, sempre observou a norma coletiva que **proíbe** qualquer exposição individual de seus empregados (**cláusula 36ª da inclusa norma Coletiva**).

A Recorrida sequer citou o nome do gestor qual a assediava, nem especifica as datas em que as ameaças aconteceram.

A pura cobrança de metas, desde que de forma urbana e não exagerada, como se deu neste caso, é perfeitamente plausível numa instituição bancária, que precisa agir com eficiência e eficácia.

Além do mais, o Recorrente possui Código de Ética e Ombudsman, sendo ambas ferramentas acessíveis a todos os colaboradores que se sentirem prejudicados de alguma forma, sendo certo que a Recorrida não utilizou desses meios exatamente porque inexistiram os fatos alegados e, conseqüentemente, dano a ser reparado.

Aliás, diante das alegações e provas carreadas aos autos, não se vislumbrou a hipótese de ocorrência de dano passível de gerar doença ocupacional e indenização. A alegação de pressão exagerada para o cumprimento de metas não foi provada, pois jamais existiu.

As metas eram totalmente factíveis e atingíveis, tanto assim que a Recorrida "bateu" suas metas por mais de uma vez, assim como seus colegas de trabalho também atingiram as metas estabelecidas.

DO CUMPRIMENTO DAS NORMAS DE SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO. OBSERVÂNCIA AO ART. 157 DA CLT.

Há que se registrar, ainda, que o Recorrente é empresa séria, idônea, com sua atuação pautada por absoluto cuidado e zelo no cumprimento da legislação que rege a saúde e bem-estar de seus colaboradores. Bem por isto, se submete a fiscalizações periódicas dos órgãos de controle, não permitindo, em hipótese alguma, que seus empregados laborem em condições de risco ocupacional.

Há no Recorrente uma cultura de valorização do empregado, de respeito ao bem-estar e à saúde de todos, de prevenção e controle de eventuais doenças e acidentes do trabalho. Bem por isto, a empresa possui Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) e todos os demais programas legais referentes à medicina e segurança do trabalho.

Ainda, vale dizer que o Recorrente tem como prática difundir diversos programas internos para auxiliar na prevenção e controle das doenças do trabalho. Mencione-se, por exemplo, o programa denominado **RH Momento Saúde**, por meio do qual os empregados podem se informar acerca de temas da atualidade previamente escolhidos pela Superintendência de Saúde Ocupacional, sempre visando o esclarecimento e a prevenção das patologias modernas.

Além deste programa, há outro chamado "**Programa de Apoio Pessoal – Fique OK**", que dispõe de uma equipe multidisciplinar com psicólogos, assistentes sociais, advogados, nutricionistas, fisioterapeutas, *personal trainner*, entre outros, a fim de prestar apoio, aconselhamentos e orientações, para os mais diversos assuntos, profissionais e particulares,

com atendimento 24 horas por dia, 7 dias por semana, de forma rápida, gratuita e confidencial.

Como se vê, todos os programas citados demonstram a responsabilidade e preocupação do Recorrente com a saúde, segurança e bem-estar de seus colaboradores, dentro e fora das suas dependências.

Assim, denota-se que o Recorrente sempre cumpriu o que prevê a legislação pertinente.

Logo, o que se verifica é que as atribuições cotidianas da Recorrida não apresentam nexos causais com as enfermidades alegadas.

Inexistindo nos autos elementos capazes de provar o nexo causal entre as moléstias apontadas e as atividades laborais da Recorrida, tampouco a culpa do Recorrente, não há que se falar em responsabilidade civil do Recorrente, e indenização por dano moral, por consequência.

DA INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS. DESCABIMENTO.

A r. sentença de piso condenou o recorrente ao pagamento de indenização por danos morais no importe de R\$ 100.000,00 (cem mil reais), com fundamento no fato de entender que há responsabilidade civil do Recorrente pelos danos causados pela suposta doença ocupacional.

O Dano Moral não é devido. A Recorrida não apresenta incapacidade laborativa, muito menos foi observado algum nexo causal entre as atividades exercidas e a alegada doença.

Não se pode manter a condenação fundamentada em presunção do nexo de causalidade de doença de que o Recorrente foi a responsável ou negligente pelos alegados danos sofridos pela Recorrida, inexistindo nexo causal e, portanto, dever de indenizar.

A manutenção da condenação implicará em violação do art. 5º, II, da Constituição Federal, pois não há qualquer amparo legal, convencional, regulamentar ou fático que a ampare.

Assim, a condenação resultaria, ainda, em manifesto desvio de competência do juízo originário, o que não está previsto em lei trabalhista ou Convenção Coletiva, com violação do disposto nos artigos 5º, II, 113, 114, § 2º, todos da Constituição Federal e ao art. 652 da CLT.

Dos elementos dos autos, de forma alguma, extrai-se a prova do nexo causal, donde se conclui que inexistente o elemento objetivo do ato ilícito, nos moldes do artigo 186 do Código Civil.

A reparação do dano moral está condicionada à existência de um ato ilícito e culposos, bem como à existência de nexo exclusivo de causalidade entre o ato e o resultado.

Logo, a condenação em indenização por danos morais decorrentes da doença, portanto, improcede, nos termos do artigo 186 do Código Civil.

Além do enquadramento no conceito de dano moral, a lesão que pode gerar indenização na seara laboral deve ser passível de imputação ao Recorrente. Trata-se do estabelecimento do nexo causal entre lesão e conduta omissiva ou comissiva do empregador (arts. 7º, XXVIII, da CF e 186 do CC).

Assim sendo, deve ser reformada a sentença afastando a indenização por danos morais no valor de R\$ 100.000,00.

Ressalte-se, a Recorrida não faz **nenhuma** prova de suas alegações. As funções desempenhadas pela Recorrida jamais a expuseram a riscos ocupacionais. Repita-se que **não há nos autos qualquer documento que comprove nexo de causalidade entre a doença e atividades laborativas, tampouco perda da capacidade laborativa.**

O próprio art. 20 da Lei 8.213/91 prevê, em seu §1º, que **não são consideradas como doenças do trabalho** aquelas que não produzem incapacidade laborativa.

Assim, no caso concreto, as atividades exercidas pela Recorrida **de forma alguma contribuíram para o surgimento ou agravamento das doenças citadas na inicial.**

Por todo o exposto, deve ser reformada a sentença afastando a indenização por danos morais, bem como o reconhecimento de doença ocupacional.

DA LIMITAÇÃO AO ARBITRAMENTO DO VALOR DA INDENIZAÇÃO

A r. sentença recorrida entendeu que restou configurado o dano moral, ensejador da indenização no importe de R\$ 100.000,00.

Contudo r. decisão “a quo” não merece prevalecer, uma vez que a fixação da indenização deve se dar em proporções moderadas e não nas proporções absurdas, em observância aos princípios da proporcionalidade e razoabilidade.

A indenização deve ser arbitrada em valor razoável e não servir como intento para lograr vantagem fácil e indevida, sob pena de configurar verdadeiro enriquecimento sem causa. Deve ser medida pela extensão do dano, conforme prevê o art. 944 do Código Civil. Deve ainda ser desvinculada do caráter punitivo ou pedagógico.

Assim, a condenação em indenização por danos morais não pode ser deferida em valor vultoso, como no caso dos autos, sob pena de violar os princípios constitucionais da proporcionalidade e razoabilidade (art. 5º, V e X, da Constituição Federal).

Desta forma, impõe-se a exclusão da indenização por danos morais, em caso de subsistir da condenação a redução dos valores em razão de indenização por danos morais, em valores proporcionais e razoáveis, reformando-se a r. sentença recorrida.

CAUTELAS SOBRE O DANO MORAL

A Recorrida deve, como sujeito passivo da obrigação tributária, arcar com o pagamento de eventual imposto incidente sobre o valor que vier a ser a ela arbitrado na presente ação. Assim, invoca-se o § 5º, do art. 70, da Lei 9.430/96, que disciplina os casos especiais de tributação.

É encargo da Recorrida arcar com a parcela que deve ao Fisco, nos termos da Lei 7713/88, arts. 7º e 12; Lei 8134/90, art. 3º; Lei 8218/91, art. 2º, inciso II, alínea "a"; Lei 8541/92, art. 46 e Orientação Jurisprudencial 228 da SDI-I do TST. O desconto, por força de norma legal, é imperativo.

Requer ainda seja observada a Súmula 439 do TST. Neste sentido, os juros de mora incidiriam a partir do ajuizamento da reclamação trabalhista e a correção monetária a partir do trânsito em julgado da ação ou, ao menos, na data em que for proferida a decisão condenatória.

Nessa seara, impõe-se a reforma da r. sentença pois inexistente fundamento à manutenção da indenização por danos morais no importe arbitrado por excessiva. Assim, impõe-se **o provimento do apelo**.

DA CORREÇÃO MONETÁRIA

A r. sentença condenou o Recorrente ao pagamento da correção monetária utilizando o índice diverso da TR, sendo o IPCA-E. A aplicação do IPCA-E também improcede pelas seguintes razões:

O já afamado acórdão da relatoria do Min. Cláudio Brandão, no processo TST-ArgInc-479-60.2011.5.04.0231, ainda não transitou em julgado e, aguarda o processamento do Recurso Extraordinário interposto no dia 14/02/2018:

20/03/2018	Publicado intimação em 20/03/2018
19/03/2018	Disponibilizado(a) intimação do(s) recorrido(s) para contrarrazoar o RE no Diário da Justiça Eletrônico
05/03/2018	Remetidos os Autos para Coordenadoria de Recursos para processar o Recurso Extraordinário
14/02/2018	Petição: 27231/2018 - Instrumento de Mandato 
14/02/2018	Petição: 27210/2018 - Recurso Extraordinário 
09/02/2018	Petição: 26421/2018 - Recurso Extraordinário 

Assim, não há como autorizar a substituição da TR por nenhum outro índice. Primeiro, a decisão na ArgInc-479-60.2011.5.04.0231 deixou de observar a separação dos poderes e a competência privativa da União para legislar sobre direito processual (CF/88, artigos 2º e 22, I).

A declaração de inconstitucionalidade não autoriza o Judiciário a substituir um índice pelo outro, conforme já reconhecido pelo próprio TST no Processo AR 26089-89-2010.5.00.0000 (Fonte: DJ 07/12/10) acerca da Súmula Vinculante STF 04. Destaque para trecho do voto:

"Sobre essa técnica decisória, aplicada precisamente ao caso do adicional de insalubridade, o Ministro Ives Gandra já se manifestava há cerca de 18 anos, -verbis:

'Quanto à substituição do salário mínimo por outro indexador, no sentido de superar a inconstitucionalidade apontada, não compete ao magistrado fazê-lo, uma vez que o Poder Judiciário, no controle de constitucionalidade das leis, quer de forma concentrada, quer de forma difusa, somente pode atuar como legislador negativo, isto é, expungindo da ordem jurídica a lei não compatível com a Constituição, mas não como legislador positivo, estabelecendo regra que substitua a inconstitucional, como seria o caso de se determinar a indexação com base na TR ou outro indexador semelhante.

Assim, o que se observa é que o reflexo da norma constitucional vedativa da vinculação ao salário mínimo gera efeitos não buscados diretamente pelo constituinte nem desejáveis para a ordem social. Daí a necessidade, não apenas da urgente elaboração legislativa de novo diploma compatível com a Carta Magna, mas de se encontrar solução para o problema enquanto perdure a situação de inconstitucionalidade das normas legais supra-referidas, não substituídas por outras.

Para tanto, encontramos no Direito Comparado manancial fértil de experiências, que podem servir-nos de exemplo de soluções possíveis para o problema. Mais concretamente, gostaríamos de trazer à reflexão o que nos sugere o Direito Constitucional Alemão, em termos de controle de constitucionalidade das leis, tal como nos refere GILMAR FERREIRA MENDES em seu trabalho 'O Apelo ao Legislador - Appellentscheidung - na Praxis da Corte Constitucional Federal Alemã' (in 'Revista do Ministério Público do Trabalho', Ano II - nº 3 - março de 1992, LTr - São Paulo, pgs. 69-96).

(...)

c) a declaração de inconstitucionalidade sem pronúncia da nulidade - (Unvereinbarkeitserklärung) - quando o Tribunal, mesmo reconhecendo a inconstitucionalidade da lei, deixa de expungir-la do

ordenamento jurídico tendo em vista o caos jurídico que o vazio legislativo ocasionaria (a lei continuaria vigente e sendo aplicada até que seja substituída por outra que discipline a matéria).

(...)

Portanto, parece-nos solução possível para o problema a do simples reconhecimento da inconstitucionalidade de tais normas legais, sem que se decrete formalmente sua inconstitucionalidade, com a continuação de aplicação das mesmas até que outras lhes tomem o lugar, evitando, dessarte, o vazio legislativo, pior para a ordem jurídica e social do que uma possível desconformidade com a Carta Maior do país" (Ives Gandra da Silva Martins Filho, "Vedação Constitucional à Utilização do Salário Mínimo como Indexador - Problemas do Adicional de Insalubridade e da Alçada - Experiência do Direito Comparado para Solução da Questão", "in" Revista LTr de abril de 1992, p. 410-411)." (destaque da transcrição)

O destaque acima ganha relevância diante dos três Projetos de Lei na Câmara (6171/13, 4873/09 e 1981/15) e outro no Senado (PLS 377/13) sobre a matéria. A ANAMATRA, aliás, já formalizou apoio ao PL 6171/13 <<http://www.anamatra.org.br/index.php/noticias/anamatra-defende-pl-que-modifica-regras-de-atualizacao-monetaria-dos-debitos-trabalhistas>. Internet em 30/08/2015>. Assim, a aplicação de índice diverso da TR viola diretamente o artigo 5º, II da CF/88.

Segundo, o v. acórdão invoca a inconstitucionalidade por arrastamento para valer-se das premissas lançadas pelo E. STF no julgamento das ADIs nº 4357, 4372, 4400 e 4425. Todavia, em todas essas ações, o STF limitou-se a decidir a questão da correção monetária nos 'débitos fazendários inscritos nos precatórios' (EC 62/09, que alterou o artigo 100, § 12º CF/88) e não o índice aplicado aos débitos em execuções trabalhistas.

A inconstitucionalidade por arrastamento não está positivada, mas é utilizada pelo STF de acordo com a construção doutrinária de que "a declaração de inconstitucionalidade de uma norma impugnada se estende aos dispositivos normativos que apresentam com ela uma relação de conexão ou de interdependência". [Fonte: <http://www.stf.jus.br/portal/glossario/verVerbete.asp?letra=I&id=541>. Internet em 30/08/2015]. É também o que observou a Ministra Ellen Gracie no acórdão da ADI 3645 (Fonte DJ 01/09/2006 – Ata nº 27/2006):

Constatada a ocorrência de vício formal suficiente a fulminar a Lei estadual ora contestada, reconheço a necessidade da declaração de inconstitucionalidade consequential ou por arrastamento de sua respectiva regulamentação, materializada no Decreto 6.253, de 22.03.06. Esta decorrência, citada por CANOTILHO e minudenciada pelo eminente Ministro Celso de Mello no julgamento da ADI 437-QO, DJ 19.02.93, ocorre quando há uma relação de dependência de certos preceitos com os que foram especificamente impugnados, de maneira que as normas declaradas inconstitucionais sirvam de fundamento de validade para aquelas que não pertenciam ao objeto da ação.

Trata-se exatamente do caso em discussão, no qual "a eventual declaração de inconstitucionalidade da lei a que refere o decreto executivo (...) implicará o reconhecimento, por derivação necessária e causal, de sua ilegitimidade constitucional" (voto do Min. Celso de Mello na referida ADI 437-QO). No mesmo sentido, quanto à suspensão cautelar da eficácia do ato regulamentador, a ADI 173-MC, rel. Min. Moreira Alves, DJ 27.04.90. [2].

Isso posto, chega-se a duas conclusões:

(i-) A teoria do arrastamento é declarada pelo órgão que julgou a norma inconstitucional.

Portanto, se aplicada a teoria do arrastamento, somente o STF terá competência para declarar se a inconstitucionalidade reconhecida nas ADIs nº 4357, 4372, 4400 e 4425 também abrangerá a atualização das execuções trabalhistas (inteligência da CF/88, artigos 92 e 102, caput, I, "a"). Todavia, o STF limitou-se a declarar – também por arrastamento – somente inconstitucionalidade do artigo 1º-F da Lei 9494/97 (acrescido pela Lei 11.960/09).

(ii-) Independentemente do objeto da ação, o arrastamento estende a inconstitucionalidade a normas interdependentes ou conexas à primeira. Ora, o citado artigo 1º-F da Lei 9494/97 não foi o dispositivo que introduziu a TR como índice de atualização dos débitos trabalhistas: a TRD, indicada no artigo 39 da Lei 8177/91 como índice de atualização "dos débitos trabalhistas de qualquer natureza", foi extinta pelo artigo 2º da Lei 8660/93. A demonstrar a peculiaridade dos débitos trabalhistas, o artigo 27, § 6º da Lei 9096/95 apressou-se em esclarecer que "continua aplicável aos débitos trabalhistas o disposto no art. 39 da Lei 8177, de 1º de março de 1991". O artigo 15 da Lei 10.192/01 (que dispôs sobre medidas complementares ao Plano Real) veio ainda reforçar que:

"Permanecem em vigor as disposições legais relativas a correção monetária de débitos trabalhistas, de débitos resultantes de decisão judicial, de débitos relativos a ressarcimento em virtude de inadimplemento de obrigações contratuais e do passivo de empresas e instituições sob o regime de concordata, falência, intervenção e liquidação extrajudicial".

Ou seja: desde 1º de maio de 1993, a Justiça do Trabalho passou a usar a TR (Taxa Referencial) e, antes disso, utilizava-se da TRD, de modo que o artigo 1º-F da Lei 9494/97, surgido em 2009 com a Lei 11.960, não afasta a aplicação da TR para atualização dos débitos trabalhistas.

O que nos leva à terceira premissa, conforme abaixo:

O conceito de ato jurídico perfeito (CF/88, art. 5º XXXVI) do acórdão proferido pelo TST na ArgInc-479-60.2011.5.04.0231 não se coaduna com o conceito da OJ SDI-1 300, editada originalmente em 11.08.2003, a qual pacificou a matéria por mais de 12 anos, e que ainda dispõe:

"Não viola norma constitucional (art. 5º, II e XXXVI) a determinação de aplicação da TRD como fator de correção monetária dos débitos trabalhistas, cumulada com juros de mora, previstos no artigo 39 da Lei 8177/91 e convalidado pelo artigo 15 da Lei 10.192/01".

Os efeitos ex tunc da decisão na ArgInc-479-60.2011.5.04.0231 violam o próprio artigo 5º, XXXVI CF/88 invocado no acórdão, quer seja porque contrariam o ato jurídico perfeito assim declarado pela Justiça do Trabalho por mais de uma década, quer seja porque a decisão desconsidera as várias condenações já transitadas em julgado, mas ainda não executadas, cujos dispositivos determinaram a aplicação da TR, de modo que a utilização de índice diverso violará a coisa julgada.

A modulação dos efeitos do acórdão na ArgInc-479-60.2011.5.04.0231 contraria as decisões das ADIs nas quais o TST se fundamentou.

Isso porque o STF, ao analisar Questão de Ordem 4357/DF relacionada à modulação dos efeitos da declaração de inconstitucionalidade nas ADIs, manteve a aplicação da TR até 25.03.2015, NÃO reconhecendo efeitos ex tunc ao julgamento e tendo-o feito consoante sua competência exclusiva prevista no artigo 27 da Lei 9868/99 c/c artigo 102, caput, I 'a' CF/88.

Portanto, em resumo:

a) a decisão da ArgInc-479-60.2011.5.04.0231 ainda não teve seu trânsito em julgado, não podendo gerar imediatos efeitos;

b) há Lei específica no tocante à aplicação de correção de monetária dos débitos trabalhista, conforme se verifica do disposto no art. 39, §1º, da Lei 8177/1991;

c) o próprio STF determinou, ao resolver Questão de Ordem referente à ADI 4357/DF, que a interpretação ali seria específica aos "débitos fazendários inscritos em precatórios";

d) o Judiciário não pode "definir o índice aplicável" sobre os débitos trabalhistas, sob pena de usurpação da competência privativa da União para legislar sobre direito do trabalho e violação o princípio da separação dos poderes (arts. 2º e 22, I, da CF);

e) ainda há efetiva vigência da Orientação Jurisprudencial nº 300 da SDI-1/TST, que consolida a jurisprudência da SDI no sentido da inexistência de inconstitucionalidade do art. 39 da Lei 8177/1991;

f) em analogia, a questão sobre a impossibilidade de definição de índice de correção diverso ao legal insere-se no mesmo problema ocorrido com a questão do adicional de insalubridade, o que resultou na suspensão da eficácia da Súmula 228/TST pelo STF (conforme Res. 185/2012).

Posto isso, e até que seja editada lei em contrário, os débitos

trabalhistas continuam atualizáveis pela TR.

Portanto, a r. sentença deve ser reformada para que não haja condenação ao recorrente de objeto não requerido pelo recorrido, nos termos do art. 141 do NCPC e que o índice de correção monetária seja a TR, conforme fundamentação supra.

Pelo provimento do recurso.

DO BENEFÍCIO DA JUSTIÇA GRATUITA

A r. sentença deve ser reformada no ponto em que deferiu o benefício da justiça gratuita à Recorrida. Isto porque não estão preenchidos os requisitos cumulativos previstos nos arts. 14 e 18 da Lei nº 5.584/70.

Em relação a última remuneração recebida e verbas rescisórias, é falacioso crer que a parte é incapaz de arcar com as custas processuais.

Presume-se que a quantia levantada, considerando o vultuoso salário, não foi ínfima. Assim, a Recorrida não está apto ao benefício.

Por essa razão, **deve ser provido o Recurso Ordinário, o que fica expressamente requerido**, e afastado o benefício da justiça gratuita.

Termos em que, pede deferimento.

São Paulo, 24 de Setembro de 2018

DANIEL SPOSITO PASTORE

OAB/SP 203.487



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

PROCESSO TRT/SP nº 1002009-15.2016.5.02.0053

RECURSO ORDINÁRIO DA 53ª VT DE SÃO PAULO

RECORRENTES: 1- BANCO ITAÚ

2- DANIELA MELISSA CARDOSO BORDINASSO

RECORRIDOS: OS MESMOS

RELATOR: MARCIO MENDES GRANCONATO

Contra a r. sentença de ID. aaf5b01, cujo relatório adoto, que julgou **parcialmente procedentes** os pedidos formulados na reclamação, recorre, ordinariamente, o réu (ID. cb9131b), sob alegação de inexistência de doença ocupacional e insurgindo-se quanto à reparação por danos morais, redução do valor arbitrado, índice de correção monetária e justiça gratuita, bem como recorre, adesivamente, a autora (ID. 9f812fe), insurgindo-se quanto à reparação por danos materiais.

Contrarrazões da reclamante (ID. cd879bf), e do réu (ID. 650a197).

É o relatório.

VOTO

I - Admissibilidade

Conheço dos recursos, por presentes os pressupostos de admissibilidade.

Destaca-se que se trata de ação ajuizada antes da vigência da Lei nº 13.467/2017, em 11.11.2017, de modo que se aplica ao caso a legislação vigente à época, com observância ao teor da IN nº 41 do C.TST.

II - Mérito

Recurso Ordinário do Réu

a) da doença ocupacional

Alega a recorrente a inexistência de doença ocupacional, a qual entende ter sido ratificada pela perícia, ao concluir pela inexistência de incapacidade para o

trabalho.

Argumenta que não restou comprovado um quadro de cobrança de metas que extrapolassem o limite do razoável que amparem a conclusão de nexos causal com a depressão sofrida pela autora. Aduz que possui código de ética e Ombudsman, além de programa de valorização do empregado, programa RH Momento Saúde, orientado à prevenção de novas patologias no mercado laboral e "**Programa de Apoio Pessoal - Fique OK**", que dispõe de uma equipe multidisciplinar com psicólogos, assistentes sociais, advogados, nutricionistas, fisioterapeutas, *personal trainer*, entre outros, a fim de prestar apoio, aconselhamentos e orientações, para os mais diversos assuntos, os quais não foram procurados pela autora, o que denota que os fatos narrados na prefacial não ocorreram.

Analiso.

A autora labora para o réu desde 15.07.1997, encontrando-se com o pacto laboral em curso.

Na inicial, alega que desde o início sofre grandes pressões para o cumprimento de metas, sob ameaças de dispensa, passando a desenvolver patologia psicológica em decorrência. Alega que o quadro de pressão, associado ao volume de trabalho e sobrejornadas, problemas com alguns colegas de trabalho, levaram a um quadro de *stress*, fobia e depressão, pretendendo o reconhecimento do nexos causal com o trabalho e a reparação por danos civis.

Acidente/doença laboral decorre do exercício de trabalho a serviço da empresa, conforme se extrai do artigo 19 da Lei n. 8.213/91.

A reparação cível de lesão à saúde não prescinde da prática de um ato ilícito (doloso ou culposos), do nexos de causalidade entre a ação ou omissão e o objeto da indenização e, finalmente, do dano ou algum outro prejuízo.

Ressalto, ainda, que a responsabilidade do empregador não é objetiva nos casos de acidente/doença laboral, mas sim subjetiva (dolo ou culpa), a teor do que dispõe o artigo 7º, inciso XXVII, da CFR, última parte, "in verbis":

"seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que este está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa."

Nesta linha, o Código Civil, ao regular a responsabilidade civil, em seus arts. 186, 187 e 927, elencou como elementos necessários à reparação civil: ação ou omissão do agente causador do dano, dano, nexos causal e culpa ou dolo, sendo este último elemento dispensável quando a atividade normalmente desenvolvida pelo agente causador do dano, por sua própria natureza, configurar como atividade de risco.

In casu, o laudo pericial realizado nos autos (ID. 4a815a3), narrou e concluiu:

(...)

A autora alega ter desenvolvido alteração de comportamento, com manifestação de sintomas depressivos, tendo que fazer tratamento psiquiátrico em decorrência do ambiente de trabalho e das cobranças feitas pelos seus superiores.

(...)

CONCLUSÃO

(...)

1-A AUTORA APRESENTOU EPISÓDIO DE DEPRESSÃO DURANTE SEU PACTO LABORAL COM A RECLAMADA, TENDO CONTROLE DOS SINTOMAS COM TRATAMENTO CLÍNICO.

2. EXISTIU À ÉPOCA DE LABOR DA RECLAMANTE NA RECLAMADA NEXO DE CAUSALIDADE ENTRE AS ALTERAÇÕES PSÍQUICAS E AS ATIVIDADES DESEMPENHADAS.

3. NO MOMENTO NÃO EXISTE INCAPACIDADE PARA O TRABALHO". (sic)

Assim, concluiu o *expert* que a autora apresentou quadro de depressão durante o pacto laboral no réu, com nexo causal com os relatos da autora, a qual se encontra sob controle através de tratamento médico, não havendo incapacidade laboral.

A conclusão pericial, portanto, pautou-se nas alegações fáticas da autora, relatadas na inicial, dependendo da apreciação das provas orais produzidas nos autos, cujo ônus probatório incumbia à reclamante, a teor do disposto nos arts. 818 da CLT e 373, I, do NCPD.

Na prova oral produzida nos autos (ID. 334386f), foi ouvida apenas uma testemunha pela reclamante, a qual informou que trabalhou com esta, no mesmo setor, ambas subordinadas ao gerente Sr. Mario, sendo o Sr. Marcos Lara o Superintendente da Área Comercial, que comparecia ao local 2 vezes por semana cobrando metas.

Acrescentou que havia 4 gerentes na plataforma, com a reclamante; havia *ranking* de metas, na qual constava o nome da reclamante em vermelho e destacado; havia reuniões, na qual havia exposição da reclamante, perante outros empregados, dizendo que esta tinha uma atuação que não deveria ser tomada como exemplo, por não alcançar a produtividade esperada. Afirmou que, no geral, a reclamante cumpria as metas e que *"ao ver da depoente havia uma implicância com a reclamante"* e que *"já viu a reclamante ser ameaçada de ser demitida, pelo gerente da plataforma e superintendente Lara; isso ocorreu umas duas ou três vezes"*, *"o motivo da ameaça eram as metas, reiterando que acredita que fosse mais implicância"*, destacando que os demais gerentes cumpriam as metas da mesma forma, mas não tinham o mesmo tratamento que a reclamante, *"ou seja, não eram cobrados e expostos como a reclamante"*; *presenciou a reclamante desmaiando na agência; "presenciou os chefes falando mal da*

reclamante para os clientes; já viu eles dizendo se o cliente estava insatisfeito, o problema seria com a reclamante"; "já viu deboches e zombarias dos colegas para com a reclamante, inclusive nas chamadas de atenção dos superiores", "os funcionários que se afastam são considerados inúteis, tratados com diferença em relação aos demais e não recebem metas"; "havia exposição pública do resultado dos gerentes". (sic)

Assim, restou comprovado pela testemunha da autora que havia um quadro de perseguição a esta pela chefia, acompanhado por zombarias dos colegas, configurando um quadro de assédio moral organizacional misto, provocado tanto pela chefia como pelos colegas de trabalho.

A despeito do assédio moral nas relações de trabalho não estar tipificado no nosso ordenamento jurídico, a doutrinadora Maria Vidigal Darcancy ensina que "a prática do assédio moral traz implícitas situações em que a vítima sente-se ofendida, menosprezada, rebaixada, inferiorizada, constrangida, ultrajada ou que de qualquer forma tenha a sua auto-estima rebaixada por outra. Esse estado de ânimo traz consequências funestas para as vítimas, daí a necessidade de se conhecer bem o quadro e tratá-lo juridicamente, defendendo assim aqueles que são vítimas de pessoas opressoras, as quais de alguma forma têm o poder de coagi-las no seu local de trabalho ou no exercício de suas funções" (Assédio moral no meio ambiente do trabalho, Jus Navigandi, Teresina, ano 10, n. 913, 02/01/2006). (sic)

E, no esforço de melhor conceituar o assédio moral no ambiente de trabalho, dentro de uma visão multidisciplinar, dentre diversas abordagens sobre o tema, classificam o assédio moral no trabalho, basicamente, em dois grupos: **o Assédio Moral Interpessoal e o Assédio Organizacional**. E, às pgs. 38/39 da citada obra, discorrem sobre o tema:

"O que distingue o assédio moral interpessoal do organizacional

(...)

A primeira delas diz respeito a quem pratica o assédio moral. O agressor, nos casos de assédio moral organizacional, será quase sempre o empregador, seus prepostos, ou pessoas que tenham poderes hierárquicos e de organização na empresa.

O assédio moral interpessoal pode ser desencadeado por superior hierárquico ou prepostos da empresa, mas também pode ocorrer entre colegas de mesma hierarquia.

O assédio organizacional independe da intenção deliberada do agente de degradar as condições de trabalho ou atingir o empregado, mas representa uma escolha da empresa ou instituição como estratégia de administração, de redução de custos e/ou, de estimular maior produtividade, ou obter maior controle dos empregados.

No assédio moral interpessoal mais frequentemente está presente a intenção de prejudicar a(s) vítima(s).

No assédio moral interpessoal, normalmente, os ataques à(s) vítima(s) são mais velados, mais dissimulados.

O assédio organizacional é mais visível, sendo em regra percebido pela coletividade de empregados como estratégia, ou característica da empresa. Por exemplo, no caso de empresas que produzem práticas de assédio moral para se desonerarem do pagamento de rescisórias, os empregados percebem claramente que ali somente se é despedido por justa causa, ou por pedido de demissão, como uma estratégia da empresa. E isso aparece em seus relatos. Por ser mais evidente, mais difundido na empresa ou instituição e inserido no comportamento empresarial, o assédio organizacional conduz com menor intensidade a vítima a identificar em si a causa do assédio. Ainda está presente a tentativa de atribuir à vítima a responsabilidade pelo processo em relação a ela desencadeado, mas com maior facilidade a vítima e os empregados em geral percebem que se trata de estratégia da empresa.

No assédio organizacional as humilhações, perseguições e pressões impingidas a um ou alguns trabalhadores normalmente envolvem a evidente pretensão de servir de exemplo aos demais, para que alcancem as metas e objetivos pretendidos pela empresa, ou não resistam a sua pretensão de se desonerarem do trabalhador. Isso normalmente não está tão claro no assédio moral interpessoal.

No assédio organizacional a maior parte dos trabalhadores de um ambiente de trabalho pode ser alvo das mesmas ameaças"

Há, ainda, a classificação de assédio moral no trabalho, segundo Einarsen, autora europeia, em quatro categorias, a partir da posição hierárquica daquele que agride e de quem é agredido:

- descendente. A agressão parte de um chefe ou supervisor e caracteriza a maioria dos casos de assédio moral. Segundo Zapf (1996:217), nos países de língua alemã, em 75% dos casos os mobbers (agressores) são superiores hierárquicos.
- horizontal. Os agressores são os próprios colegas da vítima. Exemplo: o processo de assédio desenvolvido por colegas em relação ao empregado que tem revelada sua homossexualidade.
- misto. Envolve pessoas de diversas hierarquias em relação àquele que é alvo das agressões. Exemplo: o processo de assédio desencadeado por colegas e superiores hierárquicos em relação ao empregado trabalhador portador de HIV.
- ascendente. Um subordinado ou grupo de funcionários persegue um superior. Esse é o tipo mais raro de assédio moral segundo Zapf (1996) e Hirigoyen (2001; 2002). Exemplo: o assédio desencadeado por uma equipe de enfermagem em relação à enfermeira contratada com a incumbência de disciplinar aquela equipe".

Na base do assédio moral sempre encontramos o medo, empregado como **instrumento de manipulação e dominação, sob ameaças de punição, prejuízos, exclusão e demissão, geradores de angústia e outras patologias psicológicas na vítima.**

No que tange especificamente à cobrança de metas, os tribunais pátrios tem pacificado o entendimento que a simples cobrança de resultados, por si só, não configura assédio moral. O que torna a conduta do empregador abusiva é a utilização de técnicas que desabonam o empregado, o expondo a situações vexatórias e humilhantes, bem como a utilização de ameaças - como a demissão - para quem não atinge os resultados ou a cobrança de metas inatingíveis.

Restou, assim, comprovado nos autos que havia a prática de Assédio Organizacional, perpetrado através do superior hierárquico e corroborado pelos colegas de trabalho

através de zombarias, o qual configura assédio moral e que ratifica o quadro de assédio que deram origem à depressão sofrida pela autora.

Sendo assim, encontra-se ratificado o nexo causal apurado pela perícia, havendo evidente culpa da reclamada, que responde pelo dano ocasionado provocado por seus prepostos, que atuam como seu *longa manus*, atraindo a responsabilidade direta da reclamada pelos danos decorrentes, que serão analisados a seguir.

b) danos morais

Pretende o reclamado a exclusão da condenação em reparação por danos morais ou sua redução.

Assiste-lhe razão parcial.

O dano é qualquer prejuízo sofrido pela vítima, que pode ser ordem material ou moral.

No tocante ao dano moral, cabe destacar que nos casos que decorrem de acidente do trabalho/doença profissional este ocorre *in re ipsa*. Logo, trata-se de dano moral evidente, carecendo de produção de provas dos sofrimentos físicos e psicológicos sofridos pelo autor.

Nesse sentido, colhe-se aresto jurisprudencial do C. TST, *verbis*:

"RECURSO DE REVISTA - INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL - DOENÇA PROFISSIONAL - PROVA - DESNECESSIDADE. O dano moral pode ser conceituado como o vilipêndio a direito da personalidade do lesado, atingindo aspectos não patrimoniais da vida do ser humano. A constatação do referido dano decorre, pois, da demonstração objetiva de que a conduta de alguém lesou direto da personalidade de outrem. Assim, inviável exigir-se a prova do sofrimento daquele que suporta o citado dano, pois, nesse caso, estar-se-ia impondo o ônus de demonstrar algo que não se concretiza no mundo dos fatos, mas, tão somente, no âmbito psicológico do lesado. A doutrina e a jurisprudência têm entendido que o dano moral é "damnum in re ipsa", sendo, no caso, suficiente, para fins de atribuição de responsabilidade, a demonstração do evento, doença profissional, e a fixação do nexo de causalidade. A doença profissional leva a uma diminuição, ainda que temporária, da capacidade produtiva e, com isso, ocasiona um enfraquecimento emocional daquele que sofre a respectiva doença, sendo irrelevante a exposição do trabalhador a uma situação vexatória. Recurso de revista não conhecido. (RR - 341700-13.2004.5.09.0018, Relator Ministro: Luiz Philippe Vieira de Mello Filho, Data de Julgamento: 05/05/2010, 1ª Turma, Data de Publicação: 14/05/2010)

A pretensão procede. Todavia, a indenização fixada na origem em R\$100.000,00 entendo que se afigura excessiva, comportando moderada redução para R\$50.000,00, mais condizente com o dano ocasionado e o porte do réu, primando-se pelo efeito suasório.

Reformo parcialmente, para reduzir a condenação em indenização por danos morais para R\$50.000,00.

c) do índice de correção monetária

A TR permanece sendo o índice aplicável para a atualização monetária dos débitos trabalhistas, conforme Tese Jurídica Prevalente n. 23 deste e. TRT.

Reformo.

d) justiça gratuita

A demandante declarou não ter condições de arcar com as despesas do processo sem prejuízo próprio ou de sua família.

É o que basta para o deferimento do benefício, como preceitua o art. 790, § 3º, da CLT, a Orientação Jurisprudencial n. 304, do C. TST e a Súmula n. 5 deste Regional.

Mantenho.

Recurso Ordinário da Reclamante

Da reparação por danos materiais - pensão mensal

Apesar de comprovado o nexo causal da patologia sofrida pela autora e a culpa da ré para o evento danoso, improcede a pretensão ao pagamento de pensão mensal.

A concessão de pensão mensal decorre da existência de incapacidade, ainda que parcial, uma vez que tal situação reduz o valor do labor do obreiro no mercado de trabalho. Trata-se, portanto, de complementação que o trabalhador recebe em seus vencimentos mensais, a fim de restaurar o impacto material causado pela diminuição de sua capacidade laborativa.

O art. 950 do diploma civilista, como se disse, dispõe que, se do dano resultar ofensa à saúde da vítima, capaz de reduzir sua capacidade para o trabalho, a indenização deverá incluir pensão correspondente à depreciação que a vítima sofreu para o trabalho.

In casu, o laudo pericial é claro no sentido de que **não há incapacidade** da reclamante para o trabalho, de modo que se encontra ausente requisito legal apto a amparar a pretensão de condenação em pensão mensal, que segue improcedente.

Mantenho.

III - Prequestionamento

Por derradeiro, à vista dos termos deste voto e pelas razões expostas em cada um de seus itens, entendo inexistir afronta a quaisquer dos dispositivos legais invocados (do contrário, outras teriam sido as conclusões esposadas). Tenho por atingida a finalidade do **prequestionamento**, salientando-se, de qualquer sorte, que foram expressamente indicados todos os elementos, constantes dos autos, que alicerçaram o convencimento deste Relator.

Advirto as partes para os exatos termos dos artigos 80, 81 e 1026, parágrafo único, todos do Código de Processo Civil de 2015, eis que não cabem embargos de declaração para rever fatos, provas e a própria decisão.

Acórdão

Presidiu o julgamento a Exma. Desembargadora Regina Duarte.

Tomaram parte no julgamento o MM. Juiz Márcio Mendes Granconato (relator - cadeira 2), e os Exmos. Desembargadores Orlando Apuene Bertão (revisor) e Fernanda Oliva Cobra Valdívia.

Sustentação oral realizada

Posto isso,

ACORDAM os Magistrados da 16ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região em: por unanimidade de votos, **CONHECER** dos recursos ordinários interpostos pelas partes e, no mérito, **DAR PROVIMENTO PARCIAL** ao apelo **da reclamada**, para reduzir a condenação em indenização por danos morais para R\$50.000,00 e determinar a incidência da correção monetária pela TR; e **NEGAR PROVIMENTO** ao apelo **da reclamante**, tudo nos termos da fundamentação do voto do Relator.

MÁRCIO GRANCONATO
Juiz Relator



03

Tribunal Regional do Trabalho 2ª região - São Paulo



Distribuição dos Feitos em São Paulo - Capital

TERMO DE DISTRIBUIÇÃO 18/12/07, 16:59:06

Processo nº 02589200701102008

Autor(a) : Fernando Sampaio Cavalcante

Ré(u) : Unibanco - União dos Bancos Brasileiros S/A

Audiência : Inibida a Marcação

Vara: 11 4ª Vara do Trabalho

RECL.TRABALHISTA (ORDINÁRIO)

Distribuído por Identidade de Partes ao

Processo nº 02259200701102002

Nada mais.

Distribuição Eletrônica Luiz Claudio Rodrigues da Silva

PASSERINE ADVOGADOS

Exmo. Sr. Dr. Juiz do Trabalho da MM. Vara do Trabalho de São Paulo/SP.

FERNANDO SAMPAIO CAVALCANTE, brasileiro, casado, bancário, nascido em 06.12.66, portador do RG n.º 18.175.586, inscrito no CPF/MF sob o n.º 096.516.528-02, e no PIS sob o n.º 12.106.126.478, filho de Valdete Sampaio Cavalcante, residente e domiciliado na Avenida Miguel Frias e Vasconcelos, n.º 1.200, apto 135, Jaguaré, São Paulo/SP, CEP: 05345-000, por seus advogados, infra-assinados, *cuja notificação deverá ser remetida à rua São Bento, n.º 365, 17º andar, cjs. 170/175, Centro, nesta Capital, CEP: 01011-100*, vem, respeitosamente, à presença de Vossa Excelência, propor uma reclamação trabalhista, **pelo rito ordinário**, em face de UNIBANCO - UNIÃO DE BANCOS BRASILEIROS S/A, inscrito no CNPJ/MF sob o n.º 33.700.394/0497-42, sediado na Rua Direita, n.º 250, 15º andar, Centro, São Paulo/SP, CEP: 01002-903, pelos motivos de fato e direito a seguir articuladamente expostos.

PASSERINE ADVOGADOS

OK

1. A presente demanda não foi submetida à Comissão de Conciliação Prévia, em razão da mesma não ter sido constituída. Com efeito, foram criadas para a categoria apenas algumas comissões de conciliação voluntária, de caráter facultativo, conforme acordo firmado entre o Sindicato dos Bancários e o reclamado (doc.02). Releva que, mesmo na hipótese de que tivesse sido constituída a Comissão de Conciliação Prévia prevista em lei, a jurisprudência sintetizada na Súmula nº 2 do Egrégio Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, deu a melhor interpretação ao dispositivo em tela e estabeleceu que o comparecimento perante a Comissão não constitui condição da ação, ou pressuposto processual, face ao disposto no artigo 5º, inciso XXXV, da Constituição Federal.

DISTRIBUIÇÃO ANTERIOR

2. O reclamante move uma ação trabalhista, processo nº 02259.2007.011.02.00.2, perante a 11ª Vara do Trabalho de São Paulo/SP, em face do ora reclamado, pleiteando as seguintes verbas e direitos: horas extras e integrações, reflexos de ajuda alimentação, retificação da CTPS, perdas e danos, multas convencionais e honorários advocatícios (doc.15). Referida ação está com audiência UNA marcada para o dia 17.06.08, às 09:00 horas (doc.16). Ocorre que, na presente ação, o reclamante pleiteia apenas indenização por danos morais, conforme abaixo restará exposto.

DADOS FUNCIONAIS

3. O reclamante foi admitido aos serviços do reclamado em 01.03.89, para exercer a função de escriturário (doc.03). Em 01.11.02, assistente de helpdesk pleno. Em 17.05.07, foi imotivadamente despedido (doc.14).

REMUNERAÇÃO

4. A maior remuneração mensal do reclamante foi no importe de R\$ 3.249,76 (três mil, duzentos e quarenta e nove reais e setenta e seis centavos) (doc.14).

DANO MORAL

5. O reclamante foi vítima de assédio moral, que lhe gerou inúmeros abalos psíquicos e morais. O reclamado expôs o reclamante a uma verdadeira tortura psicológica e emocional. Com efeito, sua superiora hierárquica, através de gestos, palavras, ironias, desqualificações, ridicularizações, palavras ofensivas e ameaçadoras atingiram a dignidade, a identidade e a saúde do reclamante.
6. Com o evidente intuito de desmoralizar, constranger e desestabilizar emocional e profissionalmente o reclamante frente a seus colegas de trabalho, o reclamado, através da gerente geral Sra. Tânia Cristina Belleze, constantemente referia-se ao mesmo com expressões depreciativas, através de gritos, gestos e palavras ofensivas. Tais condutas abusivas, as humilhações e constrangimentos, típicas na prática do nefasto assédio moral, geraram o medo do desemprego, a insegurança e a vergonha.
7. Como se não bastasse, a referida gerente impunha ao reclamante extenuante trabalho e pressão psicológica, através do telefone. Em decorrência das referidas atitudes arbitrárias do reclamado, o reclamante sentiu-se desmoralizado, incompetente, deprimido, desqualificado, inútil, angustiado e humilhado.

PASSERINE ADVOGADOS



8. Cumpre ressaltar que, devido às constantes humilhações e pressões sofridas, o reclamante adoeceu e foi acometido de depressão, necessitando de acompanhamento médico e de medicamentos antidepressivos (docs.04/13).
9. Constata-se, portanto, que o reclamante foi vítima do autoritarismo e do abuso de poder existentes no setor. Com efeito, sua superiora hierárquica, através das atitudes e das perseguições, atingiu a honra e a dignidade do reclamante.
10. O reclamante sempre laborou com profissionalismo e cumpria com seus deveres oriundos do pacto laboral. Assim, a perseguição e as ameaças sofridas eram completamente injustas e sem razão de ser, caracterizando tais condutas em manifesto abuso de poder.
11. A prepotência e arrogância dos prepostos do reclamado extrapolaram o chamado **poder diretivo** do empregador, visando a desmoralização do trabalho do reclamante, sem qualquer limite ou parâmetro, sem um mínimo de respeito para com o reclamante, violando a sua dignidade humana.
12. As atitudes do reclamado causaram dolorosos danos morais, psíquicos e mentais no reclamante, e mancharam a sua ilibada reputação. Macularam o seu nome e seu prestígio social e profissional, deixando-o em situação vexatória, perante todos os funcionários, gerentes, supervisores e coordenadores do reclamado, prestadores de serviço, instituições do mercado e, sobretudo, a sua própria família, sentimento este acompanhado de profunda frustração e perda do amor próprio. Esses fatos decorreram dos atos ilícitos perpetrados através do abuso de poder, constrangimento e discriminação, provocados, de forma dolosa, pelo reclamado em flagrante lesão da dignidade e honra do reclamante. O reclamado desrespeitou a personalidade moral do empregado na sua dignidade absoluta de pessoa humana, infringindo, deste modo, o disposto nos incisos III e IV do artigo 1º,

PASSERINE ADVOGADOS

artigo 5º, inciso X, da Constituição Federal de 1988, e artigo 927 do Código Civil Brasileiro. Essa obrigação de respeito à dignidade da pessoa humana e aos valores sociais do trabalho decorrem do princípio geral da execução de boa-fé do contrato, que está na base da disciplina contratual. Assim, ao deixar de dar um tratamento compatível com a dignidade da sua pessoa, impingiu ao reclamante uma situação vexatória e humilhante, e incorreu na prática de ato ilícito caracterizado pelo dano moral praticado para com o reclamante. Deste modo, é a presente para, com base no artigo 5º incisos V e X da Constituição Federal, e os artigos 186 e 187 c/c 927 do Código Civil Brasileiro, requerer a condenação do reclamado por prática de dano moral causado ao reclamante, com a conseqüente indenização pecuniária reparadora da agressão moral sofrida, na forma dos artigos 944 e seguintes do Código Civil, considerando-se no arbitramento do respectivo "quantum", as condições das partes; a gravidade da lesão e sua repercussão; e as circunstâncias fáticas envolvidas.

13. Isto posto é a presente para reclamar o pagamento das seguintes verbas e direitos (cujo **quantum** deverá ser apurado em liquidação de sentença):

- a) indenização por dano moral, cujo **quantum** deverá ser arbitrado por esse r. Juízo, considerando-se no arbitramento do respectivo "quantum", as condições das partes; a gravidade da lesão e sua repercussão; e as circunstâncias fáticas envolvidas, consoante os itens "5" a "12" retro;
- b) honorários de advogado de 20% sobre o valor da condenação, face o disposto no artigo 133 da Constituição Federal.

14. Requer a notificação do reclamado de todos os termos da presente, para, ao final, julgada **procedente** a ação, ser condenado ao pagamento do principal, acrescido de juros, correção monetária (que deverão ser calculados a partir do próprio mês laborado) e demais cominações de direito.

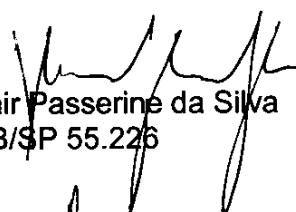
08

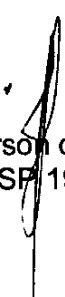
PASSERINE ADVOGADOS

15. Protesta provar o alegado por todos os meios de prova em direito admitidos, sem exceção, requerendo desde já, o depoimento pessoal do representante legal do reclamado sob pena de confissão.
16. Requer ainda que não sejam autorizados descontos do crédito do reclamante referentes ao imposto de renda e contribuições previdenciárias, vez que a presente ação trata apenas de verbas de natureza indenizatória.
17. Dá-se à causa, para fins de alçada, o valor de R\$ 18.000,00 (dezoito mil reais). Requer ainda, o reclamante, os benefícios da justiça gratuita, por preencher os requisitos da lei nº 1060/50.

P. Deferimento.

São Paulo, 22 de novembro de 2007.


Dejair Passerine da Silva
OAB/SP 55.226


Jefferson da Silva Costa
OAB/SP 197.401



PODER JUDICIÁRIO FEDERAL
Justiça do Trabalho - 2ª Região
67ª Vara do Trabalho de São Paulo - Capital

ATA DE AUDIÊNCIA

PROCESSO: 00053-2008-067-02-00-3
AUTOR Fernando Sampaio Cavalcante
RÉU(S) Unibanco - União de Bancos Brasileiros S.A.

Em 06 de abril de 2009, na sala de audiências da MM. 67ª VARA DO TRABALHO DE SÃO PAULO/SP, sob a presidência da Exmo(a). Juíza ADRIANA MARIA BATTISTELLI VARELLIS, realizou-se audiência relativa ao processo identificado em epígrafe.

Às 09h31min, aberta a audiência, foram, de ordem da Exmo(a). Juíza do Trabalho, apregoadas as partes.

Presente o(a) autor, acompanhado(a) do(a) advogado(a), Dr(a). LUCIANA CORREA DE OLIVEIRA, OAB nº 242491 /SP.

Presente o(a) preposto(a) do(a) réu, Sr(a). FABRICIO PORTO DE TOLEDO MACIERI, acompanhado(a) do(a) advogado(a), Dr(a). VANESSA DE ALMEIDA VIGNOLI, OAB nº 271302/SP, que junta, neste ato, carta de preposição e substabelecimento.

INCONCILIADOS.

Tendo em vista o atestado juntado às fls. 102/103, o Juízo deixa de arquivar a ação, nos termos da ata de fls. 98. Consigne-se que o atestado foi juntado tempestivamente, vez que os prazos processuais permaneceram suspensos no período de 01 a 05/12/2008, em decorrência da semana da conciliação, voltando a fluir no dia 09/12/2008, vez que o dia 8 foi feriado. Restam apreciadas pois, as petições da reclamada às fls. 105/107 e 109/110. Protestos.

Deferida a juntada de defesa escrita pelo(a) reclamado(a), com documentos.

Depoimento pessoal do(a) reclamante: 1) que a Sra. Tania era gerente do depoente e Sra. Rita de Cassia era sua coordenadora direta; 2) que não tinha muito contato com a Sra. Tania nos últimos seis meses; 3) que trabalhavam em localidades distintas; 4) que conversavam mais por telefone; 5) que a Sra. Rita de Cassia comparecia no local de trabalho do depoente uma vez por semana e no resto dos dias mantinha contato por telefone; 6) que procurava ter relacionamento profissional com elas; 7) que a Sra. Tania não utilizava expressões depreciativas com o depoente mas a Sra. Rita sim diariamente, por telefone e uma vez por semana pessoalmente; 8) que ela falava ao depoente que o serviço dele era uma porcaria e se ela dependesse do que ele fazia ela estaria na rua; 9) que o depoente era ameaçado; 10) que a Sra. Rita dizia que o depoente entregava estava muito ruim e que iria rolar alguma cabeça e que o depoente sabia de quem era; 11) que ela dizia que tal era dito pela Sra. Tania; 12) que o depoente não se recorda de outras expressões e que o que já foi mencionado ocorria diariamente por telefone ou pessoalmente; 13) que em meados de fevereiro de 2006 a Sra. Tania pediu para reunir todos os líderes de plantão em uma sala, depois do plantão de fim de semana; 14) que seis pessoas estavam nesta reunião; 15) que a Sra. Tania falava pelo telefone, em viva voz; 16) que gritou tanto que chegou a perder a voz; 17) que ela perguntou se os empregados iam para passar o final de semana numa boa ou para trabalhar; 18) que esteve subordinado à Sra. Rita de setembro de 2006 a maio de 2007; 19) que o motivo da reunião foi que uma das agências de auto atendimento ficou fora do ar além do período permitido; 20) que o líder desta operação era o Sr. Vitor Aparecido; 21) que nesta reunião as palavras foram gerais e que nada foi dirigido especificamente ao depoente; 22) que o Sr. Paulo Muniz, Vitor Aparecido, Andre Freitas, Geisa Santana e Vanderlei Mascarenhas estavam nesta reunião; 23) que o depoente tem depressão desde aproximadamente 2005, quando começaram as pressões no banco e que depressão foi agravada nos últimos seis meses de trabalho; 24) que não tomava nenhum medicamento controlado além de 2005. Nada mais.

Depoimento pessoal do(a) reclamado(a): 1) que o autor se reportava ao Sr. Paulo que era supervisor; 2) que a Sra. Rita de Cassia era coordenadora, ficando acima do



PODER JUDICIÁRIO FEDERAL
Justiça do Trabalho - 2ª Região
67ª Vara do Trabalho de São Paulo - Capital

Sr. Paulo; 3) que eventualmente ela tinha contato com o autor em reuniões em torno de uma vez por semana; 4) que de agosto de 2006 até o desligamento do autor a Sra. Rita foi coordenadora numa área terceirizada em Sto Amaro; 5) que ela não permanecia no mesmo local que o autor e que mantinha contato em reunião e também por telefone quando havia necessidade e que tal não ocorria diariamente; 6) que ela não dizia que o trabalho do autor era uma porcaria; 7) que também não havia pressão para o trabalho do autor e que ela nem ficava com ele; 8) que a Sra. Tania era gerente; 9) que ela costuma fazer reunião com os coordenadores e com os líderes e que reunião com os assistentes é muito difícil; 10) que tem ciência que a Sra. Tania fez uma reunião com os coordenadores e os supervisores, falando por viva voz, mas o autor não participou; 11) que esta reunião foi para fazerem acertos de diretrizes; 12) que estas reuniões ocorriam sempre que a Sra. Tania não podia comparecer no local; 13) que o banco tinha ciência de que o autor tinha algum problema depressivo mas tal já ocorria de um bom tempo atrás, em torno de 1995; 14) que o autor não teve este problema agravado nos últimos tempos e que não mostrou diferença de quadro; 15) que a Sra. Rita supervisionou o trabalho de autor a partir de 2006; 16) que a Sra. Rita se referia ao trabalho do autor de forma normal, avaliando sua performance; 17) que a conversa com o funcionário sobre a performance é particular e que nas reuniões falam sobre geral; 18) que a avaliação do trabalho do autor era boa, ele ficou mais de dez anos no banco; 19) que quem fez a demissão do autor foi a gerente; 20) que que pelo que sabe a decisão foi dela. Nada mais.

Indeferida(s) a(s) seguinte(s) pergunta(s) do(a) patrono(a) reclamante: como era avaliado o trabalho do autor; Protestos.

Depoimento da única testemunha do(a) reclamante: Sr. Gilberto da Silva Bombardi, RG nº 26.724.694-8, residente na rua Rua Boninas 69, Jardim das Flores, Osasco. Compromissado e advertido na forma da Lei, o depoente declarou: 1) que trabalhou para a reclamada de fevereiro de 2003 a fevereiro de 2009 na monitoração/suporte help desk; 2) que trabalhou com o autor na Rodovia Raposo Tavares até julho de 2006 e depois foram trabalhar em outro endereço, em Veleiros; 3) que o superior direto do depoente era Vanderlei; 4) que o reclamante prestava constas diretamente à Sra. Rita Palm que era sua superiora; 5) que ela não comparecia diariamente no endereço que trabalhava (Veleiros) e que ela lá comparecia uma vez por semana; 6) que fora esta vez em que a Sra. Rita comparecia pessoalmente o autor tinha contato com ela por telefone e que acredita que também tivessem contato por e-mail; 7) que o que o depoente presenciava era muita cobrança; 8) que o tom era sempre muito alto, em tom de discussão muitas vezes, meio exaltado; 9) que às vezes ameaçava e que por exemplo dizia que se o serviço não saísse daquele jeito cabeças iam rolar; 10) que dizia que o reclamante sabia de quem seria a cabeça; 11) que a Sra. Rita dizia que a Tania estava mandando ela falar; 12) que a mesa do depoente era próxima da do autor; 13) que o autor conversava por telefone no viva voz com a Sra. Rita vez que usava o computador ao mesmo tempo; 14) que o autor trabalhava em uma sala diferente mas havia apenas uma divisão e a mesma do depoente ficava bem perto de referida porta ; 15) que a porta nunca ficava fechada; 16) que a Sra. Tania comparecia no local com pouca frequência ; 17) que acredita que ali o autor não tenha participado de nenhuma reunião com ela; 18) que não tem conhecimento se ele participou de nenhuma reunião com ela por telefone; 19) que sabe que o autor começou a tomar remédio para depressão depois que foram trabalhar em Veleiros e que acha que antes disso o autor não tomava estes remédios; 20) que depois das discussões via o autor sempre muito abatido; 21) que Sto Amaro/Veleiros é o bairro; 22) que a Sra. Rita sempre classificava o trabalho do autor como não satisfatório e que nunca estava bom e que precisava fazer mais; 23) que sempre falava que o trabalho não era bom; 24) que da mesma forma que o depoente escutava acredita que outros empregados também; 25) que o depoente foi registrado por uma empresa terceirizada (Unisys do Brasil); 26) que o depoente foi registrado por esta empresa a partir de julho de 2006 e que antes disso



PODER JUDICIÁRIO FEDERAL
Justiça do Trabalho - 2ª Região
67ª Vara do Trabalho de São Paulo - Capital

trabalhava no sistema de cooperativa para a Unisys, prestando serviços para a reclamada. Nada mais.

Indeferida(s) a(s) seguinte(s) pergunta(s) do(a) patrono(a) reclamada: se o depoente trabalhava o mesmo setor que o autor; desde quando a Sra. Rita é supervisora do autor (tal fato é incontroverso diante do depoimento das partes); qual a periodicidade com a qual a Sra. Tania ia para o local de trabalho. Protestos.

Depoimento da 1ª. testemunha do(a) reclamado(a): Sr. Paulo Humberto, Moniz, RG nº 8.531.537-0, residente na rua Professor Martim Damy, 99, Vila Matilde. Compromissado e advertido na forma da Lei, o depoente declarou: 1) que trabalha para a reclamada desde 1995 sendo originalmente admitido pelo banco Bandeirantes; 2) que o depoente é analista pleno; 3) que trabalhou com o autor na unidade Raposo Tavares de aproximadamente meados de 2003/2004 até setembro ou outubro de 2006; 4) que depois disso não trabalharam mais no mesmo endereço; 5) que o depoente se reportava à coordenadora Ivani e à gerente Tania; 6) que conheceu a Sra. Rita de Cassia, a qual trabalhava na Raposo Tavares; 7) que o depoente tinha contato com tal pessoa diariamente; 8) que depois de uma terceirização em setembro ou outubro de 2006 o autor foi trabalhar em outro endereço em Sto Amaro/Veleiros; 9) que nesta ocasião a Sra. Rita ficou como coordenadora do autor, embora ficasse fisicamente na Raposo Tavares; 10) que uma ou duas vezes por semana a Sra. Rita ia até Veleiros e que não sabe se ela tinha contato diário com o autor; 11) que não se recorda de ter ouvido a Sra. Rita falar por telefone com o autor; 12) que o depoente participava de plantões em finais de semana, nos quais atuava como líder, assim como o autor; 13) que os plantões dos dois não coincidiam; 14) que na segunda-feira se reportavam à gestora que era a Sra. Tania para informar sobre o plantão; 15) que as reuniões da Sra. Tania eram mais com os líderes que esporadicamente teve algum contato com o autor; 16) que não sabe de nenhuma reunião em que a Sra. Tania teria gritado com todos os líderes; 17) que chegou a ver o relacionamento do autor com a Sra. Rita no dia a dia e que no ver do depoente era dentro da normalidade, assim como com os demais; 18) que o mesmo ocorre com relação à Sra. Tania e o autor; 19) que sabe que por alguns períodos o autor tomou alguns medicamentos e que acha que eram anti depressivos mas não pode afirmar; 20) que não lembra os períodos exatos e que lembra que um período o autor passou mal e teve um desmaio; 21) que nesta ocasião o autor trabalhava na Raposo Tavares e que não lembra a data; 22) que o depoente chegou na área por volta de 2002 e pelo que ouviu desde então o autor tomava medicamentos; 23) que não sabe dizer como a Sra. Rita avaliava o trabalho do autor; 24) que não sabe o motivo pelo qual o reclamante passou mal. Nada mais.

Depoimento da 2ª. testemunha do(a) reclamado(a): Sra. Geiza Lopes dos Santos, RG nº 08199004-6, residente na Rodovia Raposo Tavares, 3175, torre E, apto 67, Butantã.

Contraditada por interesse no feito vez que é amiga pessoal da Sra. Rita de Cassia. Inquirida, negou os fatos. Indefere-se a contradita. Protestos.

Compromissado e advertido na forma da Lei, o depoente declarou: 1) que trabalha pa reclamada desde 2000 como assistente de help desk; 2) que trabalhou com o autor na Raposo Tavares e também em Veleiros; 3) que oa turo foi para Veleiros em setembro de 2006 a depoente em janeiro de 2007; 4) que o relacionamento do autor com a Sra. Rita era profissional; 5) que não ouviu a Sra. Rita fazer nenhum comentário sobre o trabalho do autor; 6) que não tem conhecimento se ela ameaçasse com dispensa caso o trabalho estivesse não satisfatório; 7) que não sabe se o autor participou com a Sra. Tania de alguma reunião, depois de plantão, por viva voz; 8) que o autor fazia uso de remédio constantemente mas não sabe a causa; 9) que não sabe desde quando ele usa medicamento; 10) que a 1ª testemunha do autor trabalhou nas duas unidades como



PODER JUDICIÁRIO FEDERAL
Justiça do Trabalho - 2ª Região
67ª Vara do Trabalho de São Paulo - Capital

terceirizado; 11) que ele trabalhava no mesmo local, fazendo parte da operação que tomavam conta; 12) que nunca ouviu o autor conversar com a Sra. Rita no viva voz; 13) que a Sra. Tania mencionou ter ganhado um presente do autor e que a depoente não viu e não sabe a data. Nada mais.

Indeferida(s) a(s) seguinte(s) pergunta(s) do(a) patrono(a) reclamada: se a 1ª testemunha do autor trabalhava no mesmo espaço físico; qual a frequência das cobranças na empresa terceirizada; com que frequência a Sra. Tania ia na empresa terceirizada; . Protestos.

Depoimento da 3ª. testemunha do(a) reclamado(a): Sra. Tania Cristina Belleze, RG nº 9.081.419, residente na Alameda Caraguatatuba, 781, Alphaville III.

Contraditada sob assertiva de interesse no feito por ser uma das agentes da agressão e por ter cargo de gerente. Inquirida, respondeu que tem ciência do que está sendo postulado neste processo e que ocupa cargo de gerente, nega interesse de favorecer ou prejudicar uma das partes. contradita indeferida. Protestos.

Compromissado e advertido na forma da Lei, o depoente declarou: 1) que trabalha na reclamada desde 1991 e como gerente desde 1997; 2) que trabalhou no mesmo endereço que o autor mas em outro prédio e outro andar em 2007, na rodovia Raposo Tavares; 3) que por volta de setembro de 2006 o autor foi trabalhar em Veleiros quando parte da operação foi terceirizada para a empresa Unisys; 4) que a depoente tinha contato com todos os funcionários; 5) que como a depoente ficava em outro andar os coordenadores e supervisores faziam contato com os empregados; 6) que esporadicamente fazia reuniões com parte das equipes ou com todas elas; 7) que não se recorda de ter feito reunião com autor e outros líderes depois do término de algum plantão e ter gritado nesta reunião; 8) que não era comum fazer reunião após os plantões e que estas questões eram tratadas pelo coordenadores e supervisores; 9) que a Sra. Rita de Cassia foi coordenadora do autor no último período; 10) que a Sra. Rita não fez nenhum comentário relevante sobre o trabalho do autor; 11) que o autor veio com desempenho em declínio por uns 2 anos e que tal foi passado para ele em feed back; 12) que ele não conseguiu recuperar o desempenho mas não houve nenhum fato relevante como por exemplo deixar de executar alguma tarefa; 13) que desconhece que a Sra. Rita ameaçasse o autor de dispensa; 14) que nunca soube dela ter feito cobranças excessivas em razão do desempenho; 15) que a depoente tinha bom relacionamento profissional com o autor; 16) que chegou a receber presente do autor depois do nascimento de seu terceiro filho e que tal ocorreu por volta do final de 2002 ou 2003; 17) que uma das condições na terceirização foi que os empregados da empresa terceirizada não ficasse junto com os empregados do banco; 18) que o pessoal da operação ficava em baias (terceirizados) e os empregados do banco ficavam em salas fechadas, com portas; 19) que nunca presenciou o autor ser tratado por ninguém do banco; 20) que em 2005 ou 2006 o autor passou mal que chegou a desmaiar; 21) que então a depoente ficou sabendo que ele tomava remédios fortes e controlados de problemas que ele trazia de longa data e que os problemas eram pessoais e não sabia precisar quais; 22) que não sabe se o autor teve o problema de saúde agravado ultimamente; 23) que o autor teve problemas com a esposa e precisou se afastar do trabalho em 2005 ou 2006; 24) que não ouviu a Sra. Rita dar feed back do trabalho ao autor; 25) que no dia a dia a porta da sala dos empregados do Unibanco ficava fechada. Nada mais.

Indeferida(s) a(s) seguinte(s) pergunta(s) do(a) patrono(a) reclamada: se a depoente fez reuniões na terceirizada. Protestos.

Sem outras provas, fica encerrada a instrução processual.

Deferido ao(à) reclamante o prazo de 5 dias para manifestação quanto à(s) defesa(s) e documento(s) juntado(s). No mesmo prazo poderá a reclamada apresentar as



PODER JUDICIÁRIO FEDERAL
Justiça do Trabalho - 2ª Região
67ª Vara do Trabalho de São Paulo - Capital

suas razões finais. Facultada a carga dos autos apenas pelo reclamante.

A(s) manifestação(ões) deverá(ão) ser protocolizada(s) na Secretaria da Vara ou pelo meio eletrônico.

Proposta final conciliatória rejeitada.

Para julgamento fica designado o dia 27/04/2009 às 15:45 horas.

As partes serão intimadas da decisão através do D.O.E.

Cientes as partes. Término da audiência às 10:46 horas. Nada mais.

ADRIANA MARIA BATTISTELLI VARELLIS

Juíza do Trabalho



PODER JUDICIÁRIO FEDERAL

Justiça do Trabalho - 2ª Região

Número Único: 00053007620085020067 (00053200806702003)

Comarca: São Paulo **Vara:** 67ª

Data de Inclusão: 17/06/2009 **Hora de Inclusão:** 13:59:40

67ª VARA DO TRABALHO DE SÃO PAULO

TERMO DE AUDIÊNCIA

PROC. Nº 00053-2008-067-02-00-3

Aos vinte e sete dias do mês de abril de 2009 (2ª feira), às 15:45 horas, na sala de Audiências desta Vara, por ordem da MMA. Juíza do Trabalho, ADRIANA MARIA BATTISTELLI VARELLIS, foram apregoados os litigantes: FERNANDO SAMPAIO CAVALCANTE, reclamante e UNIBANCO – UNIÃO DE BANCOS BRASILEIROS S.A, reclamada.

Ausentes as partes.

Conciliação prejudicada.

Submetido o processo a julgamento, a 67ª Vara Trabalhista de São Paulo/SP profere a seguinte SENTENÇA: FERNANDO SAMPAIO CAVALCANTE, qualificado (a) nos autos, propõe ação trabalhista em face de UNIBANCO – UNIÃO DE BANCOS BRASILEIROS S.A, também qualificado (a), alegando, em síntese: ter sido admitido (a) em 01.03.1989 para exercer a função de escriturário, e dispensado em 17.05.2007, quando desempenhava a função de helpdesk pleno; que foi vítima de assédio moral praticado por sua superiora hierárquica; que faz jus à indenização pelos danos morais sofridos; que a reclamada deve arcar com os honorários advocatícios. Pleiteia os títulos e valores especificados às fls. 7/8. Deu à causa o valor de R\$ 18.000,00. Juntada de documentos às fls. 9/44.

Emenda à inicial às fls. 89/94.

Em defesa às fls. 119/137, a reclamada alega, em suma: que o Autor sempre manteve um bom relacionamento em seu ambiente de trabalho; que é improcedente o pedido de indenização por danos morais; que o Autor nunca respondeu diretamente à Sra. Tania a quem ele acusa de ter lhe assediado moralmente; que os fatos narrados como fundamento do pleito não ocorreram. Impugna documentos, títulos e valores postulados. Requer a improcedência da ação. Juntada de documentos às fls. 53/86 e 138/215.

Em audiência de fls. 112/116 foram ouvidas as partes e quatro testemunhas.

Manifestação do reclamante à defesa e documentos às fls. 219/228.

Sem outras provas, encerrou-se a instrução processual.

Razões finais pela reclamada às fls. 229/235.

Propostas conciliatórias restaram frustradas.

É o relatório.

FUNDAMENTOS:

1- Da indenização por danos morais:

Dada a dimensão essencialmente subjetiva da lesão a que visa reparar, a indenização por dano moral depende, para justificar sua aplicação, da produção de provas sólidas o suficiente para evidenciar a ocorrência de fatos socialmente avaliados como capazes de causar prejuízos a direitos como a imagem, a honra ou a liberdade.

Não foi o que aconteceu no presente caso.

O pedido de indenização é fundamentado na alegação de ocorrência dos seguintes fatos: condutas das superiores hierárquicas, Sras. Tânia Cristina Belleze e Rita de Cássia Pereira Palma, em relação ao obreiro, caracterizadas por ofensas pessoais e uso de expressões depreciativas; imposição de tarefas laborais extenuantes; abuso de poder; ameaça de demissão.

Não foram apresentadas provas robustas de tais alegações. A única testemunha apresentada pelo Autor disse

“que o que o depoente presenciava era muita cobrança (...) que o tom era sempre muito alto, em tom de discussão muitas vezes, meio exaltado (...) que às vezes ameaçava e que por exemplo dizia que se o serviço não saísse daquele jeito cabeças iam rolar” (fl.113). Mesmo os poucos fatos narrados pela testemunha e que poderiam configurar ofensa moral não foram confirmados pelas demais testemunhas ouvidas. A 1ª testemunha da ré, por exemplo, disse que “não sabe de nenhuma reunião em que a Sra. Tania teria gritado com todos os líderes (...) que chegou a ver o relacionamento do autor com a Sra. Rita no dia a dia e que no ver do depoente era dentro da normalidade, assim como com os demais” (fl. 114). A 2ª testemunha da reclamada disse que o relacionamento entre o Autor e a Sra. Rita era profissional, sendo que não ouviu a mesma fazer qualquer comentário sobre o trabalho do reclamante. A última testemunha (Sra. Tânia) aduziu desconhecer que a Sra. Rita fizesse cobranças excessivas em razão do desempenho do Autor e que o ameaçasse de dispensa.

Os problemas psicológicos que acometeram o obreiro, fato confirmado pelas testemunhas, não configuram prova da ofensa moral alegada.

Diante de todo o exposto, entende o Juízo ser improcedente o pedido de indenização por danos morais.

2- Dos honorários advocatícios:

Prejudicada a análise da verba honorária, ante a sucumbência.

3- Dos benefícios da justiça gratuita:

Indeferem-se os benefícios em questão, pois o Autor não está assistido por sua entidade sindical e nem juntou a declaração de que trata a Lei 7.115/83.

DISPOSITIVO

ISTO POSTO, a 67ª Vara Trabalhista de São Paulo/SP julga IMPROCEDENTE a presente reclamação, para o fim de absolver UNIBANCO – UNIÃO DE BANCOS BRASILEIROS S.A dos pedidos formulados por FERNANDO SAMPAIO CAVALCANTE em inicial, nos termos da fundamentação supra.

Custas processuais, calculadas sobre o valor dado à causa de R\$ 18.000,00 no importe de R\$ 360,00 a cargo do reclamante.

Intimem-se. Nada mais.

ADRIANA MARIA BATTISTELLI VARELLIS

Juíza do Trabalho

259

PASSERINE ADVOGADOS

Exmo. Sr. Dr. Juiz do Trabalho da MM. 67ª Vara do Trabalho de
São Paulo - SP.

Processem-se, em termos
SP.04.1.091.0

ELIZO LUIZ PEREZ
Juiz do Trabalho

ADRIANA MARIA SATCHELLI VARELLUS
Juiz do Trabalho

Processo nº 00053/2008-067-02-00-3

FERNANDO SAMPAIO CAVALCANTE,
por seus advogados e bastante procuradores que a esta
subscrevem, nos autos da RECLAMAÇÃO TRABALHISTA em
epígrafe, que promove em face do **UNIBANCO – UNIÃO DE
BANCOS BRASILEIROS S/A**, em trâmite perante este MM.
Juízo, vem, respeitosamente, à presença de V. Exa., não se
conformando, *data maxima venia*, com a parte da r. sentença
de fls. improcedente, interpor o presente **RECURSO
ORDINÁRIO**, conforme aduzido nas razões em anexo.

Desta forma, requer o regular
processamento do Recurso ora interposto, reiterando sejam as
notificações e intimações do Diário Oficial, expedidas em nome
do advogado Dr. **DEJAIR PASSERINE DA SILVA**, inscrito na
OAB/SP sob o nº 55.226.

Termos em que,
Pede Deferimento.

São Paulo, 21 de agosto de 2009.

Antonio Squillac.
OAB/SP 168.805

Marlene de Gouveia Laranja
OAB/SP 148.327

R. São Bento, 365 17º Andar – São Paulo SP PABX: 3291-4000/3242-2060 –
passerine@passerine.com.br

1

260

PASSERINE ADVOGADOS

RAZÕES DE RECURSO ORDINÁRIO

Recorrente: FERNANDO SAMPAIO CAVALCANTE

Recorrido: UNIBANCO – UNIÃO DE BANCOS BRASILEIROS S/A

EGRÉGIO TRIBUNAL,

COLEDA TURMA,

PELO RECORRENTE:

A r. sentença de fls., prolatada pelo MM. Juízo singular, merece ser reformada, por contrariar o Direito aplicável, os fatos trazidos e a prova dos autos. Senão vejamos:

INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS ASSÉDIO MORAL

Quanto ao pleito de indenização por danos morais, a r. sentença de fls. entendeu por bem indeferi-lo, sob os seguintes fundamentos:

PASSERINE ADVOGADOS

"1- Da indenização por danos morais:

Dada a dimensão essencialmente subjetiva da lesão a que visa reparar, a indenização por dano moral depende, para justificar sua aplicação, da produção provas sólidas o suficiente para evidenciar a ocorrência de fatos socialmente avaliados como capazes de causar prejuízos a direitos como a imagem, a honra ou a liberdade.

Não foi o que aconteceu no presente caso.

O pedido de indenização é fundamentado na alegação de ocorrência dos seguintes fatos: condutas das superiores hierárquica, Sras. Tânia Cristina Belleze e Rita de Cássia Pereira Palma, em relação ao obreiro, caracterizadas por ofensas pessoais e uso de expressões depreciativas; imposição de tarefas laborais extenuantes; abuso de poder; ameaça de demissão.

Não foram apresentadas provas robustas de tais alegações. A única testemunha apresentada pelo Autor disse "que o que o depoente presenciava era muita cobrança (...) que o tom era sempre muito alto, em tom de discussão muitas vezes, meio exaltado (...) que às vezes ameaçava e que por exemplo dizia que se o serviço não saísse daquele jeito cabeças iam rolar" (fl.113). Mesmo os poucos fatos narrados pela testemunha e que poderiam configurar ofensa moral não foram confirmados pelas demais testemunhas ouvidas. A 1ª testemunha da ré, por exemplo, disse que "não sabe de nenhuma reunião em que a Sra.

PASSERINE ADVOGADOS

Tania teria gritado com todos os líderes (...) que chegou a ver o relacionamento do autor com a Sra. Rita no dia a dia e que no ver do depoente era dentro da normalidade, assim como com os demais" (fl. 114). A 2ª testemunha da reclamada disse que o relacionamento entre o Autor e a Sra. Rita era profissional, sendo que não ouviu a mesma fazer qualquer comentário sobre o trabalho do reclamante. A última testemunha (Sra. Tânia) aduziu desconhecer que a Sra. Rita fizesse cobranças excessivas em razão do desempenho do Autor e que o ameaçasse de dispensa.

Os problemas psicológicos que acometeram o obreiro, fato confirmado pelas testemunhas, não configuram prova da ofensa moral alegada.

Diante de todo o exposto, entende o Juízo ser improcedente o pedido de indenização por danos morais."

A R. Sentença merece reforma, pois o douto julgador equivoca-se ao exigir da vítima de assédio a **prova sólida de sua ocorrência**, isso porque é pacífica na doutrina e jurisprudência que a prova judicial da prática de assédio é de extrema dificuldade para a vítima, visto que, na maioria das vezes, os demais colegas de trabalho, ainda se encontram no trabalho e temem por represálias.

O magistrado deve ser sensível no momento da análise da prova do assédio moral, seja para não cometer injustiça diante de uma suposta acusação leviana e infundada, mas, sobretudo, **para fazer justiça à vítima que, além de sofrer grave dano moral, se vê prejudicada na produção de tão difícil prova, máxime pela astúcia do**

263

PASSERINE ADVOGADOS

assediador que geralmente tenta agir sem deixar indícios e deixando-os, coage os demais trabalhadores a não denunciá-lo. Mas, ainda assim, o Reclamante produziu a prova que lhe competia como se passa a expor.

PRELIMINARMENTE,

REQUER SEJA DESCONSIDERADO O DEPOIMENTO PESSOAL DA TERCEIRA TESTEMUNHA DO RECLAMADO, COMO CONSIGNADO EM ATA DE AUDIÊNCIA, POIS TRATA-SE DE UM DOS AGENTES DA PRÁTICA DO ASSÉDIO. PORTANTO, NÍTIDO SEU INTERESSE, POR CONTA DE EVENTUAL AÇÃO REGRESSIVA DE RESSARCIMENTO DE DANOS E ATÉ MESMO ENQUADRAMENTO PENAL, POR PRÁTICA DISCRIMINATÓRIA NOS TERMOS DA LEI 9.029/1995.

NO MÉRITO,

Como exposto na inicial, o reclamante, foi vítima de perseguição e de assédio moral que lhe gerou inúmeros abalos psíquicos e morais.

Em sua contestação, o reclamado nega todos os fatos ensejadores do dano moral sofrido pelo autor, alegando, em síntese:

“... A bem da verdade, o demandante jamais foi humilhado, menosprezado, ridicularizado, inferiorizado, rebaixado ou ofendido pelo réu...”

264

PASSERINE ADVOGADOS

Aduz ainda que o reclamante nunca foi perseguido, assediado, humilhado ou insultado e nem tampouco teve suas férias canceladas.

Por fim, informa o reclamado, que os fatos alegados pela reclamante não correspondem à realidade, na medida em que conta em seu quadro de empregados com pessoas altamente qualificadas e educadas, que exibem comportamento social e profissional compatível com as normas civilistas vigentes.

No entanto, ao contrário do fundamento da R. Sentença, restou robustamente comprovado em audiência, as alegações iniciais, no sentido de que o reclamado, através da coordenadora Sra. Rita de Cássia Pereira Palma (que respondia diretamente para a gerente Sra. Tânia Cristina Belleze) constantemente referia-se ao mesmo com expressões depreciativas, através de gritos, gestos e palavras ofensivas.

Tais condutas abusivas, as humilhações e constrangimentos, típicas na prática do nefasto assédio moral, geraram o medo do desemprego, a insegurança e a vergonha.

Verifica-se da instrução processual que o reclamante desincumbiu-se de seu ônus probatório satisfatoriamente, ao passo que o reclamado não produziu a contraprova capaz de elidir as alegações obreiras, senão vejamos:

O reclamante esclareceu:

7) que a Sra. Tânia não utilizava expressões depreciativas com o depoente mas a Sra. Rita sim

265

PASSERINE ADVOGADOS

diariamente, por telefone e uma vez por semana pessoalmente; 8) que ela falava ao depoente que o serviço dele era uma porcaria e se ela dependesse do que ele fazia ela estaria na rua; 9) que o depoente era ameaçado ; 10) que a Sra. Rita dizia que o que o depoente entregava estava muito ruim e que iria rolar alguma cabeça e que o depoente sabia de quem era; 11) que ela dizia que tal era dito pela Sra. Tania; 12) que o depoente não se recorda de outras expressões e que o que já foi mencionado ocorria diariamente por telefone ou pessoalmente..."

Corroborando as afirmações do reclamante afirmou sua testemunha:

"...4) que o reclamante prestava contas diretamente à Sra. Rita Palm que era sua superiora; 5) que ela não comparecia diariamente no endereço que trabalhava (Veleiros) e que ela lá comparecia uma vez por semana; 6) que fora esta vez em que a Sra. Rita comparecia pessoalmente o autor tinha contato com ela por telefone e que acredita que também tivessem contato por e-mail; 7) que o que o depoente presenciava era muita cobrança; 8) que o tom era sempre muito alto, em tom de discussão muitas vezes, meio exaltado; 9) que às vezes ameaçava e que por exemplo dizia que se o serviço não saísse daquele jeito cabeças iam rolar; 10) que dizia que o reclamante sabia de quem seria a cabeça; 11) que a Sra. Rita dizia que a Tania estava mandando ela falar; 12) que a mesa do depoente era próxima da do autor; 13) que o autor conversava por telefone no viva voz com a Sra. Rita vez

266
C

PASSERINE ADVOGADOS

que usava o computador ao mesmo tempo 14) que o autor trabalhava em uma sala diferente mas havia apenas uma divisão e a mesma do depoente ficava bem perto de referida porta ; 5) que a porta nunca ficava fechada (...) 19) que sabe que o autor começou a tomar remédio para depressão depois que foram trabalhar em Veleiros e que acha que antes disso o autor não tomava estes remédios; 20) que depois das discussões via o autor sempre muito abatido; 21) que Sto Amaro/Veleiros é o bairro; 22) que a Sra. Rita sempre classificava o trabalho do autor como não satisfatório e que nunca estava bom e que precisava fazer mais; 23) que sempre falava que o trabalho não era bom; 24) que da mesma forma que o depoente escutava acredita que outros empregados também..."

Observe C. Tribunal, que o reclamado ouviu três testemunhas e que, com exceção da segunda testemunha, as outras não trabalharam com o reclamante quando o mesmo era subordinado à Sra. Rita de Cássia.

A primeira testemunha do reclamado nada soube dizer sobre o relacionamento da Sra. Rita de Cássia com o autor:

3) que trabalhou com o autor na unidade Raposo Tavares de aproximadamente meados de 2003/2004 até setembro ou outubro de 2006; 4) que depois disso não trabalharam mais no mesmo endereço; 5) que o depoente se reportava à coordenadora Ivani e à gerente Tania; 6) que conheceu a Sra. Rita de Cassia,

R. São Bento, 365 – 17º Andar – São Paulo – SP – PABX: 3291-4000/3242-2060 –
passerine@passerine.com.br

8

267
c

PASSERINE ADVOGADOS

a qual trabalhava na Raposo Tavares; 7) que o depoente tinha contato com tal pessoa diariamente; 8) que depois de uma terceirização em setembro ou outubro de 2006 o autor foi trabalhar em outro endereço em Sto Amaro/Veleiros; 9) que nesta ocasião a Sra. Rita ficou como coordenadora do autor, embora ficasse fisicamente na Raposo Tavares; 10) que uma ou duas vezes por semana a Sra. Rita ia até Veleiros e que não sabe se ela tinha contato diário com o autor; 11) que não se recorda de ter ouvido a Sra. Rita falar por telefone com o autor..."

No que diz respeito à doença que acomete o autor, a referida testemunha nada soube dizer, fazendo meras especulações:

"19) que sabe que por alguns períodos o autor tomou alguns medicamentos e que acha que eram anti depressivos mas não pode afirmar; 20) que não lembra os períodos exatos e que lembra que um período o autor passou mal e teve um desmaio; (...) que não sabe o motivo pelo qual o reclamante passou mal..."

A segunda testemunha do reclamado, não soube precisar nenhum aspecto do fato alegado pelo reclamante, pois assim afirmou:

"...6) que não tem conhecimento se ela ameaçasse com dispensa caso o trabalho estivesse não satisfatório; 7) que não sabe se o autor participou com a Sra. Tânia de alguma reunião, depois

268

PASSERINE ADVOGADOS

de plantão, por viva voz; 8) que o autor fazia uso de remédio constantemente mas não sabe a causa; 9) que não sabe desde quando ele usa medicamento(...)12) que nunca ouviu o autor conversar com a Sra. Rita no viva voz..."

No entanto, a referida testemunha valida o depoimento da testemunha do autor, ao afirmar:

10) que a 1ª testemunha do autor trabalhou nas duas unidades como terceirizado; 11) que ele trabalhava no mesmo local, fazendo parte da operação que tomavam conta..."

Já o depoimento da 3ª testemunha da reclamada não pode ser aproveitado, pois nítido o interesse da referida testemunha no deslinde do feito, já que a mesma foi indicada como agente agressora do dano moral e ainda ocupa cargo de confiança no reclamado.

Ademais, a 3ª testemunha confirmou que tinha ciência do que estava sendo postulado neste processo e que ocupa cargo de gerente, sendo que mesmo assim o r. juízo indeferiu a contradita, sob os protestos do reclamante.

Nesta oportunidade, pelas razões acima expostas, o reclamante reitera os protestos consignados em ata de audiência.

PASSERINE ADVOGADOS

Caso assim não entenda V. Exas., o que se admite apenas por argumentação, o depoimento de uma das agentes agressoras não serviu para a produção de contraprova, senão vejamos:

“...7) que não se recorda de ter feito reunião com autor e outros líderes depois do término de algum plantão e ter gritado nesta reunião;(...) 9) que a Sra. Rita de Cassia foi coordenadora do autor no último período; 10) que a Sra. Rita não fez nenhum comentário relevante sobre o trabalho do autor; 11) que o autor veio com desempenho em declínio por uns 2 anos e que tal foi passado para ele em feed back; 12) que ele não conseguiu recuperar o desempenho mas não houve nenhum fato relevante como por exemplo deixar de executar alguma tarefa ; 13) que desconhece que a Sra. Rita ameaçasse o autor de dispensa; 14) que nunca soube dela ter feito cobranças excessivas em razão do desempenho...”

Desta maneira, restaram provados os fatos narrados na inicial, fazendo jus o reclamante à indenização por danos morais, como demonstra a jurisprudência:

ASSÉDIO MORAL - ÔNUS DA PROVA - ATINGIMENTO DE METAS - Devida indenização por danos morais quando resta efetivamente comprovado pelo reclamante, ônus que lhe incumbia (artigo 818 da CLT c/c artigo 333, inciso I, do CPC),

270
c

PASSERINE ADVOGADOS

que a reclamada exigia dos seus representantes de vendas exaustivas tarefas, na busca do atingimento de metas, com tratamento discriminatório para aqueles que tinham baixa produção, com divulgação de listas, **bem como havia ameaças de demissão caso não cumprisse as determinações do empregador.**

TRT-PR-05742-2007-006-09-00-5-ACO-23154-2009 - 4A. TURMA

Relator: SÉRGIO MURILO RODRIGUES LEMOS

Publicado no DJPR em 21-07-2009

ASSÉDIO MORAL. METAS DE PRODUTIVIDADE. COBRANÇAS. LIMITE DA RAZOABILIDADE EXCEDIDO.

A cobrança de metas não caracteriza, por si só, assédio moral. Todavia, **a comprovação de conduta reiterada de grave violência psicológica dirigida ao Autor com a finalidade de hostilizá-lo no ambiente de trabalho enseja o pagamento**

271

PASSERINE ADVOGADOS

**de indenização porquanto
evidenciada lesão a direito
personalíssimo.**

**TRT-PR-17900-2007-003-09-
00-0-ACO-20299-2009 - 1A.
TURMA**

**Relator: UBIRAJARA CARLOS
MENDES**

**Publicado no DJPR em 30-
06-2009**

TRT 2a Reg - SP 21/08/09 14:00 1356061 INTERNET

Tais condutas não podem ser admitidas em nosso meio social, pois fogem aos bons costumes, que regem a vida em comum.

O ato ilícito praticado pelo reclamado não pode ser admitido pelo nosso ordenamento jurídico, uma vez que fere os direitos constitucionais do indivíduo, como por exemplo o direito à personalidade moral do empregado na sua dignidade absoluta de ser humano.

Insta ainda frisar, como esclarece a Doutrina, que a prática do assédio moral leva o trabalhador a um esgotamento emocional e físico provocado por constante tensão emocional no ambiente de trabalho.

Para a Autora Cristina Maslach (Entendendo o burnout), o "burnout" é uma reação cumulativa a estresses ocupacionais contínuos e se caracteriza por cronicidade, ruptura de adaptação, desenvolvimento de atitudes negativas e comportamentos de redução da realização pessoal no trabalho.

272

PASSERINE ADVOGADOS

O assédio moral leva a enfermidade do empregado, sendo uma das grandes preocupações do mundo moderno do trabalho, desbordando para o tema de saúde pública.

Vale citar, nesse ponto, o depoimento da testemunha do autor e também do reclamado que confirmam que concomitante as práticas de assédio narradas, o autor passou a exibir-se abatido, a sofrer de depressão e tornou-se dependente de medicamentos, fatos também **comprovados documentalmente**, senão vejamos:

Depoimento da testemunha do autor:

19) que sabe que o autor começou a tomar remédio para depressão depois que foram trabalhar em Veleiros e que acha que antes disso o autor não tomava estes remédios; 20) que depois das discussões via o autor sempre muito abatido; 21) que Sto Amaro/Veleiros é o bairro; 22) que a Sra. Rita sempre classificava o trabalho do autor como não satisfatório e que nunca estava bom e que precisava fazer mais; 23) que sempre falava que o trabalho não era bom;

A segunda testemunha do reclamado, assim afirmou:

“...8) que o autor fazia uso de remédio constantemente mas não sabe a causa; 9) que não sabe desde quando ele usa medicamento(...)”

273

PASSERINE ADVOGADOS

Portanto, fica de sorte evidenciado que o autor foi vítima de assédio moral, cujo objetivo é sua exclusão do mundo do trabalho, discriminando-a e estigmatizando-a perante o grupo, até que por fim, seja desligado do emprego. Eis o caso dos autos!

Assim, ao contrário do entendimento do I. Juiz "a quo", se verifica que todos os requisitos para a condenação do reclamado estão presente, ou seja, o **ato ilícito** (perseguição, assédio moral, expressões que denegriram a imagem do reclamante), o **dano** (a dor moral sofrida pelo reclamante, que fora humilhado na presença de outros colegas de trabalho), e, o **nexo causal** (o ato ilícito foi praticado pelo preposto do reclamado e durante o período em que o reclamante foi empregado do reclamado).

Deste modo, é a presente para com base no artigo 5º, incisos V e X, da Magna Carta da República e o artigo 186 e 187 c/c 927 do Código Civil Brasileiro, requerer a reforma da R. Sentença com a condenação do reclamado por prática de dano moral causado ao reclamante, **com a conseqüente indenização pecuniária reparadora da agressão moral sofrida, na forma dos artigos 944 e seguintes do Código Civil, considerando-se no arbitramento do respectivo "quantum", as condições das partes; a gravidade da lesão e sua repercussão; e as circunstâncias fáticas envolvidas.**

Pela reforma, para deferimento de indenização por danos morais na forma da inicial.

274
C

PASSERINE ADVOGADOS

HONORÁRIOS ADVOCATÍCIOS

Data maxima venia, em que pesem os fundamentos consignados pela r. sentença, mister sua **REFORMA**, para deferimento dos HORÁRIOS ADVOCATÍCIOS, pelo quanto que se passa a expor.

Com efeito, desde o advento do novo Código Civil, tornou-se incontroversa a exigência de honorários advocatícios na Justiça do Trabalho, como se passa a expor. **Dispõe o artigo 404 do CC, aqui aplicado por força do artigo 8º, da CLT, que:**

"As perdas e danos, nas obrigações de pagamento em dinheiro, serão pagas com atualização monetária segundo índices oficiais regularmente estabelecidos, abrangendo juros, custas e honorários de advogado, sem prejuízo de pena convencional."

Ad argumentandum tantum, nem se alegue aqui o óbice do artigo 791 da CLT, na medida em que esta regra tem natureza processual, ao passo que o artigo citado é de natureza material.

Desta forma, não importa a faculdade do *jus postulandi*, tampouco a sucumbência processual funciona como elemento condicionante da atribuição.

Nesse sentido é o Enunciado proferido na 1ª Jornada de Direito Material e

275

PASSERINE ADVOGADOS

Processual do Trabalho, realizada no TST em 23/11/2007, senão vejamos:

53. REPARAÇÃO DE DANOS – HONORÁRIOS CONTRATUAIS DE ADVOGADO. Os artigos 389 e 404 do Código Civil autorizam o Juiz do Trabalho a condenar o vencido em honorários contratuais de advogado, a fim de assegurar ao vencedor a inteira reparação do dano.

Portanto, a condenação em honorários de advogado, sob a égide do novo Código Civil, resta devida nesta Justiça Especializada, inclusive, pelo que merece reforma a r. sentença de fls.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o exposto, espera o reclamante seja dado provimento ao recurso interposto, para que seja decretada a procedência das postulações, na forma exposta, por ser medida da mais lúdima JUSTIÇA, *com a derradeira reversão das custas processuais.*

Termos em que,
P. Deferimento.

São Paulo, 21 de agosto de 2009.

Antonio Squillaci
OAB/SP 168.805

Marlene de Gouveia Laranja
OAB/SP 148.327

R. São Bento, 365 – 17º Andar São Paulo SP PABX: 3291-4000/3242-2060 –
passerine@passerine.com.br

17



PODER JUDICIÁRIO
Justiça do Trabalho
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

3ª TURMA

RECURSO ORDINÁRIO

PROCESSO TRT/SP 00053.2008.067.02.00-3

ORIGEM : 67ª VARA DO TRABALHO DE SÃO PAULO

RECORRENTE : FERNANDO SAMPAIO CAVALCANTE

RECORRIDO : UNIBANCO – UNIÃO DE BANCOS BRASILEIROS S/A

Indenização prevista no art. 404, do CPC. Inaplicabilidade. O processo do trabalho possui regras específicas acerca de honorários advocatícios, não cabendo falar em condenação em pagamento da indenização por perdas e danos que, a rigor, está diretamente ligada à questão dos honorários advocatícios, inaplicável ao caso o teor do art. 404, do Código Civil.

Fernando Sampaio Cavalcante, inconformado com a r. sentença de fls. 236/237 e 255, interpõe recurso ordinário, às fls. 259/275, onde pretende a condenação da reclamada ao pagamento de indenização por dano moral decorrente de assédio moral e honorários advocatícios. Dispensado do recolhimento das custas, fl. 255.

Contrarrazões oferecidas pela reclamada às fls. 277/288.

Dispensada manifestação da douta Procuradoria, nos termos do artigo 44, da Consolidação dos Provimentos do C. TST.

É o relatório.

VOTO

Conheço do recurso por presentes os pressupostos de admissibilidade.



PODER JUDICIÁRIO
Justiça do Trabalho
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

3ª TURMA

Recurso Ordinário - Proc. 00053.2008.067.02.00-3

fls. 2

Da indenização por dano moral – assédio moral

A testemunha trazida pelo reclamante provou que a Sra Rita, coordenadora do autor, fazia muitas cobranças em tom muito alto, com discussões e ameaças ao autor, inclusive de dispensa. Assim, se utilizava de meios inadequados para cobrar resultados, realizando efetiva pressão psicológica ao reclamante. A prova testemunhal confirmou o pouco caso da coordenadora para com o trabalho do autor, pois sempre o classificava como não satisfatório, que precisava fazer mais, sendo possível que outras pessoas, além dela, tenha ouvido as cobranças.

Demonstrado, portanto, que a coordenadora do reclamante efetivamente adotava conduta inadequada e capaz de causar prejuízo moral a seus subordinados. Faz jus pois o autor a indenização por dano moral.

Nesse sentido as decisões abaixo transcritas, proferidas pelo E.TRT da 2ª Região:

DANO MORAL. INSULTOS PRATICADOS POR SUPERIOR HIERÁRQUICO NO AMBIENTE DE TRABALHO. DIREITO À INDENIZAÇÃO. Ainda que não configure assédio moral, porquanto ausente a situação de cerco, o caráter continuado das agressões verbais à secretária, praticadas por diretor, caracteriza método de gestão por injúria que importa indenização por dano moral (art. 5º, V e X, CF; 186 e 927 do NCC). In casu, irrelevante que os insultos freqüentemente chegassem à reclamante via rádio, já que tais ultrajes podiam ser ouvidos por todos, no ambiente de trabalho, através do sistema 'viva voz'. O tratamento despótico dirigido à empregada caracteriza tirania patronal incompatível com a dignidade da pessoa humana, com a valorização do trabalho e a função social da propriedade, asseguradas pela Constituição Federal (art. 1º, III e IV, art. 5º, XIII, art. 170, caput e III). (4ª Turma, Processo nº: 00335-2003-058-02-00-5, Relator: Juiz Ricardo Artur Costa e Trigueiros)

ASSÉDIO MORAL. Repercussões sociais. A questão da ofensa à moral conflagra um subjetivismo oriundo da própria condição de cada indivíduo. Não se sente menos constrangido o trabalhador que escolhe adotar uma postura conciliadora, preferindo não detonar uma crise no ambiente de trabalho que fatalmente o prejudicará, pois a questão aqui transcende a figura do ofendido, projetando as conseqüências pela supressão do seu posto de trabalho a quem dele eventualmente dependa



PODER JUDICIÁRIO
Justiça do Trabalho
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

3ª TURMA

Recurso Ordinário - Proc. 00053.2008.067.02.00-3

fls. 3

economicamente. O fantasma do desemprego assusta, pois ao contrário da figura indefinida e evanescente que povoa o imaginário popular, este pesadelo é real. É o receio de perder o emprego que alimenta a tirania de alguns maus empregadores, deixando marcas profundas e às vezes indelévels nos trabalhadores que sofrem o assédio moral. Exposta a desumanidade da conduta do empregador, que de forma a ética, criou para o trabalhador situações vexatórias e constrangedoras de forma continuada através das agressões verbais sofridas, incutindo na psique do recorrente pensamentos derrotistas originados de uma suposta incapacidade profissional. 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. A busca desenfreada por índices de produção elevados, alimentada pela competição sistemática incentivada pela empresa, relega à preterição a higidez mental do trabalhador que se vê vitimado por comportamentos agressivos aliado à indiferença ao seu sofrimento. A adoção de uma visão sistêmica sobre o assunto, faz ver que o processo de globalização da economia cria para a sociedade um regime perverso, eivado de deslealdade e exploração, iniquidades que não repercutem apenas no ambiente de trabalho, gerando grave desnível social. Daí a corretíssima afirmação do Ilustre Aguiar Dias de que o 'prejuízo imposto ao particular afeta o equilíbrio social.' Ao trabalhador assediado pelo constrangimento moral, sobra a depressão, a angústia e outros males psíquicos, causando sérios danos a sua qualidade de vida. Nesse sentido, configurada a violação do direito e o prejuízo moral derivante. (6ª Turma, Processo nº: 01117-2002-032-02-00-4, Relator: Juiz Valdir Florindo)

O empregador deve pois responder pela indenização pelo dano moral sofrido pelo empregado, na forma do artigo 5º, XI da Constituição Federal. Fica arbitrada a indenização no importe de R\$10.000,00 (dez mil reais), sem prejuízo de juros e atualização monetária, como se apurar em regular liquidação de sentença.

Da indenização do art. 404 do Código Civil

Quanto ao pedido de honorários com fundamento no art. 404,



PODER JUDICIÁRIO
Justiça do Trabalho
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

3ª TURMA

Recurso Ordinário - Proc. 00053.2008.067.02.00-3

fls. 4

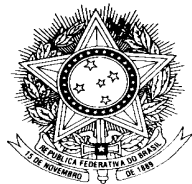
do Código Civil, vale esclarecer que o processo do trabalho possui regras específicas acerca de honorários advocatícios. Assim, não se pode falar em condenação em pagamento da *indenização por perdas e danos* que, a rigor, está diretamente ligada à questão dos *honorários advocatícios*, inaplicável ao caso o teor do art. 404, do Código Civil.

DO EXPOSTO,

ACORDAM os Magistrados da 3ª TURMA do Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região em: **DAR PROVIMENTO PARCIAL** ao recurso ordinário do reclamante para condenar a reclamada ao pagamento de indenização por dano moral em virtude do assédio moral. Fica arbitrada a indenização no importe de R\$10.000,00 (dez mil reais), sem prejuízo de juros e atualização monetária, nos termos da fundamentação do voto da Relatora. Mantido o valor das custas processuais fixado pelo juízo "a quo". Invertido o ônus da sucumbência.

ELISA MARIA DE BARROS PENA
Juíza Relatora

cl



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO

3ª TURMA

EMBARGOS DE DECLARAÇÃO

PROCESSO TRT/SP Nº 00053.2008.067.02.00-3

ORIGEM: 67ª VARA DO TRABALHO DE SÃO PAULO

EMBARGANTE: ITAÚ UNIBANCO S.A

EMBARGADO: ACÓRDÃO Nº 20110481750

ITAÚ UNIBANCO S.A, apresenta embargos de declaração às fls. 300/303, alegando omissão e obscuridade do acórdão embargado quanto aos parâmetros para arbitramento da indenização por dano moral e o termo inicial para incidência dos juros de mora e correção monetária sobre referida indenização.

V O T O

Conheço, por regulares. No mérito, sem razão. Leitura atenta do acórdão embargado demonstra a inexistência da omissão e contradição apontadas pelo embargante, posto que a matéria restou expressamente apreciada no item “Da indenização por dano moral – assédio moral” (fls. 295 verso e 296), tendo este colegiado a incidência dos juros de mora e correção monetária na forma da lei. A título de esclarecimentos, para o arbitramento do valor da indenização por dano moral, devem ser observadas as circunstâncias relacionadas a sua gravidade, os seus efeitos, bem como seu ânimo de ofender, atentando-se para a capacidade financeira da empresa, para que seja fixado um valor justo, com finalidade pedagógica para o fim de se evitar que a quantia configure o enriquecimento sem causa, bem como deve observar o magistrado o princípio da razoabilidade. Quanto aos critérios diferenciados a serem adotados quanto aos juros de mora e correção monetária sobre a indenização deferida, a matéria sequer foi aventada nas contrarrazões de fls. 277/288.

Do exposto, **ACORDAM** os Magistrados da 3ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região em **CONHECER** os embargos da reclamada e, no mérito, **REJEITAR** a pretensão, na forma da fundamentação.

ELISA MARIA DE BARROS PENA
Juíza Relatora