



Assédio Moral sofrido por Operadores de Telemarketing e Call Center

Eduarda de Oliveira Foreston¹; Matheus Gomes Machado²;
Ana Lucia de Paula Ferreira Nunes³

Resumo: O assédio moral é uma questão que permeia intrinsecamente os mais variados contextos sociais, afetando a preservação de ambientes de convivência benfazejos, adequados e éticos. O campo de call center é hoje em dia um dos mais impactados pelo assédio moral. A execução constante de abusos, violência física e psicológica, ademais da demanda para lograr metas de produção impraticáveis e inacessíveis faz do ambiente de trabalho um lugar adverso. As práticas assediadoras são colocadas na própria estruturação do trabalho, abrangendo todos os operadores de telemarketing. Assim sendo, o presente trabalho busca analisar sobre o assédio moral sofrido por operadores de telemarketing e call center, e, como isso pode ser superado. Como metodologia, fez-se uma pesquisa bibliográfica, embasada em autores que discorrem sobre o tema. Conclui-se que o assédio moral continua a ser um fenômeno social generalizado, predominante tanto em contextos laborais como educativos. As consequências negativas e graves do assédio para as vítimas e para as organizações estão bem documentadas e incluem problemas de saúde física e mental, diminuição da satisfação no trabalho, menor compromisso organizacional e sintomas de perturbação de stress pós-traumático, assim pode impactar negativamente a experiência no local de trabalho, e, para combater essa conjuntura é necessário que líderes e gestores observem e desenraizem essas situações com ações, palestras e conscientização coletiva.

Palavras-Chave: Assediar. Trabalho. Violência psicológica.

Moral Harassment suffered by Telemarketing and Call Center Operators

Abstract: Moral harassment is an issue that intrinsically permeates the most varied social contexts, affecting the preservation of beneficial, adequate and ethical living environments. The call center field is currently one of the most impacted by bullying. The constant execution of abuse, physical and psychological violence, in addition to the demand to achieve impractical and inaccessible production goals makes the work environment an adverse place. Harassing practices are included in the very structure of the work, covering all telemarketing operators. Therefore, the present work seeks to analyze the moral harassment suffered by telemarketing and call center operators, and, for this, as a methodology, a bibliographical research was carried out. It is concluded that bullying continues to be a widespread social phenomenon, prevalent in both work and educational contexts. The negative and serious consequences of harassment for victims and organizations are well documented and include physical and mental health problems, decreased job satisfaction, reduced organizational commitment and symptoms of post-traumatic stress disorder, so it can negatively impact the experience in the workplace, and to combat this situation it is necessary for leaders and managers to observe and uproot these situations with actions, lectures and collective awareness.

Keywords: Harass. Work. Psychological violence.

¹ Discente do curso de Administração na Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG. Unidade Frutal-MG. E-mail: eduarda.1094165@discente.uemg.br

² Discente do curso de Administração na Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG. Unidade Frutal-MG. E-mail: matheus.1015701@discente.uemg.br

³ Orientadora. Mestre em Educação pela Universidade de Uberaba – UNIUBE, Especialista em Pedagogia-Administração Escolar pela FINOM. Graduada em Administração de Empresas pela UNIRP. Professora titular no Curso de Administração na Universidade do Estado de Minas Gerais UEMG/Frutal- E-mail: ana.nunes@uemg.br.

Introdução

O assédio moral é uma questão que permeia intrinsecamente os mais variados contextos sociais, afetando a preservação de ambientes de convivência benfazejos, adequados e éticos. O campo de *call center* é hoje em dia um dos mais impactados pelo assédio moral. A execução constante de abusos, violência física e psicológica, ademais da demanda para lograr metas de produção impraticáveis e inacessíveis faz do ambiente de trabalho um lugar adverso.

Segundo dados do Tribunal Superior do Trabalho (TST), só em 2021 foram registrados 52.936 casos de assédio moral no trabalho. Isto é significativamente maior do que os números do ano anterior: 12.529 casos (Tribunal Superior do Trabalho-PB, 2022).

Assim, para combater o assédio moral, uma compreensão ampla do mesmo, juntamente com ações preventivas e corretivas, deve ser uma prioridade nas empresas. Neste contexto, os canais de denúncia revelaram-se cruciais, uma vez que as empresas podem reagir melhor quando o assédio é identificado precocemente. Ao agir rapidamente, as organizações podem evitar consequências graves para si mesmas e especialmente para as vítimas. O assédio pode levar os atingidos a problemas como ansiedade, depressão, dores de cabeça, distúrbios do sono e percepção negativa do ambiente de trabalho, entre outros. Além disso, a produtividade daqueles que são assediados é obviamente afetada: ocorrem cada vez mais erros e as empresas enfrentam maior absentismo e rotatividade.

O grande desafio da liderança frente ao assédio moral reside no fato de que muitas vezes ele está enraizado na própria cultura da organização. Muitos não percebem ou não entendem a gravidade do problema. Mais do que mudar o comportamento das pessoas, deve-se moldar o contexto em que elas convivem, promovendo uma verdadeira consciência e, com ela, uma mudança permanente de atitude. As práticas assediadoras são colocadas na própria estruturação do trabalho, abrangendo todos os operadores de telemarketing. Assim sendo, o presente trabalho busca analisar sobre o assédio moral sofrido por operadores de telemarketing e *call center*, e, para isso, como metodologia, fez-se uma pesquisa bibliográfica.

***Call Center*: Conceitos Pertinentes**

O *call center* abrange um âmbito trabalhista consideravelmente novo, por conta do seu modo de atuar, necessitando de dispositivos tecnológicos que somente foram concebidos,

aprimorados e colocados a uso no meio de trabalho a datar dos anos 60. Assim, é escasso o conhecimento popular a respeito do conceito, estruturação e forma de trabalho do call center, o que influencia de modo negativo os que desejam atuar na profissão, todavia não a conhecem nem em seu embasamento, particularmente na questão dos direitos trabalhistas.

Francisca Nascimento (2019), traz que o call center é enquadrado como um lugar de trabalho onde existe a efetivação, mediante meios eletrônicos, de comunicação entre o cliente e a organização, oferecendo serviços de venda e marketing, do mesmo modo que a oferta de apoio técnico fundamental para o cliente.

Segundo Érica Pinto (2015) o ramo do call center é munido de uso tecnológico que fomenta e auxilia na conexão entre os comunicadores e os clientes, viabilizando um atendimento mais efetivo pelos atendentes.

Mediante a Portaria de Inspeção do Trabalho nº 9 de 30 de março de 2007, compreende-se que a conceituação de call center engloba a localidade de trabalho, do mesmo modo que o exercício da atividade mediante meios eletrônicos, demonstrando o ligame entre o consumidor e o funcionário é produzido de maneira virtual, por intermédio do uso sincrônico de aparelhos de audição e escuta, e um computador (Nascimento, 2019).

Conforme Kelly Paiva e Michelle Dutra (2017), na seara do call center tende a evidenciar métodos precários no desenvolvimento das suas atividades laborais, desencadeando, portanto, diversas violações aos direitos dos trabalhadores. Desse modo, expõe-se a tríade caracterizadora do call center, a qual se encontram a jornada laboral exaustiva, remuneração desproporcional ao trabalho realizado, e funcionários, com irrisórios graus de escolaridade ou conhecimento técnico-científico, o que contribui para que haja uma rotatividade maior dos trabalhadores, em detrimento do parco espaço temporal em que esses indivíduos se submetem a tal labor (Paiva; Dutra, 2017).

O Assédio Moral

Conceito de assédio moral

Tem-se que o assédio moral é o comportamento repetitivo e reiterado de alguém que concebe constrangimentos e humilhações ao colaborador diante da subordinação deste ao nível de consumidor do agressor, deliberando em consequências danosas psicológicas e emocionais às vítimas, o que vem desestabilizar de maneira geral o ambiente de trabalho.

A imagem do que é o assédio moral não apareceu na seara dos vínculos humanos. Foi usada pioneiramente no âmbito da Biologia, por meio das pesquisas de Konrad Lorenz, nos anos 1960, com estudos que evidenciaram o comportamento agressivo do grupo de animais de pequeno porte físico em conjunturas de invasões de território por outros animais. Mediante intimidações e atitudes agressivas coletivas, o grupo procurava expulsar o invasor solitário. Esse comportamento foi chamado de mobbing pelo pesquisador (Ferreira, 2004, p. 38).

Mais tarde, em 1972, o pesquisador Peter-Paul Heinemann utilizou os resultados da pesquisa de Lorenz para descrever o estudo do comportamento agressivo de crianças com relação a outras dentro das escolas, publicando a primeira obra sobre o *mobbing* cujo vocábulo inglês significa o verbo maltratar, atacar, perseguir, sitiar, e o substantivo multidão, turba (Hirigoyen, 2015, p. 76).

Os estudos sobre esse fenômeno nos vínculos trabalhistas começaram por meio das investigações trazidas por Heinz Leymann, pesquisador em Psicologia do Trabalho, que no ano de 1984 publicou um ensaio científico pelo *National Board of Occupational Safety and Health in Stokolm*, sendo o primeiro a descrever as decorrências deste chamado denominado mobbing no âmbito neuropsíquico do indivíduo exposto a humilhações e hostilidades no ambiente do trabalho (Guedes, 2003, p. 34).

Pode-se dizer que o fenômeno do assédio moral ou violência moral no trabalho não é uma novidade, sendo tão antigo da mesma forma que é o trabalho em sua essência. Procurando conceituar este fenômeno, tem-se:

Pode-se afirmar, sem medo de errar, que o assédio moral nas relações de trabalho é um dos problemas mais sérios enfrentados pela sociedade atual. Ele é fruto de um conjunto de fatores, tais como a globalização econômica predatória, vislumbradora somente da produção e do lucro, e a atual organização do trabalho, marcada pela competição agressiva e pela opressão dos trabalhadores através do medo e da ameaça. Esse constante clima de terror psicológico gera, na vítima assediada moralmente, um sofrimento capaz de atingir diretamente sua saúde física e psicológica, criando uma predisposição ao desenvolvimento de doenças crônicas, cujos resultados a acompanharão por toda a vida (Ferreira, 2004, p.37).

O Assédio, portanto, é a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a conjunturas que humilham e trazem constrangimento, de maneira reiterada e prolongadas no decorrer da jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais usuais em vínculos de hierarquia de maneira autoritária e desarmônica, onde sobrelevam condutas negativas, vínculos desumanos por uma duração considerável, podendo ser de um ou mais chefes, direcionando-se a um ou mais colaborador(es), abalando a relação da vítima com o meio de trabalho e a empresa, muitas das vezes fazendo com que a pessoa desista do próprio emprego diante ao abalo emocional.

Assim, assédio moral é uma maneira de violência à pessoa, porém não é uma violência comum. Há uma lesividade maior, que talvez ocorra pelo fato de essa violência se manifestar, diversamente, de maneira sutil, arraigada na empresa, no ambiente do trabalho.

Com intuito de identificar o fenômeno do psicoterror, e de demonstrar suas consequências jurídicas, a conceituação de assédio moral, foi trazida da área da psicologia para a área do direito, pois, em nosso ordenamento jurídico, não existe previsão específica sobre o tema em questão. (Alkimin, 2008, p.36).

Os estudos sobre o Assédio Moral também começaram no âmbito da Psicologia e Sociologia, e, depois disso passou a ter maior atenção dos estudiosos da Ciência e doutrinadores do Direito, da Administração, que se basearam em tais pesquisas para encontrar os elementos caracterizadores e assim construir um conceito mais amplo.

Tratando mais profundamente do seu conceito, tem-se:

Por assédio moral em um local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, 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, 2015, p. 67).

Na doutrina internacional, encontra-se algumas expressões sinônimas para assédio moral, como: “*mobbing*”, “*harcèlement*”, “*bullying*”, “*harassment*”, “*whistleblowers*”, “*bossing*”. Mas, uma expressão reiterada vista no português é: terror psicológico (RUFINO, 2006, p. 21). O Assédio Moral é uma ocorrência típica da sociedade atual, com abrangência mundial. Pela ótica laboral, o ambiente de trabalho é muito mais oportuno para desenvolver esse fenômeno, por conta do perfil de competitividade dos trabalhadores defronte à Globalização.

Portanto, é possível outorgar várias designações para o assédio moral, todavia a agressão será sempre igual, aludidas por várias ações e continuamente com o intento de “acabar” com o psicológico do trabalhador fazendo com que esta saia de forma ríspida do seu meio de trabalho.

O decorrer do assédio moral transforma-se de acordo com o tempo. Todavia, determinar um segmento típico de ocorrências ao longo de um processo de terror psicológico no trabalho, do seu início até o desenlace, é complicado, principalmente por conta das particularidades do assediador, das vítimas, do ambiente e da conjuntura onde ocorre o assédio, bem como o modelo empresarial que tudo ocorre e está. Apesar disso, Leymann (2000) e Hirigoyen (2015) trazem algumas fases por meio da observação de casos clínicos.

Leymann (2000), em suas pesquisas, viu que o decorrer do psicoterror no trabalho apresenta um sequenciamento típico de cinco fases que se reiteram em casos distintos de psicoterror, assim descritos:

A primeira fase é:

(...) a dos incidentes críticos, ou seja, a fase em que a situação desencadeante do assédio moral está somente na esfera do conflito, uma bronca, um desacordo entre pessoas, que em um determinado momento adquire maior proporção. Um conflito que de início era pontual começa crescer. Esta primeira fase costuma durar pouco tempo, e por si só não constitui propriamente assédio moral (Leymann, 2000, apud Rodrigues, Cordazzo, 2019, p. 2).

A segunda é a fase da estigmatização:

O assédio pode conter comportamentos que, em outro contexto, não representariam necessariamente agressão, nem intuito de excluir ou expulsar alguém. Entretanto, esta fase do assédio se desenvolve mediante comportamentos repetidos, por um longo período de tempo e com propósitos hostis, e pode ser utilizado para estigmatizar alguém no grupo. Tais condutas apresentam uma intencionalidade perversa de prejudicar o outro, castigá-lo, miná-lo psicologicamente, utilizando para isso um tipo de manipulação agressiva (Leymann, 2000, apud Rodrigues, Cordazzo, 2019, p. 2).

A terceira é a fase da intervenção da empresa:

É quando a direção da empresa toma conhecimento do conflito. O incidente então se transforma no caso de X, sendo que X é sempre a vítima assediada, não o agressor. Devido ao processo anterior de estigmatização da vítima, é mais fácil situar a responsabilidade nela do que no agressor. A gestão tende a aceitar e assumir os preconceitos produzidos pelas fases anteriores. Some-se a isso, sua natural tendência a terminar rapidamente com o problema (normalmente a pessoa assediada). Isso resulta, na maioria das vezes, em violação dos direitos fundamentais da vítima, que se vê maltratada e estigmatizada. Entra então em funcionamento o mecanismo conhecido como erro fundamental de atribuição, no qual os colegas e a gestão tendem a criar explicações baseadas nas características individuais da vítima e não em fatores organizacionais e de má gestão (Leymann, 2000, apud Rodrigues, Cordazzo, 2019, p. 2).

A quarta é a fase dos diagnósticos incorretos:

Se a vítima busca ajuda especializada em psicólogos e psiquiatras, há um grande risco de que esses profissionais venham a interpretar de forma equivocada a situação, pois, muitas vezes, não há formação suficiente para investigar situações sociais que se originam na própria organização em que o paciente trabalha. O risco é que a pessoa seja marcada com um diagnóstico incorreto como paranoia, transtorno maníaco-depressivo, desajuste de personalidade. Isso pode destruir a vítima, sua carreira profissional e, desse modo, impedir ou dificultar sua reabilitação profissional (Leymann, 2000, apud Rodrigues, Cordazzo, 2019, p. 3).

A quinta fase é a exclusão da vida laboral:

Esta última fase culmina com a vítima abandonando seu emprego, muito provavelmente após ter passado por vários e prolongados períodos de licença. Não podendo resistir ao assédio, desassistidas por seu empregador, mal diagnosticadas pelo psicólogo ou psiquiatra, isoladas profissional e socialmente e, vendo-se sem outra opção profissional internamente, decidem pedir demissão. Os que decidem resistir, aguentar heroicamente em seu posto de trabalho, sem enfrentar o assédio, passam por um calvário que tem sérias consequências em sua saúde, que as levam a constantes afastamentos por doenças relacionadas com o estresse pós-traumático, aumentando a possibilidade de serem despedidas por suas baixas produtividades ou reiteradas ausências. Alguns sofrem o agravamento do problema, dentro e fora da empresa. Nos casos mais extremos, as vítimas podem chegar ao suicídio (Leymann, 2000, apud Rodrigues, Cordazzo, 2019, p. 2).

Hirigoyen (2015, p. 107-138), por meio dos seus casos clínicos, viu que o assédio moral é estabelecido em alguns estágios, quais sejam: “a sedução perversa, a comunicação perversa e a violência perversa”.

Na fase da sedução perversa, ensina a autora que o agressor desestabiliza a vítima, fazendo com que esta perca aos poucos a confiança em si:

A finalidade é atrair irresistivelmente o outro, corrompê-lo e suborná-lo, para captar o desejo do outro que o admira, com o objetivo de destruí-lo, pois representa uma ameaça. Segue-se a fase de enredamento, na qual, mediante manipulação, o agressor impõe uma relação de dominação, por influência intelectual ou moral, fazendo o outro dependente do agressor. Ameaças veladas ou intimidações visam enfraquecer a vítima para melhor fazer passar as próprias ideias, podendo chegar a uma verdadeira lavagem cerebral. O controle se estabelece. O que importa nessa fase não é destruir o outro de imediato, mas conservar o poder e o controle. A vítima deixa-se prender na teia de aranha da dependência. Trata-se então de seduzir para desestabilizar a vítima; enredar para que ela perca sua autoconfiança; controlar, para que ela perca sua liberdade (Hirigoyen, 2015, p. 109-110).

Na fase seguinte, a fase da comunicação perversa, o agressor faz uso de procedimentos que ilusionam a comunicação:

(...) não é uma comunicação que agrega, mas sim uma comunicação que afasta e impede o intercâmbio, com a finalidade de poder usar o outro, para que ele continue a não entender nada do processo e fique ainda mais confuso. Não-ditos, subentendidos e reticências levam a vítima a um estado de angústia (Hirigoyen, 2015, p. 112-130).

Assim, tem-se o estágio da violência perversa:

Nessa fase, o outro, que era tão-somente um objeto útil, passa a representar ameaça, perigo, do qual o agressor precisa livrar-se seja por que meio for. O ódio torna-se visível, o outro é acuado. O perverso tenta levar a vítima a agir contra ele, busca induzir o outro a usar seus mecanismos, e depois levá-la a perverter as normas, para denunciá-la como má, sendo, portanto, normal que ela seja incriminada como agressora. O que o perverso procura é introjetar no outro o que há de mau nele. O que importa é fazer a vítima parecer responsável pelo que acontece e fazê-la com que perca o orgulho de si mesma, tentando se justificar como se fosse realmente culpada. Pode-se mesmo ver o perverso incitar o outro ao suicídio (Hirigoyen, 2015, p. 131-138).

Não é sempre que essas fases trazidas por Leymann (2000) e Hirigoyen (2015) seguem a sequência que os autores afirmam, muito menos possuem a mesma duração. Todavia, são os princípios necessários para se identificar o estágio qual se encontra o processo de assédio moral, sendo viável o reconhecer na fase inicial e ter medidas que impossibilitem o seu desenvolvimento (Guedes, 2003, p. 46).

Consequências da prática do assédio moral

Tipos de assédio moral

As formas de assédio moral são observadas pela proveniência dos ataques. É diferente o tipo advindo de um empregador, daquele que vem de um colega com relação a outro de mesma hierarquia, dos que fazem ataques e estes partem de um ou diversos subordinados contra o superior hierárquico – ou seja, não há só uma espécie de assédio moral. E aqui estes serão observados.

O ato praticado por superiores hierárquicos é chamado de vertical descendente.

Esses são atos cruéis praticados por superiores hierárquicos contra seus subordinados – sendo uma situação muito comum. É um comportamento onde o indivíduo que possui o poder de comandar um time, equipe, etc. procura traçar o espaço do seu poder. Mediante atitudes de depreciação, falsas acusações, insultos e ofensas, logram a dignidade, a identidade e a saúde do trabalhador, degenerando as condições trabalhistas e os vínculos entre as pessoas daquele meio (Guimarães; Rimoli, 2006).

Guedes (2003, p. 36) traz que existem duas motivações do assédio descendente: o *mobbing* estratégico, e o *mobbing* por abuso de poder.

O *mobbing* estratégico é aquele em que a empresa organiza sua estratégia para levar o empregado considerado incômodo a demitir-se. Trata-se de estratégia para reduzir pessoal, conter custos, substituir o quadro pessoal por pessoas mais jovens e conseqüentemente pagar salários mais baixos. Na terminologia anglo-saxônica, o assédio vertical do tipo estratégico é denominado *bossing*. O *mobbing* por abuso de poder, conhecido também como *bullying* ou *harassment*, é aquele em que o superior hierárquico, diante da ameaça real ou potencial que o subordinado representa, usa arbitrariamente de seu poder de mando, seja motivado por razões políticas, seja por questões de diferença de idade, antipatia pessoal, inveja ou proteção superior de que goza dentro da empresa (Guedes, 2003, p. 36).

Ainda, tem-se o terror psicológico no trabalho, que não deve ser impreterivelmente desencadeado e feito pelo superior, podendo igualmente ter a cumplicidade dos colegas de

trabalho da vítima, por meio dos quais a violência psicológica pode ser provocada (Guedes, 2003, p. 36).

De acordo com Alkimin (2005, p. 63) o assédio moral cometido pelo empregador ou superior hierárquico abrange um descumprimento da obrigação contratual e geral do respeito à dignidade da pessoa do trabalhador. Deste modo, é necessário coibir tal prática, mediante pena de o empregado procurar como proteção jurídica a despedida indireta, conforme o art. 483, da CLT.

Os atos praticados contra um superior hierárquico são chamados de vertical ascendente. Nesse caso:

Trata-se do típico caso de violência psicológica perpetrada por um ou vários subordinados contra um superior hierárquico. É uma espécie bem mais rara, porém, embora sua insignificância estatística, sua crueldade não é menor (Guedes, 2003, p. 38).

No geral, começa quando alguém que não pertence àquele ambiente é colocado na organização em um cargo superior, talvez pelo fato de seus métodos não serem aceitos pelos trabalhadores que estão em seu comando, ou pelo fato de cargo ser almejado por algum deles (Guimarães; Rimoli, 2006). Além disso, “Também pode ser desencadeado o terror psicológico contra superior hierárquico que excede nos poderes de mando, mostra-se autoritário e arrogante no contato interpessoal, no intuito de estimular a competitividade e rivalidade” (Alkimin, 2005, p. 64).

Sobre essa violência:

A violência pode ser ainda deflagrada quando um colega é promovido sem que previamente os demais trabalhadores tenham sido consultados e não estão de acordo com a promoção, ou quando a nova função de chefia implica méritos que os subordinados supõem que o promovido não possui para desempenhá-la (Guedes, 2003, p. 37).

O empregado, como obrigação de não-fazer, precisa impossibilitar as práticas que fazem o ambiente ser difamatório e humilhante, que infrinjam a dignidade da pessoa humana, que sejam caracterizadoras de assédio moral em todo nível (Alkimin, 2005, p. 65). Contrariamente, se sujeitará às determinações do art. 482, da CLT, não prejudicando a reparação por dano moral, de encargo do empregador.

Há também o assédio moral entre colegas de mesmo nível hierárquico, chamado horizontal.

É o tipo de assédio moral observado nos vínculos entre colegas com igual nível hierárquico.

A hostilização entre colegas decorre de conflitos provocados por motivos pessoais como atributos pessoais, profissionais, capacidade, dificuldade de relacionamento, falta de cooperação, destaque junto à chefia, discriminação sexual. Também é desencadeado esse tipo de perversão moral pela competitividade. A empresa, no intuito de estimular a produtividade, consciente ou inconscientemente, estimula a competitividade perversa entre colegas, propulsora de práticas individualistas que interferem na organização do trabalho, prejudicando o bom relacionamento e o coleguismo (Alkimin, 2005, p. 64).

Guedes (2003, p. 36) expõe que a vítima pode ser acometida de maneira individual ou coletiva, afirmando que são mais constantes as situações de humilhação e assédio moral por razão de racismo e xenofobia passados pela população nortista e nordestina que migram para as regiões Sul e Sudeste do Brasil na procura de um trabalho.

Indubitavelmente, o assédio moral ocorrido em tais circunstâncias acomete os direitos de personalidade e a dignidade do trabalhador assediado. Assim sendo, o empregado assediador deve ser responsabilizado civilmente, incluindo perdas e danos por sua conduta insociável e ilícita, ademais de se subjugar ao poder de disciplina do empregador que poderá aplicar a despedida por justa causa, do art. 482, b e j da CLT. Ainda, a empresa arriscar-se-á responder por perdas e danos morais diante da teoria da responsabilidade objetiva acolhida pelo Código Civil pátrio para a responsabilização do empregador (Calvo, 2020).

Os métodos

Como observado, “A forma de agir do perverso é desestabilizando e explorando psicologicamente a vítima através da dominação, através de diversos e variados métodos para dificultar a reação da pessoa perseguida” (Felker, 2006, p. 172).

Diversos são os exemplos de comportamentos usados no decorrer do processo de assédio moral pelo agressor, e é isso que se apresentará neste tópico.

Leymann (2000) menciona quarenta e cinco comportamentos, com base em suas pesquisas e em sua experiência no tratamento das vítimas, podendo-se citar como exemplo: impossibilidade da comunicação da pessoa, atacando relacionamentos sociais da pessoa, atacando sua reputação, atacando sua competência profissional e sua vida pessoal, causando danos à saúde da pessoa.

Já Hirigoyen (2015, p. 107) traz os métodos que pondera ser uns dos mais usados, unindo as atitudes hostis em quatro categorias, sendo: “deterioração proposital das condições de trabalho; isolamento e recusa de comunicação; atentado contra a dignidade e violência verbal, física ou sexual”.

As atitudes relacionadas à deterioração proposital das condições de trabalho encerram em si situações mais difíceis de destacar. A intencionalidade maldosa das atitudes sutis é mais difícil de ser provada, pois o agressor pode se defender no interesse do serviço. Nesses casos, procedimentos sutis são deflagrados de modo a que a pessoa visada pareça incompetente, tais como retirar a autonomia da vítima, contestar sistematicamente todas as suas decisões, retirar o trabalho que normalmente lhe compete, atribuir à vítima tarefas incompatíveis com sua saúde, não levar em conta recomendações de ordem médica indicada pelo médico do trabalho e induzir a vítima ao erro. Normalmente essas atitudes hostis vêm de cima para baixo (Hirigoyen, 2015, p. 107).

Além disso:

O isolamento e recusa de comunicação, ensina a mesma autora, é sentido profundamente pela vítima, mas banalizado pelo agressor. Assim, não cumprimentar e não olhar para a pessoa diuturnamente mina a saúde da vítima. São exemplos de comportamentos destinados ao isolamento da vítima. A vítima é interrompida constantemente, superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima, a comunicação com ela é unicamente por escrito, recusam todo o contato com ela, mesmo o visual, é posta em separado dos outros, ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros, proibem os colegas de lhe falar, já não a deixam falar com ninguém, a direção recusa qualquer pedido de entrevista (Hirigoyen, 2015, p. 107).

O atentado contra a dignidade é descrito por Hirigoyen (2015) como os comportamentos que geralmente são observados por todos, porém a vítima é a considerada responsável. Existem algumas frases ofensivas como “Ela é muito sensível e não tem senso de humor.” e “Ele é paranoico e só enxerga maldade por todos os lados” (Hirigoyen, 2015, p. 110), que ocorrem com mais frequência de colegas de trabalho, que fazem uso de insinuações com desdém para desclassificar a vítima, com gestos de desprezo mediante dela, zombando de suas deficiências físicas – caso as tenha – ou de sua aparência físico, suas origens ou de sua nacionalidade – crime de xenofobia, racismo -, implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas.

A violência verbal, física ou sexual, surge quando o assédio está declarado e visível por todos, a vítima já está estigmatizada como paranóica e suas queixas não são atendidas. São exemplos, as ameaças de violência física; as agressões físicas, mesmo que leves, tais como empurrões, fechar a porta na cara; falar com a vítima aos gritos; invadir sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas; segui-la na rua; fazer estragos em seu automóvel; assediar ou agredir sexualmente a vítima; não levar em conta seus problemas de saúde (Hirigoyen, 2015, p. 109).

Piñuel e Zabala (2001) dizem que as técnicas para eliminar psicologicamente o trabalhador são diversas e criativas, possuindo a similaridade e objetivo de incomodar, caluniar, atacar o trabalho, as crenças, a vida privada da vítima, afastando a mesma, estigmatizando, podendo até ameaçar a vítima. Assim sendo, o agressor pode extinguir ou diminuir a empregabilidade da vítima, sua habilidade de ser produtivo para a empresa.

Seguidamente, Barreto (2001) traz alguns exemplos de métodos capazes de tornar a empresa um espaço de humilhação:

Começar sempre reunião amedrontando quanto ao desemprego ou ameaçar constantemente com a demissão; Subir em mesa e chamar a todos de incompetentes; Repetir a mesma ordem para realizar uma tarefa simples centenas de vezes até desestabilizar emocionalmente o trabalhador ou dar ordens confusas e contraditórias.

Sobrecarregar de trabalho ou impedir a continuidade do trabalho, negando informações; Desmoralizar publicamente, afirmando que tudo está errado ou elogiar, mas afirmar que seu trabalho é desnecessário à empresa ou instituição; Rir a distância e em pequeno grupo; conversar baixinho, suspirar e executar gestos direcionando-os ao trabalhador; Não cumprimentar e impedir os colegas de almoçarem, cumprimentarem ou conversarem com a vítima, mesmo que a conversa esteja relacionada à tarefa. Querer saber o que estavam conversando ou ameaçar quando há colegas próximos conversando; ignorar a presença do/a trabalhador/a; Desviar da função ou retirar material necessário à execução da tarefa, impedindo o trabalho; Exigir que faça horários fora da jornada. Ser trocado/a de turno, sem ter sido avisado/a; Mandar executar tarefas acima ou abaixo do conhecimento do trabalhador; Voltar de férias e ser demitido/a ou ser desligado/a por telefone ou telegrama em férias; Hostilizar, não promover ou premiar colega mais novo/a e recém-chegado/a à empresa e com menos experiência, como forma de desqualificar o trabalho realizado; Espalhar entre os colegas que o/a trabalhador/a está com problemas nervoso; Sugerir que peça demissão, por sua saúde; Divulgar boatos sobre sua moral (Barreto, 2001, s.p.).

Deste modo:

Percebe-se que há várias formas de manifestação do assédio moral. Os métodos utilizados para humilhar, vexar, constranger, são tão variados quanto criativos. Não há, entretanto, um estilo específico de agressão, até porque, definir um estilo, implicaria dar visibilidade a atitudes cuja intenção maldosa se deseja dissimular (Alkimin, 2005, p. 71).

Assim sendo, o assédio moral no trabalho é uma conduta abusiva, de natureza psicológica, que atenta contra a dignidade psíquica, de maneira repetida e prolongada, expondo a vítima de maneira intencional a conjunturas de humilhação e constrangedoras, com a habilidade de causar ofensas a sua integridade psíquica, ocasionando efeitos danosos ao ambiente de trabalho, tais quais as consequências, deste modo, refletem-se na saúde da vítima e da empresa, causando prejuízos a todos os envolvidos nesse processo danoso.

Dano moral e assédio moral

Não se pode concluir que dano e assédio moral sejam a mesma coisa. Desta forma, o dano moral é o efeito causado pelo assédio, assim como a agressão, pois sempre que a dignidade da pessoa humana restar ameaçada, ou seja, sempre que se violar uma situação subjetiva, estará caracterizado o assédio moral, desde que travado de forma reiterada e sistemática.

O dano moral surge de alguma lesão sofrida em bens que não sejam possíveis a sua valoração financeira. Levando em consideração a relação entre dano evento, nota-se que a consequência de uma violência moral é a própria produção de um dano, que necessita ser compensado já que não há como reparar um sentimento. Cláudio Roberto Carneiro de Castro atenta para esta questão:

A indenização patrimonial (dano moral) identifica-se com a compensação. (...) Realmente, a indenização no dano moral não é o preço da dor (*pretium doloris*) ou o preço do dano à personalidade – porque esses sofrimentos não têm preço e não estão no comércio – mas a possibilidade de se conseguir a satisfação material de qualquer espécie que o dinheiro possa proporcionar (Castro, 2012, p.147-148).

Desta maneira, pode-se visualizar que a responsabilidade civil visa proteger a dignidade da pessoa humana, tanto antes do dano ocorrer (prevenção) quanto posterior ao evento danoso (reparação/compensação). Como já dito, é bastante complicado definir os critérios de valoração do dano moral decorrente do assédio, visto a disparidade que pode existir entre a indenização e o próprio prejuízo moral sofrido pela vítima.

O Ministro do STJ Paulo de Tarso Vieira Sanseverino atenta para uma tentativa de fixação do valor do dano moral. Na primeira fase arbitra-se o valor básico ou inicial da indenização, considerando-se o interesse jurídico lesado, em conformidade com os precedentes jurisprudenciais acerca da matéria (grupo de casos). Assegura-se, com isso, uma exigência da justiça comutativa que é uma razoável igualdade de tratamento para casos semelhantes, assim como que situações distintas sejam tratadas desigualmente na medida em que se diferenciam.

Ademais:

Pode-se presumir que sempre que o agente não tenha bens, ou sejam insuficientes, frustrando-se a reparação do lesado, lançar mão de sanção não pecuniária, com a submissão pessoal do lesante a obrigações de fazer, ou de não fazer, como, por exemplo, a prestação de serviços, a abstenção de certas condutas, o cerceamento de certos direitos, já utilizados, há mais tempo, no plano real como penas restritivas de direitos. Esse expediente pode ser usado em cumulação com o ressarcimento pecuniário, sempre que o magistrado assim o entender conveniente, diante das circunstâncias do caso, e uma vez presentes os pressupostos de direito (Ferreira, 2004, p. 68).

Assim, percebe-se que a responsabilidade civil, como maneira de proteger a dignidade da pessoa humana, serve de parâmetro para compensar a vítima pelo mal sofrido e uma punição ao ofensor. Como já foi visto que o assédio moral ainda não possui uma legislação específica, deve-se analisar o dano moral não somente regido pela responsabilidade civil, mas também na seara trabalhista (Cavaliere Filho, 2015).

Assédio Moral Sofrido por Operadores de Telemarketing e Call Center: Como Superar?

Ao se falar de assédio moral recai-se em diversos conceitos, principalmente quando pensado na seara trabalhista. Primeiramente, importa tratar do dano moral.

O dano moral, também conhecido como trauma mental, foi estudado pela primeira vez em veteranos que testemunharam as atrocidades da guerra. A primeira definição de dano moral neste contexto foi dada por Litz et al (2009), que o definiu como consequências emocionais, psicológicas, sociais, comportamentais e espirituais de ações que violam os valores morais básicos de um militar e as expectativas comportamentais sobre si mesmo ou sobre os outros. Não faz muito tempo, esta instituição foi implementada na área da saúde, educação, serviço social, etc. Nos últimos anos, tornou-se cada vez mais evidente que danos morais também podem ocorrer nas relações de trabalho.

Ainda que o assédio no local de trabalho seja tão antigo como o próprio trabalho, tornou-se objeto de estudos científicos e foi notificado com maior frequência apenas nos anos 80. Conforme a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o assédio no local de trabalho refere-se a práticas e comportamentos inaceitáveis, ameaças ou intimidações que ocorrem em uma ou mais ocasiões e podem resultar em danos físicos, psicológicos, sexuais ou econômicos. Também pode constituir uma forma de violência baseada no gênero.

Como visto, o termo assédio moral é sinônimo de outros termos como abuso psicológico, assédio moral e *bullying*. Mesmo que não haja uma definição consensual, o assédio moral no trabalho pode ser definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, pela sua repetição ou sistematização, a dignidade ou à integridade psíquica ou física de uma pessoa, pondo em perigo o emprego da pessoa ou degradando o clima de trabalho. A emergência do conceito de assédio moral ocorreu no contexto da globalização e da competitividade industrial, que confrontou cada vez mais os trabalhadores com exigências de trabalho, restrições organizacionais e uma intensificação do trabalho, todos frequentemente

associados a um método de gestão uniforme que leva menos em conta as características psíquicas individuais. especificidades. Isto levou à individualização do trabalho em detrimento da comunidade, sugerindo reconhecimento “por mérito”. Este tipo de organização caracteriza-se por um sentido de responsabilidade no trabalho que contrasta com a falta de reconhecimento simbólico. Nesse sentido, é possível compreender que o sofrimento gerado pelo trabalho pode gerar um “mal-estar”. Estudos teorizaram os mecanismos por trás do bullying, portanto parece haver uma necessidade de integrar o assediado e o assediado, juntamente com os fatores organizacionais para melhor compreender este fenômeno. Pode não haver desacordo entre dois colegas, mas sim a forma de organização da empresa pode tolerar ações negativas que podem afetar significativamente tanto o indivíduo como a organização. A noção de “repetição de comportamento” é essencial, pois enfatiza, entre outras coisas, a natureza do comportamento, o foco num alvo e os resultados do comportamento. O assédio moral proveniente da hierarquia descendente vertical ou chefia é o mais comum, existem outros tipos de assédio; o assédio horizontal perpetuado por colegas, enquanto o assédio misto combina as duas primeiras formas. Por outro lado, o assédio vertical ascendente é praticado por funcionários do seu superior hierárquico (Capoli; Silva, 2018).

No assédio moral é importante individualizar o carrasco ou agressor e a vítima, analisar o ambiente e escrutinar as consequências e especialmente os mecanismos que lhe estão subjacentes. Vários estudos tentaram determinar uma personalidade típica de vítimas ou perpetradores, mas revelaram que não existia uma personalidade típica, mesmo que certos traços pudessem ser dominantes. Portanto, tornou-se necessário focar no comportamento que está subjacente ao fenômeno do comportamento hostil que se caracteriza pela sua subjetividade. Diversos estudos identificaram um conjunto de ações hostis dentro da empresa que constituem a base do assédio moral; estes estão agrupados em 5 classes que visam isolar a vítima, impedi-la de se expressar, fazê-la perder a autoestima, impedi-la de trabalhar bem e comprometer a sua saúde. Tem-se via estudos uma modelagem em 4 componentes: 1) os determinantes individuais e organizacionais 2) o comportamento do assédio moral 3) as respostas da vítima e da organização e 4) as consequências individuais. A peculiaridade desta abordagem é que um ato isolado pode constituir violência psicológica enquanto sua persistência ao longo do tempo define assédio moral. Contudo, em alguns países, dependendo da lei, um ato isolado pode constituir assédio (Hirigoyen, 2015).

Para tentar evitar a ocorrência de assédio, um bom empregador irá: Ter uma política em vigor para o comportamento no local de trabalho, Gerir a disciplina e as queixas no trabalho, Gerir as ausências (as vítimas de assédio/bullying muitas vezes tentam passar algum tempo fora do local de trabalho), fornecer recursos de gestão de RH, ter mais de um contato de RH, fornecer treinamento de RH em coisas como ter conversas difíceis e implementar diretrizes da legislação trabalhista de forma transparente (Soares, 2021).

Desde que a pandemia da corona vírus começou, há quatro anos, os locais de trabalho tiveram de fazer mudanças drásticas e esforços mais conscientes para melhorar o bem-estar dos funcionários. No entanto, o assédio no trabalho continua a ser um problema importante e o assédio no local de trabalho remoto, especificamente, tornou-se um problema cada vez mais urgente.

Conclusão

O assédio moral continua a ser um fenómeno social generalizado, predominante tanto em contextos laborais como educativos. As consequências negativas e graves do assédio para as vítimas e para as organizações estão bem documentadas e incluem problemas de saúde física e mental, diminuição da satisfação no trabalho, menor compromisso organizacional e sintomas de perturbação de stress pós-traumático. O assédio pode impactar negativamente a experiência diária de alguém no local de trabalho, desde a sua moral até a sensação de segurança física e psicológica, até a perda de confiança na sua organização se o problema não for resolvido.

O comportamento hostil constitui a base do assédio moral no trabalho e a sua natureza tortuosa torna-o difícil de detectar, o que contrasta com as suas consequências nefastas para a saúde do pessoal. O stress no local de trabalho potencialmente prejudicial tornou-se mais frequentemente encontrado no local de trabalho contemporâneo e constituiu um risco ocupacional. Os sintomas mais comuns relatados são mal-estar e fadiga geral.

As situações de abusos no âmbito de call center demonstram-se, como um todo, de diversas maneiras, desde o limite do tempo para utilização do sanitário e atos discriminatórios e vexaminosos realizados contra os trabalhadores mediante superiores, tornando-se, assim, a ocorrência de assédio moral. Além disso, tem-se os abusos morais e sexuais sofridos no exercício de suas funções mediante clientes sem princípios e noção moral.

Nos últimos anos, foram implementadas iniciativas a diferentes níveis para alargar estes direitos fundamentais a todos os trabalhadores, independentemente dos seus setores de atividade

ou nacionalidade. Estes são passos importantes, pois abrem a porta para uma proteção mais eficaz, nomeadamente contra a violência e o assédio através de acordos coletivos. Alguns países alargaram o âmbito da proteção da legislação laboral para incluir categorias de trabalhadores tradicionalmente excluídos, como os trabalhadores domésticos. Outros alteraram os seus códigos penais para considerar algumas formas de violência e assédio como crime ou para prever sanções mais pesadas em caso de abuso de uma relação de poder ou de autoridade laboral. Outros adotaram medidas para combater a violência e o assédio online, para tornar os transportes públicos mais seguros e para combater a violência e o assédio nas ruas. Portanto, a promoção da igualdade no trabalho e o combate à discriminação cruzada e múltipla são elementos-chave de qualquer abordagem para prevenir e acabar com a violência e o assédio.

Referências

- ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2005.
- BARRETO, Margarida Maria Silveira (Org.). **Assédio moral no trabalho: chega de humilhação!** [S.l.]: Abelhawe, 2001.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos. **Assédio: violência e sofrimento no ambiente de trabalho: assédio moral**. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2009.
- CALVO, Adriana. **Manual de direito do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.
- CAPOLI, A. S.; SILVA, M. Assédio moral – consequências para o indivíduo e seu impacto no clima organizacional. **Revista Factus de Administração e Gestão**, v. 1, n. 3, p. 65, 10 ago. 2018.
- CASTRO, Cláudio Roberto Carneiro de. **O que você precisa saber sobre o assédio moral nas relações de emprego**. São Paulo: LTr, 2012.
- CAVALIERI FILHO, Sérgio. **Programa de responsabilidade civil**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- FERREIRA, Hádassa Dolores Bonilha **Assédio moral nas relações de trabalho**. São Paulo: Rousell, 2004.
- GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003.
- GUIMARÃES, L.A.M.; RIMOLI, A.O. “Mobbing” (Assédio Psicológico) no Trabalho: Uma Síndrome Psicossocial Multidimensional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa** Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 183-192.
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Trad. Rejane Janowitz. 8. ed. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2015.
- LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5(2), 165-184, 2000.

LITZ, B. T., STEIN, N., DELANEY, E., LEBOWITZ, L., NASH, W. P., SILVA, C., MAGUEN, S. (2009) Moral injury and moral repair in war veterans: A preliminary model and intervention strategy. **Clinical Psychology Review**. No. 29. P. 695–706.

NASCIMENTO, Francisca Z. F. O. **Relação saúde-doença no processo de trabalho de telemarketing**: apontamentos para atuação da Vigilância em Saúde do Trabalhador. Rio de Janeiro, 2019.

PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S. . Valores Organizacionais e Valores do Trabalho: um estudo com operadores de um call center. **CADERNOS EBAP.BR** (FGV), v. 15, p. 40-62, 2017.

PINTO, Érica da Cruz . **O Atendimento nos Call Center's** . Rio de Janeiro, 2015. 62 p. Monografia (Marketing) - UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES INSTITUTO A VEZ DO MESTRE, Rio de Janeiro , 2015.

RODRIGUES, Geovana Francisca Clemente Blans; CORDAZZO, Karine. **Assédio moral no ambiente de trabalho**: violação da dignidade da pessoa humana. Universidade Estadual do Mato Grosso do sul- UEMS. 2019.

RUFINO, Regina Célia Pezzuto. **Assédio Moral no Âmbito da Empresa**. São Paulo: LTr, 2006.

SOARES, I.C.F. **O assédio moral nas empresas de call center**. Monografia (Graduação) 70 f. UFPB/CCJ/DCJ. Santa Rita, 2021.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO-PB, **Em 2021, Justiça do Trabalho registrou mais de 52 mil casos de assédio moral no Brasil**. Disponível em: <https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/em-2021-justica-do-trabalho-registrou-mais-de-52-mil-casos-de-assedio-moral-no-brasil>. Notícia de 05/05/2022.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

FORESTON, Eduarda de Oliveira; MACHADO, Matheus Gomes; NUNES, Ana Lucia de Paula Ferreira. Assédio Moral sofrido por Operadores de Telemarketing e Call Center. **Id on Line Rev. Psic.**, Outubro/2024, vol.18, n.73, p.378-395, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 24/09/2024; Aceito 09/10/2024; Publicado em: 31/10/2024.