



FACULDADE BAIANA DE DIREITO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO

JÚLIA MASCARENHAS COSTA

**ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E POLÍTICA DE
METAS EMPRESARIAIS: UMA ANÁLISE SOBRE OS
LIMITES DO PODER DIRETIVO DO EMPREGADOR**

Salvador

2016

JÚLIA MASCARENHAS COSTA

**ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E POLÍTICA DE
METAS EMPRESARIAIS: UMA ANÁLISE SOBRE OS
LIMITES DO PODER DIRETIVO DO EMPREGADOR**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Direito, Faculdade Baiana de Direito, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Adriana Wyzykowski

Salvador
2016

TERMO DE APROVAÇÃO

JÚLIA MASCARENHAS COSTA

**ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E POLÍTICA DE
METAS EMPRESARIAIS: UMA ANÁLISE SOBRE OS
LIMITES DO PODER DIRETIVO DO EMPREGADOR.**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em
Direito, Faculdade Baiana de Direito, pela seguinte banca examinadora:

Nome: _____

Titulação e instituição: _____

Nome: _____

Titulação e instituição: _____

Nome: _____

Titulação e instituição: _____

Salvador, ____/____/ 2016

AGRADECIMENTOS

No decorrer do empenho para a realização do presente trabalho, algumas pessoas contribuíram de forma elementar para tornar a minha caminhada de produção de pesquisa mais serena e gratificante, pessoas diante das quais desejo retribuir aqui toda a minha gratidão.

Em primeiro lugar, agradeço imensamente a meus pais, Gileno e Ozita, e ao meu irmão, João Pedro, por terem possibilitado que eu chegasse até aqui, realizando uma trajetória acadêmica em excelentes instituições e com profunda dedicação, assim como por todo apoio e incentivo que sempre me foi dado para os estudos.

Registro meus agradecimentos também a Vinícius, meu namorado, por todo o seu companheirismo e paciência nesta fase e, principalmente, pelo constante incentivo, não me deixando desanimar até nos momentos mais difíceis.

Ressalto a minha profunda gratidão à minha professora e orientadora Adriana Wyzykowski, por toda atenção, disponibilidade, dedicação, pelos ensinamentos dados e sobretudo pelo incentivo e carinho essenciais para a realização desta pesquisa. Aproveito para agradecer também pelas excelentes aulas de Direito do Trabalho, as quais me fizeram ter ainda mais certeza do meu gosto pela matéria.

Agradeço ainda pelas maravilhosas aulas de Direito Processual do Trabalho ministradas pelo professor Josaphat Marinho e de Direito do Trabalho pelo professor Antônio Carlos Oliveira, as quais, sem dúvidas, também foram essenciais para este trabalho.

Não posso deixar de agradecer também às minhas amigas da faculdade, especialmente Carolina, Bruna e Larissa, por todo o companheirismo e apoio que sempre nos fortaleceu ao longo do curso.

Destaco, por fim, meus agradecimentos às integrantes do Gabinete de Dra. Virgínia Senna, do Ministério Público do Trabalho, por me possibilitarem visualizar diariamente a importância da atuação do *Parquet* na efetiva proteção do trabalho humano.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a verificação da ocorrência do fenômeno do assédio moral organizacional decorrente da utilização de políticas empresariais baseadas em metas. Para isso, será analisado o contexto histórico do direito do trabalho, das teorias da administração e o enquadramento das políticas de metas no cenário econômico e político atual. Em seguida, será tratado a respeito do assédio moral interpessoal, abordando sua conceituação, seus fundamentos, suas características, modalidades, formas de manifestação e consequências jurídicas. Na sequência, será feito um estudo a respeito do assédio moral organizacional, abordando, por conseguinte, os elementos necessários para sua identificação, caracterização e também para o seu combate. Será ainda analisado o poder diretivo do empregador, buscando encontrar limites para o seu exercício, e, por fim, tratar-se-á sobre a caracterização e o modo de ocorrência do assédio moral organizacional nas políticas de metas.

Palavras-chave: assédio moral organizacional, políticas de metas, poder diretivo, teorias da administração.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Administração Por Objetivos
art.	Artigo
CAT	Comunicação de Acidente de Trabalho
CC/02	Código Civil de 2002
CDC	Código de Defesa do Consumidor
CF/88	Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
Des.	Desembargador
DEJT	Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho
EUA	Estados Unidos da América
FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
LACP	Lei de Ação Civil Pública
LER	Lesão por Esforço Repetitivo
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MPT	Ministério Público do Trabalho
NAFTA	North American Free Trade Agreement
OMS	Organização Mundial da Saúde
ORT	Organização Racional do Trabalho
PRT	Procuradoria Regional do Trabalho
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TST	Tribunal Superior do Trabalho
SINERGIA	Sindicato dos Eletricitários da Bahia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 POLÍTICAS DE METAS EMPRESARIAIS	12
2.1 HISTÓRICO DO DIREITO DO TRABALHO E SUA RELAÇÃO COM A POLÍTICA DE METAS.....	12
2.2 POLÍTICA DE METAS NA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO	21
2.2.1 Taylorismo	21
2.2.2 Fordismo	24
2.2.3 Teoria Clássica	27
2.2.4 Teoria das Relações Humanas.....	29
2.2.5 Teoria Neoclássica	32
2.2.6 Toyotismo	34
2.2.7 Administração Contemporânea	35
2.3 CONTEXTO DA POLÍTICA DE METAS NO CENÁRIO ATUAL: GLOBALIZAÇÃO, NEOLIBERALISMO E GESTÃO DE PRODUÇÃO	38
3 ASSÉDIO MORAL INTERPESSOAL	42
3.1 DENOMINAÇÕES E CONCEITUAÇÃO	42
3.2 FUNDAMENTO JURÍDICO-NORMATIVO	45
3.3 ELEMENTOS CARACTERIZADORES DA CONDUTA ASSEDIADORA.....	48
3.3.1 Abusividade da conduta	48
3.3.2 Reiteração da conduta	50
3.3.3 Intencionalidade da conduta	52
3.3.4 Ataque aos direitos da personalidade da vítima	53
3.4 MODALIDADES	55
3.4.1 Vertical	55
3.4.2 Horizontal	56
3.4.3 Misto	57
3.5 FORMAS DE MANIFESTAÇÃO	57
3.6 CONSEQUÊNCIAS JURÍDICAS	59
3.6.1 Consequências para o empregado assediado	59
3.6.2 Consequências para o empregado assediador	62
3.6.3 Consequências para a empresa.....	63

4 ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL	65
4.1 CONTEXTO E CONCEITUAÇÃO	65
4.2 CRITÉRIOS PARA IDENTIFICAÇÃO.....	68
4.2.1 Critério subjetivo: controle subjetivo do trabalhador	68
4.2.2 Critério objetivo: quantificação do trabalho e aumento da produtividade	71
4.3 DIFERENCIAÇÃO ENTRE ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E OUTRAS FIGURAS AFINS.....	72
4.3.1 Assédio moral interpessoal	73
4.3.2 Assédio moral coletivo	74
4.3.3 Assédio moral por competência	76
4.3.4 Más condições de trabalho/ meio ambiente de trabalho debilitado	77
4.4 MECANISMOS DE MANIFESTAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: EXEMPLOS CONCRETOS.....	79
4.5 FUNDAMENTOS PARA O COMBATE.....	83
4.5.1 Dignidade da pessoa humana	83
4.5.2 Direitos da personalidade	86
4.5.3 Saúde do trabalhador.....	88
5 INFLUÊNCIA DA POLÍTICA EMPRESARIAL DE METAS NA CONFIGURAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL	91
5.1 PODER DIRETIVO DO EMPREGADOR E SUBORDINAÇÃO JURÍDICA DO EMPREGADO.....	91
5.2 ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E POLÍTICAS DE METAS EMPRESARIAIS	101
5.2.1 Modo de ocorrência	102
5.2.2 Estudo de caso	105
5.2.4 Prevenção nas empresas	110
5.2.5 Prevenção pelo empregado.....	114
5.2.6 Prevenção pelo MPT	117
5.3 O RESPEITO À DIGNIDADE HUMANA NA POLÍTICA DE METAS COMO FORMA DE VALORIZAÇÃO DO TRABALHO HUMANO	121
6 CONCLUSÃO	127
REFERÊNCIAS.....	136

1 INTRODUÇÃO

No decorrer da história, a relação capital-trabalho, influenciada por condições políticas, ideológicas, econômicas e sociais, assumiu diversas facetas. O trabalho escravo, servil e artesanal cedeu espaço à produção em massa, e esta, por sua vez, passou a conviver com a produção informatizada e com um mundo globalizado, que desconhece fronteiras.

Ao passo que as condições de trabalho foram se modificando, os modelos de produção, orientados por diversas teorias administrativas, precisaram também sofrer adaptações que compatibilizassem as necessidades de três diferentes grupos: trabalhadores, detentores dos meios de produção e consumidores.

Diante do aumento da competitividade, os modelos de racionalização do trabalho humano ganharam amplo espaço como uma forma de melhor aproveitamento do trabalhador e do tempo, possibilitando grande geração de riqueza às empresas. Todavia, tais modelos não raramente pecaram pelo excesso de desconsiderar completamente questões que passam longe da razão.

A observância de que o homem não é impulsionado apenas por aspectos estritamente racionais, mas também psicológicos, sentimentais, emocionais e pessoais, obrigou então a administração e a gestão das empresas à busca pelo equilíbrio da dicotomia existente entre boa produtividade e favoráveis condições de trabalho.

Neste passo, as políticas empresariais baseadas em metas emergem em meio a uma alternativa que buscam as empresas de incentivar o trabalhador a produzir mais, o fazendo acreditar que o alcance de uma boa produtividade será benéfico a ele próprio. Assim, “bater metas”, de vendas ou de produção, virou hoje o grande lema de algumas organizações.

Mas nem sempre as metas cumprem com seu papel de incentivo. Em verdade, quando exacerbadas, acabam por ceifar as boas condições de trabalho necessárias tanto para a empresa quanto para o trabalhador. Devido à ausência de um planejamento estratégico que preveja essa variável, é que têm surgido as inúmeras queixas de stress, doenças ocupacionais, acidentes de trabalho e de abusos do poder hierárquico do empregador devido à política de metas.

A Justiça do Trabalho e o Ministério Público do Trabalho vêm lidando assim com um fenômeno não muito conhecido, não muito considerado, e pouco estudado, que é o assédio moral organizacional.

É inconteste, porém, que a grande maioria dos trabalhadores que são vítimas do fenômeno procura tomar providências apenas no intuito de indenização pelos prejuízos causados, geralmente após a extinção do contrato de trabalho, de modo que o assédio é geralmente abordado e considerado apenas em seu aspecto interpessoal, não gerando, por conseguinte, nenhuma mudança efetiva das condições de trabalho das empresas, as quais permanecem violando direitos fundamentais através da imposição de metas desarrazoadas.

A necessidade de se buscar uma tutela coletiva se faz assim imperiosa para a efetiva coibição e prevenção do fenômeno, o qual só é extirpado das empresas quando as mesmas são compelidas a uma mudança na postura organizacional.

Todavia, uma grande barreira que encontra a identificação do assédio moral organizacional é o entendimento equivocado de que a estipulação de metas se encontra, sob qualquer circunstância, inteiramente inserida no âmbito dos poderes do empregador conferidos pela legislação trabalhista para a direção da atividade produtiva.

Deste modo, o presente trabalho tem por escopo realizar uma análise sobre a caracterização do assédio moral organizacional nas políticas de metas adotadas pelas empresas, a partir do abuso do poder diretivo do empregador.

Diante dessa problemática, a presente pesquisa encontra-se dividida em 4 capítulos.

O segundo capítulo será dedicado a uma breve análise histórica do direito do trabalho, a fim de se enfatizar o verdadeiro papel de um direito que, *a priori*, possuía como objetivo único a proteção dos direitos do trabalhador, que era explorado em meio à desigualdade própria do contrato de trabalho, mas que nos dias de hoje tem assistido, ainda que em pequenos passos, a certa mudança cultural. Em seguida, serão abordadas questões referentes a importantes teorias da administração, no intuito de compreender, dessa forma, as diferentes maneiras de organização do trabalho. Por fim, será tratado a respeito do contexto atual em que a política de metas encontra-se inserida, analisando para tanto o cenário do neoliberalismo, da globalização e da gestão de produção.

O terceiro capítulo será destinado ao estudo do fenômeno do assédio moral interpessoal, a partir da análise de seu conceito, seus fundamentos jurídicos, suas características, formas de manifestação e consequências. Este capítulo se torna imprescindível, na medida em que funciona como embasamento teórico para fins de posterior diferenciação em face do assédio moral organizacional, possibilitando assim uma comparação entre dois institutos que, para serem efetivamente prevenidos, não podem ser confundidos.

Na sequência, o quarto capítulo irá tratar a respeito do assédio moral organizacional. Serão analisados os seguintes aspectos do instituto: conceito, critérios para identificação, diferenciação com outras figuras afins, mecanismos de manifestação, exemplos concretos de ocorrência do instituto e, por fim, os seus principais fundamentos para combate.

No quinto capítulo, será estudado a respeito da influência da política de metas à configuração do assédio moral organizacional. Assim, será analisado o poder diretivo do empregador, bem como a existência de limitações ao mesmo, levando-se em conta o seu fundamento legal, a natureza da subordinação jurídica do empregado e, por fim, a possibilidade de caracterização de abuso de poder.

Ainda neste capítulo, serão identificadas maneiras de ocorrência do assédio moral organizacional em decorrência de políticas de metas, bem como as medidas preventivas que podem ser adotadas. Ao final, será realizada uma análise crítica a respeito da possibilidade de garantia da dignidade da pessoa humana nas políticas de metas empresariais e da maneira pela qual essa garantia pode funcionar como uma forma de verdadeira valorização do trabalho humano.

O sexto capítulo concluirá a presente monografia, a partir da realização de um panorama geral sobre a possibilidade de configuração do assédio moral organizacional decorrente da utilização de metas pelas empresas e dos abusos do poder diretivo do empregador.

2 POLÍTICAS DE METAS EMPRESARIAIS

O presente capítulo tem por escopo tratar sobre a implantação histórica e social de políticas organizacionais baseadas em metas.

Nesta esteira, será feita uma análise do histórico do direito do trabalho, das teorias administrativas e do contexto econômico-político-social atual, tratando, por conseguinte, de questões como capitalismo, neoliberalismo, globalização e gestão de produção. Em seguida, analisar-se-á o significado da utilização de tal política em face da dignidade da pessoa humana e da valorização do trabalho.

2.1 HISTÓRICO DO DIREITO DO TRABALHO E SUA RELAÇÃO COM A POLÍTICA DE METAS

As necessidades instintivas do homem sempre fizeram com que este optasse pela agregação social. Neste passo, a própria história do trabalho humano remonta aos primeiros agrupamentos sociais da sociedade pré-industrial, formados por famílias.

No âmbito de cada família, tinha-se a figura do *pater familias*, que era aquele que coordenava as funções e delimitava o modo de trabalho de cada membro familiar.

Segundo Luciano Martinez, “os integrantes da entidade familiar, conquanto procurassem exercer suas atividades em função do parentesco que os unia, passaram a trabalhar de acordo com as diretrizes fixadas por um líder”, de modo que, com o *pater familias* também teria surgido a ideia de poder representativo e de intermediação da atividade produtiva.¹

Posteriormente, a escravidão caracterizou-se como forma de trabalho predominante. Como não havia ainda um sistema de normas jurídicas de Direito do Trabalho, o trabalhador era considerado coisa, “sem possibilidade sequer de se equiparar a

¹ Luciano Martinez, dividindo o trabalho em “trabalho por conta própria” e “trabalho por conta alheia”, afirma que “os poderes decorrentes da liderança familiar revelaram que relações profissionais poderiam funcionar sob o mesmo esquema -era possível a intermediação do trabalho de uns em favor de outros”. (MARTINEZ, Luciano. **Curso de Direito do Trabalho**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 59).

sujeito de direito”², motivo pelo qual entende-se que, na escravidão, a relação de trabalho baseava-se em um direito real³, inexistindo, portanto, qualquer regulamentação trabalhista sobre tal relação.

Considerado uma forma de derivação da escravidão⁴, assim como os escravos os servos não tinham uma condição livre, já que se viam presos à gleba, sendo obrigados a trabalhar nas terras pertencentes aos seus senhores e a entregar-lhes parte do que produziam, em troca da fixação na terra e de defesa militar e política.⁵

Nesse diapasão, Maurício Godinho Delgado afirma que a escravidão e o trabalho servil eram incompatíveis com o Direito do Trabalho, já que tais sistemas pressupunham a ideia de sujeição pessoal, e não de subordinação.⁶

No mesmo sentido entendem Amauri Mascaro Nascimento e Sônia Mascaro Nascimento, asseverando, ainda, que o Direito do Trabalho só teria surgido com a Revolução Industrial.⁷

Neste passo, é imperioso observar que, apesar da existência de outras manifestações de trabalho humano na sociedade pré-industrial, além da escravidão e servidão, como as corporações de ofício, para fins do presente trabalho não se faz necessário o aprofundamento em tais pontos, considerando que o objetivo que aqui se propõe é o de identificar um breve histórico do Direito do Trabalho, e não do trabalho em si.

O histórico do Direito do Trabalho, por sua vez, remonta às revoluções liberais do século XVIII.

² NASCIMENTO, Amauri Mascaro; NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. 39ª ed. São Paulo: LTR, 2014, p.43.

³ ROMITA, Arion Sayão. **A Reforma do Mercado de Trabalho**. 1ª ed. São Paulo: LTR, 2008, p.15.

⁴ NASCIMENTO, Amauri Mascaro; FERRARI, Irany; FILHO, Ives Gandra Martins da Silva. **História do Trabalho, do Direito do Trabalho e da Justiça do Trabalho**. 3ª ed. São Paulo: LTR, 2011, p.36.

⁵ NASCIMENTO, Amauri Mascaro; NASCIMENTO, Sônia Mascaro. *Op. cit, loc. cit.*

⁶ Para o autor, o núcleo fundamental do Direito do Trabalho é a relação de emprego, sendo a partir dessa relação que se constrói todos os institutos, princípios e regras do ramo jurídico trabalhista. Neste sentido, a subordinação, sendo um dos requisitos da relação de emprego, é enfocada pela ordem jurídica sob um prisma objetivo, mediante o qual o empregado se obriga a acolher a direção do empregador sobre o modo de realização dos serviços, não gerando um estado de sujeição pessoal. Por outro lado, a sujeição se revela sob um prisma subjetivo, atuando sob a pessoa do trabalhador, tirando a sua liberdade. Dessa forma, tendo em vista que o trabalho juridicamente livre é pressuposto do trabalho subordinado, também o é da relação de emprego e, por conseguinte, do Direito do Trabalho. (DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 14ª ed. São Paulo: LTr, 2015, p.90).

⁷ NASCIMENTO, Amauri Mascaro; NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **Curso de Direito do Trabalho**. 29ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014, p.33-36.

As forças burguesas se uniram em prol dos ideários de liberdade, igualdade e fraternidade, objetivando, principalmente, a limitação do poder do Estado e a superação do Estado feudal e absolutista através da consagração de um sistema de separação das funções estatais.⁸

Com a vitória das revoluções, houve a implementação do Estado liberal, correspondente à doutrina do Estado mínimo, que entende o Estado como sendo um mal necessário, devendo por isso existir sempre dentro dos limites mais restritos.⁹

Segundo Paulo Roberto Lemgruber Ebert, a burguesia, atuando como poder político-econômico dominante, forjou os ordenamentos jurídicos das potências industriais conforme os seus interesses, o que facilitou as relações mercantis entre os agentes econômicos.¹⁰

Desse modo, a partir da concretização desse ideário de liberdade e, por conseguinte, com a facilitação das relações mercantis, foi possibilitada a expansão da Indústria e do Comércio de tal maneira que, ao longo do século XIX, o capitalismo adquiriu um impulso muito grande e a produção em massa, possibilitada pelas inovações tecnológicas, gerou riqueza para a classe detentora dos meios de produção, a burguesia, em patamares inéditos.

Com a produção em massa, o número de trabalhadores necessários para mover a máquina produtiva aumentou em muito. Por conta disso, a Revolução Industrial acabou substituindo o trabalho escravo, servil e corporativo, pelo trabalho assalariado e em larga escala, ou seja, pelo empregado propriamente dito.¹¹ Assim, no século XIX, a relação empregatícia efetivamente passou a ser o principal modelo de vinculação do trabalhador ao sistema produtivo.¹²

Ressalte-se que é possível verificar a partir de então a presença do trabalho subordinado, ou melhor, a sua predominância na organização produtiva, o que faz crer, considerando a diminuição das relações de trabalho baseadas na ideia de sujeição, que nesta época o Direito do Trabalho já encontrava espaço para existir,

⁸ DA CUNHA JUNIOR, Dirley. **Curso De Direito Constitucional**. 6ª ed. Salvador: Juspodivm, 2012, p. 47.

⁹ OLIVEIRA, Samuel Antonio Merbach de. **Norberto Bobbio: teoria política e direitos humanos**. Revista Filos, v. 19, n. 25, jul./dez. 2007, p. 366.

¹⁰ EBERT, Paulo Roberto Lemgruber. **O Direito do Trabalho no século XXI: em busca de uma nova estruturação**. Revista TST, vol. 78, nº 2, abr/jun 2012, p. 213

¹¹ NASCIMENTO, Amauri Mascaro; NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. 39ª ed. São Paulo: LTR, 2014, p.44.

¹² DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 14ª ed. São Paulo: LTr, 2015, p.93.

tendo em vista a sua compatibilidade com a subordinação, uma vez que juntamente com ela, o poder diretivo do empregador passou a contar com algumas limitações, não podendo mais ser exercido de forma arbitrária pelo empregador, como será visto no capítulo 5 desta monografia.

Pois bem. Com a evolução do maquinismo, passaram a ser utilizadas forças distintas da força muscular e dos animais, o que em muito modificou as relações trabalhistas, ocasionando a divisão do trabalho, a especialização do empregado e a necessidade de desenvolvimento de novos métodos de racionalização do trabalho, como o Taylorismo.¹³

Tais fatores, desencadeados basicamente pela racionalização do trabalho, trouxeram alta lucratividade às indústrias, que cresciam cada vez mais.

Ocorre que, para que isso acontecesse, os trabalhadores eram submetidos a trabalhos extremamente abusivos, sendo obrigados a trabalharem em condições insalubres e perigosas, por cerca de 14 (quatorze) horas seguidas, sem falar na constante exploração do trabalho do menor e da mulher.¹⁴

A imposição de condições de trabalho pelo empregador, a exigência de excessivas jornadas de trabalho, a exploração das mulheres e menores, que eram a mão de obra mais barata, os acidentes com os trabalhadores no desempenho das suas atividades e a insegurança quanto ao futuro e aos momentos nos quais fisicamente não tivessem condições de trabalhar foram as constantes da nova era no meio proletário, às quais podem-se acrescentar também os baixos salários.¹⁵

Segundo Paulo Roberto Lemgruber Ebert, a propagada igualdade das revoluções liberais mostrara-se uma verdadeira ficção diante de uma realidade marcada pelo excesso de mão de obra nos polos urbanos e, por conseguinte, pela preponderância do empregador na fixação das condições de labor.¹⁶

Tal situação se fazia presente justamente por conta da ausência de um direito regulamentando essa nova realidade. O empregador estabelecia de forma unilateral

¹³ NASCIMENTO, Amauri Mascaro; NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **Curso de Direito do Trabalho**. 29ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014, p.33-36.

¹⁴ MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho**. 29ª ed. São Paulo: Atlas, 2012, p.6.

¹⁵ NASCIMENTO, Amauri Mascaro; NASCIMENTO, Sônia Mascaro. *Op. cit.*, p.43.

¹⁶ EBERT, Paulo Roberto Lemgruber. **O Direito do Trabalho no século XXI: em busca de uma nova estruturação**. Revista TST, vol. 78, nº 2, abr/jun 2012, p. 214.

todas as condições de trabalho, podendo modificar livremente a relação de emprego ao seu arbítrio.¹⁷

Tudo valia em nome do lucro, não haviam limitações. Não se tem notícias da utilização de políticas de metas em tal época, mas certamente, se existissem, estas poderiam ser impostas sem nenhuma restrição ou questionamento, ainda que trouxessem prejuízos aos trabalhadores. Este é o objeto de estudo do presente trabalho, mas será melhor explorado mais adiante, em momento histórico posterior.

Vê-se, portanto, o descompasso existente, na medida em que, enquanto o empregador possuía todos os meios de produção e poderes de direção, os trabalhadores não possuíam nenhum direito.

A desigualdade própria da relação de trabalho precisava então de uma intervenção estatal que possibilitasse o labor em condições minimamente dignas. Neste cenário, os trabalhadores, não mais limitados pela ideia de sujeição, começaram a reunir-se e a associar-se para reivindicar melhores condições de trabalho e salário¹⁸, marcando, assim, a descoberta da “ação coletiva (em vez da simples ação individual) como instrumento de atuação” e a “formação e consolidação de organizações coletivas dos trabalhadores, sejam sindicais, sejam mais nitidamente políticas”¹⁹.

A partir dessas manifestações coletivas do proletário, houve a necessidade de um intervencionismo do Estado nas relações de trabalho, no intuito de que se mantivesse a ordem-econômica e social. Deu-se início, então, a uma progressiva substituição do Estado liberal pelo Estado interventor.

Nesse diapasão, o Estado passou a assumir obrigações que asseguraram alguns direitos sociais, favorecendo o estabelecimento de normas que prelecionavam sobre as condições de trabalho que deveriam ser respeitadas pelo empregador²⁰, incorporando, ademais, parte da normatização autônoma já existente na sociedade civil através da atuação coletiva dos trabalhadores.²¹

¹⁷ NASCIMENTO, Amauri Mascaro; NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **Curso de Direito do Trabalho**. 29ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014, p.43.

¹⁸ MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho**. 29ª ed. São Paulo: Atlas, 2012, p.7.

¹⁹ DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 14ª ed. São Paulo: LTr, 2015, p.94.

²⁰ MARTINS, Sérgio Pinto. *Op cit., loc. cit.*

²¹ DELGADO, Maurício Godinho. *Op. cit., loc. cit.*

Como os segmentos opressivos da sociedade precisavam de legitimação para atuar, principalmente no âmbito da política e da economia, sem ser importunados, resolveram acomodar eventuais levantes populares oferecendo vantagens a que normalmente as classes menos favorecidas não teriam acesso. Assim, por engenho político, foram cunhados os chamados direitos sociais, que, para sua efetivação invocaram a intervenção direta do Estado.²²

A legislação trabalhista foi, portanto, o resultado da reação dos trabalhadores contra a exploração praticada por seus empregadores. Os Estados viram-se obrigados a consagrar em leis as reivindicações desses trabalhadores para garantir o próprio desenvolvimento do capitalismo.

À título de exemplo, em 1802, foi expedida a Peel's Act, um diploma legal inglês que fixou restrições para o trabalho de menores. Na França, em 1839, foi proibido o trabalho de menores de 9 anos e a jornada de trabalho de menores de 16 anos passou a ser de 10 horas.²³

E assim, finalmente, se consolidou o Direito do Trabalho. Em um contexto de utilização do trabalho livre e subordinado, juntamente com o nascimento de grandes indústrias e a necessidade de intervenção estatal para tutelar normas mínimas de proteção ao trabalhador, este foi, segundo Maurício Godinho Delgado, um “produto cultural do século XIX e das transformações econômico-sociais e políticas ali vivenciadas”²⁴

É incontestável, porém, que as normas até então existentes tão somente diminuíam a exploração empresarial sobre mulheres e menores, havendo ainda, um espectro normativo bem disperso.

Ao longo dos séculos XIX e XX, ao passo que o Estado interventor foi ganhando espaço, a partir de alguns acontecimentos históricos, como a primeira guerra mundial, a crise econômica de 1929 e a segunda guerra mundial, percebeu-se uma crescente ampliação dos direitos sociais, incluindo os trabalhistas.

Dentre as garantias alcançadas, o Constitucionalismo Social, através da inclusão de direitos sociais e de garantias fundamentais nas constituições dos países, possibilitou a constitucionalização dos direitos trabalhistas.²⁵

²² MARTINEZ, Luciano. **Curso de Direito do Trabalho**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 59.

²³ MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho**. 29ª ed. São Paulo: Atlas, 2012, p.6.

²⁴ DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 14ª ed. São Paulo: LTr, 2015, p.94.

²⁵ MARTINS, Sérgio Pinto, *op.cit.*, p.9.

O dado fundamental é que o Direito do Trabalho se institucionaliza, oficializa-se, incorporando-se à matriz das ordens jurídicas dos países desenvolvidos democráticos, após longo período de estruturação, sistematização e consolidação, em que se digladiaram e se adaptaram duas dinâmicas próprias e distintas. De um lado, a dinâmica de atuação coletiva por parte dos trabalhadores – dinâmica essa que permitia inclusive aos trabalhadores, através da negociação coletiva, a produção autônoma de normas jurídicas. De outro lado, a estratégia de atuação oriunda do Estado, conducente à produção heterônoma de normas jurídicas. Portanto, a oficialização e institucionalização do Direito do Trabalho fez-se em linha de respeito a essas duas dinâmicas diferenciadas de formulação de normas jurídicas- a dinâmica comercial autônoma, concretizada no âmbito da sociedade civil, e a dinâmica estatal heterônoma, produzida no âmbito do aparelho de Estado.²⁶

Esse processo de institucionalização do Direito do Trabalho ganhou grande destaque após a Segunda Guerra Mundial, com o Estado do Bem-Estar Social. Ao assegurar direitos sociais, este passou a intervir fortemente na economia, regulamentando as atividades produtivas de modo a garantir, ao mesmo tempo, o crescimento da economia e a diminuição de desigualdades sociais.

Fez-se, então, incorporar ao sistema jurídico diretrizes gerais de valorização do trabalho e princípios constitucionais que possuem grande reflexo na área trabalhista, como o da dignidade humana e da justiça social.²⁷

Em 1948, a Declaração Universal dos Direitos Humanos estabeleceu direitos humanos básicos, prevendo também alguns direitos aos trabalhadores, como férias remuneradas periódicas, repouso, lazer e limitação razoável do trabalho.²⁸

De qualquer sorte, com o Estado do Bem-Estar Social atuando no sentido de compensar as distorções capitalistas, através da legislação heterônoma, as condições de trabalho foram substancialmente melhoradas, de forma que o controle racional do trabalho e as condições impostas de forma unilateral pelo empregador começaram a se verem limitadas pelas novas conquistas e direitos alcançados.

Após esse período, a partir do fim do século XX, o mundo passou a assistir a uma série de transformações nas relações de trabalho, tendo em vista o surgimento de várias variáveis relacionadas ao sistema econômico capitalista vigente.

²⁶ DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 14ª ed. São Paulo: LTr, 2015, p.102.

²⁷ *Ibidem*, p.102.

²⁸ MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho**. 29ª ed. São Paulo: Atlas, 2012, p.10.

Em 1970, com a crise do petróleo, o Estado do bem-estar social sofreu várias críticas, sendo considerado ineficiente porquanto ter comportado gastos globais com proteção social superior às suas possibilidades, “colocando em questão seu papel de provedor de políticas sociais intensas e generalizantes”²⁹. Houve, assim, a necessidade de redução da tutela dos direitos sociais, a partir de uma reestruturação estatal, dando-se origem assim ao neoliberalismo.

Na seara trabalhista, o aumento dos custos de produção, oriundo principalmente da alta do petróleo e de seus derivados, impôs às empresas a redução de suas estruturas, o que culminou na desativação de unidades e postos de trabalho.³⁰

Posteriormente, os avanços tecnológicos na área da informática e nos meios de comunicação facilitaram em muito a mobilização do capital ou a utilização de recursos localizados em diferentes partes do globo, o que aumentou demasiadamente a competitividade entre as empresas.

Neste cenário, os métodos de gestão taylorista-fordista, que serão estudados mais adiante, restaram-se em muitos aspectos ultrapassados, sendo buscados pelos empresários métodos alternativos mais econômicos e adequados à nova conjuntura. As políticas de metas aparecem, dessa forma, como um modelo de gestão que possibilita essa economia, uma vez que a partir dela o custo de cada trabalhador pode ser compensado pela alta produtividade alcançada com as metas, evitando assim o desperdício de mão de obra.

Na medida em que a mudança econômica e social possui relação direta com a relação de trabalho, a necessidade de readaptação do Direito do Trabalho se faz, portanto, evidente. Assim, considerando que o protecionismo estatal não é um fim em si mesmo, mas sim um meio de redução das desigualdades inerentes à relação de trabalho e emprego, para Maurício Godinho Delgado, a partir do Estado Neoliberal, tem-se assistido ao processo de desconstrução cultural do primado do trabalho e do emprego no sistema capitalista.³¹

²⁹DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 14ª ed. São Paulo: LTr, 2015, p.103.

³⁰EBERT, Paulo Roberto Lemgruber. **O Direito do Trabalho no século XXI: em busca de uma nova estruturação**. Revista TST, vol. 78, nº 2, abr/jun 2012, p. 219.

³¹DELGADO, Maurício Godinho, **Capitalismo, Trabalho e Emprego: entre o paradigma da destruição e os caminhos da reconstrução**. São Paulo: LTR, 2006, p. 11.

Wilson Ramos Filho aponta que hoje se vive uma era de “remercantilização” do trabalho, em que há uma ampliação dos direitos dos empregadores em relação aos direitos dos empregados.³²

Já Amauri Mascaro Nascimento e Sônia Nascimento entendem que, diante da inflação e do desemprego, o Direito do Trabalho³³, apesar de continuar com o seu objetivo de tutelar os direitos do trabalhador, passa a ter a responsabilidade de compatibilizar as leis trabalhistas, outrora voltadas apenas para o trabalhador, com o os interesses do capital.

Nesse sentido, entendem Amauri Mascaro Nascimento e Sônia Mascaro Nascimento:

Diante desse quadro, o direito do trabalho contemporâneo, embora conservando a sua característica inicial centralizada na ideia de tutela do trabalhador, procura não obstruir o avanço da tecnologia e os imperativos do desenvolvimento econômico, para flexibilizar alguns institutos e não impedir que, principalmente diante do crescimento das negociações coletivas, os interlocutores sociais possam, em cada situação concreta, compor os interesses diretamente, sem a interferência do Estado e pela forma que julgarem mais adequada ao respectivo momento, passando a ter como meta principal a defesa do emprego e não mais a ampliação de direitos trabalhistas.³⁴

Da mesma forma entende Paulo Roberto Lemgruber, afirmando que o Direito do Trabalho passa por uma reestruturação à luz da nova realidade econômica, a qual o leva à direção de redução do seu caráter tutelar, no intuito de que os ordenamentos jurídicos internos se adequem à necessidade de captação de investimentos.³⁵

Diante do exposto, o entendimento construído pelo presente trabalho é o de que o caráter tutelar e protetivo do Direito do Trabalho não pode ser deixado para trás, uma vez que este consiste no próprio sentido de sua existência, sendo as relações de trabalho sempre cercadas de uma desigualdade decorrente de sua própria essência.

³² RAMOS FILHO, Wilson. **Direito Capitalista do Trabalho**. São Paulo: Ltr, 2012, p. 425.

³³ Amauri Mascaro Nascimento e Sônia Mascaro Nascimento, na obra *Iniciação ao Direito do Trabalho*, defendem que o Direito do Trabalho hoje deveria ser denominado de “direito das condições de trabalho”, conceito este mais amplo, que atende a perspectiva da bilateralidade do contrato de trabalho e que deixaria claro a sua função objetiva, afastando “ a subjetividade de um direito de classe que não compatibiliza com o que na realidade ele é”. (NASCIMENTO, Amauri Mascaro; NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. 39ª ed. São Paulo: LTR, 2014, p.48).

³⁴ NASCIMENTO, Amauri Mascaro; NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **Curso de Direito do Trabalho**. 29ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014, p.74.

³⁵ EBERT, Paulo Roberto Lemgruber. **O Direito do Trabalho no século XXI: em busca de uma nova estruturação**. Revista TST, vol. 78, nº 2, abr/jun 2012, p. 220.

Ocorre que, o direito não pode funcionar como empecilho para o desenvolvimento da sociedade que regulamenta, devendo, portanto, estar em constante mutação de acordo com as mudanças da realidade social e econômica. Não tem sentido a existência de um Direito que caminhe na contramão dessa realidade.

Vê-se, portanto, que em um contexto em que se impera graves e cíclicas crises econômicas pelas quais vem atravessando o capitalismo, que até mesmo vem mudando o sentido do próprio Direito do Trabalho, impõe-se ao empregador a necessidade de planejamento estratégico e de constituição de políticas organizacionais muito bem pensadas, que permitam uma produtividade elevada e de baixos custos, como é o caso da política baseada em metas.

Não pode o Estado impedir o empregador à adoção da melhor política de gestão para a sua empresa, pois isto significaria uma limitação ao desenvolvimento econômico, o que não é assegurado pela Constituição, devendo, por outro lado, emergir a atuação estatal sempre que verificada a inobservância dos direitos do trabalhador.

2.2 POLÍTICA DE METAS NA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

Como visto, o sistema capitalista passou por diversas mudanças ao longo do tempo, motivo pelo qual impôs diferentes modelos produtivos em concordância com as suas necessidades. Tais mudanças ocasionaram em uma conjuntura atual na qual se tem a crescente utilização de políticas de metas.

O contexto histórico da utilização das políticas de metas, portanto, já foi visto, sendo necessário, então, estabelecer o contexto teórico de tais políticas, a partir das principais teorias administrativas existentes.

2.2.1 Taylorismo

Ao longo do século XX, o contexto de industrialização e de crescimento das empresas, trouxe consigo a fomentação das discussões e dos debates a respeito das formas de potencializar a eficiência e a produtividade das organizações.

Com o surgimento de grandes empresas, como a Ford e a General Motors, os estudiosos da área encontraram espaço para desenvolverem seus estudos, surgindo, assim, a administração científica, cujo maior expoente é o Taylorismo.

O panorama industrial no início do século XX tinha todas as características e elementos para inspirar uma Ciência da Administração: uma imensa variedade de empresas, com tamanhos diferenciados, problemas de baixo rendimento dos recursos utilizados, desperdício, insatisfação generalizada entre os operários, intensa concorrência, alto volume de perdas por decisões mal formuladas, etc.³⁶

Taylor, o pai da administração científica, observou que a indústria da época padecia de três males: da vadiagem sistêmica, pois os operários produziam cerca de 1/3 de suas capacidades; do desconhecimento pela gerência da rotina de trabalho e do tempo necessário para sua realização e da falta de uniformidade das técnicas e dos métodos de trabalho.³⁷

No intuito de sanar esses males e alcançar a máxima produtividade, Taylor buscava, através de métodos científicos, a melhor maneira de execução do trabalho do operário. Desse modo, fundou a ORT – Organização Racional do Trabalho, na qual a Administração deveria deixar de ser empírica e passar a se utilizar de métodos científicos que definissem o método de trabalho do operário, os movimentos necessários para a sua execução e o tempo médio que deveria ser gasto com cada tarefa.³⁸

O objetivo de Taylor, em poucas palavras, era a busca pela eficiência do trabalho do operário, ou seja, buscava-se uma maior produtividade da empresa através do trabalhador, que passaria a exercer suas tarefas subordinado às estratégias de trabalho criadas com métodos científicos.

Em 1911, no livro *Princípios da administração científica*, Taylor propôs sua filosofia de administração, que compreendia quatro princípios, segundo os quais a administração deveria se basear no pagamento de altos salários e obtenção de baixos custos de produção, na aplicação de métodos de pesquisa para determinar a melhor maneira de execução das tarefas (sempre haveria um método mais fácil e rápido de executar as tarefas), na seleção e treinamento científico dos empregados

³⁶ CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003, p. 49.

³⁷ CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003, p. 52.

³⁸ *Ibidem*, p. 53.

e, por fim, na cooperação entre a administração e os trabalhadores, a fim de garantir um ambiente favorável à aplicação dos princípios.³⁹

No intuito de fazer valer tais princípios, Taylor sugeriu as técnicas (mecanismos) da Administração científica, que se dividiram em: estudo de tempos e movimentos; padronização de ferramentas e instrumentos; padronização de movimentos; sistema de pagamento de acordo com o desempenho.⁴⁰

Buscava-se a máxima eficiência na produção e o abandono de todo e qualquer desperdício de tempo, como a fadiga dos trabalhadores, destacando-se modelos como a padronização e o controle.

Chiavenato afirma que a teoria se baseou no conceito de *homo economicus*, o qual traz a ideia de que todos os indivíduos são influenciados exclusivamente por questões econômicas, materiais e salariais. O homem não buscaria o trabalho porque gosta, mas para a sua subsistência, motivo pelo qual se acreditava que o plano de incentivos salariais e prêmios faria com que os empregados produzissem com o máximo de eficiência que seriam capazes.⁴¹

O sistema de pagamento por produção surgiu, então, como uma solução para o problema da motivação, pois assim o trabalhador iria querer produzir mais para ganhar mais, o que possibilitaria o progresso com base no esforço de cada um.

Taylor concluiu que se o operário mais produtivo percebe que obtém a mesma remuneração que seu colega menos produtivo, acaba se acomodando, perdendo o interesse e não produzindo de acordo com sua capacidade. Daí a necessidade de criar condições de pagar mais ao operário que produz mais.⁴²

Destarte, com o sistema de pagamento por desempenho, buscava-se compatibilizar interesses dos empregadores, que alcançariam produções mais eficientes, com os interesses dos empregados, que iriam obter salários mais elevados na medida em que produzissem mais. Essa ideia levou o operário americano a alcançar bons salários, no entanto os mesmos tinham que suportar um trabalho repetitivo, monótono e padronizado.

³⁹ MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 56.

⁴⁰ *Ibidem*, p. 57.

⁴¹ CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003, p. 54.

⁴² *Ibidem*, p.54.

Não se pode deixar de levar em consideração o lado humano e social do trabalhador, pois estas são condições que devem ser sempre respeitadas. Assim, se rechaça o conceito de homem econômico, pois, sem dúvidas, o trabalhador possui outros direitos e interesses que vão além de interesses materiais e salariais, como o convívio social e familiar, a saúde, a educação e o lazer, por exemplo.

Desse modo, entende-se que nem sempre o sistema de prêmios e pagamentos por produção, difundido principalmente por Taylor, garantirá o sucesso da empresa, mas, desde que não seja violado nenhum direito do empregado, como o direito à dignidade e ao salário mínimo, não se vê problema na sua utilização.

2.2.2 Fordismo

Com a expansão da indústria, Henry Ford, também em muito contribuiu para a teoria científica. O fundador da Ford Motors aplicou os princípios da administração científica em seus negócios, sendo o responsável por transformar o que antes era algo produzido de modo artesanal, acessível apenas a milionários, em um produto produzido em massa e popularizado.

As linhas de montagem móveis, nas quais cada operário realizava uma tarefa simples e específica, foram introduzidas por Ford. O ritmo de trabalho era definido pelas máquinas e cada operário era especializado em executar apenas uma etapa do processo. Havia um sistema de produção em massa, em série, contínuo, com o pagamento de altos salários para os empregados e com a fixação de preços mínimos para os bens produzidos.⁴³

A grande repercussão das teorias de Taylor e de Ford impulsionou a criação do filme *Tempos Modernos*⁴⁴, de Charles Chaplin. O filme retrata bem a Administração científica, os movimentos repetitivos e elementares sendo executados pelos operários, o ritmo de trabalho imposto pelo movimento das máquinas e da esteira

⁴³ SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, p.131.

⁴⁴ A caracterização do modelo taylorista-fordista, com a utilização da esteira móvel, foi bem ilustrada no filme “Tempos Modernos”, de autoria e direção de Charles Chaplin. **Tempos Modernos**. Direção: Charles Chaplin. Produção: Charles Chaplin, Paulette Goddard. Rio de Janeiro: Continental Home Video, 1936.

automática e a cronometragem dos movimentos dos trabalhadores pelos supervisores.

É inquestionável que os modelos taylorista e fordista difundiram-se pelo mundo, influenciando diversos ramos de produção. O sistema de Ford foi copiado em todos os seus termos por diversos fabricantes pelo mundo, não havendo, nos dias atuais, “empresa industrial que, em algum ponto do processo produtivo, não utilize alguma variante do sistema de montagem móvel por ele produzido”.⁴⁵

Todavia, posteriormente os modelos de Taylor e Ford sofreram grandes críticas por conta da crescente mecanização e alienação que proporcionam ao trabalhador.

As pessoas eram vistas como instrumentos de produção, e utilizadas para alcançar a eficiência para a organização. Estes instrumentos de produção (pessoas) poderiam ter sido interpretados por propriedades fisiológicas e psicológicas, mas os classicistas preferiram ignorar ou minimizar a importância do fator humano, principalmente porque eles, implicitamente, acreditavam que as pessoas deveriam estar sob um sistema de autoridade.⁴⁶

Por conta disso, a Administração Científica é conhecida como “Teoria da Máquina” pois concebe a organização como uma máquina, lógica e mecânica, desconsiderando os aspectos humanos que nela se fazem presentes, os quais podem trazer inúmeras variáveis, inclusive para a produtividade da empresa.

Segundo Gabriela Neves Delgado, os empregados submetidos ao modelo fordista-taylorista “podiam até mesmo, ser considerados segmentos das máquinas, já que a única função que desempenhavam era a de operá-las, estabelecendo um ritmo cada vez mais acelerado, em busca da maior produtividade possível”.⁴⁷

De fato, ao analisar a própria ideia da esteira móvel e automática de Ford, verifica-se que o Fordismo, assentado nas ideias de Taylor, sem dúvidas considerava o trabalhador como capaz de executar os mesmos movimentos que uma máquina, sem erros, de forma contínua e com a completa ausência de manifestações pessoais, o que é absurdo.

⁴⁵ MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 59.

⁴⁶ SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, p.117.

⁴⁷ DELGADO, Gabriela Neves. **Direito Fundamental ao Trabalho Digno**. São Paulo: LTR, 2006, p. 161.

Vê-se, portanto, que as teorias se limitavam apenas aos aspectos formais da organização, omitindo as questões humanas e informais que podem influenciar a organização e a produtividade, tornando-se, assim, ultrapassadas nesse aspecto.

A Administração Científica, composta pelas teorias de Taylor e de Ford, não pode chegar ao ponto de transformar o homem em uma máquina, pois o trabalhador é muito mais que parte do sistema de engrenagem que move a produção da empresa.

Esta mecanização humana, inclusive, pode dar origem a questões relacionadas à saúde e à medicina do trabalho, tendo em vista que a execução de um trabalho demasiadamente repetitivo e realizado sob constante supervisão pode dar origem a doenças ocupacionais, como LER- Lesão por Esforço Repetitivo – e doenças psíquicas.

Nesse sentido, em modelos produtivos baseados no método taylorista-fordista, e também em políticas de metas, existem vários julgados reconhecendo doença profissional por lesão por esforço repetitivo, o que acaba por desencadear o afastamento do trabalhador e, muitas vezes, a incapacidade para o trabalho.⁴⁸

Nota-se então uma nítida relação entre as políticas de metas e o modelo taylorista-fordista. O fato de estarem presentes características dos dois sistemas como desencadeadoras de uma mesma doença, em uma determinada pessoa, não é mera coincidência.

A preocupação com a utilização de métodos racionais no trabalho de cada operário é típica do modelo Taylorista-Fordista. No entanto, é possível observar que a política de metas também se baseia em métodos racionais, uma vez que a quantificação de

⁴⁸ EMENTA: RESPONSABILIDADE CIVIL. DOENÇA PROFISSIONAL. Evidencia-se nos autos que o reclamante foi acometido de lesão por esforço repetitivo, tendo sido afastado por duas vezes de suas atividades pelo INSS, visto ter sido constatada sua incapacidade para o trabalho. O laudo pericial foi contundente ao relatar que o reclamante é portador de tenossinovite em ambos os punhos, o que o impossibilita de exercer atividades repetitivas com esses membros, e que tal lesão decorreu das atividades por ele exercidas na empresa - em pé, com movimentos repetitivos dos membros superiores, e sob observação de supervisor, face à necessidade de atendimento de metas. Foi verificada, ainda, a inexistência de PCMSO, PPADT, assim como uma política efetiva de prevenção de acidentes de trabalho. Assim, ainda que o reclamante tenha recebido treinamento, e trabalhado no horário previsto em seu contrato com o uso de EPI's, é inconteste que tais medidas não foram suficientes para afastar a enfermidade adquirida em seus dois braços - face aos agentes nocivos a que era exposto. Tanto que mesmo submetido a tratamento, assim como à cirurgia em um dos punhos, ele continua com sua capacidade laborativa reduzida. Estando presentes os requisitos necessários à atribuição de responsabilidade civil, impõe-se a reparação dos danos causados ao reclamante. [...]. RECURSO CONHECIDO E PARCIALMENTE PROVIDO. (RO 438005020095070032 / CE. Relator(a): Des. FRANCISCO TARCISIO GUEDES LIMA VERDE JUNIOR, Julgamento: 20/06/2012, Órgão Julgador: Primeira Turma – TRT-7).⁴⁸

resultados obtidos pelos empregados em um período determinado de tempo é, sem dúvidas, uma forma de racionalizar o trabalho humano.

A ideia presente nos dois sistemas é, portanto, de alcance da máxima produtividade da empresa a partir da máxima produtividade do trabalhador, que será sempre objeto de controle e avaliação. Diferenciam-se, porém, na medida em que o modelo taylorista-fordista se baseia na especialização do trabalho, de modo que o controle é realizado sobre o modo de trabalho dos trabalhadores, já nas políticas de metas esse controle geralmente é realizado sobre os resultados dos trabalhadores.

Diferenciam-se, ainda, porque, como será visto mais adiante, as políticas de metas podem ter diferentes facetas e variam muito em face da estratégia adotada por cada empresa, podendo ter resultados benéficos ou não para o trabalhador.

Assim, a maioria das críticas tecidas em face do modelo taylorista-fordista são plenamente aplicáveis a alguns modelos de política de metas.

2.2.3 Teoria Clássica

A Teoria Clássica surgiu na França, tendo como principais expoentes Henry Fayol, Stuart Chase, Lyndall Urwick e Luther Gulick.⁴⁹ Com um foco teórico distinto da Administração Científica de Taylor, Henry Fayol tratou sobre questões relacionadas à estrutura da empresa como um todo, abordando questões como chefia, direção e disposição dos órgãos da empresa, e não o trabalho operário em si.

Por conta disso, a Teoria Clássica é caracterizada por possuir uma abordagem inversa à da Teoria da Administração Científica. A partir de então a preocupação teórica passou a ser com o aumento da eficiência a partir da forma de disposição dos órgãos que compõem a organização e de suas inter-relações, possuindo ênfase na anatomia e fisiologia, uma abordagem “de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo (organização) para as suas partes componentes (departamentos)”.⁵⁰

⁴⁹ ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de Gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. 2ª ed. Curitiba: Ibpex, 2011, p. 31.

⁵⁰ MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 59.

Fayol sugeriu princípios gerais da atividade administrativa, quais sejam a divisão do trabalho, a noção de autoridade e responsabilidade, disciplina dos trabalhadores, unidade de comando, subordinação do interesse individual ao interesse geral, remuneração justa do pessoal, centralização, cadeia escalar ou linha de autoridade, ordem, equidade, estabilidade do pessoal no cargo, iniciativa e espírito de equipe. Também ditou as funções do administrador como sendo as de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.⁵¹

A Teoria Clássica formulou uma teoria da organização segundo a qual as empresas deveriam ser divididas por órgãos especializados, devendo haver, após a divisão, uma coordenação entre os órgãos para que houvesse a harmonia entre os setores e a consequente eficiência da organização.

Ademais, para Fayol, os interesses gerais da empresa sempre prevaleciam em face dos interesses individuais dos trabalhadores, motivo pelo qual o uso da autoridade e as ideias de hierarquia e de subordinação dos empregados se faziam presentes em sua teoria.⁵² Defendia, portanto, que cada funcionário deveria cumprir ordens de apenas um chefe, uma única unidade de comando, pois, só assim, poderia se evitar a indisciplina e o caos dentro da organização.

Dessa forma, em razão de defender a existência de uma autoridade exacerbada, a Teoria Clássica foi muito criticada por desenvolver preceitos que buscavam explorar os trabalhadores⁵³, considerando-se que “tal como aconteceu com a Administração Científica, a Teoria Clássica preocupou-se apenas com a organização formal descuidando-se da informal”.⁵⁴

De fato, uma administração completa da empresa deve englobar tanto as questões mais burocráticas e objetivas, que eram tratadas pela teoria clássica, quanto questões mais subjetivas, como o bem-estar do trabalhador e os estímulos que a ele são gerados para obter um bom desempenho.

A organização informal, por sua vez, só vem a ser estudada quando do surgimento da Teoria das Relações Humanas, a qual irá se tratar a seguir.

⁵¹ SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, p 148-150.

⁵² ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de Gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. 2ª ed. Curitiba: Ibpex, 2011, p. 31.

⁵³ *Ibidem*, p. 31.

⁵⁴ CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003, p. 90.

2.2.4 Teoria das Relações Humanas

Como visto, as ideias de Taylor, Ford e Fayol estavam centradas, principalmente, na gestão de recursos, execução de tarefas e na eficiência da organização. As pessoas eram consideradas tão somente recursos de produção, juntamente com outros como máquinas, equipamentos e capital.⁵⁵

Em que pese ter havido uma ampla utilização dos métodos científicos pelos administradores, ainda não tinha sido comprovado que a utilização dos princípios de Taylor e Ford de fato, traria à organização o aumento de sua eficiência.

Desse modo, no intuito de comprovar tais princípios, em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos encomendou uma pesquisa, que foi realizada em uma unidade industrial e conduzida pelo médico Elton Mayo.⁵⁶

O intuito inicial da pesquisa era relacionar as características do ambiente físico com a produtividade dos trabalhadores, a fim de comprovar a ideia de Taylor, já exposta nesse trabalho, de que a eficiência do trabalhador e, por conseguinte, da organização, dependeria também de condições favoráveis do meio ambiente físico de trabalho.

Desse modo, a primeira fase da experiência, ocorrida na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, em Chicago, tinha o objetivo de saber os efeitos da iluminação sobre a produtividade dos operários. Para isso, foram observados dois grupos de operários que exerciam o mesmo trabalho, em condições idênticas, porém um trabalhava em condições de intensidade de luz variável e o outro sob intensidade de luz constante.⁵⁷

Para a surpresa dos pesquisadores, foi observado que os operários se sentiam na obrigação de produzir mais, quando a intensidade de iluminação aumentava, e menos, quando diminuía. Por esse motivo, entendeu-se que o fator psicológico

⁵⁵ MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 65.

⁵⁶ SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, p. 201.

⁵⁷ CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003, p. 104.

estaria prevalecendo sobre o fator fisiológico, ou seja, que a eficiência era diretamente afetada por questões psicológicas dos operários.⁵⁸

Assim, logo no início da experiência, percebeu-se que as relações humanas e o psicológico do trabalhador influenciavam mais em sua produtividade do que as condições físicas do ambiente de trabalho, motivo pelo qual o intuito inicial da experiência foi substituído, deixando as influências do ambiente físico para trás e passando a ter como foco de interesse as relações humanas e o caráter psicológico do trabalhador.

Nesse contexto, juntamente com desenvolvimento da psicologia do trabalho e das ciências sociais, as conclusões dos estudos de Mayo deram início a um enfoque humanístico da Administração, surgindo a Teoria das Relações Humanas, a partir da qual “as pessoas passaram a ser consideradas como pessoas”.⁵⁹

Era evidente que a Administração não iria muito longe enquanto não se considerasse a pessoa humana em sua totalidade. A tendência à desumanização do trabalho com os postulados exclusivamente científicos não estava sendo compatível com o modelo democrático dos Estados Unidos. Era preciso humanizar e democratizar a Administração.⁶⁰

Desse modo, a Teoria das Relações Humanas teve como objetos de estudos questões bem diferentes que aquelas versadas por Taylor, Ford e Fayol, substituindo as questões técnicas e racionais do trabalho do operário, e os princípios formais da organização, por questões sociais e psicológicas.

Neste passo, na segunda fase da experiência de Hawthorne, a observação mais humanística do trabalho já estava sendo feita, o objetivo agora era determinar os efeitos de mudanças nas condições de trabalho (aumento de períodos de descanso, lanches, redução do horário de trabalho, modo de pagamento do salário, etc) sobre a produtividade dos empregados.

⁵⁸ CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003, p. 103.

⁵⁹ MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 66.

⁶⁰ *Ibidem*, p. 65.

Foi criado um grupo experimental que possuía um supervisor e um observador os quais exerciam uma fiscalização mais branda do que aquela do restante do restante dos trabalhadores.

Destarte, com as modificações das condições de trabalho, os pesquisadores chegaram às seguintes conclusões: a satisfação no trabalho aumentou por conta da supervisão branda, houve menos ansiedade em um ambiente amistoso e sem pressões, não se tinha temor ao supervisor, uma vez que este era visto como um orientador e houve um desenvolvimento social do grupo, o qual se tornou uma equipe, passando a compartilhar objetivos comuns, inclusive o de aumento do ritmo de produção.⁶¹

Na terceira fase da experiência, os pesquisadores se voltaram para o estudo das relações humanas no trabalho, sendo iniciado um programa de entrevistas com os empregados, para ouvir opiniões a respeito do tratamento que recebiam e do trabalho realizado.

As entrevistas revelaram a existência de uma organização informal dos operários como forma de proteção às ameaças da Administração, a qual compreendia a delimitação de uma produção normal que deveriam ter e que não deveria ser ultrapassada, punição social que o grupo aplicava aos operários que excediam a produção normal, expressões que transpareciam a insatisfação quanto ao sistema de pagamento de incentivos por produção, liderança informal de alguns operários e contentamentos e descontentamentos em relação às atitudes dos superiores.⁶²

Neste passo, a quarta fase da experiência teve como objeto a análise da organização informal dos operários e suas relações com a organização formal da fábrica.⁶³

Diante do exposto, verifica-se que a Experiência de Hawthorne chamou a atenção dos administradores para variáveis organizacionais como o comportamento dos empregados, suas necessidades psicológicas e sociais, a organização informal, a importância das relações humanas e a ênfase nos aspectos emocionais.

⁶¹ CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003, p. 104.

⁶² *Ibidem*, p. 105.

⁶³ *Ibidem*, p. 105.

Com a Teoria das Relações Humanas, o *homo economicus* cedeu espaço para o homem social, o qual se baseia na ideia de que o trabalhador possui interesses, vontades, sentimentos que nem sempre estão ligados à recompensa salarial, sendo o comportamento no trabalho uma consequência de diversos fatores motivacionais.

64

Nesse sentido, com a abordagem humanística tornaram-se ultrapassadas as concepções das teorias estudadas anteriormente que entendiam o trabalhador como mero elemento de produção, o que proporcionou a superação da preocupação exclusiva com a eficiência técnica e econômica da organização.

Por outro lado, a abordagem pecou justamente em voltar todas as suas intenções ao aspecto humano do trabalhador, o que levou ao entendimento equivocado de que o único responsável pela obtenção de uma boa produtividade na empresa seria o clima organizacional.

Desse modo, por não tratar de aspectos essenciais que deveriam estar presentes em uma teoria administrativa, na década de 1940, a Teoria das Relações Humanas teve o seu declínio.

2.2.5 Teoria Neoclássica

Por volta de 1950, a Teoria Neoclássica veio como forma de trazer de volta as ideias da teoria clássica, remoduladas ao contexto de pós Segunda Guerra Mundial e globalização.

As principais mudanças da Teoria Neoclássica em relação à Clássica, de Fayol, foram a ênfase na parte prática da administração, a ênfase nos objetivos e resultados (dando origem à APO – Administração por Objetivos) e o seu caráter ecletismo, que se utilizava de conteúdos válidos e relevantes de outras teorias além da clássica.

Dentre as mudanças, a APO é a que mais se relaciona com o presente trabalho.

⁶⁴ CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003, p. 106.

Desenvolvida na década de 1950, a APO, de acordo com João Bosco Lodi, parte da ideia de que todo trabalho deve se organizar para atingir condições específicas de quantidade, qualidade, prazo e custo; condições estas que contribuem para os objetivos maiores da organização.⁶⁵

Na APO, as metas de uma organização são definidas pelos gerentes e por seus subordinados, que, conjuntamente, definem as responsabilidades de cada um em função dos resultados esperados, sendo a formulação de objetivos consensual e participativa.⁶⁶

Há, também, a existência de periódica reunião de gerentes e subordinados para avaliação dos resultados e objetivos alcançados, sendo que, sempre que necessário, é feita uma espécie de reciclagem das metas e/ou recursos.⁶⁷ Segundo Drucker, essa forte participação dos subordinados na determinação dos objetivos e responsabilidades “permitiam um escape para os atritos crescentes originados pelo excesso de pressão de cima para baixo”.⁶⁸

A ênfase nos objetivos a serem alcançados sem dúvidas foi um ponto muito positivo da APO, pois, dentre outros benefícios, os objetivos proporcionam uma finalidade comum à organização, incentivam o trabalho em equipe, servem de base para avaliar planos, melhoram as possibilidades de previsão do futuro e evitam a escassez de recursos.⁶⁹

Há, ainda, na APO, a utilização da estratégia organizacional, podendo ser conceituada como “a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir os objetivos no longo prazo”. Assim, uma vez fixados os objetivos da organização, é através da estratégia que se estabelece a forma pela qual eles serão alcançados.⁷⁰

Em que pese haver uma coerente exposição de conceitos, João Bosco Lodi afirma que a APO deve ser utilizada de forma cautelosa. Deve-se levar em conta os limites econômicos da empresa, evitando, assim, que se gaste dinheiro na implantação do

⁶⁵ LODI, João Bosco. **Administração por Objetivos: um balanço**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v10n1/v10n1a06.pdf>>. Acesso em 18/02/2016, p. 97-98.

⁶⁶ CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003, p. 230.

⁶⁷ *Ibidem*, p. 231.

⁶⁸ DRUCKER, Peter. **A Técnica de Fixação de Objetivos para Gerentes**, Revista de Administração de Empresas, nº 24, 2010.

⁶⁹ CHIAVENATO, Idalberto, *op. cit.*, p. 232.

⁷⁰ *Ibidem*, p. 234

método, que se tome muito tempo dos administradores, ou, ainda, que se criem cargos desnecessários de assessor ou coordenador para a administração do programa.⁷¹

Todavia, apesar de permanecer com boa parte dos problemas da Teoria Clássica, é inquestionável a importante visão que a Teoria Neoclássica trouxe ao Administrador, principalmente no que se refere a ideias como estratégia organizacional e ênfase nos objetivos, se revelando, assim, positiva em muitos aspectos.

As metas e os objetivos da APO são metas gerais da organização, e não aquelas atribuídas a cada trabalhador. Não obstante, vê-se que a política de metas parte justamente dessa ideia de definição de metas gerais da organização, para somente então, através do planejamento estratégico empresarial, serem definidas as metas individuais dos trabalhadores. Portanto, pode-se afirmar que a teoria neoclássica também tem muita influência sobre as políticas de metas; esta última, por sua vez, será mais abordada no capítulo 5, quando vista pela perspectiva do assédio moral organizacional.

2.2.6 Toyotismo

Por volta de 1950, Eiji Toyoda e Taiichi Ohno buscavam uma remodelagem do sistema de produção da Toyota, que na época era uma empresa de pequeno porte japonesa que não produzia mais que 1.000 carros mensais.⁷²

Após refletirem sobre a possibilidade de implementação do sistema fordista na Toyota, os dois chegaram à conclusão de que a produção em massa não funcionaria bem, uma vez que a indústria japonesa era bem menor.

Desse modo, a partir de 1970, consolidou-se o sistema conhecido como toyotismo, sistema este de produção flexível, no qual se criou um novo conceito de empresa,

⁷¹ LODI, João Bosco. **Administração por Objetivos: Um Balanço.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v10n1/v10n1a06.pdf>>. Acesso em 18/02/2016, p. 105.

⁷² CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**, volume I, 8ª ed., São Paulo: Paz e Terra, p. 211.

designado de empresa-magra ou enxuta e que prioriza regimes de contratos de trabalho mais flexíveis.⁷³

O toyotismo visa, em síntese, elevar a produtividade do trabalho e a adaptabilidade da empresa a contextos de alta competitividade do sistema econômico e de insuficiente demanda no mercado consumidor (portanto, adaptar a empresa mesmo a contexto de crise).[...] Neste quadro, perde força o modelo de verticalização da empresa que deu origem a superplantas empresariais no período precedente. Ao invés disso o toyotismo propõe a subcontratação de empresas, a fim de delegar a estas tarefas instrumentais ao produto final da empresa-pólo. Passa-se a defender, então, a ideia de empresa enxuta, disposta a concentrar em si apenas as atividades essenciais a seu objetivo principal, repassando para empresas menores, suas subcontratas, o cumprimento das demais atividades necessárias à obtenção do produto final almejado.⁷⁴

Algumas de suas características são a redução dos estoques de produtos da empresa, o controle da qualidade total dos mesmos durante o processo de produção e o envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo, por meio “do trabalho em equipe, iniciativa descentralizada, maior autonomia para a tomada de decisão no chão da fábrica, recompensa pelo desempenho das equipes e hierarquia administrativa horizontal, com poucos símbolos de status na vida diária da empresa”⁷⁵.

Ademais, o toyotismo, ao mesmo tempo que se utiliza de listas de atividades que devem ser cumpridas por cada equipe de trabalho, mantém a independência dos empregados de cada equipe.

Tal prática, segundo Gabriela Neves Delgado, aumenta a competição e o individualismo, uma vez que o controle do cumprimento das tarefas é exercido por todo o grupo, através de uma “cooperação forçada”, que fazia recair sobre o trabalhador todo o ônus produtivo.⁷⁶

Nesse sentido, verifica-se que o efeito de fazer recair sobre o trabalhador o ônus produtivo, presente no modelo toyotista, pode ser uma prática existente em determinadas políticas de metas que exigem do trabalhador o alcance de metas exorbitantes, influenciando-as neste aspecto.

⁷³ DELGADO, Gabriela Neves. **Direito Fundamental ao Trabalho Digno**. São Paulo: LTR, 2006, p. 178.

⁷⁴ DELGADO, Maurício Godinho, **Capitalismo, Trabalho e Emprego: entre o paradigma da destruição e os caminhos da reconstrução**. São Paulo: LTR, 2006, p. 48.

⁷⁵ CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**, volume I, 8ª ed., São Paulo: Paz e Terra, p. 212.

⁷⁶ DELGADO, Gabriela Neves. **Direito Fundamental ao Trabalho Digno**. São Paulo: LTR, 2006, p. 181.

2.2.7 Administração contemporânea

Como visto, ao longo do século XX, a Teoria Geral da Administração passou por diversas transformações.

Para Chiavenato, atualmente a Administração passa pela “Era da Informação”, na qual a tecnologia trouxe desdobramentos imprevistos, transformando o mundo em uma “aldeia global”⁷⁷.

A informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundos. A tecnologia da informação (TI) provocou o surgimento da globalização da economia: a economia internacional transformou-se em economia mundial e global. A competitividade tornou-se mais intensa entre as organizações. O mercado de capitais passou a migrar volatilmente de um continente para outro em segundos, à procura de novas oportunidades de investimentos. A estrutura organizacional em matriz tornou-se insuficiente para dotar as organizações de agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para suportar as novas ameaças e oportunidades dentro de um ambiente de intensa mudança e turbulência.⁷⁸

De toda sorte, percebe-se que, ao passo que as teorias surgem, as organizações crescem em um ritmo muito mais acelerado, tanto em termos de complexidade na produção, quanto no volume de empresas atuantes em um mesmo segmento.

Outrossim, em um mundo altamente globalizado e influenciado pelas tecnologias, segundo Georgenor de Sousa Franco Filho, não se utiliza mais do fordismo, taylorismo, ou de qualquer outra dessas teorias estudadas, sendo que até o toyotismo começa a se alterar.⁷⁹

Da própria análise das teorias, pode-se concluir que não há, nos dias de hoje, teoria que possa ser considerada completa o suficiente a ponto de explicar e orientar de forma plena uma organização.

Nesse sentido, subsiste o permanente dilema enfrentado pelas organizações “de ter de alcançar, ao mesmo tempo, a produtividade organizacional e a satisfação das necessidades dos indivíduos”.⁸⁰ A maior demonstração disso são as próprias teorias

⁷⁷ CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015, p. 9.

⁷⁸ *Ibidem*, p. 9.

⁷⁹ FRANCO FILHO, Georgenor de Sousa. **Globalização do trabalho: rua sem saída**. São Paulo: LTr, 2001, p. 52.

⁸⁰ SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, p 398.

aqui estudadas, tendo em vista que a Teoria das Relações Humanas apenas levava em conta a necessidade dos indivíduos, enquanto que as teorias taylorista-fordista e a Clássica, de Fayol, focavam exclusivamente na produtividade da empresa.

Por conta disso é que na administração contemporânea o administrador não se vale apenas de uma ou outra teoria, mas sim dos aspectos mais trabalhados em cada uma delas e que melhor lhe favorece.

Neste cenário, é possível observar que a política de metas vem sendo amplamente utilizada pelos administradores a partir da união de ideias oriundas de teorias administrativas distintas, em especial a racionalidade do taylorismo e o subjetivismo da teoria das relações humanas.

Com o estabelecimento de metas, ao mesmo tempo que se pretende alcançar uma maior produtividade da empresa a partir de um trabalho matematicamente controlado pela quantidade de vendas ou de produção alcançada por cada empregado, pretende-se também atingir o subjetivismo do mesmo, que se vê compelido ao alcance de metas por diversos motivos que lhe atingem diretamente, seja por ganhos salariais ou pela necessidade de reconhecimento de seu bom desempenho.⁸¹

Há ainda, neste contexto, um importante papel do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico se refere à adoção de medidas positivas por meio das quais as empresas enfrentam ameaças e aproveitam oportunidades que surgem no ambiente de trabalho, para alcançarem seus objetivos.⁸²

A política de metas, por sua vez, é justamente a adoção de medidas positivas, só que específicas, relacionadas à atribuição de metas individuais para cada membro da organização, que, ao final, possibilitará o alcance de um objetivo também específico para a empresa, qual seja uma produtividade desejada e lucros.

Assim, conclui-se que, a partir da ideia de racionalidade, do alcance da subjetividade do empregado e do planejamento estratégico é que, atualmente, as políticas de metas empresariais se constituem.

⁸¹ O aspecto subjetivo da política de metas é fator que a enquadra como assédio moral organizacional; ideia que será desenvolvida no item 4.2.2.

⁸² ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica.** Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em 05/03/2016. P. 10.

2.3 CONTEXTO DAS POLÍTICAS DE METAS NO CENÁRIO ATUAL: NEOLIBERALISMO, GLOBALIZAÇÃO E GESTÃO DE PRODUÇÃO

Como dito anteriormente, no ponto 2.1, a partir de 1970, o Estado do bem-estar social entrou em crise, fazendo retornar as ideias liberais sob um novo enfoque, o neoliberalismo.

No intuito de melhorar a competitividade dos países em desenvolvimento, o Consenso de Washington estabeleceu algumas medidas neoliberais que deveriam ser tomadas para o mercado da época⁸³ dentre as quais, no campo jurídico, se destaca a desregulamentação da economia, pelo que se considerava que a regulamentação excessiva poderia funcionar como fonte de corrupção e discriminação de pequenos e médios empresários que não tem acesso à burocracia.

84

O novo Estado passou então a centrar seu foco na gestão monetária da economia e em condições benéficas para os investimentos privados.⁸⁵

Segundo Sérgio Pinto Martins, com o neoliberalismo, preconiza-se um Estado com menor intervenção nas relações entre as pessoas, onde a contratação e os salários dos trabalhadores passam a ser regulados pela lei da oferta e da procura.⁸⁶

Outrossim, juntamente com o Estado neoliberal, deu-se início ao fenômeno chamado de globalização.

Globalização ou globalismo corresponde à fase do sistema capitalista caracterizada pela vinculação entre os diversos subsistemas nacionais e regionais, criando-se

⁸³ DELGADO, Maurício Godinho, **Capitalismo, Trabalho e Emprego: entre o paradigma da destruição e os caminhos da reconstrução**. São Paulo: LTR, 2006, p. 12.

⁸⁴ FONTES, Leonardo de Oliveira. **Raízes do neoliberalismo brasileiro: uma análise sociológica do processo de abertura comercial**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2011. Dissertação de Pós-Graduação em Sociologia do Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, p.60.

⁸⁵ DELGADO, Maurício Godinho, *op. cit.*, p. 21.

⁸⁶ MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho**. 29ª ed. São Paulo: Atlas, 2012, p.10.

como parâmetro de mercado a noção de globo terrestre, e não mais exclusivamente de nação ou região.⁸⁷

Os laços existentes entre as economias de diversas partes do mundo se fortalecem. As economias asiáticas aumentam sensivelmente a sua participação no mercado internacional. Alguns blocos asiáticos se firmam como o NAFTA, entre EUA e Canadá e o MERCOSUL, entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai.

Outra característica da globalização foi a renovação tecnológica. Com ela, permitiu-se a comunicação imediata e de custo reduzido entre os diversos pontos do globo. A partir da maior utilização da microinformática e da internet, a competitividade entre as empresas foi ampliada em nível mundial, bem como o aumento de mão de obra disponível. Desse modo, a competição e a crescente concorrência entre as empresas as levaram a um contínuo esforço de redução de custos que afetaram negativamente as condições de trabalho.⁸⁸

Outrossim, em que pese o fato de a informática e a robótica aumentarem a produtividade, mas não o trabalho humano, ainda assim, verifica-se que a CF/88⁸⁹ possui uma forte tendência ao intervencionismo estatal, assegurando que a própria ordem econômica tem por objetivo assegurar a existência digna do homem, bem como garantindo diversos direitos trabalhistas em seu artigo 7º.

Ademais, observa-se uma grande ampliação dos direitos trabalhistas, como a proteção contra despedida arbitrária ou sem justa causa, a redução da carga horária semanal para 44 horas, a jornada de seis horas para o trabalho em turnos ininterruptos de revezamento e a ampliação do percentual de acréscimo para as horas extras.⁹⁰

Diante de tantos direitos conquistados, percebe-se que manter um empregado, nos dias de hoje, é extremamente custoso. Por outro lado, se forem consideradas as possibilidades de substituição do mesmo em face do capitalismo atual, encontrar-se-á diversas alternativas. À título de exemplo, a utilização de sistemas informatizados, tecnológicos e robóticos, a utilização de mão de obra barata de países

⁸⁷ DELGADO, Maurício Godinho, *op. cit.*, p. 12.

⁸⁸ NASCIMENTO, Amauri Mascaro; NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **Curso de Direito do Trabalho**. 29ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014, p.76.

⁸⁹ BRASIL. Constituição Federal de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 21 mar. de 2016.

⁹⁰ RAMOS FILHO, Wilson. **Direito Capitalista do Trabalho**. São Paulo: Ltr, 2012, p. 339.

subdesenvolvidos, bem como a descentralização da produção, são alguns dos vícios que podem ser adotados.

Segundo Isabela Márcia de Alcântara Fabiano e Luiz Otávio Linhares Renault, “o capital, quando não lhe é interessante a atração da mão-de-obra de imigrantes em seu país de origem, ele próprio migra para as regiões mais inóspitas possíveis em busca da força de trabalho mais barata”.⁹¹

Considerando, ainda, a crise econômica atual, o dilema que já era grande passa a ser uma grande dificuldade. De um lado, o risco de encerramento da atividade empresarial. De outro, os interesses e as necessidades dos empregados na relação de emprego.

Assim, com o progressivo aumento da quantidade e da complexidade das empresas, juntamente com a atual crise econômica, uma alternativa utilizada pelas empresas é a adoção de uma estrutura mais enxuta, com a “melhora” de sua parte operacional através de sistemas de gestão de produção bem pensados e o corte de custos e despesas administrativas. Quando isso não é feito, o resultado é o que já está se vendo por aí: as empresas fecham a suas portas e milhões de pessoas ficam desempregadas.

Desse modo, a estratégia baseada em metas, utilizada pelo empregador no sentido de tornar seus empregados muito produtivos e bem aproveitados pela empresa, surge como uma outra alternativa que pode aliar a desnecessidade de demissões com o aumento da produtividade da empresa, equilibrando, portanto, a relação custo-benefício da manutenção de empregados, mesmo em tempos de crises, permitindo que esta sobreviva frente à competitividade imposta pelo capitalismo.

Arion Sayão Romita ressalta que no sistema capitalista atual, para permanecerem no mercado, as empresas precisam constantemente adaptar seus métodos de produção e trabalhadores. Estes últimos, por sua vez, sabem que são frequentes as reestruturações das empresas e, por conseguinte, que a conservação do emprego exige a vontade de se adaptarem à nova realidade.⁹²

⁹¹ FABIANO, Isabela Márcia de Alcântara; RENAULT, Luiz Otávio Linhares. **Crise financeira mundial: tempo de socializar prejuízos e ganhos**. Revista Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região, v.48, n.78. Belo Horizonte: jul/dez, 2008, p. 197. Disponível em: <http://www.trt3.jus.br/escola/download/revista/rev_78/isabela_fabiano_luiz_otavio_renault.pdf>.

⁹² ROMITA, Arion Sayão. **A Reforma do Mercado de Trabalho**. 1ª ed. São Paulo: LTR, 2008, p.81.

Por outro lado, para o magistrado trabalhista, a utilização de políticas de metas surge juntamente com o dilema de ter que compatibilizá-las com a própria função do Direito do Trabalho na sociedade capitalista.

Isto é, se abolir ou reprimir de forma excessiva uma determinada política organizacional baseada em metas, além de obviamente prejudicar a empresa, que provavelmente diminuirá sua produtividade, o magistrado pode estar prejudicando justamente aquele que pretende proteger, o trabalhador, já que pode estar dando causa à necessidade de demissões em face da insuficiência de recursos do empregador para manter empregados que passariam a não serem produtivos.

Por outro lado, caso se legitime uma política de metas que confronte a dignidade do trabalhador, pode estar se provocando um verdadeiro retrocesso nas leis trabalhistas e nos direitos sociais tão dificilmente conquistados.

No mesmo sentido entende José Cláudio Monteiro de Brito Filho, afirmando que o período atual é, sim, de crise, mas que não se pode admitir a adoção de práticas que se assemelham ao período anterior ao surgimento do Direito do Trabalho, de completa sujeição do empregado, abrindo-se assim a discussão de como se poder sobreviver em economia de alta competitividade, ao mesmo tempo que se combate práticas nefastas que eliminam a liberdade no trabalho.⁹³

É neste impasse capital-trabalho que hoje subsiste a problemática das políticas de metas organizacionais no Direito do Trabalho e volta-se a atenção para a sua compatibilização com o princípio que fundamenta a ordem econômica do Brasil, qual seja o princípio da dignidade da pessoa humana.

⁹³ BRITO FILHO, José Claudio Monteiro de. **Trabalho decente**: análise jurídica da exploração do trabalho: trabalho escravo e outras formas de trabalho indigno. 4ª ed. São Paulo: LTr, 2016 p.22.

3 ASSÉDIO MORAL INTERPESSOAL

O fenômeno do assédio moral laboral é considerado um gênero que engloba duas grandes espécies: assédio moral interpessoal e assédio moral organizacional.

O foco desta monografia é o assédio moral organizacional, porém, é necessário realizar digressão sobre o assédio interpessoal para fins de diferenciação e completude do tema.

Desse modo, o presente capítulo tem como objetivo a compreensão do fenômeno do assédio moral em sua perspectiva individual, denominado de assédio moral interpessoal. Para isso, serão abordados tópicos cruciais, tais como a denominação do instituto, a sua conceituação, fundamentos jurídicos-normativos, elementos caracterizadores, modalidades, consequências e formas de manifestação mais usuais na seara trabalhista.

3.1 DENOMINAÇÕES E CONCEITUAÇÃO

A despeito da ocorrência do assédio moral no ambiente de trabalho ter sua origem vinculada às mais antigas e primitivas relações de trabalho, a figura jurídica do instituto é recente.

No Brasil, segundo Lis Andrea Soboll, o tema passou a ter mais visibilidade no início de 2000, após a tradução do livro de Marie-France Hirigoyen, importante autora sobre o tema.⁹⁴

A francesa Marie-France Hirigoyen e o alemão Heinz Leymann foram os grandes pioneiros responsáveis pela ampliação da discussão sobre o tema, surgido na psicologia do trabalho, sobretudo no fim da década de 90 do século XX, trazendo publicações acadêmicas e livros que possibilitaram discussões científicas e a divulgação do assunto em âmbito mundial.

Na Alemanha, países escandinavos e Itália, o termo mais utilizado para denominar o instituto é “*mobbing*”. Denominado por Heinz Leymann, o termo de origem inglesa

⁹⁴ SOBOLL, Lis Andrea Pereira. **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTR, 2009, p.18.

vem do verbo “*to mob*”, que significa maltratar, atacar, perseguir. Para o psiquiatra, *mobbing* se revela como o conjunto de manobras hostis de um grupo em face de uma pessoa dentro do ambiente de trabalho.⁹⁵

Nos Estados Unidos e Inglaterra, o termo mais utilizado é “*bullying*”, e significa o mesmo tipo de comportamento que aquele entendido como *mobbing* por Heinz Leymann.⁹⁶

“*Hercèlement Moral*” é o termo mais utilizado na França, que foi um dos países precursores no combate contra os atos de assédio moral, principalmente a partir dos estudos realizados por Marie-France Hirigoyen.⁹⁷

No Brasil, assim como em Portugal, o termo mais utilizado é “*assédio moral*”. Maria Aparecida Alkimin aponta que a expressão “*assédio*” vem do verbo *assediar* que significa perseguir com insistência, importunar, molestar, ao passo que “*moral*” está ligado ao aspecto filosófico, ao agir ético de acordo com as regras morais ou normas escritas.⁹⁸

Destarte, embora exista uma multiplicidade de termos, “*mobbing*”, “*bullying*”⁹⁹, “*hercèlement moral*”, “*acoso*”, ou “*assédio moral*”, percebe-se que todos eles designam situações semelhantes enfrentadas na relação de trabalho. Neste trabalho, o termo utilizado será assédio moral, considerando que é a expressão mais utilizada no contexto nacional e que compõe o vernáculo brasileiro.

Assim como a pluralidade de denominações, a conceituação do instituto também comporta diversos entendimentos.

⁹⁵ POLHMANN, Juan Carlos Zurita. **Assédio Moral Organizacional. Identificação e tutela preventiva.** São Paulo: LTR, 2014, P. 38.

⁹⁶ PELI, Paulo; TEIXEIRA, Paulo. **Assédio Moral: uma responsabilidade corporativa.** São Paulo: Ícone, 2006, p. 29.

⁹⁷ *Ibidem*, p. 30.

⁹⁸ ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio Moral na Relação de Trabalho.** Curitiba: Juruá, 3ª ed., 2013, p. 37.

⁹⁹ Nos últimos anos, no Brasil, o termo “*bullying*” ganhou grande relevância ao tratar sobre a violência escolar entre estudantes geralmente com 10 a 21 anos. Havendo inclusive a edição da lei 13.185/2015 para tratar do assunto. (LOPES NETO, Aramis A. *Bullying – comportamento agressivo entre estudantes.* Jornal de pediatria. Rio de Janeiro:2005, p. 165. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jped/v81n5s0/v81n5Sa06.pdf>>. Acesso em: 19/03/2016). Por isso, tal denominação não se enquadraria bem para o tema deste trabalho, que se trata da violência no ambiente de trabalho, e não escolar.

Segundo a OIT, por exemplo, assédio moral é a exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras.¹⁰⁰

Para Marie-France Hirigoyen, o assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gestos, palavras, comportamentos, atitudes) que atende, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.¹⁰¹

Percebe-se que em tal conceito fazem-se presentes determinadas características do assédio moral, quais sejam a ação, a reiteração, um alvo determinado, a intencionalidade da conduta e a degradação do ambiente de trabalho.

Já Rodolfo Pamplona assevera que o fenômeno se trata de uma conduta abusiva, de natureza psicológica, que atenta contra a dignidade do indivíduo, de maneira reiterada, causando-lhe a sensação de exclusão do ambiente de trabalho e do convívio social.¹⁰² Traz, portanto, como caracterização do assédio moral o efeito específico de exclusão da vítima do ambiente de trabalho.

Manoel Jorge e Silva Neto afirma que é a conduta ilícita, exteriorizada através de palavras ou comportamentos reiterados, praticada com o propósito de diminuir a autoestima, ridicularizando e atingindo a honra dos indivíduos.¹⁰³

Em que pese a semelhança entre os conselhos acima descritos, em consonância com o entendimento que será construído neste trabalho, pode-se afirmar que a melhor conceituação para o fenômeno sob análise é aquela que o entende como um conjunto de condutas abusivas (uma vez que decorre dos abusos do poder diretivo do empregador), praticadas de forma reiterada (tem que haver repetição, mas não necessariamente prolongamento no tempo), em face de um determinado indivíduo (o assédio moral interpessoal, diferentemente do coletivo, atinge vítimas determinadas) que atinge a dignidade e afronta os direitos da personalidade do trabalhador (independe de sensações causadas, ou intencionalidade da conduta), tendo como efeito a degradação das condições de trabalho.

¹⁰⁰ INÁCIO, Aparecido. **Assédio Moral No Mundo Do Trabalho**: Doutrinas, comentários, jurisprudências e casos concretos. São Paulo: ed. Idéias & Letras. 2012, p. 15.

¹⁰¹ HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral, a violência perversa no cotidiano**. Rio De Janeiro, 15^o ed., 2014, p. 65.

¹⁰² PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Noções conceituais sobre o assédio moral na relação de emprego**. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 11, n.1149, 2006. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/8838>>. Acesso em: 13 out. 2015.

¹⁰³ SILVA NETO, Manoel Jorge e. **Teoria jurídica do assédio e sua fundamentação constitucional**. São Paulo: LTR, 2012, p.114.

Desse modo, tendo em vista a inexistência de previsão legal que tipifique o assédio moral laboral de forma específica, ressalvadas as previsões relativas ao âmbito da administração pública de determinados estados), bem como a divergência doutrinária quanto à conceituação do instituto, torna-se necessário destrinchar as suas características, no intuito de possibilitar não só a caracterização do fenômeno na perspectiva jurídica, como também o seu reconhecimento concreto nas situações cotidianas pelo empregado e pelo empregador.

3.2 FUNDAMENTO JURÍDICO-NORMATIVO

O fenômeno do assédio moral não possui tipificação legal específica no ordenamento jurídico-laboral, apesar dos projetos de lei em tramitação no Congresso Nacional, como o PL 4593/2009 e o PL 3760/2012¹⁰⁴.

Não obstante, já existem algumas normas no âmbito da Administração Pública dos estados e municípios que conceituam e proíbem tal fenômeno. O art. 1º, da Lei nº 3.921/2002, do Estado do Rio de Janeiro é um exemplo, senão, veja-se: ¹⁰⁵

Art. 1º Fica vedada, no âmbito dos órgãos, repartições ou entidades da administração centralizada, autarquias, fundações, empresas públicas ou sociedades de economia mista, do Poder Legislativo, Executivo ou Judiciário, inclusive concessionárias ou permissionárias de serviços estaduais de utilidade ou interesse público, o exercício de qualquer ato, atitude ou postura que se possa caracterizar como assédio moral no trabalho, por parte de superior hierárquico, contra funcionário, servidor ou empregado e que implique em violação da dignidade desse ou sujeitando-o a condições de trabalho humilhantes e degradantes.

Da leitura do artigo, vê-se que o mesmo é restrito ao âmbito dos órgãos da Administração Pública do Rio de Janeiro, não sendo aplicável ao assédio moral

¹⁰⁴ O PL 3760/2012 apensado ao PL 4593/2009, tramitando em regime de urgência, dispõe, em seu artigo 1º, §1º, o seguinte: "Entenda-se por assédio moral a reiterada e abusiva sujeição do empregado a condições de trabalho humilhantes ou degradantes, implicando violação à sua dignidade humana, por parte do empregador ou de seus prepostos, ou de grupo de empregados, bem como a omissão na prevenção e punição da ocorrência do assédio moral". Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=542709>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

¹⁰⁵ BRASIL. **Lei 3.921/2002**, de 23 de agosto de 2002. Veda o assédio moral no trabalho, no âmbito dos órgãos, repartições ou entidades da administração centralizada, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, do poder legislativo, executivo ou judiciário do estado do Rio De Janeiro, inclusive concessionárias e permissionárias de serviços estaduais de utilidade ou interesse público. Rio de Janeiro, RJ, 23/08/2002. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/e9589b9aabd9cac8032564fe0065abb4/3dcfce02b06be53903256c2800537184?OpenDocument>>. Acesso em 12 set. 2015.

ocorrido em empresas privadas ou em outros estados da federação, tendo em vista que a competência para legislar sobre Direito do Trabalho, conforme o art. 22, I, da CF/88, é privativa da União. Dessa forma, tais normas não são trabalhistas¹⁰⁶, e sim administrativas, podendo servir apenas como fonte de analogia, o que não se faz necessário, já que presentes outros fundamentos jurídicos que tutelam o assunto, as quais serão analisadas a seguir.

No âmbito internacional, por exemplo, Hirigoyen sinaliza uma importante resolução adotada pela Assembleia das Nações Unidas, que pode ser aplicada no caso de assédio moral, a qual se refere às vítimas de criminalidade e abuso de poder. Nas palavras da psiquiatra:

Não há, no arsenal jurídico, lei alguma que reprima o assédio moral. Por isso é muito difícil acusar penalmente (isto é, sem um tribunal) aquele que o utiliza. No entanto, uma resolução adotada pela Assembleia das Nações Unidas, em anexo à declaração dos princípios fundamentais de justiça relativos às vítimas da criminalidade e às vítimas de abuso de poder, define as vítimas de abuso de poder da seguinte forma: “Entende-se por vítimas pessoas que, individual ou coletivamente, tenham sofrido algum prejuízo, principalmente uma ofensa a sua integridade física ou mental, um sofrimento moral, uma perda material, ou uma injúria grave a seus direitos fundamentais em virtude de atos ou omissões que não constituem ainda uma violação da legislação penal nacional, mas representam violações das normas intencionalmente reconhecidas em matéria de direitos humanos”.¹⁰⁷

Ainda em âmbito internacional, a Declaração Universal dos Direitos Humanos prevê em seu artigo 23.1 que “toda pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha do trabalho, a condições equitativas e satisfatórias de trabalho e à proteção contra o desemprego”.¹⁰⁸

Não obstante o quanto exposto, se por um lado a existência de uma lei que definisse e caracterizasse o assédio moral de forma mais específica permitiria uma maior segurança jurídica sobre o assunto, se correria o risco de incorrer em um engessamento do fenômeno, uma vez que, como será visto, este pode ocorrer de maneiras bem diversificadas, bem como sofrer modificações durante o tempo de acordo com as realidades econômicas vigentes, com a tecnologia disponibilizada e as novas formas de gestão das empresas.

¹⁰⁶ WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS, Renato da Costa Lino de Goes; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Assédio moral laboral e direitos fundamentais**. São Paulo: LTr, 2014, p. 174.

¹⁰⁷ HIRIGOYEN, Marie France. **Assédio Moral, a violência perversa no cotidiano**. 15^o ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014, p. 197.

¹⁰⁸ ONU. **Declaração Universal de Direitos Humanos**. Disponível em: <http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/por.pdf> Acesso em 08/01/2016

Ademais, como se vê dos mais recentes julgados¹⁰⁹ relativos à temática, as maiores garantias contra o assédio moral encontram fundamento em normas constitucionais, destacando-se principalmente os artigos 1º e 5º da CF/88.

O artigo 1º da CF/88, em seus incisos III e IV, assegura entre os fundamentos da República Federativa do Brasil a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa.¹¹⁰

Nesse sentido, é importante ressaltar que a CF/88, além de elevar a dignidade da pessoa humana à categoria de princípio fundamental, instituiu direitos e garantias fundamentais que a protegem, como a vida, liberdade, igualdade, intimidade, privacidade, trabalho e saúde, não restando dúvida alguma de que os direitos da personalidade do empregado são direitos fundamentais e que a prática de condutas classificadas como assédio moral significa uma grave violação a tais direitos.

Já o art. 5º, incisos V e X da CF/88, prevê o direito à indenização por dano material e moral decorrente da violação de alguns desses direitos da personalidade, como a imagem, intimidade, vida privada e honra.¹¹¹

Assim, segundo as lições de Daniel Sarmento, apesar de o negócio jurídico trabalhista ser firmado a partir de uma subordinação do empregado ao poder do contratante de dirigir a prestação de serviços com eventuais ordens e comandos, o contratante não deverá apenas respeitar, como também promover os direitos fundamentais de todas as dimensões, visto que eles são indisponíveis¹¹², ou seja, não podem ser negociados tomando como base a autonomia privada.

3.3 ELEMENTOS CARACTERIZADORES

¹⁰⁹ A Justiça do Trabalho tem se posicionado independentemente da existência de leis específicas, utilizando geralmente da ideia de que a teoria do assédio se baseia no direito à dignidade humana, no direito à saúde, em especial à saúde mental e no direito à honra. Cartilha do MPT "Assédio Moral e Sexual: previna-se". Coordenação: Adrea Lino Lopes e Flávio Henrique Freitas Evangelista Gondim.

¹¹⁰ BRASIL. Constituição Federal de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 09 jan. de 2016.

¹¹¹ BARROS, Renato da Costa Lino De Goes; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **A Distinção do Assédio Moral de Figuras Afins**. Revista Jurídica da Presidência, Brasília, v. 14, n.104. Disponível em <https://revistajuridica.presidencia.gov.br/ojs_saj/index.php/saj/article/view/81/72>. Acesso em 20 nov. 2015. p. 591.

¹¹² SARMENTO, Daniel. **Direitos Fundamentais e relações privadas**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006, p.287.

Na intenção de afastar a banalização do fenômeno, o presente trabalho apenas irá considerar como sendo assédio moral a conduta que possuir todas as suas características constitutivas a serem analisadas a seguir.

Nesse contexto, faz-se necessário ressaltar que há atualmente uma multiplicidade de elementos caracterizadores distintos em face de cada autor que discorre sobre a temática em apreço. Alguns entendem serem necessários mais elementos caracterizadores do que os que serão citados, como por exemplo a premeditação.

No entanto, o presente trabalho irá se pautar nos requisitos que são realmente imprescindíveis para a ocorrência do instituto em sua modalidade mais corriqueira, qual seja o assédio moral vertical descendente.

3.3.1 Abusividade da conduta

Em primeiro lugar, é necessário ter em mente que não é qualquer conduta que gera o assédio moral.

Em verdade, como afirmam Adriana Wyzkowski, Renato da Costa Lino de Goes Barros e Rodolfo Pamplona Filho, a conduta que causa o assédio é aquela que extrapola os poderes de chefia, denegrindo o trabalhador em sua esfera pessoal.¹¹³

Como será visto no capítulo 5, existem certas exigências que fazem parte do contrato de trabalho. Todo trabalho requer certo grau de cobrança, críticas e avaliações por parte do empregador. Da mesma maneira, há certos comentários e críticas feitos entre colegas ou pelo empregado ao superior hierárquico que são aceitáveis. Desse modo, só é assédio moral quando essas ações são desproporcionais, tornando-se assim condutas potencialmente comprometedoras da integridade psíquica e até física do indivíduo.

Nesse contexto, a existência de abuso de poder se revela como característica imprescindível para a caracterização do assédio moral. Isto porque, para que ocorra o assédio moral, é necessário haver uma desigualdade de poder que deixa a vítima

¹¹³ WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS, Renato da Costa Lino de Goes; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Assédio moral laboral e direitos fundamentais**. São Paulo: LTr, 2014, p. 118.

em uma posição indefesa, diferentemente do conflito, no qual as partes possuem forças equivalentes, podendo atacar e se defender.¹¹⁴

Conforme o entendimento de Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper, citados por Thereza Cristina Gosdal e Lis Andrea Pereira Soboll,

O desequilíbrio de forças pode ser formal, quando relacionado à posição hierárquica na organização, ou informal, quando fatores como conhecimento, experiência, rede de amizades, alianças no meio ambiente de trabalho, ou dependência emocional, entram em jogo.¹¹⁵

Sem desigualdade de poder não há espaço para assédio moral, uma vez que o instituto do assédio parte da ideia de sujeição do indivíduo às condutas abusivas, a um abuso de direito¹¹⁶, já o mero conflito ocorre de maneira aberta, e os próprios envolvidos podem defender-se, não havendo sujeição.

Todavia, isso não impede que uma eventual mudança de circunstâncias transforme um conflito em uma situação de assédio moral, como por exemplo em caso de mudança de função do empregado ou do superior hierárquico.

Para Lis Andrea Pereira Soboll e Thereza Cristina Gosdal não haveria nem mesmo a necessidade de uma desigualdade pré-existente, pois a desigualdade poderia aparecer como uma resultante do assédio, independentemente da posição que era ocupada pelas partes anteriormente.¹¹⁷

Assim, diante do caso concreto, faz-se necessário analisar se a conduta supostamente assediadora pressupõe uma relação desigual de poder entre vítima e assediador, bem como se realmente há uma extrapolação dos poderes do titular de tal conduta, afinal, aquilo que se enquadra dentro do âmbito de poderes do indivíduo é plenamente aceitável, não configurando o fenômeno ora sob análise.

3.3.2 Reiteração da conduta

¹¹⁴GOSDAL, Thereza Cristina. SOBOLL, Lis Andrea Pereira. **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar.** Disponível em: <<http://www.assedioorganizacional.com.br/downloads/assedio-moral-interpessoal-e-organizacional.pdf>>. Acesso em 22 nov. 2015, p. 28.

¹¹⁵EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. The concept of bullying at work. The European tradition. Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: international perspectives in research and practice. London: Taylor & Francis, 2003. p. 3-30 *apud* GOSDAL, Thereza Cristina. SOBOLL, Lis Andrea Pereira. **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar.** Disponível em: <<http://www.assedioorganizacional.com.br/downloads/assedio-moral-interpessoal-e-organizacional.pdf>>. Acesso em 22 nov. 2015.

¹¹⁶ Vide item 5.1.

¹¹⁷GOSDAL, Thereza Cristina. SOBOLL, Lis Andrea Pereira. *Op.cit*, p. 29.

Para a caracterização do assédio moral, a reiteração da conduta se faz presente no sentido de que a conduta meramente eventual não é suficiente para a configuração da prática assediadora, uma vez que o assédio moral visa a contínua destruição psíquica da vítima.

Sendo assim, é pacífico na doutrina que o caráter sistemático é requisito essencial para que a conduta, ou melhor, a sua reiteração, seja considerada assédio moral.

Como leciona Marie-France Hirigoyen, o assédio nasce como algo inofensivo e vai se propagando aos poucos, de forma que os ataques vão se multiplicando e a vítima é submetida a manobras hostis e degradantes.¹¹⁸

Rodolfo Pamplona sinaliza para a ideia de que assédio remonta à noção de “cerco”, algo que não é esporádico.¹¹⁹

Dessa forma, caso não se faça presente o requisito da habitualidade da conduta, a mesma pode até ser ilícita e configurar hipótese ensejadora de dano moral, como por exemplo, uma calúnia, porém, não poderá ser caracterizada como o instituto ora sob análise.

Ademais, é importante diferenciar o requisito da repetitividade com a necessidade de existir longo lapso temporal da prática da conduta assediadora. Isto porque, em que pese haver a necessidade de que a conduta se repita no tempo, a exigência de que esse tempo se constitua como um longo período não comporta entendimento doutrinário e jurisprudencial pacífico.

Nesse sentido, imperioso colacionar a decisão do TRT da 9ª Região:

ASSÉDIO MORAL – SUJEIÇÃO DO EMPREGADO – IRRELEVÂNCIA DE QUE O CONSTRANGIMENTO NÃO TENHA PERDURADO POR LONGO LAPSO DE TEMPO – Conquanto não se trate de fenômeno recente, o assédio moral tem merecido reflexão e debate em função de aspectos que, no atual contexto social e econômico, levam o trabalhador a se sujeitar a condições de trabalho degradantes, na medida em que afetam sua dignidade. A pressão sobre os empregados, com atitudes negativas que, deliberadamente, degradam as condições de trabalho, é conduta reprovável que merece punição. A humilhação, no sentido de ser ofendido, menosprezado, inferiorizado, causa dor e sofrimento, independentemente

¹¹⁸HIRIGOYEN, Marie France. **Assédio Moral, a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 15ª ed., 2014, p. 66.

¹¹⁹PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Noções conceituais sobre o assédio moral na relação de emprego**. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 11, n.1149, 2006. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/8838>>. Acesso em: 13 out. 2015.

do tempo por que se prolongou o comportamento. A reparação do dano é a forma de coibir o empregador que intimida o empregado, sem que se cogite de que ele, em indiscutível estado de sujeição, pudesse tomar providência no curso do contrato de trabalho, o que, certamente, colocaria em risco a própria manutenção do emprego. Recurso provido para condenar a ré ao pagamento de indenização por danos provocados pelo assédio moral.¹²⁰

Como se vê, o entendimento presente no acórdão é o de que a existência de longo lapso temporal da conduta abusiva não é requisito obrigatório para a configuração do assédio moral. Tal posicionamento se justifica na medida em que os efeitos prejudiciais para o ser humano, que podem ser originados a partir de tais condutas, subsistem independentemente do período de tempo em que foram praticadas.

De outro lado, o TRT da 6ª Região tem entendimento oposto, considerando que é necessário a repetição da conduta abusiva por tempo superior a 3 meses para a configuração do assédio moral:

DANOS MORAIS. ASSÉDIO MORAL. NÃO CONFIGURADO. INDEVIDA INDENIZAÇÃO REPARATÓRIA. O assédio moral decorre de tortura psicológica atual e continuada consubstanciada no terror de ordem pessoal, moral e psicológico, praticado contra o empregado, no âmbito da empresa, podendo ser exercitado pelo superior hierárquico, por grupo de empregados do mesmo nível e pelos subordinados contra o chefe, isto é, pode ocorrer no sentido vertical, horizontal e ascendente, tem como fito tornar insuportável o ambiente de trabalho, obrigando-o a tomar a iniciativa, por qualquer meio, do desfazimento do contrato de trabalho. O “mobbing” se caracteriza pela prática atual e freqüente de atos de violência contra a pessoa do empregado, no qual participam, necessariamente, o ofensor, o ofendido e expectadores (grupo de empregados) uma vez que tem por objetivo humilhá-lo, constrangê-lo perante os demais colegas de trabalho. Marie-France Hirigoyen define o psicoterror como sendo “*toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo sem emprego ou degradar o ambiente de trabalho*” (*In Assédio Moral A violência Perversa do Cotidiano*). Tratamento grosseiro, autoritário, de caráter impessoal e descontinuado, em período inferior a três meses, hipótese *sub judice*, não autoriza condenação em danos morais lastreado em terror psicológico.¹²¹

Nota-se que o acórdão acima se referiu às expressões “frequentes” e “atual” como necessárias para a configuração do assédio moral, apontando por fim que o período inferior a 3 meses de tratamento grosseiro não o configura.

¹²⁰PARANÁ. Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região. Reclamação Trabalhista. Processo nº 09329.2002.004.09.00. Relator: Desembargadora: Marlene Fuverki. Data da publicação: 23.01.2014. Disponível em:

<http://www.trt9.jus.br/internet_base/processoman.do?evento=Editar&chPlc=AAAS5SABaAACxpfAAX>. Acesso em 15 out. 2015.

¹²¹PERNAMBUCO. Tribunal Regional do Trabalho da 6ª região. Reclamação Trabalhista. Processo nº 2006.003.06.00.1. Relator: Desembargadora Nise Pedroso Lins de Sousa. Data de Publicação: 27.09.2007. Disponível em:<<http://www.trt6.jus.br/portal/>>. Acesso em 23 nov. 2015.

Nesse contexto, é imperioso ressaltar que a doutrina inicialmente teria fixado o prazo mínimo de seis meses para que as condutas abusivas configurassem assédio moral. No entanto, a jurisprudência tem sido muito flexível, podendo ser um prazo menor ou, de acordo com o entendimento majoritário, exemplificado pelo acórdão do TRT 9, inexistente.

De qualquer modo, a repetição sempre será um requisito necessário para a caracterização do assédio moral. O que deve ser analisado é, portanto, se a conduta foi ou não eventual, não sendo necessário delimitar um período mínimo de tempo, uma vez que mesmo períodos curtos de condutas abusivas causadoras de dano moral tem a potencialidade de gerar danos psíquicos e físicos graves ao indivíduo.

Assim, conclui-se que, para haver assédio moral laboral, deve-se obrigatoriamente fazer presente o caráter sistemático das condutas assediadoras, devendo existir reiteração, de modo que mesmo condutas que não perdurem por um longo prazo, desde que persista a noção de continuidade, podem ser classificadas como assédio moral.

3.3.3 Intencionalidade da conduta

Em relação à necessidade de uma conduta intencional, dolosa, ou seja, que é praticada com a finalidade de causar danos psíquicos à vítima, a doutrina diverge, dando origem a duas correntes.

De um lado, a corrente subjetiva considera a intencionalidade como um elemento constitutivo do assédio moral, sem o qual não haveria o citado fenômeno. De outro, a corrente objetiva entende que o dolo é requisito meramente acessório, sendo dispensável para a caracterização do fenômeno.¹²²

Adepta da corrente subjetiva, Márcia Novaes Guedes discorre a respeito do caráter doloso da conduta assediadora, afirmando que se tratam de condutas humilhantes, repetidas, em que se verifica a destruição psicológica da vítima, por razões de natureza pessoal (por inveja, ou pela tentativa de o chefe esconder sua limitação

¹²² BARROS, Renato da Costa Lino De Goes; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **A Distinção do Assédio Moral de Figuras Afins**. Revista Jurídica da Presidência, Brasília, v. 14, n.104, p. 585. Disponível em https://revistajuridica.presidencia.gov.br/ojs_saj/index.php/saj/article/view/81/72. Acesso em 20 nov.

intelectual ou profissional), ou coletiva (em que a empresa acredita nesse tipo de conduta para aumentar a produção ou para excluir os empregados incômodos).¹²³

Para a corrente subjetiva, quando há assédio moral, identifica-se o propósito de demonstrar à vítima que se trata efetivamente de uma perseguição, de terror psicológico, como o objetivo de destruí-la, sendo que as atitudes do assediador são sempre temidas.

Por outro lado, Candy Florêncio Thome, afirma que, no caso concreto, a dicotomia sobre a existência ou não de intencionalidade na conduta assediadora não é sempre clara. Nesse caso, a mesma sugere que a melhor solução seria considerar a existência da intencionalidade implícita quando da ocorrência do assédio moral no trabalho.¹²⁴

De fato, comprovar a existência de intencionalidade na conduta, além de ser tarefa extremamente difícil, não é necessária. Sendo as condutas intencionais ou não, apenas o fato de existirem já implica em serem potenciais causadoras de danos a outrem, principalmente por serem atentatórias a direitos da personalidade do indivíduo.

Assim sendo, é comum e adequado considerar a intenção como elemento presumido no assédio moral laboral, mas a divergência ainda subsiste.

3.3.4 Ataque aos direitos da personalidade da vítima

Se por um lado a comprovação dos danos efetivamente causados pelas condutas assediadoras não é relevante para a caracterização do assédio moral no caso concreto, por outro as condutas devem ser graves o suficiente a ponto de atentar contra a dignidade humana e as condições de trabalho.¹²⁵

¹²³GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTR, 2003, p.33.

¹²⁴ HIRIGOYEN, Marie-France. **Malaise dans le travail – harcèlement moral: démêler le vrai du faux**. Paris: Syros, 2001 *apud* THOME, Candy Florêncio. **O assédio moral nas relações de emprego**. Disponível

em: http://portal.trt15.jus.br/documents/124965/125441/Rev31_art13.pdf/19add3a5-e10b-4430-ab99-fff7a7370558, p. 31. Acesso em: 20 nov. 2015

¹²⁵ THOME, Candy Florêncio. **O assédio moral nas relações de emprego**. Disponível em: http://portal.trt15.jus.br/documents/124965/125441/Rev31_art13.pdf/19add3a5-e10b-4430-ab99-fff7a7370558, p. 221. Acesso em: 20 nov. 2015.

Segundo as lições de Candy Florêncio Thome, para caracterizar o assédio moral laboral, deve haver uma degradação das condições de trabalho. No entanto, não há necessidade de prova direta da ocorrência de qualquer dano, pois a própria existência do assédio moral já configuraria a conduta abusiva, sendo um dano moral *in re ipsa*.¹²⁶

Neste sentido, Manoel Jorge e Silva Neto afirma que o dano acarretado pelo assédio moral à identidade da pessoa é visível, uma vez que esta é submetida a uma gradativa hostilização e humilhação, e por vezes nem sabe o motivo, o que por óbvio provoca grande instabilidade emocional.¹²⁷

Este, inclusive, é o entendimento do TST como se vê da seguinte ementa:

RECURSO DE REVISTA DA USINA. DANO MORAL. ASSÉDIO MORAL. Caracterização. DESNECESSIDADE DE PROVA DO PREJUÍZO SOFRIDO. A jurisprudência desta Corte adota entendimento de que a caracterização do dano moral se dá pela violação de um direito geral de personalidade, sendo suficiente para fins de responsabilidade a demonstração do evento ou fato e o nexos causal com a dor. Dispensa-se a prova do prejuízo para o fim de constatar a lesão à honra, visto que sentimentos como a tristeza, a aflição, a angústia e a dor emocional da vítima são apenas presumidos (presunção hominis) e, por isso, prescindíveis de comprovação em juízo. Há precedentes da SBDI-1. No caso, o Regional, com base na prova oral, registrou a existência de perseguições e tratamento com rigor excessivo pelos superiores hierárquicos com relação ao autor. Constatou-se a grosseria na cobrança das tarefas cotidianas, além de ofensas a familiares do empregado e da existência de perseguições e críticas exageradas depreciadoras da honra objetiva e subjetiva do trabalhador, o que não ocorria com outros empregados. [...]¹²⁸

Desse modo, de acordo com o julgado, a comprovação de que a conduta abusiva do empregador viola um direito da personalidade, como a honra objetiva, é suficiente, sendo, portanto um dano *in re ipsa*, ou seja, a conduta capaz de violar um direito da personalidade do empregado já é danosa por si só, não sendo necessária a aferição de quaisquer sentimentos ou danos causados na vítima, visto que estes são presumíveis.

¹²⁶ *Ibidem*, p. 222.

¹²⁷ SILVA NETO, Manoel Jorge e. **Teoria jurídica do assédio e sua fundamentação constitucional**. São Paulo: LTR, 2012, p.116.

¹²⁸ TST - RR: 444003220075090567, Relator: Augusto César Leite de Carvalho, Data de Julgamento: 21/10/2015, 6ª Turma, Data de Publicação: DEJT 23/10/2015. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/consulta-unificada>. Acesso em 20 mar. 2016.

3.4 MODALIDADES

O assédio moral nem sempre parte do empregador ou do superior hierárquico. É que, apesar de serem menos frequentes, existem modalidades nas quais o assédio parte do empregado e se direciona ao empregador/superior hierárquico e outras em que o assédio ocorre entre colegas de mesma hierarquia.

Assim, o assédio moral laboral pode se dividir em assédio moral vertical, assédio moral horizontal e assédio moral misto.

3.4.1 Assédio moral vertical

O assédio moral vertical é aquele praticado entre indivíduos de diferentes níveis hierárquicos dentro da empresa, se dividindo em descendente e ascendente.

O descendente é a modalidade mais comum, é aquele cuja conduta assediadora parte do empregador, podendo ser o empregador propriamente dito, bem como um superior hierárquico que receba poderes de comando.

Tal modalidade é a mais corriqueira, uma vez que a moderna organização de trabalho, sob a influência do sistema neoliberal, cresceu a demanda por competitividade e lucratividade a baixo custo, de modo que se exige do trabalhador uma performance que se ajuste a esse mercado globalizado.¹²⁹

Na relação de emprego, prevalece a desigualdade material entre as partes, sendo que o empregador, para implantar todo o processo de organização e ajuste do trabalho, poderá enveredar para o abuso de poder, adotando posturas autoritárias, desumanas e antiéticas, valendo-se de sua superioridade econômica e poder de mando e desmando sobre o trabalho subordinado, para afetar a pessoa do trabalhador na sua identidade e dignidade enquanto pessoa e profissional.¹³⁰

Segundo as lições de Hirigoyen, no caso de assédio moral vertical descendente, em que um subordinado é agredido por um superior, pode se tratar de dois fenômenos distintos titulares do mesmo tratamento jurídico: pode ser um caso de abuso de poder, em que o superior, se utilizando da sua posição hierárquica vantajosa,

¹²⁹ ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio Moral na Relação de Trabalho**. Curitiba: Juruá, 3ª ed., 2013, p. 62.

¹³⁰ *Ibidem*, p. 78.

persegue os seus subordinados para não perder o controle; ou pode ser uma manobra perversa de um indivíduo que sente a necessidade de rebaixar os demais para se engrandecer.¹³¹

Já o assédio moral vertical ascendente é aquele que parte de um ou mais subordinados contra o superior hierárquico ou o empregador propriamente dito.

Esse tipo de assédio é mais raro, sendo normalmente praticado contra os empregadores ou superiores hierárquicos que excedem os poderes de mando, adotando posturas autoritárias e arrogantes. Outra possibilidade é que uma questão pessoal, como insegurança ou inexperiência, faça com que o superior hierárquico ou o empregador não consiga manter o controle sobre os subordinados, tendo suas ordens desrespeitadas.¹³²

Hirigoyen dá exemplo de ocorrência dessa modalidade quando o superior hierárquico é uma pessoa vinda de fora, que possui estilos e métodos reprovados pelos subordinados, e não faz o menor esforço para se adaptar a outros métodos.¹³³

3.4.2 Assédio moral horizontal

O assédio moral horizontal é aquele cometido por colega de trabalho contra outro colega.

Manifesta-se através de brincadeiras maldosas, piadas, grosserias, menosprezo, isolamento, e pode se dar por uma questão de conflito interpessoal, que provoca dificuldade de convivência por motivos pessoais, ou por conta da competitividade.¹³⁴

Os conflitos entre colegas são difíceis de serem resolvidos pelas empresas, que muitas vezes não estão aptas para identificar o problema, quanto mais o solucionarem. Nesse sentido, o papel dos superiores hierárquicos é de extrema importância, já que como prepostos da empresa devem fazer respeitar os mínimos direitos das pessoas que ali trabalham.

¹³¹HIRIGOYEN, Marie France. **Assédio Moral, a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 15ª ed., 2014, p. 75.

¹³²ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio Moral na Relação de Trabalho**. Curitiba: Juruá, 3ª ed., 2013, p. 65.

¹³³HIRIGOYEN, Marie France. *Op. cit.*, p. 74.

¹³⁴ALKIMIN, Maria Aparecida. *Op. cit.*, p. 64.

3.4.3 Misto

O assédio moral misto configura-se pela existência concomitante de assédio moral horizontal e assédio moral vertical. Nesse caso, a agressão é generalizada, exigindo-se a existência de pelo menos três sujeitos na relação do assédio, quais sejam o agressor vertical, o agressor horizontal e a vítima.

É imperioso observar que em qualquer modalidade de assédio moral existem diversas formas de manifestação do instituto, que podem ser reveladas a partir de condutas completamente distintas. Desse modo, é importante estar atento para possíveis condutas causadoras do fenômeno, motivo pelo qual irá ser feita a análise a seguir.

3.5 FORMAS DE MANIFESTAÇÃO

O assédio moral interpessoal pode se originar de condutas omissivas ou comissivas. As condutas omissivas causadoras de assédio moral geralmente são aquelas que possuem o objetivo de isolar a vítima e afastá-la da organização do trabalho, como quando se passa a ignorar o empregado, recusando-lhe a comunicação ou não lhe designando qualquer atribuição. Isto porque, ao chegar no local de trabalho e perceber que, mais uma vez, não tem nada a fazer, o mesmo se sente desestimulado e improdutivo, restando configurado o assédio moral.

Já as condutas comissivas podem ser diversas. Dentre elas, destacam-se o tratamento com rigor excessivo, atribuição de tarefas inúteis ou superiores à capacidade do indivíduo, rebaixamento funcional, revistas exageradas, divulgação de questões pessoais, humilhações e discriminações reiteradas em público, agressão verbal ou física, gestos como suspiros, erguer ombros, mímicas, etc.¹³⁵

Segundo Peduzzi, as condutas assediadoras, sejam elas comissivas ou omissivas, são atos que a um primeiro olhar, quando considerados individualmente, parecem

¹³⁵ ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio Moral na Relação de Trabalho**. Curitiba: Juruá, 3ª ed., 2013, p. 71.

não ter grandes consequências e repercussões, mas que quando somados, ganham maiores proporções, afetando a saúde psíquica do empregado.¹³⁶

O assédio moral é uma forma de violência no trabalho que pode se configurar de diversos modos (p. ex., o isolamento intencional para forçar o trabalhador a deixar o emprego, também chamado, no direito do trabalho, de disponibilidade remunerada, o desprezo do chefe sobre tudo o que o empregado faz, alardeado perante os demais colegas, deixando-o em uma posição de constrangimento moral, a atribuição seguida de tarefas cuja realização é sabidamente impossível, exatamente para deixar a vítima em situação desigual à dos demais colegas)¹³⁷

De modo semelhante ao que afirma Peduzzi, Marcelo Rodrigues Prata explica que o assédio geralmente se caracteriza por uma sutil perseguição que, por ser reiterada e se prolongar no tempo, afeta o psicológico e o físico do trabalhador.¹³⁸

Manoel Jorge Silva e Neto conta que certa feita a PRT da 5ª Região recebeu denúncia na qual se relatou que uma gerente de uma empresa pública ordenara os seus subordinados que prestassem serviço em campanha de candidato determinado. Com a recusa de alguns empregados, o preposto iniciou sistemática perseguição a esses trabalhadores, assediando-os moralmente e humilhando-os perante os demais colegas. A denúncia ensejou Ação Civil Pública contra a empresa denunciada, sendo julgada procedente, considerando-se ocorrido o assédio moral e a violação do dever de respeito à dignidade humana do trabalhador.¹³⁹

Dessa forma, as condutas assediadoras podem ocorrer de várias maneiras: por meio de críticas, ironia, isolamento, desqualificação, aumento ou redução excessivos de carga de trabalho, exigência de cumprimento de prazos impraticáveis, etc. Podendo levar a casos graves de ansiedade, depressão e estresse pós-traumático, resultando, muitas vezes, em afastamentos por licença-médica, aposentadorias por invalidez e até suicídio.¹⁴⁰

3.6 CONSEQUÊNCIAS JURÍDICAS

¹³⁶ PEDUZZI, Cristina. **Assédio sexual e Assédio moral**. Secretaria de Comunicação Social do Tribunal Superior do Trabalho, 04 nov.2012. Entrevista concedida a Lourdes Cortes. Disponível em: http://www.tst.jus.br/materias-especiais/-/asset_publisher/89Dk/content/id/3009112. Acesso em 23 nov. 2015.

¹³⁷ NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso De Direito Do Trabalho**. Saraiva, 2009, p 518.

¹³⁸ PRATA, Marcelo Rodrigues. **Anatomia do Assédio Moral no Trabalho: uma abordagem transdisciplinar**. LTR, 2008, p.33.

¹³⁹ SILVA NETO, Manoel Jorge e. **Teoria jurídica do assédio e sua fundamentação constitucional**. São Paulo: LTR, 2012, p.120.

¹⁴⁰ PRATA, Marcelo Rodrigues. *Op. cit., loc. cit.*

O assédio moral gera inúmeras consequências e efeitos. A máquina estatal, por exemplo, não raro custeia o tratamento de saúde de vítimas de assédio, além de arcar com o pagamento de seguro-desemprego após a extinção de contratos de trabalho por conta do assédio e até mesmo com aposentadorias precoces, decorrentes de doenças ocupacionais graves que incapacitam o trabalhador de forma permanente.¹⁴¹

Já o empregado assediado, o empregador assediador e as empresas que se encontram diante do fenômeno, suportam, além de prejuízos econômicos, consequências que atingem o âmbito jurídico, decorrentes da lesão direta a direitos garantidos pela Constituição Federal de 1988.

3.6.1 Consequências para o empregado assediado

O primeiro efeito para o empregado vítima do assédio moral é aquele explanado no item 3.3.4 do presente capítulo, qual seja a violação de direitos da personalidade.

Outras violações a direitos fundamentais do empregado também podem ser constatadas, como a violação à dignidade da pessoa humana e à integridade psíquica do indivíduo.¹⁴²

Tais violações geram para o indivíduo a possibilidade de busca por duas consequências jurídicas: reparação por danos morais e materiais e rescisão indireta.

A reparação por danos morais e materiais é devida por se fazerem presentes no assédio moral o preenchimento de todos os requisitos da responsabilidade civil previstos nos artigos 927 e 186 do CC/02: culpa, dano e nexa causal.¹⁴³

A culpa, neste caso, a partir da filiação à corrente objetiva, como dito no item 3.3.3, deve ser presumida, buscando-se dessa maneira superar as dificuldades que podem

¹⁴¹ ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio Moral na Relação de Trabalho**. Curitiba: Juruá, 3ª ed., 2013, p. 81.

¹⁴² A violação à dignidade da pessoa humana e o assédio moral organizacional decorrente de política de metas, foco do trabalho, será tratado no capítulo 5.

¹⁴³ Art. 186 Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito. Art 927 Aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo. (BRASIL. Código Civil de 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm. Acesso em 12 abr. 2016).

surgir com a prova diabólica. Importante ressaltar que aqui não se trata de ignorar o elemento culpa, mas tão somente inverter o ônus da sua demonstração em benefício do empregado.¹⁴⁴

Cabe ressaltar, no entanto, que em se tratando do assédio causado pelo empregado, o empregador responde de forma objetiva, independentemente de culpa, por expressa determinação legal dos arts. 932, III e 933 do Código Civil.¹⁴⁵

Nesse sentido entende Rosemari Pedrotti de Ávila, ao afirmar que, se a autoria do assédio moral for do próprio empregador, a responsabilidade civil será subjetiva, no entanto, se a autoria for dos prepostos e empregados, a responsabilidade civil será objetiva.¹⁴⁶

O dano, como dito no item 3.3.4 é considerado *in re ipsa*. Isto é, a conduta ilícita por ser atentatória a direitos fundamentais da vítima, já causa o dano, não necessitando de comprovação de nenhum dano efetivo no caso concreto.

O nexo causal, no entanto, é necessário ser comprovado, devendo haver a demonstração de que os danos decorreram das condutas que formaram o assédio.

Além da indenização por danos morais e materiais, tendo em vista a violação de direitos do empregado que sofre o assédio moral, este poderá requerer também a despedida indireta, havendo o recebimento das mesmas verbas trabalhistas que receberia em uma despedida sem justa causa.

¹⁴⁴ SCHREIBER, Anderson. **Novos paradigmas da responsabilidade civil**: da erosão dos filtros da reparação à diluição dos danos. 3ª ed; São Paulo: Atlas 2011, p. 31.

¹⁴⁵ Art. 932. São também responsáveis pela reparação civil: I - os pais, pelos filhos menores que estiverem sob sua autoridade e em sua companhia;

II - o tutor e o curador, pelos pupilos e curatelados, que se acharem nas mesmas condições; III - o empregador ou comitente, por seus empregados, serviçais e prepostos, no exercício do trabalho que lhes competir, ou em razão dele; IV - os donos de hotéis, hospedarias, casas ou estabelecimentos onde se albergue por dinheiro, mesmo para fins de educação, pelos seus hóspedes, moradores e educandos; V - os que gratuitamente houverem participado nos produtos do crime, até a concorrente quantia. Art. 933. As pessoas indicadas nos incisos I a V do artigo antecedente, ainda que não haja culpa de sua parte, responderão pelos atos praticados pelos terceiros ali referidos. (BRASIL. Código Civil de 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm. Acesso em 12 abr. 2016).

¹⁴⁶ ÁVILA, Rosemari Pedrotti de. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho**. São Paulo: LTr, 2009, p. 121.

A despedida indireta é a extinção do contrato de trabalho pelo cometimento de falta grave pelo empregador, sendo que as hipóteses de configuração da falta estão previstas no art. 483 da CLT.¹⁴⁷

Apesar de o assédio moral não se fazer constar expressamente em nenhuma das alíneas do referido artigo, algumas de suas condutas se enquadram perfeitamente em alíneas, como a “a”, que serve também para o caso de assédio moral organizacional (assunto que será tratado no próximo capítulo), que trata da cobrança de serviços superiores às forças do empregado, a “b” em que o empregado é tratado com rigor excessivo e a “e” em que o empregador ou seus prepostos pratica ato lesivo à honra e à boa fama do empregado ou de sua família. Desse modo, conclui-se que a prática do assédio moral se enquadra perfeitamente como uma falta grave do empregado.

No mesmo sentido é o entendimento de Luciano Martinez:

Apesar de não estar contido especificamente em uma das alíneas do art. 483 da CLT, o assédio moral praticado pelo empregador contra o empregado pode estar inserido em qualquer das espécies que compõem o rol de condutas geradoras da resolução contratual por culpa patronal.¹⁴⁸

Corroboram esse entendimento Adriana Wyzykowski, Renato da Costa Lino de Goes Barros e Rodolfo Pamplona Filho, que defendem a tese de que o art. 483 da Clt deve comportar uma interpretação extensiva, no intuito de se evitar que, por conta da ausência de expressa previsão legal, o empregado deixe de denunciar o contrato de emprego em um caso de falta grave cometida pelo empregador ao

¹⁴⁷ Art. 483 - O empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando: a) forem exigidos serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato; b) for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo; c) correr perigo manifesto de mal considerável; d) não cumprir o empregador as obrigações do contrato; e) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama; f) o empregador ou seus prepostos ofenderem-no fisicamente, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem; g) o empregador reduzir o seu trabalho, sendo este por peça ou tarefa, de forma a afetar sensivelmente a importância dos salários. § 1º - O empregado poderá suspender a prestação dos serviços ou rescindir o contrato, quando tiver de desempenhar obrigações legais, incompatíveis com a continuação do serviço. § 2º - No caso de morte do empregador constituído em empresa individual, é facultado ao empregado rescindir o contrato de trabalho. § 3º - Nas hipóteses das letras "d" e "g", poderá o empregado pleitear a rescisão de seu contrato de trabalho e o pagamento das respectivas indenizações, permanecendo ou não no serviço até final decisão do processo. (BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De15452.htm. Acesso em: 02 abr. 2016.)

¹⁴⁸ MARTINEZ, Luciano. **Curso De Direito Do Trabalho**. Saraiva, 2011, p. 634.

praticar o assédio moral, devendo a interpretação da norma ser sempre atualizada e renovada.¹⁴⁹

Partindo de tais pressupostos, é certo que os direitos fundamentais do empregado devem ser veementemente respeitados e garantidos durante toda a relação de emprego, afinal os mesmos são previstos por normas constitucionais e legais e titularizados por toda e qualquer pessoa humana, não podendo o poder diretivo do empregador se sobrepor a eles, sob pena de condenação ao pagamento de indenização por danos morais e materiais, podendo levar à despedida indireta.

3.6.2 Consequências para o empregado assediador

Foi demonstrado no tópico 3.4 supra que, apesar de serem mais raras, existem situações em que o assédio moral ocorre entre colegas de mesmo nível hierárquico (assédio moral horizontal) ou parte do empregado em direção ao superior hierárquico ou ao empregador (assédio moral ascendente).

Neste caso, as consequências jurídicas também serão duas: a possibilidade de reparação por danos morais e materiais, bem como a possibilidade de configuração de dispensa por justa causa.

A reparação por danos morais e materiais se justifica pelos mesmos fundamentos anteriormente citados, os artigos 186 e 927 do Código Civil, sendo que, em caso de responsabilização objetiva da empresa por ato do empregado, pode haver ação regressiva¹⁵⁰

Como dito no tópico 3.6.1, neste caso, a reponsabilidade civil será subjetiva, mas persiste ainda a culpa presumida.

A dispensa por justa causa configura-se pelo cometimento pelo empregado de uma das hipóteses de falta grave consignadas no art. 482 da CLT.¹⁵¹ Vê-se um perfeito

¹⁴⁹ WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS, Renato da Costa Lino de Goes; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. Assédio moral laboral e direitos fundamentais. São Paulo: LTr, 2014, p. 164.

¹⁵⁰ ÁVILA, Rosemari Pedrotti de. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho**. São Paulo: LTr, 2009, p. 105.

¹⁵¹ Art. 482 - Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador: a) ato de improbidade; b) incontinência de conduta ou mau procedimento; c) negociação habitual por conta própria ou alheia sem permissão do empregador, e quando constituir ato de concorrência à empresa para a qual trabalha o empregado, ou for prejudicial ao serviço; d) condenação criminal do empregado, passada em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena; e) desídia

enquadramento do assédio moral, em especial, às alíneas “b”, “j” ou “k” da CLT, que falam sobre mau procedimento e ato lesivo da honra ou da boa fama praticados contra o empregador e superiores hierárquicos, ou praticado no serviço contra qualquer pessoa.¹⁵²

3.6.3 Consequências para a empresa

As consequências negativas para a empresa, com o assédio moral, vão além das jurídicas.

A queda da produtividade e os reflexos pecuniários negativos oriundos do absenteísmo e rotatividade de mão de obra, bem como os afastamentos por doença, provocam uma desestabilização¹⁵³ do ambiente interno da empresa, fazendo com que os empregados se comprometam cada vez menos com seus resultados, o que gera, além do risco financeiro, um risco institucional.

Há ainda um risco para a imagem da empresa, pois a publicidade de fatos que envolvem o assédio moral certamente gera uma perda de prestígio em relação ao seu nome e à sua marca.¹⁵⁴

As consequências jurídicas, por sua vez, são evidentes, na medida em que, como explicado no item 3.6.2, a mesma será responsabilizada civilmente, sendo condenada ao pagamento de indenizações decorrentes da sua responsabilização subjetiva, naquelas situações em que o assédio foi causado por conduta dela própria, e de sua responsabilização objetiva, quando o assédio foi causado por um empregado ou preposto.

no desempenho das respectivas funções; f) embriaguez habitual ou em serviço; g) violação de segredo da empresa; h) ato de indisciplina ou de insubordinação; i) abandono de emprego; j) ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem; k) ato lesivo da honra ou da boa fama ou ofensas físicas praticadas contra o empregador e superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem; l) prática constante de jogos de azar. Parágrafo único - Constitui igualmente justa causa para dispensa de empregado a prática, devidamente comprovada em inquérito administrativo, de atos atentatórios à segurança nacional. (BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm. Acesso em: 02 abr. 2016.)

¹⁵² ÁVILA, Rosemari Pedrotti de. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho**. São Paulo: LTr, 2009, p. 105.

¹⁵³ PELI, Paulo; TEIXEIRA, Paulo. **Assédio Moral: uma responsabilidade corporativa**. São Paulo: Ícone, 2006, p. 183.

¹⁵⁴ *Ibidem*, p. 169.

Dessa forma, diante de todas as considerações tratadas acerca do assédio moral interpessoal, percebe-se a existência de um mal que degrada tanto a empresa quanto os seus empregados, podendo ser originado por condutas de qualquer membro - trabalhador, superior hierárquico e empregador – que pretendem geralmente isolar a vítima ou denegri-la.

Mas, e quando há uma finalidade gerencial no assédio, em que as condutas abusivas fazem parte da gestão e da política empresarial em busca de melhores resultados? É sobre esta figura peculiar, denominada de assédio moral organizacional, que irá se tratar o próximo capítulo.

4 ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

O assédio moral organizacional trata-se de outra espécie do gênero assédio moral. Pode ser considerado um tipo de assédio moral coletivo cujas condutas assediadoras estão fortemente relacionadas com o engajamento dos empregados ao cumprimento de metas e objetivos da empresa.

Tal fenômeno tem origem nas primeiras teorias da administração, tratadas no segundo capítulo. Todavia, o foco deste capítulo é trazer uma abordagem do que hoje significa o instituto, motivo pelo qual tratar-se-á de sua conceituação, critérios para identificação, diferenciação em relação a outros institutos e dos elementos para combate.

4.1.1 Contexto e conceituação

As organizações modernas buscam, por meio da competitividade, grandes resultados e baixos custos. Essa reestruturação das organizações traz consigo novas exigências para os trabalhadores, como maior escolaridade, competência, eficiência e criatividade.

O trabalhador está submetido a um ambiente de trabalho muito mais competitivo, que o obriga a tornar-se também competitivo.

Em um sistema econômico competitivo, inúmeros dirigentes só conseguem enfrentar essa competição e manter-se com um sistema de defesa destruidor, recusando-se a levar em conta os elementos humanos, fugindo de suas responsabilidades e chefiando por meio da mentira e do medo. Os procedimentos perversos de um indivíduo podem, então, ser utilizados deliberadamente por uma empresa que espere deles tirar um melhor rendimento.¹⁵⁵

O sistema econômico atual, baseado na incessante busca por bons rendimentos, leva os dirigentes muitas vezes a se utilizarem de mecanismos que deixam de lado os elementos humanos dos empregados.

¹⁵⁵HIRIGOYEN, Marie France. **Assédio Moral, a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 15ª ed., 2014, p. 98.

Veja-se, neste sentido, a semelhança do atual contexto com aquele existente no início do século XX, visto nos itens 2.2.1 e 2.2.2 do segundo capítulo, em que os modelos taylorista e fordista ganharam espaço.

Se outrora os gestores buscavam as primeiras maneiras de racionalização do trabalho no intuito de crescerem no mercado e se destacarem, funcionando o trabalhador como verdadeira máquina humana, os gestores de hoje em sua grande maioria buscam maneiras de manutenção nesse sistema, maneiras de fazer com que as empresas se mantenham em um mercado marcado pela concorrência e competitividade.

A complexidade crescente dos indivíduos e da sociedade traz novos problemas para a psicologia, o direito, a política, a administração, a economia etc. Estas duas últimas evoluem fortemente no sentido de aumentar os lucros e a produtividade do capitalismo, sem medir esforços ou consequências. Para isso pesam a mão sobre a gestão do trabalho. Jogam nos ombros dos trabalhadores o peso da concorrência, da demanda, da abertura, dos lucros, das metas, dos resultados. O taylorismo, que deslocou dos empregados para os empregadores a administração do trabalho, foi só o começo de uma história de degradação do corpo e da mente da classe que vive do trabalho.¹⁵⁶

Neste contexto, como afirma Hirigoyen, as empresas que se utilizam do lema de que “os fins justificam os meios”, se prestando a tudo para alcançar os seus objetivos, possuem um sistema perverso que pode dar origem ao assédio moral no nível da organização do trabalho.¹⁵⁷

Esse assédio que surge na organização do trabalho, na própria estrutura de produção das empresas, é chamado de assédio moral organizacional, o qual, como dito anteriormente, se refere a um tipo de assédio moral coletivo.

Adriane Reis de Araújo, pioneira no assunto em âmbito nacional, define¹⁵⁸ o assédio moral organizacional como o conjunto de condutas abusivas, sistemáticas,

¹⁵⁶ CERQUEIRA, Vinicius da Silva. **Assédio Moral Organizacional Nos Bancos**. São Paulo: LTr, 2015, p. 33.

¹⁵⁷ HIRIGOYEN, Marie France. **Assédio Moral, a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 15ª ed., 2014, p.100.

¹⁵⁸ Se utilizando do conceito de Adriane Reis de Araújo, decidi o TRT da 5ª Região: ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL. CARACTERIZAÇÃO. POSSIBILIDADE DE RESSARCIMENTO DE DANO CAUSADO AO EMPREGADO. O assédio moral organizacional caracteriza-se pelo emprego de "condutas abusivas, de qualquer natureza, exercida de forma sistemática durante certo tempo, em decorrência de uma relação de trabalho, e que resulte no vexame, humilhação, constrangimento de uma ou mais vítimas com a finalidade de se obter o engajamento subjetivo de todo o grupo às políticas e metas da administração, por meio de ofensa aos seus direitos fundamentais, podendo resultar em danos morais, físicos e psíquicos", os quais podem ser objeto de reparação em virtude da responsabilidade social atribuída às empresas, a partir da função social ostentada no art. 170 da Constituição. A desumanização das relações de trabalho está impregnada dos valores

prolongadas durante certo tempo, decorrentes da relação de trabalho, com a finalidade de se obter o engajamento subjetivo de todo o grupo às políticas de metas da administração, por meio da ofensa a seus direitos fundamentais, podendo resultar em danos morais, físicos e psíquicos.¹⁵⁹

Lis Andréa Pereira Soboll e Thereza Cristina Gosdal detalham ainda mais o instituto:

Para nós o assédio organizacional é 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 incluído o corpo, o comportamento e o tempo de trabalho), ou ao custo do trabalho, ou ao aumento de produtividade e resultados.¹⁶⁰

Já Renato De Almeida Oliveira Muçouçah remete o assédio moral organizacional, denominado para o mesmo de assédio moral coletivo, à ideia de abuso de direito, conceituando o instituto como um atentado sistemático e reiterado da empresa, sob a justificativa de “*política empresarial*” que, em verdade, é um abuso de direito do poder diretivo do empregador (tema que será tratado mais adiante no item 5.1).¹⁶¹

Segundo o referido autor, a empresa se utiliza da violência moral e psíquica como instrumento para o aumento da produtividade, o que acaba por lesar direitos humanos fundamentais dos trabalhadores.

Diante do exposto, é possível perceber que os diferentes conceitos aqui trazidos giram em torno da mesma ideia, possuindo, inclusive, características comuns, quais sejam: atos reiterados, dirigidos a uma coletividade de trabalhadores, que atentam contra os direitos fundamentais e que são praticados com a finalidade de obter o cumprimento dos objetivos e metas da organização.

Vê-se que os empregadores costumam justificar suas condutas como sendo políticas motivacionais, porém, no caso do assédio moral organizacional, tais

organizacionais brasileiros. (TRT-5 - RECORD: 730009520075050463 BA 0073000-95.2007.5.05.0463, Relator: CLÁUDIO BRANDÃO, 2ª. TURMA, Data de Publicação: DJ 07/12/2009)

¹⁵⁹ DE ARAÚJO, Adriane Reis. **Assédio moral organizacional**. Disponível em <<http://www.tst.jus.br/documents/1295387/1312860/9.+Ass%C3%A9dio+moral+organizacional>>. Acesso em 18 set. 2015, p. 107.

¹⁶⁰ GOSDAL, Thereza Cristina. SOBOLL, Lis Andrea Pereira. Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar. Disponível em: <<http://www.assedioorganizacional.com.br/downloads/assedio-moral-interpessoal-e-organizacional.pdf>>. Acesso em 22 nov. 2015, p. 37.

¹⁶¹ MUÇOUÇAH, Renato de Almeida Oliveira. **Assédio moral coletivo nas Relações de Trabalho**. LTR, 2014, p.195.

condutas vão muito além de motivação, significando verdadeiros atentados diretos contra a dignidade humana dos indivíduos.

Assim, o entendimento construído neste trabalho monográfico é que o assédio moral organizacional se revela como uma ideologia gerencial de aumento de produção da empresa, que acaba por se utilizar de condutas reiteradas, em face de uma coletividade de trabalhadores, que ultrapassam o limite do aceitável à condição digna do trabalho humano, configurando abuso de direito do poder diretivo do empregador.

4.2 CRITÉRIOS PARA IDENTIFICAÇÃO

A partir da conceituação já exposta, bem como das manifestações concretas de assédio moral organizacional, é possível observar a prevalência de dois critérios principais que fundamentam e permitem a identificação do fenômeno, quais sejam o critério subjetivo, traduzido no comprometimento do empregado para com a empresa, e o critério objetivo, fundamentado na quantificação do trabalho e no aumento da produtividade.

4.2.1 Critério subjetivo: controle subjetivo do trabalhador

Nas relações de emprego, a subjetividade humana possui papel de destaque, sendo geralmente a grande responsável pelo padrão de desempenho do trabalhador e sua satisfação com o trabalho.

Segundo Juan Carlos Zurita Pohlmann, o trabalho é agregado de subjetividade humana, sendo esta o zelo, compreendido como a inteligência corporal e a sua mobilização para a realização de determinada tarefa.¹⁶²

Dessa forma, a subjetividade no trabalho é o impulso que faz mobilizar o homem para a realização de suas tarefas.

¹⁶² POLHMANN, Juan Carlos Zurita. **Assédio Moral Organizacional. Identificação e tutela preventiva.** São Paulo: LTR, 2014, P. 48.

No seminário “Assédio Moral nas Relações de Trabalho”, André Luiz Souza Aguiar aborda essa questão do controle da subjetividade do trabalhador, presente no assédio moral organizacional, afirmando que ele se exerce através da captura da subjetividade do indivíduo, mediante a conduta da empresa de vender a ideia de que o empregado é o grande e único responsável pelos resultados obtidos pela empresa, o que faz o indivíduo achar “que qualquer não-resultado é incompetência própria e começa a procurar o resultado em si e não na estruturação do trabalho”.¹⁶³

Ressalte-se que esse controle da subjetividade humana pode ser visto como uma inovação em relação aos modelos taylorista e fordista vistos no capítulo 2. Com efeito, enquanto tais modelos invocavam a utilização de ações físicas e pré-determinadas do indivíduo como forma de controle para o alcance de resultados, o assédio moral organizacional nos moldes atuais se utiliza da subjetividade, do engajamento do empregado, como forma de controle, se assemelhando neste aspecto com a teoria das relações humanas.

Há a criação, no imaginário do indivíduo, da ideia de que o sucesso da empresa e o sucesso do empregado se tornam um só sucesso, são interdependentes.

Sobre o tema, Margarida Barreto afirma que cada vez mais as empresas se utilizam da ideia da motivação da vontade, da capacidade do indivíduo de cumprir suas metas, como forma de “colonizar o imaginário”, de modo que “as pessoas creem, acreditam, por mais informação que elas tenham, que de fato ela está fazendo o melhor, não só para a empresa, mas para ela também”¹⁶⁴.

Assim, o sujeito passa a buscar reconhecimento em seu trabalho, assumindo a coletividade um papel fundamental na realização de si mesmo, havendo uma evidente mobilização da subjetividade a favor do alcance dos objetivos organizacionais.¹⁶⁵

¹⁶³ SEMINÁRIO ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2009, Salvador: UNAFISCO, 2009, p. 168.

¹⁶⁴ *Ibidem*, p. 168.

¹⁶⁵ POLHMANN, Juan Carlos Zurita. **Assédio Moral Organizacional. Identificação e tutela preventiva**. São Paulo: LTR, 2014, p. 51.

Segundo Adriane Reis de Araújo, a promoção do “envolvimento subjetivo” dos trabalhadores aos objetivos da empresa é tão evidente que aparece como a finalidade específica das práticas de assédio moral organizacional.¹⁶⁶

No entanto, não se pode deixar de vislumbrar que, na grande maioria dos casos de assédio moral organizacional, o envolvimento subjetivo dos trabalhadores funciona apenas como a mola propulsora para o alcance do aumento da produtividade. Basta pensar na situação do empregado que não acredita na empresa, que não “veste a camisa da empresa”, mas que, por outro lado, é extremamente eficiente e produtivo; muito dificilmente este empregado será repreendido. Vale dizer então que o controle da subjetividade do trabalhador figura geralmente como objetivo imediato e o aumento de produção como objetivo mediato, de maior interesse empresarial.

Desse modo, entende-se que as empresas praticam condutas intituladas de “políticas motivacionais” para que, a partir do engajamento dos indivíduos e de seu envolvimento para com às políticas da empresa, sejam alcançados bons índices de produtividade e/ou desempenho. Tais condutas, quando não observados os limites físicos e psicológicos desses indivíduos, pode configurar o assédio moral organizacional.

O mecanismo de controle, quando utilizado de forma inadequada, pode levar os trabalhadores a passarem por verdadeiros episódios de constrangimento, sendo por conta disso um elemento que permite a caracterização do assédio moral organizacional.¹⁶⁷

¹⁶⁶ DE ARAÚJO, Adriane Reis. **O assédio moral organizacional**. Disponível em <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_arquivos/9/TDE-2006-03-23T08:53:32Z-1728/Publico/dissertacao.pdf>, p. 95.

¹⁶⁷ Neste sentido, veja-se o seguinte julgado:

WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL. REUNIÕES MOTIVACIONAIS COM DANÇA E REBOLADO. ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL. As reuniões motivacionais com dança e rebolado, submetendo os trabalhadores a "gritos de guerra", com exposição ao ridículo, implicam assédio moral organizacional. Hipótese em que caracterizada a conduta patronal genérica composta pela denominada gestão por estresse ou straining. Indenização devida. Recurso parcialmente provido. Percebe-se nesse caso que a empresa condenada à indenização por assédio moral se utilizava de reuniões motivacionais com “gritos de guerra”, como forma de controle da subjetividade humana do trabalhador, o que era agravado ainda mais pela “dança e rebolado”, situações estas que causavam nos empregados constrangimentos e situações vexatórias. Esse é um claro exemplo da exorbitância do poder diretivo do empregador em adotar determinadas políticas motivacionais como forma de controle subjetivo do empregado, constituindo o assédio moral organizacional. (TRT-4 – Reclamação Trabalhista: 0001048-74.2013.5.04.0301. Data de Publicação: 19/03/2015. Disponível em: <<http://www.trt4.jus.br>>. Acesso em 20 abr. 2016).

Por fim, faz-se imperioso ressaltar que o controle da subjetividade do trabalhador pode se dar de diferentes formas, umas mais sutis que outras. Quando as atitudes da empresa não extrapolam a razoabilidade, a qual, como será visto no item 5.1, encontra diversos limites balizados pela dignidade da pessoa humana, dificilmente acarretarão assédio moral organizacional, já que farão parte do poder diretivo do empregador.

4.2.2 Critério objetivo: quantificação do trabalho e aumento da produtividade

Outro critério que permite a identificação do assédio moral organizacional é o critério objetivo, o qual se relaciona diretamente com o trabalho produzido pelo empregado, em termos de quantidade e qualidade.

Como dito anteriormente, o entendimento construído nesta monografia é o de que o critério subjetivo, subsidiado pelo controle subjetivo do trabalhador, não seria propriamente um fim em si mesmo das condutas identificadas como assédio moral organizacional, mas sim, uma forma de se alcançar o aumento da produtividade do trabalhador, que é nada mais que o critério objetivo a seguir analisado.

Portanto, entende-se que o critério objetivo, identificado pela quantificação do trabalho e busca pelo aumento da produtividade é, senão, a própria finalidade das condutas assediadoras presentes na estrutura da gestão da empresa.

Manoel Jorge e Silva Neto traz neste sentido uma denúncia de 2003, realizada e investigada perante o MPT, por meio da qual ficou constatada, mediante instrução do inquérito civil realizada naquele órgão, que os empregados de determinada empresa de refrigerantes que não atingissem a cota de produtividade ordenada eram obrigados a vestirem saias na reunião mensal, sendo que aqueles que persistissem com o descumprimento de metas de vendas “eram obrigados a segurar objeto fálico feito de borracha guardado na gaveta do gerente”.¹⁶⁸

Tais condutas, além de mostrarem uma grande afronta à dignidade do trabalhador e a seus direitos da personalidade, permitem a identificação do assédio moral organizacional, uma vez que a motivação para a prática de tais atos era justamente

¹⁶⁸ SILVA NETO, Manoel Jorge e. **Teoria jurídica do assédio e sua fundamentação constitucional**. São Paulo: LTR, 2012, p.118.

o não atingimento das metas da empresa, quantificadas mensalmente. Ou seja, restando presente a quantificação do trabalho e não respeitado a proporcionalidade das medidas adotadas, o assédio moral organizacional pode ser identificado.

Nesta quantificação do trabalho, a avaliação dos resultados de cada indivíduo funciona como uma estratégia de motivação para que os empregados cumpram com os objetivos das empresas. Assim, podem haver mecanismos de estímulo e recompensa, no sentido de remunerar melhor quem desempenhe melhor seu trabalho.¹⁶⁹

As avaliações tornaram-se mecanismos de gestão ao manter os empregados sobre a pressão de ficarem para trás nos rankings, nas promoções, nos salários diferenciados e porque traduzem o trabalho para o mundo dos números, dos gráficos, das tabelas, que é o mundo pelo qual as organizações sentem-se seguras e previsíveis.¹⁷⁰

Por fim, é importante ressaltar que o desejo e a busca pelo aumento de produção, por si só, à semelhança do critério subjetivo, não caracteriza o assédio moral organizacional. Todavia, não é possível admitir que essa busca ocorra de forma completamente ilimitada, desconsiderando os direitos do trabalhador e os princípios fundamentais da CF/88, devendo, portanto, observar diversas questões que se confundem com aquelas pertinentes aos limites do poder diretivo do empregador, as quais serão tratadas no item 5.1 do próximo capítulo.

4.3 DIFERENCIAÇÃO ENTRE ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E OUTRAS FIGURAS AFINS

No intuito de se realizar uma melhor caracterização do fenômeno ora estudado, e em virtude do seu alto grau de complexidade, é importante estabelecer as suas diferenças para com outros fenômenos correlatos, os quais, embora à primeira vista possam parecer semelhantes, não se podem confundir.

4.3.1 Assédio moral interpessoal

¹⁶⁹ CERQUEIRA, Vinicius da Silva. **Assédio Moral Organizacional Nos Bancos**. São Paulo: LTr, 2015, p. 43.

¹⁷⁰ *Ibidem*, p. 44.

O assédio moral interpessoal, objeto de análise do capítulo anterior, possui características que também se fazem presentes no assédio moral organizacional. Logo, a abusividade da conduta, a reiteração da conduta, o atentado aos direitos da personalidade do trabalhador, a culpa presumida e o *dano in re ipsa*, são os elementos em comum aos dois fenômenos.

Ademais, as consequências do assédio moral organizacional são as mesmas que aquelas do assédio moral interpessoal. No entanto, como neste caso o empregado sempre estará presente no assédio na condição de vítima, as possíveis consequências jurídicas para ele foram as analisadas no item 3.6.1 supra, ou seja, a rescisão indireta e a indenização por danos materiais e/ou morais. Do mesmo modo, como a titularidade do assédio aqui será sempre da empresa, a responsabilização da mesma dar-se-á de forma subjetiva, com culpa presumida, nos moldes dos itens 3.6.1 e 3.6.3.

Por outro lado, o assédio moral organizacional se difere principalmente em dois pontos em relação ao assédio moral interpessoal. Primeiramente, porque o assédio em sua perspectiva organizacional tem como agressor não pessoas específicas, como ocorre no assédio interpessoal, mas toda a empresa, uma vez que é a própria política da empresa que dá causa ao fenômeno.

Em segundo lugar, porque o instituto sob análise, em sua essência, diferentemente do assédio moral interpessoal, na grande maioria das vezes, não possui o objetivo de excluir e isolar o trabalhador, mas sim de trazer o trabalhador para dentro da organização, geralmente para que este consiga alcançar melhores resultados.

Não é outro o entendimento de Soboll e Gosdal, que afirmam que no assédio moral interpessoal a intenção de prejudicar a vítima se faz mais presente, enquanto que no assédio organizacional revela-se uma escolha da empresa ou instituição, uma estratégia de administração, de redução de custos, de estimular a produtividade ou de obter controle dos empregados.¹⁷¹

¹⁷¹ GOSDAL, Thereza Cristina. SOBOLL, Lis Andrea Pereira. **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar.** Disponível em: <<http://www.assedioorganizacional.com.br/downloads/assedio-moral-interpessoal-e-organizacional.pdf>>. Acesso em 22 nov. 2015, p. 37.

No mesmo sentido entende Vinicius da Silva Cerqueira, para quem no assédio moral organizacional “mantém-se o núcleo do conteúdo do assédio, o que engloba a reiteração dos ataques ao longo do tempo e a destruição psíquica da vítima e das condições de trabalho”, mas, por outro lado, se passa a considerar o assédio enquanto política de gestão de mão de obra.¹⁷²

Observe-se, porém, que, como afirma Lis Andrea Soboll, a quantificação do trabalho e a busca por produtividade presente no assédio moral organizacional podem fazer com que haja um verdadeiro “darwinismo organizacional”, ou seja, a exclusão dos trabalhadores menos adaptáveis às exigências das empresas.¹⁷³ No entanto, como afirma a autora, ainda assim os assédios morais interpessoais e organizacionais se diferem neste sentido.

Isto é, a exclusão do indivíduo geralmente ocorre como um efeito natural da prática do assédio moral organizacional, e não como consequência premeditada, já que esta é típica apenas no caso de assédio moral interpessoal.

4.3.2 Assédio moral coletivo

A linha de diferenciação que aqui irá se fazer é bastante tênue. Tanto o é que diversos autores utilizam a expressão “assédio moral coletivo” e “assédio moral organizacional” como sinônimos.

Em primeiro lugar, importa salientar que se fazem presentes alguns tipos de tutelas e interesses coletivos no sistema processual brasileiro, dentre os quais se destacam os interesses difusos, coletivos em sentido estrito e os interesses individuais homogêneos.¹⁷⁴ Tais direitos foram instituídos pelo CDC, em seu artigo 81.

Os direitos coletivos em sentido estrito encontram-se previstos no inciso II do art. 81 do CDC, onde foram conceituados pelo legislador como sendo direitos ou interesses “transindividuais, de natureza indivisível de que seja titular grupo, categoria ou

¹⁷² CERQUEIRA, Vinicius da Silva. **Assédio Moral Organizacional Nos Bancos**. São Paulo: LTr, 2015, p. 33.

¹⁷³ SOBOLL, Lis Andrea. **Assédio Moral Organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008, p. 25.

¹⁷⁴ LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Direitos Metaindividuais**. 1ª ed. LTr, 2005, p.11.

classe de pessoas ligadas entre si ou com a parte contrária por uma relação jurídica base”.

Nesta esteira, segundo Ives Gandra Martins Filho, tais direitos podem ser identificados pela existência de um vínculo jurídico entre os membros de uma coletividade afetada por uma lesão, e a parte contrária, originados, por exemplo, de um procedimento da empresa de caráter genérico e continuativo, que afeta, ao menos que potencialmente, todos os membros da coletividade, presentes e futuros. Nesse sentido, Ives Gandra Martins Filho afirma que o descuido continuado do meio ambiente de trabalho, afetando de forma potencial a todos os empregados é senão um exemplo de interesse coletivo violado.¹⁷⁵

Marcelo Freire Sampaio Filho verifica ainda que os direitos/interesses coletivos em sentido estrito, diferentemente dos difusos, possuem sujeitos mais limitados, refletindo direitos de pessoas indeterminadas de início, mas posteriormente determináveis, possuindo desta forma um traço organizacional mais forte, já que decorrem de uma relação jurídica base.¹⁷⁶

Já em relação aos interesses difusos, suas duas grandes características podem ser verificadas na natureza indivisível do objeto e na indeterminação dos sujeitos, de maneira que os seus titulares possuem pretensões “fluidas e dispersas” entre indivíduos indeterminados e indetermináveis.¹⁷⁷

Os direitos individuais homogêneos, por sua vez, são aqueles decorrentes de origem comum, titularizados por pessoas determinadas ou de plano determinável, no entanto, diferentemente dos coletivos em sentido estrito, possuem objeto divisível permitindo, por conseguinte, fragmentação.¹⁷⁸

Desse modo, em se tratando de direitos individuais homogêneos, é possível quantificar os interesses de cada interessado, na medida em que se pode concluir que tais direitos não são materialmente transindividuais, recebendo apenas tratamento processual coletivo.¹⁷⁹

¹⁷⁵ FILHO, Ives Gandra Martins. **Processo Coletivo do Trabalho**. 4ª ed. LTr, 2008, p. 222.

¹⁷⁶ COSTA, Marcelo Freire Sampaio. **Dano Moral Coletivo nas Relações Laborais** – de acordo com o novo código de processo civil. 2ª ed. LTr, 2016, p.69.

¹⁷⁷ *Ibidem*, p.70.

¹⁷⁸ *Ibidem*, p.71.

¹⁷⁹ *Ibidem*, p.71.

Dessa forma, considerando os interesses e direitos coletivos na relação de trabalho como aqueles decorrentes de atos de natureza continuada, os quais formam um vínculo jurídico entre membros determináveis de uma coletividade, percebe-se uma nítida semelhança entre tais direitos e o assédio moral organizacional.

Note-se que, além da reiteração da conduta, no assédio moral organizacional há nítida existência de vínculo jurídico entre os trabalhadores de um setor, de um estabelecimento, ou de toda a empresa, para com esta ou com o empregador, sendo tal vínculo delimitado por uma relação jurídica base, qual seja a do vínculo de emprego.

Nesse sentido, o entendimento deste trabalho é o de que não há nenhum prejuízo na utilização da denominação “assédio moral coletivo”, ao invés de “assédio moral organizacional”.

Deve-se atentar, no entanto, que o assédio moral organizacional, como visto, possui características e requisitos bem específicos, subjetivo e objetivo, entendendo-se, assim, que o direito coletivo em sentido estrito e, portanto, o “assédio moral coletivo” é gênero que engloba o assédio moral organizacional, isto é, nem todo assédio moral coletivo é organizacional, mas todo assédio moral organizacional é coletivo, uma vez que aquele possui todas as características.

4.3.3 Assédio moral por competência

O assédio moral por competência aparece como um fenômeno que geralmente também decorre de uma política da empresa de grande exigência do empregado, verificando-se a presença dos critérios subjetivos e objetivos inerente ao assédio moral organizacional.

Manoel Jorge e Silva Neto conceitua o assédio moral por competência como sendo

(...)o comportamento ilícito por meio do qual se exige maior produtividade do trabalhador em razão de sua especial competência, habilidade e compromisso técnico-profissional, sem que lhe seja destinada remuneração e/ou benefícios contratuais distintos dos demais trabalhadores e que sejam proporcionais à desigual exigência.¹⁸⁰

¹⁸⁰ SILVA NETO, Manoel Jorge e. **Teoria jurídica do assédio e sua fundamentação constitucional**. São Paulo: LTR, 2012, p.125-126.

Deste conceito percebe-se a existência de um requisito específico para a configuração do fenômeno sub examine, que é, senão, a especial competência, habilidade ou compromisso inerente ao empregado assediado. Ou seja, o empregado é exigido a produzir mais justamente porque é competente, habilidoso ou compromissado com o seu trabalho, sem, no entanto, receber nada a mais que os outros trabalhadores que são menos exigidos, mas que se encontram na mesma situação funcional.

É justamente em face de tal requisito específico que reside a diferenciação entre o assédio moral por competência e o assédio moral organizacional. O primeiro, para existir, não prescinde da condição especial da vítima, já o segundo se faz surgir em face de todo um grupo de trabalhadores da empresa, quando não todos, porque é uma política de gestão da empresa exercida de forma generalizada, independentemente das condições pessoais de cada trabalhador.

Nesta linha de pensamento, Manoel Jorge aponta que o traço essencial para se distinguir as duas modalidades de assédio é observar qual/quais o(s) indivíduo(s) atingido(s). No caso de assédio moral por competência, que requisito de natureza personalíssima, a vítima será sempre um único trabalhador. Já o assédio moral organizacional se dirige a todos os trabalhadores de forma indistinta, sejam empregados, trabalhadores terceirizados ou eventuais.¹⁸¹

Diante do exposto, sempre que existirem características especiais a um indivíduo que façam com que ele dentro da empresa se destaque dos demais e, por conta disso, seja exigido de maneira abusiva¹⁸², restará configurado o assédio moral por competência.

4.3.4 Más condições de trabalho/ meio ambiente de trabalho debilitado

¹⁸¹ SILVA NETO, Manoel Jorge e. **Teoria jurídica do assédio e sua fundamentação constitucional**. São Paulo: LTR, 2012, p.129.

¹⁸² Vide item 3.3.1.

Um meio ambiente de trabalho debilitado é identificado principalmente pelo descumprimento, por parte das empresas, das normas de medicina e segurança do trabalho regulamentadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego.¹⁸³

É certo que uma das consequências do assédio moral organizacional é a debilitação do meio ambiente de trabalho. Inclusive, é devido a essa consequência danosa que, em conjunto com outros fundamentos, a atuação do MPT se justifica, uma vez que a legitimidade do Parquet advém da necessidade de proteção do meio ambiente laboral, que deve ser mantido em consonância com os princípios da valorização do trabalho e da dignidade da pessoa humana, garantidos pela Carta Magna.

Um exemplo de deterioração do meio ambiente de trabalho causada pelo assédio moral organizacional é a restrição do uso do banheiro como forma de controlar o tempo de trabalho produtivo do empregado.¹⁸⁴

Por outro lado, nem sempre más condições de trabalho terão como causa o assédio moral organizacional. Isto porque, um meio ambiente de trabalho debilitado pode ter como origem diversos fundamentos.

¹⁸³ BRASIL. NR 17. ANEXO II. Trata sobre trabalho em teleatendimento/telemarketing. 5.10. Para fins de elaboração de programas preventivos devem ser considerados os seguintes aspectos da organização do trabalho: a) compatibilização de metas com as condições de trabalho e tempo oferecidas; b) monitoramento de desempenho; c) repercussões sobre a saúde dos trabalhadores decorrentes de todo e qualquer sistema de avaliação para efeito de remuneração e vantagens de qualquer espécie; d) pressões aumentadas de tempo em horários de maior demanda; e) períodos para adaptação ao trabalho.[...] 5.13. É vedada a utilização de métodos que causem assédio moral, medo ou constrangimento, tais como: a) estímulo abusivo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho; b) exigência de que os trabalhadores usem, de forma permanente ou temporária, adereços, acessórios, fantasias e vestimentas com o objetivo de punição, promoção e propaganda; c) exposição pública das avaliações de desempenho dos operadores.

¹⁸⁴ ASSÉDIO MORAL. RESTRIÇÃO AO USO DO BANHEIRO. O cerne do presente recurso ordinário é o reconhecimento do assédio moral pelas restrições e limitações do uso do banheiro. O ponto central é a discussão se é lícito ou não ao empregador controlar o tempo em que seus empregados possam utilizar os sanitários. A jurisprudência é conflitante sobre o tema. Parte alinha-se no sentido de que a limitação ao número de vezes em que o colaborador se utiliza do banheiro, bem como o tempo despendido, está inserida dentro do poder diretivo, uma vez que é prerrogativa do empregador dirigir a forma de prestação do serviço. A jurisprudência do C. TST inclina-se em não atribuir invalidade ao simples controle ou comunicação da saída do empregado do seu posto de trabalho. Porém, prevalentemente, inquina como antijurídico a postura diretiva de limitar as vezes, ou o tempo, em que o trabalhador possa realizar suas necessidades fisiológicas. O nosso posicionamento alinha-se ao do C. TST, sendo inadmissível a restrição ao uso do banheiro, na medida em que foge ao razoável. A conduta da primeira Reclamada está em perfeita situação de assédio moral, logo, reforma-se o julgado para condenar a primeira Reclamada ao pagamento de indenização a título de danos morais. (Processo nº 00026114220105020050. Relator Francisco Ferreira Jorge Neto. Data de publicação: 21/03/2014.)

A redução de gastos por parte da empresa, por exemplo, certamente é o motivo mais corriqueiro que desencadeia condições de trabalho inadequadas, e isto, por si, só não configura assédio moral organizacional.

Neste sentido, entendeu Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região:

ASSÉDIO MORAL. INOCORRÊNCIA. Se a prova oral revela que o desligamento das luzes e do ar-condicionado atingia a todos os empregados, pois tinham como objetivo a redução de gastos, não resta caracterizado o assédio moral alegado pelo empregado.¹⁸⁵

Há de se observar ainda, que nem sempre as más condições de trabalho oriundas de assédio moral organizacional são exteriorizadas no meio ambiente laboral, afinal, como já visto, o assédio impacta muito mais a subjetividade humana e as condições psíquicas dos indivíduos assediados do que em aspectos propriamente físicos do ambiente de trabalho.

Deste modo, um meio ambiente de trabalho debilitado é uma consequência lógica do assédio moral organizacional, mas são institutos que não se confundem.

4.4 MECANISMOS DE MANIFESTAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: EXEMPLOS CONCRETOS

Algumas estratégias empresariais que causam o assédio moral organizacional são a gestão por medo, por estresse ou injúria. Na gestão por medo, o empregador se utiliza da ameaça, que pode ser explícita ou implícita. Na gestão por estresse, é exigido dos empregados um melhor desempenho a partir da cobrança de prazos e metas exorbitantes. Já quando se utiliza da injúria, o empregador humilha seus empregados, seja com brincadeiras inadequadas ou com agressões diretas.¹⁸⁶

Neste passo, Soboll apresenta alguns exemplos de assédio moral organizacional, como o de empresas que desenvolvem atividade de teleatendimento ou telemarketing, em que “os trabalhadores precisam atingir metas exageradas; têm o

¹⁸⁵ TRT-5 - RECORD: 689007220075050342 BA 0068900-72.2007.5.05.0342, Relator: VALTÉRCIO DE OLIVEIRA, 4ª. TURMA, Data de Publicação: DJ 02/04/2009)

¹⁸⁶ GOSDAL, Thereza Cristina. SOBOLL, Lis Andrea Pereira. **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar.** Disponível em: <<http://www.assedioorganizacional.com.br/downloads/assedio-moral-interpessoal-e-organizacional.pdf>>. Acesso em 22 nov. 2015, p. 81-82

tempo de banheiro controlado, geralmente em cinco minutos” e, ainda “não podem apresentar atestados médicos para não ficarem visados ou serem despedidos”.¹⁸⁷

De fato, a partir de uma análise das ações judiciais percebe-se que grande parte de empresas do ramo de telemarketing possuem modelos de gestão que ignoram completamente as necessidades do trabalhador, através da utilização concomitante da gestão por medo, por stress e por injúria que culminam no assédio moral organizacional. O stress neste caso é ainda mais intensificado diante da natureza repetitiva da atividade de telemarketing.

Adriane Reis de Araújo traz relatos constantes de ação civil pública promovida pelo Ministério Público do Trabalho da 18ª região, na qual o assédio moral organizacional evidenciou-se pela conduta da reclamada, uma empresa de call center, de controlar os minutos para utilização do banheiro pelos trabalhadores:

De acordo com os depoimentos de funcionários e ex-funcionários da empresa, os cinco minutos têm que ser seguidos à risca sob pena de os empregados serem obrigados a preencher relatório de ocorrência. Se a ausência se repetir por mais de três vezes, o trabalhador é advertido ou pode até mesmo ser demitido.

“Segundo testemunhas, os cinco minutos só permitem a ida ao banheiro uma vez, considerando o local de trabalho e aquele onde fica o banheiro. O problema da limitação torna-se ainda maior se considerada a especificidade do trabalho do atendente de call center. Por recomendação médica, dado o uso contínuo da voz, o trabalhador deve ingerir muito líquido. As reclamações maiores vinham de mulheres, especialmente na época do fluxo menstrual, em razão do grande tempo que ficavam sentadas, e particularmente das grávidas, que também estavam submetidas ao limite de tempo. Uma das depoentes cita caso de cistite (inflamação da bexiga urinária), pelo fato de segurar a urina na bexiga por longo período, [...]”.¹⁸⁸

Vê-se, nesse sentido, o abuso consistente em uma exigência que claramente fere a dignidade do trabalhador. Além de expor os indivíduos ao constrangimento de, por ventura, ultrapassar o tempo limite de uso do sanitário, o que pode acontecer por inúmeros motivos, as limitações vão de encontro inclusive a recomendações médicas de ingestão de líquido. Configura-se, portanto, a gestão por estresse, consubstanciada na economia e no controle rigoroso do período de tempo utilizado para as necessidades fisiológicas dos trabalhadores.

Importante ressaltar que o controle rigoroso do tempo pelo empregador é fator que traz consigo o critério objetivo do assédio moral organizacional, pois, a partir dessa

¹⁸⁷ *Ibidem*, p. 81-82.

¹⁸⁸ ARAÚJO, Adriane Reis de. **O assédio moral organizacional**. São Paulo: LTr, 2012, p. 80.

conduta, o empregador visa o aumento da produtividade do empregado. Por outro lado, o mero controle de uso do banheiro não revela o controle da subjetividade do empregado. No entanto, ainda assim entende-se que, por ser uma estratégia da empresa de aumento de produção, configura-se o assédio moral organizacional, ficando o controle da subjetividade flexibilizado neste caso.

As empresas que trabalham com vendas e se utilizam de técnicas de humilhação pública e de ridicularização de empregados e equipes que vendem menos e não alcançam as metas estabelecidas também são exemplos bastante corriqueiros de gestão por stress que configura o assédio moral organizacional.¹⁸⁹

Nesse diapasão, Candy Florencio Thome traz um exemplo de assédio moral organizacional mediante gestão por injúria, no qual uma empresa tinha a conduta de obrigar os empregados do setor de vendas que não atingissem as cotas a desfilarem com cartazes ofensivos, um “urinol pendurado no pescoço ou um boné com uma bola esverdeada com os dizeres: eu sou bola murcha por não vender”.¹⁹⁰

Nehemias Domingos de Melo cita ainda outros exemplos desse tipo de gestão, “como forma de forçar os trabalhadores a atingirem metas estabelecidas em seus de produção”, como a adoção de prendas e castigos e a exposição vexatória perante os outros colegas, com a obrigatoriedade de o empregado “vestir-se com roupas do sexo oposto, dançar ao som de músicas de conotação erótica, submeter-se à corredor polonês”, dentre outras.¹⁹¹

Imperioso observar, no entanto, que as humilhações sofridas por um grupo de trabalhadores não são suficientes para a caracterização do assédio moral organizacional.

Entende-se que o que faz, neste caso, o assédio moral coletivo transformar-se em assédio moral organizacional é a união da cobrança de metas ou resultados com as humilhações em caso de baixo rendimento, uma vez que humilhações realizadas de forma aleatória, que não visam, portanto, nenhum “proveito” para a empresa, não

¹⁸⁹ GOSDAL, Thereza Cristina. SOBOLL, Lis Andrea Pereira. **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar.** Disponível em: <<http://www.assedioorganizacional.com.br/downloads/assedio-moral-interpessoal-e-organizacional.pdf>>. Acesso em 22 nov. 2015, p. 81-82.

¹⁹⁰ THOME, Candy Florencio. **O assédio moral nas relações de emprego.** 2ª ed. São Paulo: Ltr, 2009, p.55.

¹⁹¹ MELO, Nehemias Domingos de. **Assédio moral: individual e coletivo.** Disponível em: <<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=1795>>. Acesso em 08 fev. 2016.

possuem nenhum dos requisitos de identificação do assédio moral organizacional vistos nos itens 4.2.1 e 4.2.2, se enquadrando mais como assédio moral interpessoal, ou, se cometidas contra uma coletividade de empregados, como assédio moral coletivo.

Outrossim, vê-se que na gestão por injúria o tratamento desrespeitoso é ainda mais evidente, havendo nítida violação aos direitos à honra e à imagem consagrados no art. 5º, X da CF/88.

Já em relação à gestão por medo, consistente nas constantes ameaças de demissão, diminuição de salário, mudança de cargo ou transferência, percebe-se que esta geralmente se encontra acompanhada da gestão por estresse, tendo em vista que as ameaças aparecem como uma possível consequência oriunda do baixo desempenho do empregado. Desse modo, o empregado é submetido ao estresse justamente por conta das ameaças sofridas e pelo medo de perder o emprego.

Nesse sentido, colaciona-se o seguinte julgado do TST:

[...] RECURSO DE REVISTA DO RECLAMANTE. ASSÉDIO MORAL. CONFIGURAÇÃO. EXIGÊNCIA DE PRESTAÇÃO DE HORAS EXTRAS HABITUAIS INCLUSIVE SÁBADOS DOMINGOS E FERIADOS COM AMEAÇA DE PERDA DO EMPREGO. 1. Na hipótese, a testemunha apresentada pelo autor revelou que -nas reuniões o Sr. Sérgio (...) os ameaça de dispensa caso se recusassem a trabalhar nos finais de semana, (...); que aproximadamente 90% do período contratual trabalhavam em jornada extraordinária até 1:54, de segunda a sexta-feira, todos os dias, e também aos sábados, domingos e feriados-. 5. Assim, a exigência de prestação de trabalho para além do horário normal, de forma habitual, sem que o empregado pudesse recusar-se a tal excesso, pois ameaçado foi o seu emprego, implica ofensa à sua integridade física, uma vez que se trata de prática que vai contra as normas de higidez e saúde e à sua intimidade, pois lhe infunde temor e insegurança quanto à manutenção do seu trabalho, revelando a obrigação de indenizar, por ofensa ao art. 5º, X, da Lei Maior. Recurso de revista conhecido e provido.¹⁹²

Veja-se que no caso supracitado a exigência de labor habitual configurou o assédio moral organizacional, pois, em que pese nada ter sido informado a respeito da necessidade de alcance de resultados, o fato de estar a cobrança pelo labor extraordinário ligada às ameaças de dispensa revela uma estratégia de obtenção de resultados. Outro importante elemento a ser ressaltado no julgado é que as ameaças eram realizadas em reuniões da empresa, o que enfatiza ainda mais que

¹⁹² BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Acórdão no Recurso de Revista nº 8015420115030087. Relator: SCHEUERMANN, Hugo Carlos. Publicado no DEJT de 31/05/2013. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/consulta-unificada>>. Acesso em 27 abr. 2016.

as exigências não eram decorrentes do aumento superveniente de demanda, por exemplo, mas sim de uma política deliberada previamente pela empresa.

Nessa linha de raciocínio, percebe-se, portanto, que o assédio moral organizacional, baseado na gestão por estresse, injúria ou ameaça, pode ter como causa, não só a exigência direta da cobrança de metas, como também o cumprimento de outras obrigações pelos empregados, tal como a obrigatoriedade de prestação de labor extraordinário habitual, sob ameaça de dispensa, o controle do uso de banheiro e as humilhações sofridas pelos empregados que não alcançam bons resultados.

4.5 FUNDAMENTOS PARA O COMBATE

A partir da observância dos principais julgados e entendimentos doutrinários que tratam a respeito do assédio moral, tanto em sua perspectiva interpessoal, quanto organizacional, vê-se que, por não existir regulamentação jurídica específica relativa ao tema, são utilizados alguns valores constitucionais como forma de fundamentar o combate à prática de tais fenômenos.

Em especial, a dignidade da pessoa humana, os direitos da personalidade do trabalhador e o direito à saúde que deve ser assegurado no meio ambiente de trabalho são particularmente os fundamentos mais utilizados para tal combate, motivo pelo qual serão analisados a seguir.

4.5.1 Dignidade da pessoa humana

A abordagem do direito fundamental à dignidade da pessoa humana e sua relação com a política de metas é tema que será tratado no capítulo 5, de modo que aqui tratar-se-á exclusivamente a respeito do seu enquadramento como fundamentação para o combate de assédio moral.

Como visto no capítulo 3, item 3.2, o assédio moral, em suas diversas formas, não possui regulamentação específica¹⁹³.

Pela linha científica positivista ou neopositivista, a existência de lacuna legislativa sobre todas as formas de assédio, inclusive o assédio moral institucional, levaria o intérprete a recorrer à aplicação das fontes de integração previstas no art. 8º da CLT, entre elas, o direito comparado. Contudo, não há regulamentação do assédio moral institucional no direito comparado.¹⁹⁴

Não obstante, resta-se claro o dano à identidade psíquica a que é acometido o trabalhador assediado, “posto que, submetido a gradativa hostilização e humilhação, sabendo ou não o motivo que o enseja, produz grande instabilidade emocional, podendo, com o passar do tempo, originar grave perturbação psíquica”.¹⁹⁵

E, ainda que não houvesse dano, entende-se que, no assédio moral organizacional, a existência de abuso de poder, por si só, já configuraria a violação ao direito fundamental à dignidade do trabalhador.

Desse modo, sendo a identidade psíquica do trabalhador cerceada pela prática de assédio moral organizacional, verifica-se a violação da dignidade humana.

A dignidade, por sua vez, é princípio fundamental do direito, irrenunciável e indisponível, encontrado no art. 1º, III da CF/88, sendo, juntamente com o valor social do trabalho, um dos objetivos da República Federativa do Brasil.

Segundo Manoel Jorge e Silva Neto, o princípio fundamental da dignidade humana é o fim supremo de todo o direito, devendo, portanto, expandir seus efeitos em todas as vertentes normativas, para que influencie toda e qualquer interpretação.¹⁹⁶

No mesmo sentido entende Gabriela Neves Delgado, afirmando que na CF/88 o princípio da dignidade humana traduz que o valor central da sociedade está na

¹⁹³ Adriana Calvo aponta, com pesar, que em algumas pesquisas jurisprudenciais realizadas, verificou-se que em alguns julgados os tribunais não reconheceram o assédio moral organizacional, “*ora pela ausência de regulamentação desse novo fenômeno na CLT, ora pela ausência de prova de perseguição de uma vítima específica (a target person), ora por entender que o ônus da prova é do autor e que este não se desincumbiu*”, ora por entender que não havia pedido de assédio organizacional, mas sim interpessoal, “*dentre outras argumentações positivistas*”. (CALVO, Adriana. **O direito fundamental à saúde mental no ambiente de trabalho: o combate ao assédio moral institucional – visão dos tribunais trabalhistas**. São Paulo: LTr, 2014, p. 80).

¹⁹⁴ *Ibidem*, p. 80.

¹⁹⁵ SILVA NETO, Manoel Jorge e. **Direitos fundamentais e o contrato de trabalho**. São Paulo: LTr, 2005, p. 58.

¹⁹⁶ SILVA NETO, Manoel Jorge e. **Teoria jurídica do assédio e sua fundamentação constitucional**. São Paulo: LTR, 2012, p.69.

pessoa, sendo, portanto, um princípio fundamental de todo o ordenamento jurídico.¹⁹⁷

Assim, deve o Estado garantir a efetivação de tal princípio, obrigando os particulares através de normas constitucionais e infraconstitucionais:

Esse reconhecimento pela ordem jurídico-positiva impõe direitos e garantias, bem como deveres para a sua proteção. Não se trata de um valor apenas de conteúdo moral, mas de uma norma jurídica. Por ser um direito fundamental, sua interpretação e aplicação devem ser otimizadas, para concretizá-la plenamente¹⁹⁸.

Como assevera Amauri Mascaro Nascimento e Sônia Mascaro Nascimento, por conta da ausência de norma expressa no ordenamento jurídico brasileiro que indique os meios de efetivação da dignidade humana, há uma insegurança jurídica quanto ao assunto, uma vez que tudo depende dos fatos do caso concreto. Para os autores, o princípio atua principalmente em face dos direitos da personalidade e da tutela contra danos morais.¹⁹⁹

Ainda assim, para Manoel Jorge e Silva Neto é possível, a partir do caso concreto, a utilização da dignidade humana como fundamento para o combate ao assédio moral:

Se, numa dada relação contratual de trabalho, se puser o empregador a exigir do empregado o cumprimento de determinações desarrazoadas, bem pode ser utilizado o princípio fundamental atinente à dignidade da pessoa humana para impedir o prosseguimento da conduta patronal. E sempre será possível desvendar, no caso concreto, com clareza e objetividade, se a situação enseja ou não ofensa à dignidade do trabalhador, sem que haja necessidade de delimitação conceitual ou semântica.²⁰⁰

Por este motivo, magistrados e tribunais vêm, com base no neoconstitucionalismo, fundamentando as suas decisões relativas ao tema, em direitos fundamentais pós-constitucionais, como se vê da seguinte ementa:

ASSÉDIO MORAL. DANO MORAL. VIOLAÇÃO AOS DIREITOS DA PERSONALIDADE, À DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA E À BOA FÉ CONTRATUAL. Configurado, nos autos, atos empresariais incompatíveis com os princípios da dignidade da pessoa humana e da boa fé contratual, violadores, por conseguinte, dos direitos da personalidade da autora,

¹⁹⁷ DELGADO, Gabriela Neves. **Direito Fundamental ao Trabalho Digno**. São Paulo: LTR, 2006, p. 80.

¹⁹⁸ GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Direito do Trabalho e Direito Empresarial sob o enfoque dos direitos fundamentais**. São Paulo: LTr, 2015, p. 117.

¹⁹⁹ NASCIMENTO, Amauri Mascaro; NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **Curso de Direito do Trabalho**. 29^a ed. São Paulo: Saraiva, 2014, p.480.

²⁰⁰ SILVA NETO, Manoel Jorge e. **Direitos fundamentais e o contrato de trabalho**. São Paulo: LTr, 2005, p. 22.

correta a sentença que identificando assédio moral concluiu por condenar a demandada ao pagamento da indenização correlata.²⁰¹

Parecem ser viáveis a decisão acima e o entendimento de Manoel Jorge, uma vez que, diante da desigualdade fática persistente na relação empregado-empregador, a qual é ainda mais intensificada pelo terror psicológico oriundo do assédio moral, há a aplicabilidade da teoria da eficácia imediata dos direitos fundamentais, sendo, por conseguinte, desnecessária legislação específica que tutele o fenômeno.²⁰²

Pode-se concluir então que, havendo a caracterização do assédio moral com a presença de seus requisitos, e, por conseguinte, havendo o abuso de direito do poder diretivo do empregador, resta configurada a violação à dignidade humana, devendo o magistrado, o tribunal ou o procurador do trabalho, procurar efetivar tal direito concretamente, independentemente da existência de qualquer outra norma no ordenamento jurídico pátrio.

4.5.2 Direitos da personalidade

Os direitos da personalidade são inerentes à condição humana, funcionando como forma de garantia e de preservação de seu aspecto físico, psíquico, moral e intelectual, visando, assim a proteção das qualidades e dos atributos dos seres humanos.²⁰³

Os direitos da personalidade são, portanto, aqueles direitos básicos que toda pessoa humana tem direito, independentemente de nenhuma outra condição especial. Não se encontram enumerados, mas sim, espalhados por todo o ordenamento jurídico.

Neste passo, verifica-se que direito à honra e o direito à imagem são, juntamente com a dignidade da pessoa humana, os grandes campeões de violação em condutas caracterizadas como assédio moral.

Segundo Dirley da Cunha Jr., o direito à honra tem como objetivo a tutela de todo um “conjunto de atributos concernentes à reputação e ao bom nome da pessoa”, já o

²⁰¹ BAHIA. Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região. Reclamação trabalhista. Número do processo: 0080200-03.2007.5.05.0028. Relator: Luíza Lomba. Disponível em: <<http://www.trt5.jus.br/>>. Acesso em 28 abr. 2016.

²⁰² WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS, Renato da Costa Lino de Goes; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. Assédio moral laboral e direitos fundamentais. São Paulo: LTr, 2014, p. 209.

²⁰³ ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de. **Direitos da Personalidade do Trabalhador e Poder Empregatício**. 1ª Edição. LTr: 2009, p.73-74.

direito à imagem “é aquele que tem por escopo resguardar esses aspectos físicos da pessoa”²⁰⁴

E não se diga que a violação a tais direitos é meramente hipotética.

À título de exemplo, nos casos de assédio moral interpessoal em que um trabalhador é humilhado perante os demais colegas, sendo constantemente acusado de exercer um péssimo trabalho ou quando lhe são atribuídas características pessoais negativas²⁰⁵, é evidente a mancha que é causada à sua reputação, assim como o é no caso de assédio moral organizacional em que os trabalhadores recebem “troféu tartaruga”²⁰⁶ pelo baixo desempenho, casos em que há nítida e tangível violação ao direito à honra.

Desse modo, o artigo 5º, X da CF/88 ressalta expressamente a possibilidade de indenização por danos morais nos casos de violação a alguns dos direitos da personalidade, senão, veja-se:

X - são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação;

²⁰⁴ DA CUNHA JUNIOR, Dirley. **Curso De Direito Constitucional**. 6ª ed. Salvador: Juspodivm, 2012, p. 722-723.

²⁰⁵ AGRAVO DE INSTRUMENTO. RECURSO DE REVISTA. PROCEDIMENTO SUMARÍSSIMO. PRESSUPOSTOS PELA REDAÇÃO DA CLT VIGENTE NA DATA DE PUBLICAÇÃO DO ACÓRDÃO RECORRIDO E ANTERIOR À LEI Nº 13.015/2014. ASSÉDIO MORAL. PRESSÃO PSICOLÓGICA. OFENSA À HONRA E À DIGNIDADE DO EMPREGADO. DANO MORAL. A fundamentação utilizada pelo Regional, de que a prova testemunhal confirmou a conduta reiterada danosa do superior hierárquico, que chamava o autor da reclamação trabalhista de burro e lesado perante outras pessoas, justifica o reconhecimento do assédio moral, ante a ofensa à honra, à dignidade e à integridade psicológica. Por outro lado, inviável o recurso extraordinário, pois entendimento no sentido pretendido pela agravante implica o revolvimento de fatos e provas, obstaculizado pela Súmula 126, TST. Agravo de instrumento não provido. (TST. Acórdão de Agravo de Instrumento em Recurso de Revista nº 5888720145030137. Publicado no DEJT de 05/05/2015. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/consulta-unificada>>. Acesso em 28 abr. 2016).

²⁰⁶ ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL. TROFÉUS LANTERNA E TARTARUGA. O pseudo procedimento de incentivo de vendas adotado pela empresa, consistente em atribuir troféus lanterna e tartaruga aos vendedores e coordenadores de vendas com menores desempenhos na semana, trouxe-lhes desequilíbrio emocional incontestável, independentemente de quem efetivamente os recebiam, visto que na semana seguinte qualquer deles poderia ser o próximo agraciado com este abuso patronal, que ocorreu de forma generalizada e reiterada. Ficou evidente que o clima organizacional no ambiente de trabalho era de constante pressão, com abuso do poder diretivo na condução do processo de vendas. Não há outra conclusão a se chegar senão a de que todos que ali trabalhavam estavam expostos às agressões emocionais, com possibilidades de serem o próximo alvo de chacota. Nesse contexto, o tratamento humilhante direcionado ao Autor e existente no seu ambiente de trabalho mostra-se suficiente para caracterizar o fenômeno do assédio moral organizacional, máxime quando presente prova de que a conduta desrespeitosa se perpetrou no tempo, de forma repetitiva e sistemática. Configurado o assédio moral e a culpa patronal, é devida a indenização pretendida pelo Reclamante. (MATO GROSSO. Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região. Reclamação trabalhista. Número do processo: 00795.2010.002.23.00-3. Relator: Tarcísio Valente. Disponível em: <<http://www.trt23.jus.br/>>. Publicado em 09/09/2012. Acesso em 28 abr. 2016).

Além da previsão Constitucional, verifica-se que o Código Civil de 2002 também tutela os direitos da personalidade, principalmente em seus artigos 11 a 21, dispondo inclusive em seu artigo 12 sobre a inafastabilidade do controle judicial da lesão ou ameaça a um direito da personalidade e a possibilidade de reparação por perdas e danos, inclusive após a morte:

Art. 12. Pode-se exigir que cesse a ameaça, ou a lesão, a direito da personalidade, e reclamar perdas e danos, sem prejuízo de outras sanções previstas em lei. Parágrafo único. Em se tratando de morto, terá legitimação para requerer a medida prevista neste artigo o cônjuge sobrevivente, ou qualquer parente em linha reta, ou colateral até o quarto grau.

Ademais disso, a violação a um direito da personalidade configura-se como uma importante balizadora e verificadora se, de fato, o empregador ultrapassou os limites de seu poder diretivo, como será visto no tópico 5.1.

Desse modo, por tudo quanto exposto, conclui-se que a violação aos direitos da personalidade é fundamentação legítima a ensejar indenização decorrente de assédio moral, organizacional e interpessoal, sendo mais um mecanismo ao seu combate.

4.5.3 Saúde do trabalhador

A CF/88²⁰⁷, nos artigos 6 e 196, estabelece a saúde como um direito de todos e de dever do Estado, devendo ser garantido, promovido, protegido e recuperado, por meio de políticas sociais e econômicas:

Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

Art. 196. A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.

²⁰⁷ BRASIL. Constituição Federal de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 28 abr. de 2016.

Nesse sentido, é importante ressaltar que, desde 1946, com a constituição da OMS, o conceito de saúde deixou de se referir apenas à mera ausência de doenças, passando a ser entendido como “um estado de completo de bem-estar físico, mental e social”.²⁰⁸

Diante de tal conceito, percebe-se que a saúde do trabalhador atual nem sempre se encontra em bom estado. Se outrora a força de trabalho exigida do trabalhador maculava a sua saúde física, hoje “a força de trabalho exigida do operário está se deslocando rapidamente dos braços para o cérebro, especialmente com o ritmo acentuado da informatização”, o que acaba por aumentar a fadiga psíquica, “cuja recuperação é muito mais lenta e complexa”.²⁰⁹

O assédio moral, por sua vez, a partir da deterioração do meio ambiente de trabalho, como visto no item 4.3.4, pode trazer sérios problemas para a saúde dos empregados. Dentre os inúmeros problemas causados, o estresse provavelmente é a consequência danosa mais comum.

Neste passo, considerando que no assédio moral organizacional “o ambiente de trabalho torna-se tenso, carregado pela competição acelerada, pela busca da excelência e da qualidade total a qualquer custo” é fácil de se visualizar o estresse causado, uma vez que este ocorre quando o grau de exigência ultrapassa as potencialidades físicas e mentais do trabalhador.²¹⁰

Candy Florencio Thome afirma que o estresse é composto por três fases: reação de alarme, fase de resistência e fase de esgotamento. Nesta última, “a pessoa atingida já não aguenta a pressão e tem os efeitos negativos do estresse bem desenvolvidos”, havendo manifestação de doenças e depressão.²¹¹

Outro exemplo de degradação da saúde do trabalhador causada pelo assédio é a síndrome de Burnout, uma doença causada pelo estresse ocupacional que causa exaustão, mental e emocional, fadiga e pode levar à depressão. Segundo Ana Maria Benevides Pereira:

²⁰⁸ OLIVEIRA, Sebastião Geraldo de. **Proteção jurídica à saúde do trabalhador**. 5ª ed. São Paulo: LTr, 2010, p. 106.

²⁰⁹ *Ibidem*, p. 182.

²¹⁰ OLIVEIRA, Sebastião Geraldo de. **Proteção jurídica à saúde do trabalhador**. 5ª ed. São Paulo: LTr, 2010, p. 183.

²¹¹ THOME, Candy Florencio. **O assédio moral nas relações de emprego**. 2ª ed. São Paulo: Ltr, 2009, p.94.

De maneira geral, a maioria dos autores estão de acordo que o burnout é uma síndrome característica do meio laboral e que esta é um processo que se dá em resposta à cronificação do estresse ocupacional, trazendo consigo consequências negativas tanto em nível individual, como profissional, familiar e social. Na esfera institucional, os efeitos do burnout se fazem sentir tanto na diminuição da produção como na qualidade do trabalho executado, no aumento do absenteísmo, na alta rotatividade, no incremento de acidentes ocupacionais, na visão negativa da instituição denegrindo a imagem desta e, tendo como resultado importantes prejuízos financeiros.²¹²

Desse modo, como afirma Rúbia Zanotelli, tal moléstia pode ser oriunda da exigência desequilibrada de metas no ambiente do trabalho, a partir de um terror psicológico que gera o esgotamento físico e mental do empregado.²¹³

Outras possíveis consequências advindas do assédio são o alcoolismo, a morte súbita²¹⁴, o suicídio e a depressão. Em relação à essa última, Thome afirma: “Se o assédio moral se prolonga por muito tempo, a vítima pode extrapolar os sintomas do estresse e da síndrome de *burnout* e desenvolver a depressão”²¹⁵

Sendo assim, tendo em vista que o assédio moral atenta incisivamente contra as condições psíquicas e físicas do trabalhador, a saúde do trabalhador também é fundamentação compatível ao combate do assédio moral.

²¹² PEREIRA, Ana Maria Benevides. **O estado da arte do burnout no Brasil**. Revista Eletrônica InterAção Psy – Ano 1, nº 1- Ago 2003, p. 4. Disponível em: <http://www.saudeetrabalho.com.br/download_2/burnout-benevides.pdf>. Acesso em 29 abr. 2016.

²¹³ ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de. Assédio moral organizacional . **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 17, n. 3409, 2012. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/22919>. Acesso em: 22 nov. 2015.

²¹⁴ “O termo japonês 過勞死, ou karoshi (também conhecido no meio rural brasileiro como “birôla”), é usado para definir a morte súbita por excesso de trabalho. Na tradução literal, karo significa excesso de trabalho e shi significa morte. (...). Embora a origem e a descrição do karoshi estejam ligadas ao toyotismo, a sobrecarga pelo excesso de trabalho também está presente em outros modelos de produção. Trata-se de um problema antigo e conhecido, surgido no início da revolução industrial, que decorre de um sistema de produção doentio e selvagem que exaure até o fim as forças e as energias de trabalhadores”. (CHEHAB, Gustavo Carvalho. **KAROSHI: a morte súbita pelo excesso de trabalho**. Revista TST, Brasília, vol. 79, nº 3, jul/set 2013, p.153. Disponível em: <http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/bitstream/handle/1939/50030/008_chehab.pdf?sequence=1>. Acesso em 29 abr. 2016).

²¹⁵ THOME, Candy Florencio. **O assédio moral nas relações de emprego**. 2ª ed. São Paulo: Ltr, 2009, p.98.

5 INFLUÊNCIA DA POLÍTICA EMPRESARIAL DE METAS NA CONFIGURAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

Diante de todas as considerações realizadas ao longo do trabalho, o presente capítulo destina-se a analisar a ocorrência do assédio moral organizacional oriundo das políticas de metas adotadas pelas empresas. Para isso, primeiramente será feita uma análise sobre o poder diretivo do empregador e a subordinação jurídica do empregado. Posteriormente, serão vistas as formas ocorrência e de prevenção do assédio organizacional pelas empresas, pelo empregado e pelo MPT. Por fim, será examinado de que modo a política de metas pode deixar de ser algo prejudicial e passar a ser uma ferramenta de valorização do trabalho humano.

5.1 PODER DIRETIVO DO EMPREGADOR E SUBORDINAÇÃO JURÍDICA DO EMPREGADO

No capítulo 2, item 2.1, foi visto que a origem do Direito do Trabalho possui grande ligação com a substituição²¹⁶ da ideia de sujeição do trabalhador, presentes nos sistemas escravista e servil, pela subordinação do empregado.

Assim, tem-se que a concepção de empregado tal como é compreendida na atualidade surgiu a partir da subordinação, sendo esta, juntamente com a personalidade, onerosidade e não-eventualidade, um dos requisitos necessários para a caracterização da relação de emprego.

A palavra subordinação vem de “sub”, que significa baixo, e “ordinare”, que significa ordenar, traduzindo a ideia de “estado de dependência ou obediência em relação a uma hierarquia de posição ou de valores”.²¹⁷

Em que pese o termo subordinação ser utilizado precipuamente pela doutrina e pela jurisprudência, não estando presente *ipsis litteris* na legislação trabalhista, a CLT se refere à mesma ideia a partir da palavra “dependência”, quando afirma, em seu

²¹⁶ Sobre o assunto, Maurício Godinho afirma que a subordinação marcou a diferença entre a relação de emprego atual e as tradicionais formas de produção, escravidão e servidão. (DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 4 ed. São Paulo: LTr, 2005, p. 301.)

²¹⁷ FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986, p.1621.

artigo 3º, que “Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”.

218

Como afirma Amauri Mascaro Nascimento, a subordinação é uma situação em que se encontra o trabalhador, a partir da qual sua autonomia da vontade é contratualmente limitada, com o objetivo de transferir ao empregador o poder diretivo sobre a atividade que será desempenhada.²¹⁹

Ademais, deve ser encarada sob um viés objetivo, “uma vez que atua sobre o modo de realização da prestação e não sobre a pessoa do trabalhador”, sendo incorreta a concepção de subordinação sob o prisma subjetivo, pois, diferentemente da sujeição, não atua sobre a pessoa do trabalhador.²²⁰

Por esse motivo, entende-se que a subordinação decorrente da relação de emprego é jurídica, em oposição à subordinação hierárquica, econômica, técnica e social.

Na hierárquica, a subordinação consiste na aceitação de ordens de um superior hierárquico; na econômica, a subordinação é um estado de dependência econômica; na subordinação técnica, há o exercício de uma atividade que necessita de pessoas que venham a dirigir e a orientar essa atividade; a subordinação social é decorrente da diferença de classes sociais; por fim, a subordinação jurídica, se refere a “um estado de dependência real, produzido por um direito, o direito do empregador de comandar, de dar ordens donde a obrigação correspondente para o empregado é de se submeter a essas ordens”.²²¹

Arnaldo Süssekind, Délio Maranhão, Segadas Vianna e Lima Teixeira aduzem que a subordinação do empregado é jurídica porque é resultante de um contrato, nele encontrando seus fundamentos e limites. Desse modo, a subordinação do contrato de trabalho não sujeita a pessoa do empregado, sendo limitada apenas à execução

²¹⁸ BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em 29 abr. 2016.

²¹⁹ NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso De Direito Do Trabalho**. 24ª ed. Saraiva, 2009, p. 621

²²⁰ DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 4 ed. São Paulo: LTr, 2005, p. 303.

²²¹ NASCIMENTO, Amauri Mascaro. *Op cit.*, p. 622.

do trabalho contratado, criando não um “status subjectionis”, mas sim, uma “situação jurídica”.²²²

Assim, sendo a subordinação diretamente derivada de um poder, conferido pelo ordenamento jurídico ao empregador, de direção da prestação de serviços do empregado, bem como estando a subordinação limitada pelo contrato de trabalho, devendo ser vista apenas sob um prisma objetivo, conclui-se que essa subordinação, de fato, é jurídica.

Não obstante, a proposta de Danilo Gaspar de ampliação do conceito de subordinação jurídica, englobando a subordinação potencial, também é adequada. A subordinação jurídica não merece estar atrelada apenas ao exercício efetivo do poder diretivo por parte do empregador, como ocorre no âmbito de produção taylorista/ fordista. Atualmente, existe uma infinidade de modelos alternativos de utilização do serviço do empregado, como é o caso do serviço prestado pelo teletrabalhador, por exemplo, e ainda assim, a subordinação jurídica se faz presente.²²³

Desse modo, o conceito proposto por esta monografia é o de que, na relação de emprego, a subordinação deve ser entendida como o estado de dependência jurídica, efetiva ou potencial, do empregado, às ordens do empregador, decorrente do direito atribuído a este último de comandar todas as atividades a serem exercidas pelo empregado. A esse direito, costuma-se atribuir a ideia de poder, o poder diretivo do empregador.

O poder diretivo aparece então, na relação capital e trabalho, como o outro lado da moeda da sujeição do trabalhador, ou seja, é a principal característica do empregador em face da bilateralidade constante entre poder e subordinação inerente à relação de emprego.

Luiz José De Mesquita afirma que o poder diretivo é a faculdade ou o direito de dirigir, existente na instituição, a partir do qual o empreendedor exerce o direito-

²²² SÜSSEKIND, Arnaldo; MARANHÃO, Délio; VIANNA, Segadas; TEIXEIRA, Lima. **Instituições de direito do trabalho**. Volume I, 22ª Edição. São Paulo: LTr, 2005, p. 178.

²²³ GASPAR, Danilo Gonçalves. **Subordinação potencial: encontrando o verdadeiro sentido da subordinação jurídica**. São Paulo: LTr, 2016, p. 193.

função de ditar ordens ao empregado, de acordo com o interesse social da empresa e para que haja organização e ordem no serviço.²²⁴

Para Rúbia Zanotelli de Alvarenga o poder diretivo é um conjunto de prerrogativas do empregador, decorrente do contrato de trabalho, que confere ao mesmo a atribuição de organizar as suas atividades econômicas de produção.²²⁵

Já Maurício Godinho Delgado denominando-o de “poder empregatício”, afirma:

De maneira geral, o poder empregatício consubstancia um conjunto de prerrogativas colocadas à disposição do empregador para direcionamento concreto e efetivo da prestação de serviços pactuada. Tal poder, portanto, como regra, incide em benefício do empregador, atribuindo ao obreiro a obrigação de uma conduta de submissão às ordens lícitas decorrentes do exercício de tal poder.²²⁶

Elizabet Leal da Silva afirma que o poder diretivo se expressa “na condição de organização, controle e disciplina nas relações laborais”, competindo ao empregador as determinações, de forma organizada, das atividades que deverão ser desenvolvidas pelo trabalhador na empresa, inclusive apresentando as normas técnicas que deverão ser utilizadas.²²⁷

Nesse mesmo sentido entende Amauri Mascaro Nascimento, para quem esse poder de direção também se desenvolve em dimensão tríplice, compreendendo o poder de organização, o poder de controle e o poder disciplinar.

O referido autor explica que o poder de direção consiste no poder atribuído ao empregador de organizar os meios de produção e a prestação de serviços; o poder de controle se refere à organização baseada em uma hierarquia na qual o trabalho do empregado pode ser fiscalizado por outrem; e o poder disciplinar é aquele, baseado no fundamento contratual ou institucional, que sujeita o trabalhador às sanções disciplinares.²²⁸

Danilo Gaspar também caminha no mesmo sentido, deixando claro as diferenças de terminologia e o emprego do termo “poder diretivo”, ora como gênero, ora como espécie, dos poderes do empregador:

²²⁴ MESQUITA, Luiz José de. **Direito disciplinar do trabalho**. São Paulo: LTr, 1991, p. 65

²²⁵ ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de. **Direitos da personalidade do trabalhador e poder empregatício**. São Paulo: LTr, 2013, p. 44.

²²⁶ DELGADO, Maurício Godinho. **Direitos da personalidade (intelectuais e morais) e contrato de emprego**. Revista Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Belo Horizonte, Jul./Dez.99, p. 97.

²²⁷ SILVA, Elizabet Leal da. **Emancipação do trabalhador e dignidade no trabalho**. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 2011, p. 104.

²²⁸ NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso De Direito Do Trabalho**. 24ª ed. Saraiva, 2009, p. 463-464.

O poder empregatício, gênero que engloba o poder diretivo (poder de dirigir e organizar a atividade), o poder regulamentar (poder de elaborar normas destinadas à organização da atividade), o poder fiscalizatório (poder de fiscalizar o cumprimento pelo empregado das normas contratuais, legais e regulamentares) e o poder disciplinar (poder de punir o empregado em caso de descumprimento das normas contratuais, legais e regulamentares), é concebido pela doutrina como um efeito do contrato de trabalho. (...) pode-se conceber a existência autônoma de cada um dos poderes (diretivo, regulamentar, fiscalizatório e disciplinar), como se pode utilizar a expressão poder diretivo em sentido amplo, entendendo que este possui funções executivas (poder direito em sentido estrito), regulamentares (poder regulamentar), fiscalizatórias (poder fiscalizatório) e disciplinares (poder disciplinar)".²²⁹

Com efeito, importante ressaltar que o termo utilizado nesta monografia, poder diretivo, deve ser observado em seu sentido amplo, compreendendo todos os demais poderes do empregador, quais sejam o poder regulamentar, poder fiscalizatório, poder disciplinar e o poder diretivo em sentido estrito.

Em relação à fundamentação do poder diretivo, como se percebe dos conceitos expostos, geralmente atribui-se ao contrato de trabalho o seu grande fundamento. Mas essa concepção não é única. No intuito de fundamentar o poder diretivo do empregador, algumas correntes foram surgindo. Dentre elas, 3 correntes, por serem mais utilizadas, merecem destaque. Vejamos:

A primeira corrente é a da propriedade privada, a qual atribui ao poder o fundamento subsidiado na ideia de propriedade dos meios de produção.

Tal corrente, apesar de ter sido aceita por um longo tempo, não explica a relação de emprego dos dias atuais, porquanto, ao enquadrar o empregado como mero meio de produção, sendo propriedade privada do empregado, o coisifica, se assemelhando muito mais à relação de trabalho baseada na sujeição, existente na Antiguidade, do que à relação de emprego baseada na subordinação atual.

Já de início essa matriz teórica não absorve a diferença essencial no que concerne ao poder situado nas relações de produção servis e escravagistas perante o poder empregatício. Diferença posta pela ideia de liberdade – só presente na última figura -, com todas as consequências que lhe são resultantes. O reducionismo que subjaz a tais concepções privatísticas – concentrando na propriedade e seus efeitos todo o fenômeno do poder no estabelecimento e na empresa – igualiza situações e relações sumamente diversas, eliminando qualquer tentativa explicativa a suas propostas teóricas.²³⁰

²²⁹ GASPAR, Danilo Gonçalves. **Subordinação potencial: encontrando o verdadeiro sentido da subordinação jurídica**. São Paulo: LTr, 2016, p. 192.

²³⁰ DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 4 ed. São Paulo: LTr, 2005, p. 640.

Neste compasso, Elvécio Moura dos Santos afirma que nem de longe os poderes do empregador possuem relação com a “obediência cega a que os servos estavam sujeitos”, uma vez que a democracia acaba por atenuar e limitar o poder em questão.²³¹

Em segundo lugar, a teoria institucionalista aparece como uma corrente que defende que a empresa deve ser equiparada a uma instituição em que o empregador deve colaborar para atingir seus fins sociais.

Essa teoria pode ser visualizada no conceito de José Luiz de Mesquita exposto anteriormente, para quem os interesses sociais compõem o cerne do poder diretivo.

O autor, adepto da teoria institucionalista, explica que a empresa é uma instituição composta por um grupo de pessoas unidas por um empreendimento econômico e social, que possuem como objetivo o interesse social/coletivo da empresa, que para ser alcançado precisa de órgãos hierárquicos e direção.²³²

Tal teoria também não retrata a relação de emprego atual. Percebe-se um sentido demasiadamente subjetivista, tendo relação inclusive com o que foi analisado no item 4.2.1, de modo que aqui também se utiliza de certo envolvimento subjetivo. O empregado pode até ter como objetivo imediato o alcance dos interesses da empresa, mas, por certo, o seu intuito principal em obedecer às determinações do empregador é de natureza pessoal, para a manutenção de sua natureza digna, de suas finanças pessoais, etc.

Desse modo, a teoria institucionalista, utilizando da ideia de instituição como suposta agregadora de vontade e interesses próprios, acaba por dissimular os sujeitos envolvidos na relação do poder diretivo.²³³

A quarta corrente, hoje hegemônica, possui no contrato o grande fundamento do poder diretivo do empregador, entendendo que o poder diretivo é uma limitação à autonomia do empregado existente a partir do ajuste de vontades, que se manifesta no momento em que o empregado se propõe a executar serviços sob o poder de outrem, nos termos de um contrato de trabalho.

²³¹ SANTOS, Elvécio Moura dos. **O poder disciplinar do empregador**. Revista Faculdade de Direito UFG, jan./dez., 1993/1994, p. 82.

²³² MESQUITA, Luiz José de. **Direito disciplinar do trabalho**. São Paulo: LTr, 1991, p. 60.

²³³ DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 4 ed. São Paulo: LTr, 2005, p. 643.

A partir dessa concepção, desde o momento de celebração do contrato de trabalho, o empregado tem completa ciência de sua condição de subordinação ao cumprimento das determinações e ordens dadas pelo empregador, sendo, portanto, o contrato de trabalho, e seu ajuste de livres e espontâneas vontades, o fundamento de validade do poder diretivo.

Essa corrente parece a mais acertada. Apesar de imperar no direito do trabalho o princípio da primazia da realidade, o qual por vezes põe em cheque as disposições contratuais presentes no contrato de trabalho, não se pode negar a importância do instrumento jurídico que estabelece os direitos e obrigações das partes contratantes. Não há dúvidas de que, em um contrato de trabalho, o poder do empregador de coordenar as atividades do empregado é uma cláusula que se extrai implicitamente da leitura de todas as outras que determinam efetivamente a maneira como deverá ser executado o serviço (o horário de trabalho, o salário, a maneira de execução do trabalho, os instrumentos de trabalho, o que se pode fazer no ambiente de trabalho, as proibições, etc.).

Ademais, importante salientar que, em que pese o fato de o contrato de trabalho geralmente ter características típicas de um contrato de adesão formulado unilateralmente pelo empregador, ainda existe a possibilidade de interação do empregado em sua formação. Vê-se que, no momento de contratação, ou durante a execução do contrato, é comum o empregado solicitar algumas mudanças e alterações nos termos mesmo, como por exemplo uma jornada de trabalho diferente, ou a execução de uma técnica distinta daquela pré-estabelecida, e não raro, tais solicitações são aceitas pelo empregador.

Há ainda a interação do empregado através do “sujeito coletivo obreiro”:

Um contrato empregatício que se firme, de um lado, entre um sujeito empregador (que ao mesmo tempo, pode ser individual e coletivo), e, de outro lado, um sujeito individual obreiro, pode receber a interveniência, em sua reprodução sociojurídica ao longo da relação de emprego, da vontade do sujeito coletivo obreiro, através de suas múltiplas modalidades de organização e atuação (delegados obreiros internos à empresa, comissões internas e diversas ou outras formas de manifestação da vontade coletiva de trabalhadores).²³⁴

De toda sorte, o elemento volitivo subsiste, já que o empregado pode se desvincular do emprego e, portanto, do poder diretivo do empregador, a qualquer momento, podendo simplesmente recusar a proposta de emprego ou pedir demissão.

²³⁴ DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 4 ed. São Paulo: LTr, 2005, p. 644.

Assim, entende-se que o poder diretivo tem como fundamento principal o contrato de trabalho.

Ressalte-se que, como fundamento legal do poder diretivo, o art. 2º da CLT, caput, determina que o empregador é aquele que “assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços”.²³⁵

Veja-se ainda que, a partir do dispositivo legal, o poder diretivo do empregador é justificado pela ideia de alteridade, o que significa que o empregador deve assumir todos os riscos de seu negócio, não podendo transferi-los aos seus empregados, os quais devem ser responsáveis unicamente por suas forças de trabalho, e não para com nenhum resultado da empresa.

Nesse diapasão, se por um lado o empregador deve assumir os riscos de seu negócio, por outro, nada mais justo do que ele ter o poder de determinar todas as maneiras pelas quais os empregados deverão executar as suas funções. Dessa forma, o poder diretivo lhe ocorre como um direito, e vice-versa.

Diante da exposição, o poder diretivo pode ser conceituado como o poder do empregador, conferido pela lei e pelo contrato de trabalho, de dirigir a prestação de serviço, através das funções fiscalizatória, disciplinar, diretiva em sentido estrito e regulamentar.

Conceituada a subordinação jurídica do empregado e identificado o sentido e o fundamento do poder diretivo do empregador, faz-se importante para o presente trabalho monográfico analisar os limites que são impostos a tais institutos.

A grande questão que surge aqui é o abuso praticado por alguns empregadores.

Por vezes, o poder diretivo é indevidamente utilizado como argumento e fundamentação para a prática de atos abusivos por parte do empregador. Com a alegação que uma dada situação considerada abusiva faz parte de suas atribuições, e que sem ela não é possível garantir o bom desenvolvimento do negócio, o empregador muitas vezes obriga o empregado a obedecer às ordens que se perfazem em uma total inobservância aos direitos do mesmo, sob pena de consequências desfavoráveis.

²³⁵ BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em 29 abr. 2016.

Dessa forma, no assédio moral organizacional, utiliza-se do pretexto do “bom andamento da empresa” para justificar diversas condições de trabalho completamente desfavoráveis e que violam os direitos do trabalhador, tratadas no item 4.4, como a extrapolação habitual do horário de trabalho, permanente sobrecarga de trabalho e a realização de exigências descabidas,²³⁶ como o controle do uso do sanitário.

Neste compasso, a constante sobrecarga de trabalho decorrente de políticas de metas exorbitantes e extremamente difíceis de serem alcançadas evidencia, assim, um tipo de assédio moral organizacional que é frequentemente justificado e confundido com o mero exercício do poder de direção do empregador.

Todavia, por não possuir caráter ilimitado, o poder diretivo deve ser exercido em concordância com os princípios trabalhistas e constitucionais referentes à proteção conferida ao empregado. Caso contrário, abre-se espaço para a configuração de abuso do poder diretivo do empregador, do abuso de direito.

Nesse diapasão, o artigo 187 do CC/02 trata sobre o ato ilícito decorrente de abuso de direito. De acordo com o referido dispositivo, “comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes”.

Nessa linha de raciocínio, o abuso de direito é o “exercício de um direito que excede manifestamente os limites impostos na lei, pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé e pelos bons costumes, decorrente de ato comissivo ou omissivo”.²³⁷

Luiz José de Mesquita afirma que o empregador, detentor do poder diretivo, pode dirigir a força de trabalho como lhe parecer melhor, mas é limitado pelo contrato individual de trabalho e pela lei, seja da empresa, da profissão ou do Estado.²³⁸

Denise de Fátima Stadler também entende que, apesar da legitimidade do poder diretivo do empregador, a esse poder são impostos limites que, se ultrapassados,

²³⁶ HIRIGOYEN, Marie France. **Assédio Moral, a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 15ª ed., 2014, 82.

²³⁷ MEIRELES, Edilton. **Abuso de direito na relação de emprego**. São Paulo: LTr, 2004, p. 23.

²³⁸ MESQUITA, Luiz José de. **Direito disciplinar do trabalho**. São Paulo: LTr, 1991, p. 74.

podem transformar o direito em um abuso de direito que ensejará todas as suas consequências jurídicas.²³⁹

Encontra-se, portanto, o poder diretivo do empregado, limitado pela lei e pelo contrato de trabalho, que são os seus próprios fundamentos, bem como pelo fim econômico ou social, pela boa-fé objetiva e pelos bons costumes, elementos cuja inobservância levam ao cometimento de abuso de direito pelo empregador.

Em relação especificamente ao assédio moral, Edilton Meireles afirma que tal fenômeno pode surgir a partir de condutas ilícitas, como no caso de ofensas pessoais, ou a partir de atos abusivos, quando esse assédio afronta os princípios da boa-fé e da função social do contrato, na medida em que o empregador não mantém o trabalho em condições dignificantes e propícias à realização pessoal, bem como quando não proporciona boas condições de trabalho, do ponto de vista físico e moral.²⁴⁰

Em face de tudo quanto exposto, abre-se um questionamento: como poderia o empregado se defender contra o excesso de poder do empregador, tendo em vista a sua condição de subordinação jurídica?

Por não ser o poder diretivo do empregador um poder ilimitado, existe, como mecanismo de defesa do empregado, o *Jus resistentiae*.

A relação de subordinação que se submete o empregado apenas persiste em relação às ordens lícitas, que estejam em acordo com o contrato de trabalho, morais, e que não atentem contra os direitos do empregado. Daí de onde vem o direito de resistência do empregado, que não é obrigado a cumprir ordens ilegais ou imorais, como entende a jurisprudência majoritária.²⁴¹

²³⁹ STADLER, Denise de Fátima. **Assédio moral: uma análise da teoria do abuso de direito aplicada ao poder do empregador**. São Paulo: LTr, 2008, p. 65.

²⁴⁰ MEIRELES, Edilton. **Abuso de direito na relação de emprego**. São Paulo: LTr, 2004, p. 23.

²⁴¹ PODER DIRETIVO DO EMPREGADOR X DIREITO DE RESISTÊNCIA DO EMPREGADO. TÉCNICO EM ENFERMAGEM: AUXÍLIO A MÉDICOS DURANTE CIRURGIAS. ATIVIDADE PRIVATIVA DE MÉDICO. DESVIO FUNCIONAL CONFIGURADO. RECUSA LEGÍTIMA. JUSTA CAUSA. ATO DE INDISCIPLINA E INSUBORDINAÇÃO. NÃO CARACTERIZAÇÃO. A recusa do empregado, técnico em enfermagem, ao exercício de atividades de auxílio médico em procedimentos cirúrgicos, as quais lhe são expressamente vedadas pelo estatuto profissional a que vinculado, não configura ato de insubordinação, capaz de legitimar a rescisão justificada do contrato. A manifesta ilegalidade da exigência empresarial, a par de suas repercussões administrativas perante o Conselho Profissional competente, pode produzir reflexos na órbita penal (CP, art. 282 c/c o art. 47 do Decreto-Lei 3.668/41) e justificar a própria rescisão indireta do contrato (CLT, art. 483, "a"). Recurso conhecido e parcialmente provido. (TRT-10 - RO: 00087201310210004 DF 00087-2013-102-10-00-4

Por isso que ligado ao cumprimento de uma obrigação contratual, o dever de obediência do empregado vai até onde vai o contrato. Seria atentatória da liberdade humana a obediência fora dos limites traçados pela destinação econômica da prestação de trabalho. A personalidade do empregado não se anula com o contrato de trabalho, razão pela qual lhe é reconhecido certo *jus resistendae* no que respeita às determinações do empregador. Assim, pode ele, legitimamente, recusar-se ao cumprimento de uma ordem, por exemplo, que o coloque em grave risco, que fuja à natureza do trabalho contratado, que o humilhe ou diminua moralmente, que seja ilícita, ilegal ou de execução extraordinariamente difícil.²⁴²

Logo, a subordinação jurídica do empregado, assim como o poder diretivo do empregador, só existe nos limites do contrato de trabalho, da lei, e dos princípios trabalhistas constitucionais e legais, e apenas enquanto se fizerem presentes o fim econômico ou social, a boa-fé objetiva e os bons costumes nas determinações do empregador.

Tal constatação permite concluir que, apesar de a instituição de metas pelo empregador não constituir, por si só, o assédio moral organizacional, encontra barreira nos mesmos limites existentes entorno dos poderes conferidos ao empregador na relação de emprego. Assim, o próximo tópico irá abordar de que maneira a extrapolação de tais limites pode dar ensejo ao assédio moral organizacional decorrente de metas.

5.2 ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E POLÍTICAS DE METAS EMPRESARIAIS

Como visto no capítulo 4, o assédio moral organizacional é uma conduta reiterada e abusiva, adotada pela empresa, em face de uma coletividade de trabalhadores, que, se utilizando de elementos de controle do trabalhador, subjetivos e objetivos, acaba por violar direitos fundamentais.

No assédio moral organizacional decorrente de metas o cenário é o mesmo, porém, neste caso, para identificar no caso concreto a ocorrência do assédio, importa realizar uma análise mais aprofundada em face da linha tênue que separa o poder diretivo do empregador do abuso de direito, uma vez que a implementação de metas por si só não causa assédio moral.

RO, Relator: Desembargador Douglas Alencar Rodrigues, Data de Julgamento: 09/04/2014, 3ª Turma, Data de Publicação: 25/04/2014 no DEJT)

²⁴² SÜSSEKIND, Arnaldo; MARANHÃO, Délio; VIANNA, Segadas; TEIXEIRA, Lima. **Instituições de direito do trabalho**. Volume I, 22ª Edição. São Paulo: LTr, 2005, p. 181.

5.2.1 Modo de ocorrência

Sendo o empregador o único responsável pelos riscos de seu empreendimento, nem sempre é seguro deixar ao arbítrio do empregado a determinação do nível de produtividade que este deve ou deseja obter. Por isso mesmo, as metas possuem também função orientadora do nível de produtividade que o empregado deve obter com seu trabalho.²⁴³

Mais do que nunca, as empresas precisam de resultados e competência das pessoas que nela trabalham, necessitam que os empregados façam um trabalho de qualidade, que não desperdicem material de trabalho, que sejam produtivos, que os clientes fiquem satisfeitos com o trabalho produzido, que pensem, criem e inovem processos e produtos, usando todo o seu potencial para que a empresa cresça.²⁴⁴

Assim, o papel de uma administração que possua enfoque nos objetivos da empresa, impulsionada pela APO da teoria neoclássica, tratada no tópico 2.2.4, faz-se ainda mais evidente na medida em que as funções de planejar, organizar e controlar as atividades desenvolvidas pela empresa, que necessariamente se fazem presentes nas políticas de metas, são essenciais para um bom desenvolvimento, sendo este um direito do empregador.

O controle subjetivo do empregado e o controle quantitativo de sua produção, como visto no capítulo anterior, são ferramentas que possibilitam o empregador a uma canalização dos objetivos da empresa com os objetivos do empregado, a qual é impulsionada pela busca de produtividade. Percebe-se então que tais instrumentos se revelam justamente como uma forma de exteriorização das funções de organização, planejamento e controle que compõem a política de gestão da

²⁴³ INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS. ABUSO NA COBRANÇA PARA CUMPRIMENTO DE METAS. ASSÉDIO NÃO COMPROVADO. Não ficou ratificada pela prova a alegação de que algum preposto do réu tenha cometido qualquer abuso no exercício do Poder de Direção que o nosso sistema normativo adjudica ao empregador. Em princípio, delimitar procedimentos nas atividades, fixar metas de produção, perseguir seu cumprimento e cobrar valores decorrentes de prejuízos causados pelo empregado em caso de não atendimento dessas regras se insere no legítimo exercício do Poder de Direção do empreendimento. Ausente a prova dos elementos configuradores da responsabilidade civil do empregador, revela-se indevida a indenização por danos morais pleiteada. (TRT-5 - RecOrd: 00008966020115050271 BA 0000896-60.2011.5.05.0271, Relator: JEFERSON MURICY, 5ª. TURMA, Data de Publicação: DJ 20/02/2015.)

²⁴⁴ PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 12ª ed. São Paulo: LTr, 2014, p. 25.

empresa baseada em metas, possuindo assim uma completa correspondência com as atividades conferidas ao administrador para uma boa condução da empresa.

Não há, portanto, nenhuma ilicitude na realização dos controles que compõem os critérios de identificação do assédio moral organizacional visto no item 4.2, porquanto inseridos na própria noção das atividades conferidas ao administrador/empregador.

Nesse sentido, obrigar o empregado ao cumprimento de metas da empresa é um ato que, *a priori*, encontra-se completamente adstrito ao âmbito do poder diretivo do empregador. Esse entendimento corrobora-se inclusive pela súmula nº 42 do TRT da 1ª Região, que afirma que a cobrança de metas se encontra inserida dentro do poder de comando do empregador, de modo que, desde que respeitada a dignidade do trabalhador, não configura assédio moral.²⁴⁵

Todavia, o assédio moral organizacional decorrente de políticas de metas ocorre quando o poder diretivo do empregador ultrapassa seus limites, configurando abuso de direito, desrespeitando a dignidade da pessoa humana, os direitos da personalidade e o direito à saúde no meio ambiente de trabalho.²⁴⁶

O trabalhador não é apenas mais um elemento do sistema econômico, mas, antes de tudo, é um ser humano. A crença na ideia de racionalidade absoluta, como concebida na perspectiva taylorista-fordista estudada, que impulsiona a criação de metas desproporcionais à capacidade humana, ou proporcionais apenas considerando os aspectos técnicos-científicos e ignorando os aspectos essencialmente humanos, como visto na teoria das relações humanas, não traz bons efeitos.

Nesse sentido, Lis Andréa Pereira Soboll e Thereza Cristina Gosdal afirmam que “o assédio organizacional caracteriza gestão abusiva, abuso de direito pelo empregador, que se vale do poder diretivo, que lhe é juridicamente reconhecido, para uma finalidade que não é tutelada pelo Direito”²⁴⁷.

²⁴⁵ Tribunal Regional do Trabalho da 1ª região. Súmula nº 42. Disponível em: <http://www.trt1.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=2b9803c3-1c5b-449c-b4cd-48641b0f02a3&groupId=10157>. Acesso em 20/03/2016.

²⁴⁶ Vide tópicos 4.5 e 5.1.

²⁴⁷ GOSDAL, Thereza Cristina. SOBOLL, Lis Andrea Pereira. **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar.** Disponível em:

Mas como saber então identificar se a presença dos critérios subjetivo e objetivo de identificação do assédio moral organizacional configuram, de fato, abuso de direito e, conseqüentemente, o assédio moral organizacional?

O entendimento construído neste trabalho como resposta a tal questionamento é o de que o enquadramento de metas de produção como exercício regular do poder diretivo do empregador ou como abuso de direito poderá ser feita a partir da análise acerca da observância ou não dos critérios da proporcionalidade e razoabilidade, sendo que, por se tratar a relação laboral de uma relação assimétrica por excelência, a baliza principal para esta avaliação é a dignidade da pessoa humana.

Dessa maneira, “sempre que houver afronta à dignidade do trabalhador, estará o comportamento do empregador em desacordo com os princípios da proporcionalidade e da razoabilidade”²⁴⁸, configurando assim o abuso de direito.

Uma vez configurado o abuso de direito do empregador decorrente da violação de direitos da personalidade do empregado, da dignidade humana e do direito à saúde, e, por conseguinte, da afronta aos artigos 5º, X, da CF/88, a cobrança de metas excessivas (ou a cobrança excessiva de metas) a uma coletividade trabalhadores configura o assédio moral em nível organizacional e enseja o direito à indenização por danos morais, nos termos dos artigos 186 e 927 do CC/02.

Dessa forma, entende-se que o assédio moral organizacional decorrente da política de metas se verifica pela violação da dignidade do trabalhador, na medida em que os direitos atribuídos ao empregador são utilizados para a persecução dos fins empresariais de modo descabido e exagerado, geralmente a partir da mecanização do trabalhador e da inobservância de seus direitos básicos, configurando assim, a afronta à dignidade humana e o abuso de direito.

<<http://www.assedioorganizacional.com.br/downloads/assedio-moral-interpessoal-e-organizacional.pdf>>. Acesso em 26 mai. 2016, p. 41.

²⁴⁸ EMERICK, Paula Cristina Hott. **Metas**: estratégia empresarial de busca agressiva por resultados: incentivo ou constrangimento?. São Paulo: LTr, 2009, p. 128.

5.2.2 Estudo de caso

Como se pode perceber dos julgados²⁴⁹ referentes à matéria, o assédio moral organizacional ocasionado por política de metas empresariais geralmente ocorre em duas situações.

Na primeira delas, o assédio é causado exclusivamente pela estipulação de uma política organizacional baseada em metas impossíveis ou extremamente difíceis de serem alcançadas sem prejuízo do bem-estar do trabalhador, havendo a extrapolação das exigências por parte do empregador.

A segunda situação ocorre quando existe, ao mesmo tempo, uma política baseada em metas nos moldes da primeira situação, bem como a utilização de ferramentas que degradam a dignidade do empregado, a qual normalmente se manifesta em uma gestão empresarial baseada no estresse, na injúria ou no medo, tratada no item 4.4 do presente trabalho.

Em relação ao assédio organizacional manifestado, simultaneamente, por políticas de metas inadequadas e pela gestão por estresse, por injúria e por medo, veja-se o seguinte episódio:

Em 2011, o Ministério Público do Trabalho da Bahia (5ª Região) moveu ação civil pública, por intermédio do Procurador do Trabalho Luís Antônio Barbosa da Silva, em face do Banco do Brasil, pleiteando a condenação da empresa ao pagamento de indenização por danos morais, decorrentes de assédio moral, no importe de R\$2.000.00,00 (dois milhões de reais).²⁵⁰

Anteriormente ao ajuizamento da ação, houve a instauração de Inquérito Civil pelo MPT para a investigação da denúncia, realizada pelo Sindicato dos bancários da

²⁴⁹ A decisão proferida pelo TRT da 1ª Região é um exemplo de decisão judicial nesse sentido: EXIGÊNCIA DE CUMPRIMENTO DE METAS. DANO MORAL. A simples exigência de cumprimento de metas por parte do empregador não acarreta lesão à moral ou dignidade do trabalhador, a qual restará configurada, no entanto, se ficar demonstrado a extrapolação nas exigências ou a utilização de ferramentas que degradem a dignidade do empregado. (TRT-1 - RO: 00105249620135010018 RJ, Relator: MARCOS DE OLIVEIRA CAVALCANTE, Data de Julgamento: 13/05/2015, Sexta Turma, Data de Publicação: 26/05/2015)

²⁵⁰ Disponível em: <http://www.trt5.jus.br/default.asp?pagina=consultaDeProcesso&seq_cnj=0001017&dig_cnj=23&ano_cnj=2011&justica_cnj=5®iao_cnj=05&vara_cnj=0034&tipo_numero=1>. Acesso em 26 abr. 2016.

Bahia, relatando práticas de assédio moral no interior da Superintendência Regional da empresa denunciada.

Dentre as irregularidades denunciadas, o sindicato relatou várias condutas caracterizadoras de assédio moral organizacional adotadas pela empresa, o que culminou inclusive no afastamento previdenciário de um empregado, Sr. Adelino Martiniano da Rocha Primo, com quadro de estresse, por motivo de acidente de trabalho, sendo que, como constante em sua CAT, a descrição geradora do acidente foi assédio moral no ambiente de trabalho.

A sentença julgou parcialmente procedente a ACP, encontrando-se os autos, à data de 10/06/2016, aguardando julgamento do TRT, do recurso ordinário e do recurso ordinário adesivo interpostos. Da leitura das atas de audiências ocorrida na 34ª Vara do Trabalho de Salvador, se extraem os seguintes relatos dos funcionários da Reclamada:

[...] às perguntas do(a) Sr(a) Juiz(a), respondeu que é empregado da reclamada desde 1993, estando afastado em razão de acidente de trabalho, desde 05/03/2010; que sofre de transtorno depressivo de ansiedade, stress pós-traumático, motivados por ter sido vítima de assédio no ambiente de trabalho; que José Divio assumiu a equipe de superintendência de varejo e governo do Estado da Bahia em dezembro de 2008, como gerente de segmento A em unidade tática, [...] que na ocasião da chegada de José Divio ele disse que no setor deveria ser implementado novas ações que possibilitassem ao banco incrementar o cumprimento de metas, reduzindo a taxa de inadimplência das pessoas jurídicas que estavam em 8% para 3%, que era a meta nacional; que havia um programa de cumprimento de metas, chamado Sinergia [...] que o que chegava para o setor de trabalho eram operações mais complexas, que fugiam da alçada da agência, de modo que o depoente e Valternei estavam com muito trabalho; [...] que sofriam ameaça de perder comissão, de ser transferido, sofriam desqualificação do trabalho em frente aos demais colegas; que nas situações em que o depoente e Valternei indeferiam as operações os gerentes da agência ligavam para José Divio pedindo satisfação por que isso interferia na meta da agência e na meta da Superintendência; que isso fazia com que José Divio insistisse na realização da análise de forma rápida e passando por cima das normas internas da empresa; [...] que numa das ocasiões em que saiu rapidamente do setor de trabalho para uma consulta com a psicóloga recebeu uma ligação de José Divio mais uma vez ameaçou de descomissionamento dizendo que o depoente deveria jogar no seu time; [...] que quando indeferiam as operações, o depoente e Valternei eram qualificados como travadores de crédito e zagueiro por José Divio; que não tinham visão negocial e deveriam retornar para a agência para aprender a trabalhar[...] que as agências assim agiam porque eram pressionadas para o cumprimento das metas [...] que supõe que os gerentes acabavam colaborando para esse esquema em razão das pressões sofridas[...].

[...] às perguntas do(a) Sr(a) juiz(a) respondeu que: trabalha para o Banco do Brasil desde 01/07/1993; que está afastado em virtude de acidente do trabalho desde 31/10/2012; que também teve quatro a cinco afastamentos intercalados, nos anos de 2010/2011, pela mesma causa; que seu afastamento foi motivado por transtorno de ansiedade, depressão, gastrite,

duodenite, esofagite e hérnia da coluna lombar e DORT; que alguns desses sintomas o depoente imputa ao fato de ter sido vítima de assédio moral[...]que novas posturas foram adotadas pelo gerente como cobrar incisivamente pelo trabalho, mesmo sabendo da enorme quantidade de serviço, recomendar a não atender o telefone ou conversar com os colegas para agilizar o serviço, rever a prática de utilizar o intervalo intra jornada para buscar os filhos na escola[...]²⁵¹

Considerando a veracidade dos fatos, diante dos depoimentos prestados pelas testemunhas, percebe-se o cansaço físico e mental aos quais eram diariamente expostas, encontrando-se presente o assédio moral organizacional em suas diversas facetas. Observe-se:

A gestão por estresse é claramente evidenciada pelo estabelecimento de metas excessivas, tanto de abrangência nacional – denominada de “Sinergia”- quanto internas da agência, sendo que muitas vezes os funcionários eram obrigados a passar por cima das próprias normas internas do Banco para agilizar o trabalho.

O abuso do poder diretivo do empregador se revela pela falta de embasamento normativo interno da empresa que proporcionasse um procedimento em que os funcionários fizessem seu trabalho da mesma maneira e intensidade que eram cobrados.

Para que os funcionários realizassem a aprovação de crédito, existiam normas específicas do banco que deveriam ser seguidas, no entanto, o próprio superior hierárquico obrigava que os funcionários passassem por cima dessas regras para obter melhores resultados.

Como visto no item 5.1, o fundamento do poder diretivo do empregador é o contrato de trabalho, de modo que não pode o empregado ser cobrado para além do que se encontra disposto no instrumento contratual e nos demais instrumentos normativos da empresa, configurando-se então o abuso de direito neste ponto.

Ademais, pelos relatos, percebe-se que a quantidade de trabalho era muito grande, ficando os funcionários a todo momento preocupados com as metas que deveriam cumprir, o que era ainda mais dificultado devido às operações de seu setor de trabalho serem mais complexas.

²⁵¹ Atas de audiências pertinentes à ação civil pública de nº 0001017-23.2011.5.05.0034, proposta pelo Ministério Público do Trabalho da 5ª Região. Disponível em: <http://www.trt5.jus.br/default.asp?pagina=consultaDeProcesso&seq_cnj=0001017&dig_cnj=23&a_no_cnj=2011&justica_cnj=5®iao_cnj=05&vara_cnj=0034&tipo_numero=1>

Esse tipo de gestão baseada no estresse também se manifesta nas recomendações de não utilização de telefone pessoal, de ausência de conversa entre colegas e até mesmo de “rever a prática de utilizar o intervalo intrajornada para buscar os filhos na escola”, estando o abuso de poder diretivo configurado na limitação do exercício de direitos do empregado assegurados pelas normas trabalhistas (fruição de intervalo intrajornada) e de direitos que asseguram a sua condição digna.

A gestão por medo também é identificada, restando-se presente nas ameaças de perda de comissão e de transferência, sendo, ainda, relatado pela testemunha que “numa das ocasiões em que saiu rapidamente do setor de trabalho para uma consulta com a psicóloga recebeu uma ligação de José Divio mais uma vez ameaçou de descomissionamento dizendo que o depoente deveria jogar no seu time”, fato no qual se observa, inclusive, a prevalência do critério subjetivo do assédio moral organizacional tratado no item 4.2.1.

Por fim, vê-se a gestão por injúria, a qual se manifesta nas desqualificações a que eram submetidos os funcionários, sendo chamados de “travadores de crédito” e “zagueiro”, em frente aos outros colegas, e, ainda, “que não tinham visão comercial e deveriam retornar para a agência para aprender a trabalhar”.

O emprego de condutas abusivas e humilhantes revelam também outro elemento de abuso de poder pelo empregador, configurando a violação da função social do contrato de trabalho, dos princípios da dignidade da pessoa humana e do direito à honra e à imagem do trabalhador.

Ressalte-se que, em que pese as atitudes caracterizadoras do assédio partirem sempre do mesmo superior hierárquico, estas não se confundem com o assédio moral interpessoal, uma vez que o assediador também era constantemente cobrado, o que leva a crer que era um tipo de conduta inerente à estrutura organizacional de toda a empresa, como se percebe do seguinte trecho do testemunho “que nas situações em que o depoente e Valternei indeferiam as operações os gerentes da agência ligavam para José Divio pedindo satisfação por que isso interferia na meta da agência e na meta da Superintendência”.

Ou seja, havia toda uma estrutura de gestão baseada em cobranças excessivas partindo de diferentes níveis hierárquicos e cargos, típica do assédio moral organizacional decorrente de políticas de metas.

A referida ação civil pública foi julgada procedente pelo juízo a quo, que condenou o Banco do Brasil ao pagamento de multa no valor de R\$2.000.000,00 (dois milhões de reais) e a obrigações de fazer e não fazer. Nesse sentido, colaciona-se trecho da sentença proferida:

Todos os elementos dos autos, reunidos, levam à conclusão da existência de assédio moral no âmbito da reclamada, como verdadeira ferramenta de gestão, caracterizado pela pressão para o alcance de metas, sem embasamento normativo interno, com a conivência do Banco, sem que houvessem mecanismos eficazes para detecção das condutas nocivas e proteção dos empregados vítimas dessas condutas, comprometendo não só a saúde, mas também a dignidade destes empregados, além do meio ambiente de trabalho. Não obstante o ambiente bancário, por si só, seja marcado pelo dinamismo, competitividade e agressividade, o emprego de condutas abusivas e humilhantes como estratégia para alcançar as metas fixadas, agride a dignidade dos trabalhadores, causando-lhes transtornos de toda ordem, inclusive psicológicos.²⁵²

A partir da decisão proferida, ficou corretamente constatado pelo magistrado no caso sub examine que a pressão por alcance de metas, sem embasamento normativo interno, com a conivência do banco, compromete a saúde, a dignidade dos empregados e o meio ambiente de trabalho, ocasionando assédio moral.

Além disso, o magistrado ressaltou, de forma acertada, a ausência de “mecanismos eficazes para detecção das condutas nocivas e proteção dos empregados vítimas dessas condutas”.

Tal constatação se justifica porque, a partir da leitura da petição inicial da Ação Civil Pública, foi possível perceber que os canais internos oferecidos pelo banco não ofereciam tratamento adequado às queixas do trabalhador.

Verifica-se, portanto, a existência de uma postura institucional do banco, instrumentalizada pelo abuso do poder do empregador ao manter um meio ambiente de trabalho extremamente debilitado, o que é agravado pela ausência de práticas que pudessem reverter ou evitar essa situação.

Daí a importância de ações preventivas na empresa. Quando nada é feito para coibir ou evitar a prática de assédio, entende-se que as condutas classificadas como assédio contaram com a conivência, a ciência e a tolerância da empresa ao terror psicológico, tornando a mesma um sistema perverso em que tudo é possível para alcançar seus objetivos, inclusive a destruição dos indivíduos.

252

Disponível

em:

<http://www.trt5.jus.br/default.asp?pagina=consultaDeProcesso&_seq_cnj=0001017&_dig_cnj=23&_ano_cnj=2011&_justica_cnj=5&_regiao_cnj=05&_vara_cnj=0034&tipo_numero=1>. Acesso em 26 abr. 2016.

5.2.3 Prevenção nas empresas

Como visto, a postura da empresa em adotar medidas preventivas de assédio moral é elemento que se revela definidor da sua participação nas condutas dos superiores hierárquicos.

Quando a empresa nada faz a respeito de um problema, que hoje é uma realidade comum, principalmente em empresas que lidam com vendas, bancos e operadoras de telemarketing, entende-se que ela é conivente com aquela situação, deixando de ser então um problema entre indivíduos para tornar-se um problema em nível organizacional.

Ademais, apesar de haver variação no comportamento de cada pessoa, geralmente, a vítima de assédio em geral, quando percebe que está sendo assediada, passa a reagir de modo destrutivo para com a organização, reduzindo seus compromissos perante a empresa, negligenciando tarefas e se afastando do trabalho.²⁵³

Heinz Leymann apontou pesquisa realizada por um economista demonstrando que seria mais barato para a empresa oferecer cursos profissionais para empregados que constantemente tiravam licença médica, reorganizando o ambiente de trabalho, do que lidar com a degradação causada pelo assédio moral.²⁵⁴

Tudo isso leva a crer que combater o assédio moral organizacional é mais barato para a empresa que incentivá-lo no intuito de, através de um sistema perverso, aumentar a produtividade com metas e cobranças excessivas.

Assim, se não for pela responsabilidade social de preservar a dignidade da pessoa humana, que seja pelo menos por uma questão de inteligência que se conclama que as empresas cuidem daqueles que nela trabalham.²⁵⁵

Do mesmo modo entende Sônia Mascaro Nascimento:

Isso quer dizer que o tratamento em tempo de possíveis males advindos do trabalho e sua prevenção sempre serão mais eficientes e benéficos à organização empresarial, por meio do investimento na qualidade das

²⁵³ GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. 3ª ed. São Paulo: LTr, 2008, p. 149.

²⁵⁴ LEYMAN, Heinz. **Consequences of mobbing**. Disponível em: <<http://www.leymann.se/English/15100E.HTM>>. Acesso em 04 mai. 2016.

²⁵⁵ PELI, Paulo; TEIXEIRA, Paulo. **Assédio Moral: uma responsabilidade corporativa**. São Paulo: Ícone, 2006, p. 223.

condições laborais, do que suportar todos os encargos econômicos desses males, tais como queda na produtividade, desestímulo dos trabalhadores, maior número de faltas por motivos de saúde, pedidos de demissão (com o pagamento das respectivas verbas rescisórias), eventuais indenizações por dano moral, etc²⁵⁶

Marcia Novaes Guedes dedica um capítulo de seu livro “Terror psicológico no trabalho” à questão da prevenção do assédio moral, interpessoal e organizacional, propondo algumas ações que podem ser utilizadas pelas empresas para este fim.

Dentre elas, destaca-se, primeiramente, a realização de mudanças nas condições de trabalho, através da racionalização do tempo de trabalho com atividades que permitam desafogar o estresse e que auxiliem na melhoria do relacionamento intergrupar e no crescimento individual. A autora sugere programas de bem-estar e círculos de saúde, que se referem a atividades de relaxamento corporal e mental e discussões saudáveis sobre questões sociais relevantes, por exemplo.²⁵⁷

Outra medida sugerida é a mudança no comportamento da direção da empresa. Segundo a autora, “o diretor serve como modelo vivo, pois valores colocados pelo diretor são mais fáceis de serem absorvidos na cultura geral da corporação”, de modo que o estilo de liderança é passado para os demais níveis hierárquicos. Para isso, em face principalmente desses diretores devem ser realizados treinamentos gerenciais, os quais devem ter seus resultados avaliados regularmente juntamente com os outros empregados.²⁵⁸

Zeno Simm corrobora esse entendimento, ressaltando a necessidade do desenvolvimento de ações de preparação de pessoal, principalmente aos ocupantes de cargos de chefia ou direção, para a manutenção de um meio ambiente de trabalho sadio.²⁵⁹

Levando-se em conta o assédio decorrente de metas excessivas, o comportamento dos diretores e gerentes da empresa é ainda mais relevante uma vez que esses geralmente intensificam a cobrança de metas de uma forma indesejável, realizando a gestão por estresse através de seus diversos mecanismos.

²⁵⁶ NASCIMENTO, Sônia Mascaró. **Assédio moral e dano moral no trabalho**. 3ª ed. São Paulo: LTr, p. 197.

²⁵⁷ GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. 3ª ed. São Paulo: LTr, 2008, p. 151.

²⁵⁸ *Ibidem*, p.152.

²⁵⁹ SIMM, Zeno. **Acoso psíquico no ambiente de trabalho**: manifestações, efeitos, prevenção e reparação. São Paulo: LTr, p.162.

A adoção de regras para proteger o sistema de queixas individual, o qual deve ser cercado de cautelas para funcionar de forma adequada, também é uma ação desejável à empresa que quer evitar o assédio moral e que não pratica o assédio moral organizacional. Muitas vezes os empregados receiam as sanções que podem vir a sofrer e não denunciam condutas irregulares presentes na empresa.²⁶⁰

Por fim, a autora sugere a melhoria do padrão de moralidade do local de trabalho, a partir de um entendimento mútuo na empresa de quais comportamentos são aceitáveis e quais não são.²⁶¹

Adriana Wyzykowski, Renato da Costa Lino de Goes Barros e Rodolfo Pamplona Filho afirmam que uma boa comunicação entre a empresa e os empregados, com discussões sobre o assunto a ponto de evidenciar as consequências danosas do assédio, é uma boa estratégia para inibi-lo.²⁶²

Juan Carlos Zurita Pohlmann também entende o diálogo como essencial para o combate do assédio moral organizacional, afirmando que “como a conduta no assédio moral organizacional é difusa e geralmente tratada como lícita, respaldada no poder diretivo, toda medida preventiva, para ser eficaz, deve iniciar com uma estratégia educacional para levar o trabalhador à sua identificação como tal”.²⁶³

Cabe frisar, no entanto, que, em se tratando do assédio organizacional, ou seja, aquele praticado pela própria empresa, muito dificilmente haverá uma discussão sobre o assunto, pois, por questões óbvias, não é interessante para a empresa a identificação do assédio que parte dela própria.

Neste passo, no que se refere à política de metas, além das ações acima consideradas, a empresa pode se valer de um bom planejamento estratégico para evitar o fenômeno.

O dever do empregador de planejar um trabalho que não exponha os trabalhadores a esforço físico e mental exagerado, pode ter como base algumas ações consideradas na Seção 4-2, item 2 da lei da Noruega nº 62 sobre meio ambiente de trabalho.

²⁶⁰ GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. 3ª ed. São Paulo: LTr, 2008, p.152.

²⁶¹ *Ibidem*, p. 152.

²⁶² WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS, Renato da Costa Lino de Goes; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Assédio moral laboral e direitos fundamentais**. São Paulo: LTr, 2014, p. 201.

²⁶³ POLHMANN, Juan Carlos Zurita. **Assédio Moral Organizacional. Identificação e tutela preventiva**. São Paulo: LTR, 2014, p. 93.

A supracitada lei define alguns pontos cruciais que devem ser observados pelo empregador ao realizar o planejamento da empresa, quais sejam:

- a) permitir o desenvolvimento pessoal e profissional do empregado por meio do seu trabalho;
- b) observar a capacidade individual do empregado para o trabalho, sua proficiência, idade e outras condições;
- c) criar oportunidades de autodeterminação e responsabilidade profissional para o empregado;
- d) permitir a variação de tarefas e informar o empregado a respeito da relação entre as tarefas individualmente consideradas
- e) treinamento adequado para permitir que o empregado se adapte a eventuais reestruturações produtivas”.²⁶⁴

A empresa pode estabelecer também programas que possibilitem a mensuração da qualidade da saúde mental dos trabalhadores, podendo identificar assim possíveis condutas danosas.²⁶⁵

Desse modo, um planejamento estratégico consciente, que reconheça as limitações e as necessidades humanas dos empregados, tendo como base uma capacidade de produtividade razoável e proporcional do indivíduo, bem como uma periódica avaliação da saúde mental do empregado são talvez os meios mais eficazes e interessantes à empresa que tem o intuito de implementar e cobrar políticas de metas sem ferir os direitos dos empregados.

Por fim, vale ressaltar ainda que existem algumas condutas que o Ministério Público do Trabalho costuma exigir em seus TAC's, no intuito de que as empresas previnam a ocorrência do assédio moral, tais como que a empresa se abstenha de submeter, permitir ou tolerar que seus empregados sejam expostos a assédio moral, a instituição de uma declaração de princípios concernentes ao assédio moral, na qual deve ser esclarecido que os empregados tem direito a um meio ambiente de trabalho saudável e isento de assédio e que quem o praticar será punido mediante as sanções devidas, o estabelecimento de mecanismos de denúncias no âmbito da própria empresa, que garanta processamento imediato e sigiloso, para que a vítima não sofra retaliações, a promoção de campanhas periódicas orientadas por profissionais habilitados destinadas aos seus empregados, principalmente aos que exercem cargos de chefia do setor de recursos humanos, com a finalidade de

²⁶⁴ NORUEGA. Act. nº 62 of 17 June 2005. Working Environment Act. Disponível em: http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=es&p_isn=70972&p_country=NOR&p_classification=01.02. Acesso em 04 mai. 2016.

²⁶⁵ POLHMANN, Juan Carlos Zurita **Assédio Moral Organizacional. Identificação e tutela preventiva**. São Paulo: LTR, 2014, p. 95.

orientá-los a identificar e resolver eventuais conflitos e caracterizar o assédio moral, a realização de palestras por integrantes da CIPA e do sindicato sobre o tema, a elaboração de cartilhas versando sobre a temática do assédio moral e a promoção do acompanhamento das condutas de empregados que comprovadamente tenham praticado atos enquadrados como assédio, de modo a impedir novos casos.²⁶⁶

Assim sendo, o que não falta são condutas que permitam às empresas evitar a prática do assédio, interpessoal e organizacional, bem como coibi-lo desde a sua origem, impedindo assim que prejuízos maiores ocorram para a empresa e para os empregados.

5.2.4 Prevenção pelo empregado

Como o assédio moral organizacional parte de condutas institucionalizadas pela própria empresa, é muito mais difícil que o empregado evite a sua prática.

Por outro lado, os empregados vítimas do fenômeno podem atuar preventivamente em relação à continuação das condutas perversas, evitando, assim, consequências mais prejudiciais.

Hirigoyen aconselha que o empregado, ao se deparar com condutas que possivelmente caracterizam assédio moral, deve observar e analisar bem o processo de assédio. Segundo a autora, o ideal é reagir o quanto antes, pois com isso pode se evitar a ocorrência de situações mais graves, como a saída do emprego.²⁶⁷

Os empregados devem procurar conhecer o tema, informar-se sobre ele e procurar saber o que a empresa oferece de apoio para combater o problema.²⁶⁸ Se a empresa não tomar nenhuma providência, ou não der espaço para receber reclamações pelo empregado, os empregados devem procurar os sindicatos ou o Ministério Público do Trabalho.

²⁶⁶ TAC referente ao Procedimento Preparatório nº 000.238.2-13.05.000/1. Disponível em: <<http://mpt.gov.br/portalthtransparencia/consultaPRT.php?iUG=05&tipoConsulta=tac>>. Acesso em 04.abr.2016.

²⁶⁷ HIRIGOYEN, Marie France. **Assédio Moral, a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 15ª ed., 2014, p. 191.

²⁶⁸ PELI, Paulo; TEIXEIRA, Paulo. **Assédio Moral: uma responsabilidade corporativa**. São Paulo: Ícone, 2006, p. 224.

De acordo com cartilha elaborada pelo MPT²⁶⁹, diante de uma situação de assédio no ambiente de trabalho, a vítima deve adotar as seguintes condutas:

Primeiramente, deve resistir e anotar, com detalhes, todas as humilhações sofridas: dia, mês, ano, hora, local ou setor, nome do agressor(a), colegas que testemunharam os fatos, conteúdo das conversas e o que mais achar necessário.

Após isso, deve o empregado dar visibilidade a tais condutas, procurando a ajuda de colegas, principalmente daqueles que testemunharam o fato ou que já sofreram humilhações do (a) agressor (a).

Em relação à postura a ser mantida com o agressor, aconselha-se ao empregado que este evite conversas com o mesmo quando não estiver presente nenhuma testemunha.

Além disso, recomenda-se que o mesmo procure o seu sindicato para relatar o ocorrido, além de buscar apoio junto a familiares, amigos e colegas.

O MPT recomenda, ainda, posturas que devem ser adotadas pelas testemunhas das cenas de assédio no trabalho, que desejam ser solidários com o colega assediado, como oferecer apoio, disponibilizar-se como testemunha, procurar o sindicato para relatar o acontecido, apresentar a situação a outros colegas em busca de mobilização e comunicar ao setor responsável ou ao superior hierárquico.

Em relação às denúncias, o órgão ministerial afirma que é importante que as situações de assédio sejam relatadas desde a sua origem, no intuito de que a partir de tais ações não advenham maiores consequências e prejuízos ao trabalhador,

Desse modo, em um primeiro momento, as situações devem ser denunciadas, onde houver espaço de confiança, dentro do âmbito administrativo da empresa, a exemplo de “urnas de gestão ou ouvidoria”, após essa etapa, se não houver solução rápida e efetiva, é necessário que o empregado entre em contato com o órgão representante de classe ou associação, e, concomitantemente, ofereça denúncias perante o Ministério do Trabalho e Emprego e o Ministério Público, sendo que pode ser solicitado o sigilo, ou serem formuladas de forma anônima, não havendo comprometimento do empregado. Por fim, pode ser o caso também de o empregado

²⁶⁹ Cartilha do MPT “**Assédio Moral e Sexual**: previna-se”. Coordenação: Andrea Lino Lopes e Flávio Henrique Freitas Evangelista Gondim.

adentrar com demanda judicial, pleiteando indenizações por eventuais danos patrimoniais e morais.

No caso de assédio organizacional decorrente da política de metas, tais condutas são igualmente adequadas, sendo que a mobilização, a visibilidade e a prova testemunhal são ainda mais importantes para a identificação de um fenômeno que parte da empresa e atinge, de forma generalizada, alguns ou todos os empregados.

Importante ressaltar, por fim, o posicionamento de Juan Carlos Zurita Pohlmann, que considera que o grande número de ações movidas perante a Justiça do Trabalho, tendo como objeto algum dano à saúde mental do trabalhador não é ideal, pois visa somente a reparação. Desse modo, afirma o autor que, sendo graves as consequências do assédio moral organizacional, que viola direitos fundamentais, a tutela efetiva deve se dar através da prevenção e precaução, devendo ficar a reparação apenas em segundo plano.²⁷⁰

Sem dúvidas a prevenção deve ser a primeira busca do indivíduo, dos sindicatos e do MPT. Todavia, não se concorda com o entendimento de que a ação judicial visa tão somente a reparação, pois acredita-se que também possui a função de prevenção de casos futuros, seja através da imposição de obrigações de fazer à empresa, seja pela demonstração efetiva das consequências daquela prática pela empresa, impondo, assim, um certo temor à sua continuação.

Mas, de fato, a utilização apenas de medidas pós-violatórias não é ideal para a garantia dos direitos fundamentais violados pelo assédio moral organizacional, devendo a tutela ressarcitória ser a última opção a ser adotada, apenas quando a prevenção por medidas judiciais ou extrajudiciais não for mais efetiva.

Neste caso, o papel dos sindicatos e do MPT é essencial, não devendo, portanto, o empregado buscar apenas a justiça do trabalho para tutelar seus direitos individuais, mas, também, os órgãos que podem atuar em nome da coletividade e, com isso, buscar uma mudança da postura organizacional da empresa como um todo.

Desse modo, em que pese o sindicato normalmente ser procurado apenas quando o(s) empregado(s) já estão em fase de rompimento do vínculo com a empresa, este pode atuar preventivamente, a partir de “um incômodo grupo de pressão”, obtendo concessões coletivas e adoção por parte da empresa de medidas inibitórias da

²⁷⁰ POLHMANN, Juan Carlos Zurita. **Assédio Moral Organizacional. Identificação e tutela preventiva.** São Paulo: LTR, 2014, p. 90.

prática do assédio²⁷¹, assim como pode, e deve, o Ministério Público do Trabalho atuar preventivamente na coibição do assédio moral organizacional, como se verá a seguir.

5.2.5 Prevenção pelo MPT

O assédio moral organizacional viola o princípio da dignidade da pessoa humana, direitos da personalidade do trabalhador, como a honra e a imagem, e o direito à saúde, causando, portanto, danos individuais (atingindo direitos subjetivos) e coletivos (atingindo direitos da coletividade).

Em relação aos direitos coletivos, o professor Xisto Tiago de Medeiros Neto ressalta que os interesses morais coletivos são aqueles que refletem valores comuns, reconhecidos juridicamente e originados na personalidade de cada membro de uma coletividade.²⁷²

Não há dúvida alguma de que os direitos violados pela prática do assédio moral organizacional refletem valores resguardados para a existência digna do homem, sendo, inclusive, a dignidade da pessoa humana, um fundamento da República Federativa do Brasil, ou seja, ao se violar tal direito, estará se atingindo um direito pertencente a todos os brasileiros.

Outrossim, toda vez que houver violação a um interesse extrapatrimonial de uma coletividade, configurar-se-á dano passível de reparação, tendo em vista os diversos efeitos lesivos ocasionados em dimensão coletiva.²⁷³

É de inegável importância para a sociedade a reparação do dano moral coletivo, uma vez que a ausência de reparação sem dúvidas resultaria em um estado de maior indignação e descrédito da coletividade para com o sistema político-jurídico. Nos conflitos e lesões de massa, a dimensão do coletivo, em relação ao individual, sinaliza ainda mais para a relevância da reparação.²⁷⁴

²⁷¹ WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS, Renato da Costa Lino de Goes; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Assédio moral laboral e direitos fundamentais**. São Paulo: LTr, 2014, p. 203.

²⁷² NETO, Xisto Tiago de Medeiros. **Dano Moral Coletivo**. São Paulo: LTR, 2004, p. 133-136.

²⁷³ NETO, Xisto Tiago de Medeiros. **Dano Moral Coletivo**. São Paulo: LTR, 2004, p.137.

²⁷⁴ Ibidem, p. 159.

Desse modo, um importante diferencial do assédio moral interpessoal para o organizacional é, justamente, a maior utilização da tutela coletiva. Isto porque, por ir além de interesses individuais heterogêneos, e em razão do maior potencial lesivo que provocam os danos coletivos, se possibilita a atuação de órgãos que combatem com maior rigor a prática.

Insta ressaltar então a atuação do Ministério Público do Trabalho, o principal defensor dos direitos transindividuais.²⁷⁵

O órgão ministerial atua na coibição do abuso de poder pelo empregador e a favor dos direitos coletivos dos trabalhadores, em busca de um meio ambiente saudável. Assim, sempre que houver abuso do exercício regular do direito do empregador de dirigir a prestação de serviço no uso de seu poder diretivo ou disciplinar, o MPT poderá atuar.

Desse modo, o papel do MPT se revela essencial, no combate e repressão ao assédio moral organizacional decorrente de políticas baseadas em metas, uma vez que, neste caso, não basta que haja o afastamento do assediador, sendo necessária uma mudança em toda a estrutura organizacional da empresa, o que exige medidas mais amplas para o combate a essa problemática.

Do ponto de vista das consequências, o maior diferencial do assédio moral organizacional em relação do assédio interpessoal está nos mecanismos de tutela. Por extrapolar a esfera de interesses do trabalhador ou trabalhadores assediados, com muito maior facilidade permite a tutela coletiva, para que a prática seja extirpada dos métodos de administração da empresa, com maior rigor que em relação ao interpessoal, seja na fixação de multas administrativas, seja na pretensão de dano moral coletivo em face da empresa, em razão de seu potencial lesivo à saúde e dignidade dos trabalhadores.²⁷⁶

Além disso, a atuação do órgão, a partir do reconhecimento da existência de interesses coletivos, acaba por viabilizar a utilização de instrumentos jurídicos que

²⁷⁵ Para boa parte da doutrina, a exemplo de Teori Albino Zavascki, os *interesses transindividuais* englobam os interesses coletivos e direitos difusos, já que, sendo indivisíveis, não possuem titular certo. Portanto, ambos são tutelados pela atuação do MPT. (CASTILHO, Ricardo. **Acesso à justiça: tutela coletiva de direitos pelo Ministério Público: uma nova visão**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 29.)

²⁷⁶ GOSDAL, Thereza Cristina. SOBOLL, Lis Andrea Pereira. **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. Disponível em: <<http://www.assedioorganizational.com.br/downloads/assedio-moral-interpessoal-e-organizational.pdf>>. Acesso em 22 nov. 2015, p.89.

promovem tutela coletiva desses interesses, evitando, assim, a multiplicação desnecessária de lides individuais.²⁷⁷

Desse modo, a legitimação do MPT para a proposição de Ação Civil Pública, por expressa previsão legal, assegura a celeridade da tutela jurídica já que protege o direito de mais de um titular em uma única ação.²⁷⁸

Destaca-se que a atuação do MPT tem previsão legal na Constituição Federal, nos termos dos artigos 127 a 129, e na Lei Complementar nº 75/93 que em seu artigo 83 define as atribuições do Ministério Público do Trabalho junto aos órgãos da Justiça do Trabalho:²⁷⁹

Art. 83. Compete ao Ministério Público do Trabalho o exercício das seguintes atribuições:

III - promover a ação civil pública no âmbito da Justiça do Trabalho, para defesa de interesses coletivos, quando desrespeitados os direitos sociais constitucionalmente garantidos;

No entanto, não é apenas no ajuizamento de Ação Civil Pública que se vê a atuação do órgão perante casos de assédio moral organizacional. Em relação a medidas preventivas extrajudiciais, o MPT pode atuar também de maneira bastante efetiva. Veja-se:

A partir de uma denúncia recebida pelo MPT, ou em caso de conhecimento por qualquer forma, de fatos em que se evidencie, em tese, a possibilidade de violação de direitos coletivamente considerados no âmbito trabalhista, há a conversão da Notícia de Fato em Inquérito Civil²⁸⁰.

O inquérito civil é um procedimento de investigação, previsto expressamente no art. 6º, VII da Lei Complementar nº75/9, diante do qual o MPT realizará toda uma fase

²⁷⁷ CASTILHO, Ricardo. **Acesso à justiça**: tutela coletiva de direitos pelo Ministério Público: uma nova visão. São Paulo: Atlas, 2006, p. 43.

²⁷⁸ SANTOS, Ana Cláudia Schwenck dos. **Ação Civil Pública**. São Paulo: LTr, 2013, p.65.

²⁷⁹ BRASIL. Lei Complementar 75/93. Dispõe sobre a organização, as atribuições e o estatuto do Ministério Público da União. Disponível em: <<http://www1.tce.pr.gov.br/multimedia/2012/3/pdf/00239413.pdf>>. Acesso em 23 nov. 2015.

²⁸⁰ “No caso de decidir por instaurar o inquérito civil (o que fará), [...] o Ministério Público deverá: a) consignar ter tido ciência de lesão a um dos interesses que, em tese, justificariam a ação institucional na área cível, bem como indicar por que meio teve tal notícia; b) declinar, se possível, os elementos de fato que identifiquem a lesão e sua autoria (dia, lugar, hora; dados de identificação do autor dos fatos; menção aos lesados); c) determinar a instauração do inquérito civil; d) determinar a autuação da portaria, o que compreende também seja registrada e colocada dentro de capa apropriada; e) ao final, apor data, assinatura e identificação de seu nome e cargo”. (MAZZILI, Hugo Nigro. **O Inquérito Civil**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2000, p.117).

instrutória²⁸¹ na esfera administrativa, com o colhimento de provas documentais, testemunhais e periciais, com o fito de esclarecimento dos fatos objetos da investigação.

Neste procedimento, inexistem aplicação de sanções, acusações, limitação, restrição ou perda de direito, pois o mesmo é voltado para formar a convicção do Ministério Público, desse modo, por possuir natureza inquisitória, não está sujeito ao contraditório.²⁸²

Em caso de constatada efetivamente a violação dos direitos, uma estratégia muito adotada pelo órgão é a firmação de termo de ajustamento de conduta, instrumento que se revela importantíssimo na atuação preventiva de cumprimento das obrigações pelas empresas.

A base legal de tal instrumento é prevista no art. 5º, §6º da LACP- Lei de Ação Civil Pública.²⁸³ Nele, a empresa denunciada se compromete a obrigações de fazer e não fazer relacionadas aos descumprimentos constatados, sob pena de multa a ser revertida ou para o FAT ou para entidades beneficentes. Ou seja, a empresa, mesmo já descumprindo normas trabalhistas, possui a oportunidade de mudar de comportamento e não ser penalizada, ao passo que o MPT tem a oportunidade de prevenir a ocorrência de novos casos de violação dos direitos.

O instrumento permite, assim, a efetividade da tutela coletiva pois enseja a previsão de mecanismos eficazes na repressão e na prevenção de condutas futuras, sem o tumulto que causaria em um processo com inúmeros réus e, ainda, permite a participação da sociedade, sobretudo se for precedido de Audiência Pública.²⁸⁴

Assim, percebe-se que no âmbito do assédio moral organizacional fazem-se necessários mecanismos de tutela coletiva, judiciais e extrajudiciais, que podem ser

²⁸¹ Art. 6º A instrução do inquérito civil será presidida por membro do Ministério Público do Trabalho a quem for conferida essa atribuição, nos termos da lei. § 1º Para o esclarecimento do fato objeto de investigação, deverão ser colhidas todas as provas permitidas pelo ordenamento jurídico, com a juntada das peças em ordem cronológica de apresentação, devidamente numeradas em ordem crescente. § 2º Todas as diligências serão documentadas mediante termo ou auto circunstanciado. (BRASIL. Resolução 69/2007 – CSMPT. Disponível em: <www.mpt.gov.br>. Acesso em 10 abr. 2016).

²⁸² SANTOS, Ana Cláudia Schwenck dos. **Ação Civil Pública**. São Paulo: LTr, 2013, p.66.

²⁸³ § 6º Os órgãos públicos legitimados poderão tomar dos interessados compromisso de ajustamento de sua conduta às exigências legais, mediante cominações, que terá eficácia de título executivo extrajudicial. (BRASIL. Lei 7347. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7347orig.htm. Acesso em: 06 mai. 2016).

²⁸⁴ GAVRONSKI, Alexandre Amaral. **Técnicas extraprocessuais de tutela coletiva**. São Paulo: RT, 2010, p. 380-383.

acionados pelo MPT, para que a problemática seja tratada de acordo com o que ela realmente é: um problema que ultrapassa a esfera individual do indivíduo.

5.3 O RESPEITO À DIGNIDADE HUMANA NA POLÍTICA DE METAS COMO FORMA DE VALORIZAÇÃO DO TRABALHO HUMANO

O trabalho é elemento que faz parte da essência humana, dignificando o homem e o possibilitando autoconhecimento e socialização com outros indivíduos.

Não obstante, atualmente ainda se veem situações diversas de afronta à dignidade do trabalhador durante o vínculo empregatício. “Não faltam leis, falta vontade e empenho para aplicá-las”.²⁸⁵

Para Gabriela Neves Delgado, o trabalho digno significa o exercício de uma atividade que possibilite ao trabalhador o desenvolvimento de um projeto de vida, que o permita viver no sentido mais amplo possível, como um trabalho que tenha duração suficiente para o planejamento de outras questões, como estudos, moradia, férias entre outros, abarcando a noção de reconhecimento da identidade social do indivíduo. Assim, a autora abre um questionamento: deve-se “viver para trabalhar ou trabalhar para viver”?²⁸⁶

A partir de tal ideia, percebe-se que a cobrança de metas excessivas impede o trabalho digno na medida em que surte efeitos negativos para além do vínculo de emprego, possuindo inclusive consequências na esfera pessoal do indivíduo, o qual pode chegar a apresentar alguns problemas de saúde relacionados à pressão e ao estresse a que é submetido. Com efeito, o trabalhador acaba vivendo para o trabalho, pois a sua vida passa a girar em torno das preocupações que este possui com o seu trabalho.

Ingo Wolfgang Sarlet, a partir de uma “concepção multidimensional, aberta e inclusiva, conceitua a dignidade humana:

[...] a qualidade intrínseca e distintiva reconhecida em cada ser humano que o faz merecedor do mesmo respeito e consideração por parte do Estado e da comunidade, implicando, neste sentido, um complexo de direitos e

²⁸⁵ BASILE, CÉSAR REINALDO OFFA. **A Dignidade da Pessoa Humana e o Valor Social do Trabalho na Interpretação e Aplicação das Normas Trabalhistas**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Direito da USP. São Paulo: 2009, p.81.

²⁸⁶ DELGADO, Gabriela Neves Delgado...[et al.]. **Direito constitucional do trabalho: princípios e jurisdição constitucional do TST**. São Paulo: LTr, 2015, p. 66-59.

deveres fundamentais que assegurem a pessoa tanto contra todo e qualquer ato de cunho degradante e desumano, como venham a lhe garantir as condições existenciais mínimas para uma vida saudável, além de propiciar e promover sua participação ativa e co-responsável nos destinos da própria existência da vida em comunhão com os demais seres humanos, mediante o devido respeito aos demais seres que integram a rede da vida.²⁸⁷

Percebe-se, do conceito de Ingo, que duas características inerentes à noção de dignidade da pessoa humana são violadas nos casos de assédio moral organizacional decorrente de políticas de metas.

O merecimento do trabalhador de mesmo respeito e consideração por parte do Estado e da comunidade é o primeiro ponto inobservado.

É que, não raro, diante da condição de subordinação do trabalhador e do poder diretivo do empregador, acredita-se que em qualquer tipo de imposição de política de metas o empregador está apenas exercendo um direito, quando na verdade, em diversas situações, já ultrapassou seus limites em muito.

O empregador, dotado do poder diretivo, muitas vezes pratica condutas e impõe situações aos seus empregados que deixam completamente de lado a dignidade humana que deve ser assegurada inclusive nas relações de trabalho, como é o caso de algumas políticas de metas em que se exige um esforço muito superior à capacidade do indivíduo.²⁸⁸

Como afirma Gustavo Filipe Barbosa Garcia, “a competitividade, a busca pela qualidade total, pela maximização dos resultados, são alguns dos fundamentos ilegítimos utilizados pelas empresas para exigir do empregado um esforço sobre-humano”.²⁸⁹

No entanto, à luz da característica de isonomia de consideração e respeito, presente no conceito da dignidade humana, não é porque um indivíduo está no exercício de

²⁸⁷ SARLET, Ingo Wolfgang. **Dignidade da pessoa humana e direitos fundamentais na Constituição Federal de 1988**. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2012, p. 73.

²⁸⁸ RECURSO ORDINÁRIO. INDENIZAÇÃO. ASSÉDIO MORAL. CABIMENTO. Não se tratando de uma simples cobrança de metas, mas de um conjunto de condutas abusivas, de qualquer natureza, exercido de forma sistemática durante certo tempo, em decorrência de uma relação de trabalho, e que resulte no vexame, humilhação ou constrangimento de uma ou mais vítimas com a finalidade de se obter o engajamento subjetivo de todo o grupo às políticas e metas da administração, passível é a indenização por desrespeito à dignidade do trabalhador (inteligência da Súmula 42 do TRT/RJ). (TRT-1 - RO: 00009488520105010341 RJ, Relator: Flavio Ernesto Rodrigues Silva, Data de Julgamento: 22/10/2014, Décima Turma, Data de Publicação: 03/11/2014)

²⁸⁹ GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Direito do Trabalho e Direito Empresarial sob o enfoque dos direitos fundamentais**. São Paulo: LTr, 2015, p. 117.

seu trabalho que ele merece menos respeito do que aqueles que não estão, muito pelo contrário, o trabalho deve ser elemento dignificante, devendo a subordinação jurídica do empregado ser limitada por tal elemento, assim como o exercício do poder diretivo do empregador.

Em segundo lugar, a observância de direitos fundamentais que asseguram à pessoa a proteção contra todo e qualquer ato de cunho degradante e desumano, garantindo condições existenciais mínimas para uma vida saudável, também não se faz presente nas situações de cobrança de metas excessivas, já que estas, por configurarem assédio moral organizacional, possuem como uma de suas consequências a degradação do meio ambiente de trabalho, bem como a violação ao direito fundamental à saúde.

Na cobrança excessiva de metas, o abuso acontece pela utilização do homem como mero instrumento para a consecução dos fins empresariais, sendo o trabalhador coisificado, obrigado a ignorar as suas necessidades humanas, físicas, psicológicas e fisiológicas, a deixar de lado o seu caráter humano, a sua dignidade humana, em nome do trabalho.

Enquanto o empregado presta um serviço em troca de um salário em condições estáveis, o ordenamento jurídico assegura a manutenção da relação e a estabilidade do sistema. Mas se a empresa empregadora instrumentaliza seus empregados para o atingimento de seus objetivos relativos à produtividade e ao cumprimento de metas de forma a transferir os riscos do negócio aos trabalhadores em detrimento da saúde destes, extrapola o uso razoável do poder diretivo na medida em que quantifica os valores dos obreiros, retira-lhes a personalidade e atribui-lhes instrumentalidade. Coisifica-os. Atentam contra a dignidade humana.²⁹⁰

Embora a livre iniciativa seja reconhecida pela Constituição, os instrumentos para alcance de melhor e maior produtividade do trabalho tem como limites os princípios e regras constitucionais tutelares da dignidade da pessoa humana, da valorização do trabalho e do emprego, da segurança e do bem-estar e da saúde, sendo que a adoção de métodos e práticas de fixação de desempenho e de realização de cobranças tem que ser compatibilizada com esses imperativos.²⁹¹

Nesse sentido, cabe ser ressaltado o caminho que vem seguindo a jurisprudência, no sentido de que, apesar da dispensa constituir um direito potestativo do

²⁹⁰ CERQUEIRA, Vinicius da Silva. **Assédio Moral Organizacional Nos Bancos**. São Paulo: LTr, 2015, p. 79.

²⁹¹ DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 14ª ed. São Paulo: LTr, 2015, p.696.

empregador, não se pode admitir a utilização de constante ameaça de demissão como forma de pressionar o empregado a aumentar a produção e cumprir metas, de modo que, humilhações e comentários vexatórios sobre a produção e a capacidade do empregado configuram o assédio moral, pois atentam contra a dignidade e a integridade física e psíquica do trabalhador.²⁹²

Por outro lado, nem sempre as políticas institucionais baseadas em metas significam uma violação da dignidade humana. Muito pelo contrário, é preciso ressaltar que o seu objetivo principal não é esse. Em verdade, na grande maioria dos casos, o que o empregador quer ao se utilizar de tal política é motivar seus empregados para que estes alcancem melhores desempenhos.

Dessa forma, é necessário buscar incentivar os empregados devendo sempre manter-se a visão de existência de necessidades individuais, para que a partir de então se possa agir na melhoria de desempenhos insatisfatórios e no reforço e na valorização de desempenhos positivos.²⁹³

Nas organizações, devemos lembrar o quanto é importante a realização das necessidades individuais e ajudar as pessoas nesse processo, uma vez que a motivação delas depende, e muito, da possibilidade do alcance dessas necessidades, por meio do trabalho. Nesse ponto, entra a importância de uma metodologia eficaz de avaliação de desempenho, que ajude no crescimento das pessoas no trabalho. Definindo objetivos claros e audaciosos, valorizando qualidades, detectando potencialidades, definindo processos de treinamento, facilitando o relacionamento pessoal, buscando confiança mútua líder/funcionário, perseguindo os objetivos empresariais, mas compatibilizando-os com os objetivos pessoais. (...)

As pessoas são levadas a assumir determinados tipos de comportamento por meio da motivação, o impulso que leva o ser humano a agir. Baseia-se em necessidades insatisfeitas, objetivos não alcançados²⁹⁴

Portanto, as metas devem representar um estímulo para o trabalho e não serem utilizadas com excessos por parte do empregador, de modo a configurar a violência psicológica no trabalho, atentando contra a dignidade e a integridade moral do empregado, causando-lhe danos e constrangimentos de difícil reparação.²⁹⁵

²⁹² (TRT 3ª Região, RO 0021-2004-097-03-0 – Ac, 8ª T., Relatora Juíza Denise Alves Horta., DJMG 27.7.2004, p.14. Citado por Irany Ferrari e Melchiades Rodrigues Martins).

²⁹³ PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 12ª ed. São Paulo: LTr, 2014, p. 102.

²⁹⁴ PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 12ª ed. São Paulo: LTr, 2014, p. 104.

²⁹⁵ EMERICK, Paula Cristina Hott. **Metas**: estratégia empresarial de busca agressiva por resultados: incentivo ou constrangimento?. São Paulo: LTr, 2009, p. 129.

Sempre que houver uma degradação contínua do meio ambiente de trabalho, devido às pressões e aos incentivos à competição acirrada entre empregados, bem como às humilhações e situações vexatórias em face dos empregados menos produtivos, estará se violando direitos fundamentais do empregado, em especial a dignidade da pessoa humana. Todavia, quando a estruturação da empresa respeitar de maneira razoável os direitos fundamentais dos trabalhadores, cobrando dos mesmos uma produtividade condizente com esses direitos, estar-se-á diante de uma valorização do trabalho.²⁹⁶

Assim, quando há a observância e o respeito à dignidade do trabalhador e, por conseguinte, a seus limites físicos e psíquicos no alcance de resultados, a política de metas pode significar uma verdadeira forma de valorização do trabalho humano, pois motiva o empregado.

Vê-se que, o grande obstáculo à motivação do empregado para o cumprimento das metas organizacionais situa-se justamente na relação conflituosa entre os interesses da empresa e os interesses do empregado.

O tratamento com respeito e a oportunização ao empregado de que, a partir do trabalho, os seus objetivos e as suas necessidades pessoais sejam satisfeitos, sendo estes últimos verificados em metas de cunho eminentemente existenciais, e não tão somente lucrativos, farão com que o mesmo se sinta em uma verdadeira relação de troca para com a empresa, e não de exploração.

Um bom relacionamento dentro do meio ambiente de trabalho, a existência de condições adequadas às normas de segurança e medicina do trabalho, a não exploração do trabalhador com jornadas e quantidades de trabalhos infundáveis e a atenção a eventuais necessidades individuais de cada trabalhador são alguns dos elementos que ultrapassam as ambições e necessidades financeiras do indivíduo, mas que também tornam o trabalho um fator de realização pessoal e de concretização da dignidade humana. Assim, o *homo economicus* cede espaço assim ao homem digno.

Dessa forma, tornar-se-á possível uma legítima conjunção de esforços entre o empregado e os objetivos da empresa através do controle subjetivo e do aumento

²⁹⁶ MUÇOUÇA, Renato de Almeida Oliveira. **Assédio moral coletivo nas Relações de Trabalho**. LTR, 2014, p.220.

da produtividade que as metas objetivam, uma vez que a correspondência e a vinculação entre as metas da empresa e as metas pessoais do trabalhador são fatores que interferem muito mais na subjetividade do trabalhador do que o controle por metas que acrescentam o salário e diminuem a qualidade de vida que vem sendo feito atualmente.

Evidencia-se, portanto, a necessidade de valorização do trabalhador que possibilite o mesmo a se sentir respeitado e motivado, pois, sem dúvidas, a eficiência da motivação para o labor encontra-se muito mais incisiva quando as metas da organização e as metas e valores do trabalhador não se contrapõem, mas sim se complementam.

Em contrapartida, no contexto de busca incessante por eficiência e alta produtividade na relação de emprego, percebe-se que a estipulação de metas pelo empregador, quando não subsidiada por um planejamento adequado, que reconheça as limitações e os direitos da personalidade do trabalhador, acaba tendo seus objetivos desvirtuados, podendo afrontar a dignidade humana e causar o fenômeno do assédio moral organizacional.

6 CONCLUSÃO

Diante de tudo o quanto exposto no presente trabalho monográfico, é possível realizar as seguintes conclusões:

- I. O histórico do trabalho humano revela, inicialmente, a transformação de um trabalho cujo caráter era de sujeição pessoal e de natureza de direito real, exercido pelos escravos e pelos servos, e, portanto, incompatível com o direito, em um trabalho baseado na subordinação do empregado, o qual se proliferou principalmente na Revolução Industrial do século XVIII.
- II. Com a vitória das revoluções burguesas, houve a consolidação do Estado liberal, mínimo, que atuava de maneira limitada, possuindo como objetivo principal a facilitação das relações mercantis. Com isso, no século seguinte, o capitalismo se proliferou intensamente, havendo ampla expansão da indústria e da produção em massa.
- III. A produção em massa exigiu dos empregadores a adoção de estratégias de produção, as quais podem ser visualizadas nas teorias administrativas. Nesta época, a especialização do trabalho, a divisão e a racionalização do trabalho, presentes no taylorismo e no fordismo, foram essenciais para o crescimento de grandes indústrias.
- IV. Ao passo que as empresas cresciam, os trabalhadores iam sendo cada vez mais submetidos a trabalhos degradantes e de caráter exploratório. O direito ainda não regulamentava as condições de trabalho, de modo que o empregador as estabelecia de forma unilateral, visando tão somente o lucro e ignorando as necessidades humanas.
- V. Após atuações coletivas do operário, houve a necessidade de regulamentar algumas condições de trabalho, dando-se origem, oficialmente, aos primeiros direitos trabalhistas. Desta forma, o Direito do Trabalho surgiu como um direito de cunho eminentemente protetivo do trabalhador.
- VI. O estudo das principais teorias administrativas permite realizar uma breve análise a respeito da gestão de produção, sendo essencial para a compreensão da utilização de metas, que é senão uma política de gestão da organização utilizada pelo empregador.
- VII. Taylor deu origem à organização racional do trabalho, preconizando o estudo dos movimentos exatos do trabalhador que permitiriam a produção no menor

tempo possível, era o chamado “estudo de tempo e movimentos”, realizado em conjunto com a utilização de métodos de pesquisa e com o treinamento científico dos trabalhadores. Tal teoria se baseou na ideia de homem econômico, a qual entendia que os indivíduos seriam influenciados exclusivamente por questões econômicas, e, no caso do empregado, pelo salário.

- VIII. Partindo do mesmo pressuposto de homem econômico utilizado pelo Taylorismo, o Fordismo também enxergava o homem como unicamente influenciado por valores materiais, na medida em que praticamente transformou o trabalhador em parte de uma máquina, na esteira móvel, desconsiderando diversos aspectos importantes salientados pelas demais teorias.
- IX. A teoria clássica da administração deu enfoque a outras questões da relação produtiva, como a noção de autoridade, disciplina, unidade de comando, espírito de equipe e disposição dos “órgãos” que compõem a organização. Apresentou, assim, as funções primordiais do administrador de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar a atividade da empresa.
- X. As ideias presentes no taylorismo e no fordismo foram muito criticadas pela desumanização do trabalhador, por desconsiderarem fatores distintos do econômico, e que igualmente afetam o trabalhador na sua produtividade, tendo sido demonstrado pela teoria das relações humanas que questões psicológicas e sociais, as quais podem ser modificadas pelas próprias condições de trabalho, bem como por aspectos motivacionais, influenciam diretamente a produtividade do trabalhador.
- XI. A teoria neoclássica trouxe consigo a vertente da administração baseada em objetivos e resultados, estabeleceu a importância das metas de uma organização e defendeu que as responsabilidades de cada trabalhador deveriam ser determinadas de acordo com os resultados esperados. Tal teoria estabeleceu também a ideia de estratégia organizacional, visando atingir objetivos de longo prazo da empresa.
- XII. O toyotismo buscou criar um novo conceito de empresa que buscasse envolver os trabalhadores no processo produtivo, conferindo aos mesmos maior autonomia, recompensa pelo bom desempenho em equipe, e ainda poucos símbolos de hierarquia e status. Ou seja, o trabalho em equipe acabava por se auto-controlar, através de uma cooperação forçada, a qual fazia recair sobre o trabalhador parte do ônus produtivo.

- XIII. Na administração contemporânea, verifica-se que não mais persiste a utilização exclusiva de nenhuma teoria administrativa estudada. A era da informação traz agora para as empresas necessidades muito mais complexas que outrora, de modo que todas as teorias da administração possuem influência e aplicação às organizações atuais, cada qual em seu aspecto mais trabalhado e em consonância com o planejamento estratégico de cada empresa.
- XIV. As políticas de metas, por sua vez, possuem fortes traços de algumas teorias administrativas: do taylorismo e do fordismo, na medida em que racionalizam e quantificam o trabalho humano, entendendo que o homem é unicamente impulsionado por questões econômicas; possuem, também, características da teoria das relações humanas, pois consideram a questão motivacional do trabalhador e o controle de sua subjetividade; da teoria neoclássica, por visar uma administração baseada em resultados e nas metas da organização e, por fim, do Toyotismo, ao adotar a prática de recompensar o trabalhador por um bom desempenho.
- XV. A utilização de metas pelo empregador aparece em um cenário atual de neoliberalismo e globalização, o qual fomentou a competitividade em âmbito mundial entre as empresas. Neste contexto, há a necessidade de que o Direito do Trabalho compatibilize a ideia de tutela do trabalhador com os imperativos do desenvolvimento econômico.
- XVI. A ampliação de direitos trabalhistas aparece na contramão da crescente viabilização de substituição da mão de obra por sistemas informatizados, tornando a manutenção do empregado tarefa extremamente custosa, o que gera a necessidade de aumentar a sua eficiência. A utilização de metas é, assim, uma alternativa utilizada pelo empregador para manter e/ou contratar empregados e, ao mesmo tempo, permanecer competitivo no mercado de trabalho.
- XVII. A imposição de metas, apesar de ser em sua maioria benéfica tanto para a empresa quanto para o empregado, se for feita de maneira inadequada pode dar origem ao fenômeno do assédio moral organizacional. Para estudá-lo, a realização de um paralelo com o assédio moral interpessoal é imprescindível.
- XVIII. O assédio moral interpessoal não possui previsão legal própria, sendo sua conceituação criada pela doutrina. Tal modalidade ocorre entre indivíduos individualmente considerados. A partir dos diversos conceitos apresentados, verifica-se que o fenômeno se constitui a partir de determinadas características,

quais sejam: conduta abusiva; reiteração; intencionalidade presumida e ataque aos direitos da personalidade da vítima, sendo dispensável a comprovação de dano, uma vez que a abusividade da conduta configura um dano *in re ipsa*.

XIX. Existem 3 modalidades de assédio moral interpessoal: assédio moral vertical, que se divide em ascendente, cuja conduta assediadora parte do empregador ou do superior hierárquico, e descendente, que parte do empregado; assédio moral horizontal, praticado entre colegas de trabalho que possuem a mesma hierarquia interna e, em terceiro lugar, assédio moral misto, que engloba em uma mesma organização a modalidade ascendente e a descendente de assédio. O foco do presente trabalho é o assédio moral vertical descendente, pois, além de ser a modalidade que mais prevalece atualmente, possui maior similitude com o assédio moral organizacional.

XX. As formas de manifestação do assédio, em especial o vertical descendente, são observadas em condutas omissivas, através do isolamento e do afastamento da vítima da atividade produtiva ou da recusa da comunicação, bem como em condutas comissivas, como rigor excessivo, rebaixamento funcional, revistas desarrazoadas, humilhações e discriminações, por exemplo.

XXI. Em relação às possíveis consequências jurídicas oriundas do assédio interpessoal, o empregado assediado pode pleitear em juízo a reparação por danos morais e/ou materiais e a rescisão indireta. Nesse sentido, a responsabilidade do empregador pode ser objetiva, quando o assédio for horizontal ou vertical ascendente, ou, no caso do de assédio moral vertical descente, subjetiva com culpa presumida, diante da dificuldade probatória de tal requisito. O empregado assediador pode também ser compelido ao pagamento de danos morais e/ou materiais causados à vítima, além de se configurar hipótese de justa causa por falta grave do obreiro. Vê-se ainda que as consequências do assédio também surtem efeitos para a própria empresa, a qual arcará com as indenizações e com os custos do absenteísmo e da rotatividade mão de obra.

XXII. O assédio moral organizacional aparece sob uma perspectiva de assédio que ocorre em face de toda uma coletividade de trabalhadores, na qual a própria política de gestão da empresa é a responsável por causar o fenômeno. A crescente competitividade e a busca por bons rendimentos fazem com que as empresas muitas vezes adotem modelos de gestão completamente inadequados, violando diversos direitos garantidos aos empregados.

- XXIII. O assédio moral organizacional ocorre quando se fazem presentes, simultaneamente, as seguintes características na conduta empresarial: atos dirigidos a uma coletividade de trabalhadores; reiteração; violação de direitos fundamentais e finalidade de obter o cumprimento dos objetivos da organização.
- XXIV. Para fins de identificação do instituto, existem dois critérios peculiares ao assédio moral organizacional. O primeiro deles é o critério subjetivo, através do qual a organização se utiliza do controle subjetivo do empregado, mediante condutas que buscam fazer com que o mesmo “vista a camisa” da empresa, acreditando que é o único responsável pelos resultados obtidos. Neste caso, o objetivo da empresa é engajar o empregado, suscitando o seu desejo pelo reconhecimento profissional e pelo crescimento da organização, tornando assim o sucesso da empresa e do empregado em uma relação interdependente.
- XXV. O critério objetivo se desdobra na quantificação do trabalho e no aumento da produtividade. Assim, a utilização demasiada de rankings de produtividade, a avaliação dos resultados como elemento ensejador de diferenças de tratamentos conferidos a empregados com bons ou maus rendimentos e como critério para compelir os empregados que não alcançam bons rendimentos à prática de brincadeiras vexatórias são práticas comuns de assédio moral organizacional.
- XXVI. A diferenciação do assédio moral organizacional de outras figuras semelhantes deve ser realizada para fins de melhor delimitação e caracterização do instituto. O assédio moral interpessoal e o organizacional, por exemplo, possuem diversas características em comum: a abusividade da conduta; reiteração; afronta a direitos da personalidade; presunção de culpa e dano *in re ipsa*. Todavia, no assédio moral organizacional, o agressor é sempre a empresa, representada pelo superior hierárquico ou pelo próprio empregador e, além disso, não persiste o objetivo de excluir e isolar o trabalhador, mas sim, engajá-lo.
- XXVII. A relação existente entre o assédio moral coletivo e o assédio moral organizacional é bastante similar, sendo geralmente utilizados como sinônimos. Porém, entende-se que o assédio moral coletivo é gênero que engloba o assédio moral organizacional, principalmente se for levado em consideração a amplitude do significado de direitos\interesses coletivos, os quais englobam, por sua vez, os direitos difusos, os direitos coletivos em sentido estrito e os direitos individuais homogêneos. Dentre tais figuras, a que mais se assemelha ao assédio moral organizacional são os direitos coletivos em sentido estrito.

- XXVIII. No assédio moral por competência, existe um requisito que não necessariamente se encontra no assédio moral organizacional, que é a condição especial da vítima a qual, por possuir competência e produtividade destacada dos restantes dos empregados, sofre o assédio.
- XXIX. Em que pese ser uma das consequências do assédio moral organizacional, um meio ambiente de trabalho debilitado, por si só, não configura o fenômeno, já que pode trazer por trás diversos motivos que não sejam o assédio moral organizacional, como por exemplo a redução de gastos da empresa.
- XXX. As políticas de gestão empresarial que causam o assédio moral organizacional são a gestão pelo medo, por estresse e por injúria. Na gestão pelo medo, geralmente há a ameaça de demissão ou de se causar algum prejuízo ao empregado. Na gestão por estresse, há a cobrança demasiada de metas ou a exigência de alcance de índices de produtividade exorbitantes, sendo que o controle do uso do sanitário também pode perfeitamente se enquadrar em tal tipo de gestão. Na gestão por injúria, o empregador humilha o empregado que obtém resultados insatisfatórios.
- XXXI. Não obstante a inexistência de regulamentação específica sobre o assédio moral organizacional, podem ser observados alguns fundamentos para o seu combate.
- XXXII. A violação da dignidade da pessoa humana, consagrada como princípio fundamental e um dos objetivos da República na CF/88, traduz um valor central que, pela teoria da eficácia imediata dos direitos fundamentais, deve ser aplicado a casos concretos de assédio moral organizacional.
- XXXIII. A violação de direitos da personalidade, consagrados no art. 5º, X, da CF/88, em especial à imagem e à honra do trabalhador, também se faz presente em grande parte dos casos de assédio moral organizacional, principalmente na gestão por injúria, sendo, portanto, mais um elemento de combate.
- XXXIV. A saúde do trabalhador também é garantida pela CF/88 em seus artigos 6º e 196, tendo sido estabelecido pela OMS que tal direito não significa apenas a ausência de doenças, mas também o bem-estar físico, mental e social, os quais inquestionavelmente são inobservados nas práticas de assédio moral organizacional. Ademais, diversas doenças são causadas pelo assédio moral, tanto interpessoal quanto organizacional, como a síndrome de *burnout*,

depressão, podendo levar, em casos mais extremos, ao alcoolismo, à morte súbita e ao suicídio.

XXXV. A subordinação jurídica do empregado é um dos requisitos da relação de emprego que deve ser encarada a partir de um viés objetivo, atuando, portanto, sobre o modo de realização da atividade, e não sobre a pessoa do trabalhador.

XXXVI. A subordinação possui natureza jurídica, uma vez que é produzida por um direito do empregador e também por ser resultante de um contrato, encontrando neste último seus limites e fundamentos.

XXXVII. Pode-se conceituar a subordinação como o estado de dependência jurídica, efetiva ou potencial, do empregado às ordens do empregador, decorrente do direito deste último de dirigir e comandar as atividades desempenhadas na execução do contrato.

XXXVIII. O poder diretivo do empregador, observado em seu sentido amplo, pode também ser chamado de poder empregatício, compreendendo o poder regulamentar, o poder fiscalizatório, o poder disciplinar e o poder diretivo em sentido estrito.

XXXIX. Existem algumas correntes que buscam fundamentar o poder diretivo, entendendo-se como mais acertada aquela que aponta o contrato como o grande fundamento do poder do empregador, uma vez que o instrumento jurídico contratual acaba por determinar, ainda que de forma implícita, diversos poderes do mesmo, estabelecendo, de logo, algumas determinações que deverão ser seguidas pelo empregado.

XL. O poder diretivo é justificado pelo princípio da alteridade, previsto no caput do art. 2º da CLT, mediante o qual o empregador deve assumir todos os riscos de seu negócio, não transferindo esse ônus para os seus empregados. Desse modo, o poder diretivo surge como um direito do empregador.

XLI. Nos casos de assédio moral organizacional, em se tratando de uma política de gestão da empresa, a prática de atos abusivos pelo empregador é frequentemente justificada no poder diretivo, acreditando o empregador estar apenas no uso de sua atribuição de dirigir a relação de emprego, quando em verdade já ultrapassou em muito os limites de seu poder.

XLII. O poder diretivo deve ser exercido em consonância com o contrato, com os princípios e direitos trabalhistas e com os princípios e direitos constitucionais,

referentes à proteção do empregado e do homem. Caso isso não seja feito, há o abuso do poder diretivo do empregador, um abuso de direito.

XLIII. A utilização da política de metas encontra-se inserida dentro dos limites do poder diretivo do empregador, de modo que, desde que respeitada a dignidade do trabalhador, não configura o fenômeno do assédio moral organizacional.

XLIV. O fenômeno do assédio moral organizacional decorrente da utilização de políticas de metas ocorre quando o poder diretivo do empregador ultrapassa os seus limites, violando a dignidade da pessoa humana, os direitos da personalidade do empregado e/ou o direito à saúde, caracterizando-se, por conseguinte, como um abuso de direito.

XLV. Tem se tornado uma realidade cada vez mais frequente em bancos e empresas de call center a ocorrência do fenômeno do assédio moral organizacional decorrente da imposição de políticas de metas exorbitantes, razão pela qual geralmente tais ramos possuem um meio ambiente de trabalho extremamente debilitado.

XLVI. A adoção de medidas preventivas é extremamente necessária, tendo em vista que a atuação repressiva nem sempre é capaz de compelir a empresa a uma mudança em sua postura institucional.

XLVII. Cabe às empresas a adoção de modelos de gestão de produção que, ainda que baseados em políticas de metas, demonstrem a sua responsabilidade social. Para isso, deve ser realizado um planejamento estratégico consciente, que vise o lucro e o crescimento da empresa, mas que também reconheça as limitações humanas.

XLVIII. No âmbito institucional da empresa, existem diversas medidas que podem ser adotadas como forma de prevenir a ocorrência do assédio moral organizacional, como por exemplo o estabelecimento de programas que mensurem periodicamente a qualidade mental dos trabalhadores, ações de preparação e treinamento dos empregados, principalmente os exercentes de cargos de chefia ou direção, e ainda a adoção de sistema de queixas individuais que proteja o empregado das reclamações realizadas.

XLIX. O empregado, ao se deparar com o assédio moral organizacional, deve atuar o quanto antes para evitar a ocorrência de consequências mais prejudiciais; deve registrar todas as condutas abusivas, dar visibilidade as mesmas e denunciá-las

aos órgãos internos competentes da própria empresa e, caso o problema não seja resolvido, aos órgãos públicos, como o MTE e o MPT.

- L. Tendo em vista que o assédio moral organizacional viola interesses e direitos extrapatrimoniais e indisponíveis, bem como trata-se de espécie de direito coletivo, a atuação do MPT na coibição do abuso do poder diretivo/empregatício pelo empregador e na preservação de um ambiente de trabalho saudável faz-se imprescindível, seja através da firmação de TAC's ou de ajuizamento de Ação Civil Pública.
- LI. As políticas de metas devem ser desenvolvidas, implementadas e mantidas pela empresa sempre a partir da baliza da preservação da dignidade humana do empregado. A cobrança excessiva de metas impede um trabalho digno, surtindo efeitos danosos que ultrapassam o próprio vínculo de emprego.
- LII. O assédio moral organizacional originado por políticas de metas viola a condição digna de trabalho, na medida em que o empregado é considerado como mero instrumento para a consecução dos fins empresariais e, portanto, desprovido de qualquer necessidade humana que vá além da execução do trabalho.
- LIII. O objetivo principal das políticas empresariais baseadas em metas é, na maioria dos casos, a conjunção da motivação do empregado com o aumento de produção. Desse modo, quando não utilizadas em excesso, as metas podem representar um estímulo a mais ao trabalho humano, funcionando, portanto, como verdadeiras ferramentas de valorização do trabalho humano e do respeito à dignidade do trabalhador.
- LIV. Assim, a real e legítima motivação do empregado a partir da utilização de metas pelo empregador só será efetiva caso haja uma complementariedade dos interesses e necessidades dos empregados com os da empresa, permitindo assim que o trabalho se afigure muito mais como uma conjunção de esforços, do que com a noção de exploração do trabalhador.
- LV. Por fim, conclui-se que a violação dos limites do poder diretivo do empregador na utilização de políticas empresariais baseadas em metas é causa suficientemente apta a dar origem ao fenômeno do assédio moral organizacional, devendo existir, portanto, mecanismos de prevenção do fenômeno, principalmente dentro do âmbito da empresa, para que assim os direitos do empregado sejam preservados.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica.** Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em 05/03/2016. P. 10.

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio Moral na Relação de Trabalho.** Curitiba: Juruá, 3ª ed., 2013.

ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de. **Direitos da personalidade do trabalhador e poder empregatício.** São Paulo: LTr, 2013.

ARAÚJO, Adriane Reis de. **O assédio moral organizacional.** São Paulo: LTr, 2012.

BAHIA. Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região. **Reclamação trabalhista.** Número do processo: 0080200-03.2007.5.05.0028. Relator: Luíza Lomba. Disponível em: <<http://www.trt5.jus.br/>>. Acesso em 28 abr. 2016.

BARROS, Renato da Costa Lino De Goes; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **A Distinção do Assédio Moral de Figuras Afins.** Revista Jurídica da Presidência, Brasília, v. 14, n.104, p. 585. Disponível em https://revistajuridica.presidencia.gov.br/ojs_saj/index.php/saj/article/view/81/72. Acesso em 20 nov.

BASILE, CÉSAR REINALDO OFFA. **A Dignidade da Pessoa Humana e o Valor Social do Trabalho na Interpretação e Aplicação das Normas Trabalhistas.** Dissertação de Mestrado. Faculdade de Direito da USP. São Paulo: 2009, p.81.

_____. **Código Civil de 2002.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm. Acesso em 12 abr. 2016.

_____. **Consolidação das Leis do Trabalho.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm. Acesso em: 02 abr. 2016.

_____. **Constituição Federal de 1998.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 28 abr. de 2016.

_____. **Lei 7347.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7347orig.htm. Acesso em: 06 mai. 2016).

_____. **Lei Complementar 75/93.** Dispõe sobre a organização, as atribuições e o estatuto do Ministério Público da União. Disponível em: <http://www1.tce.pr.gov.br/multimedia/2012/3/pdf/00239413.pdf>. Acesso em 23 nov. 2015.

_____. **Resolução 69/2007 – CSMPT.** Disponível em: www.mpt.gov.br. Acesso em 10 abr. 2016.

_____. Tribunal Superior do Trabalho. Acórdão no Recurso de Revista nº 8015420115030087. Relator: SCHEUERMANN, Hugo Carlos. Publicado no DEJT de 31/05/2013. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/consulta-unificada>. Acesso em 27 abr. 2016.

BRITO FILHO, José Claudio Monteiro de. **Trabalho decente:** análise jurídica da exploração do trabalho: trabalho escravo e outras formas de trabalho indigno. 4ª ed. São Paulo: LTr, 2016.

CALVO, Adriana. **O direito fundamental à saúde mental no ambiente de trabalho:** o combate ao assédio moral institucional – visão dos tribunais trabalhistas. São Paulo: LTr, 2014.

_____. Cartilha do MPT “**Assédio Moral e Sexual: previna-se**”. Coordenação: Andrea Lino Lopes e Flávio Henrique Freitas Evangelista Gondim.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**, volume I, 8ª ed., São Paulo: Paz e Terra.

CASTILHO, Ricardo. **Acesso à justiça:** tutela coletiva de direitos pelo Ministério Público: uma nova visão. São Paulo: Atlas, 2006.

CERQUEIRA, Vinicius da Silva. **Assédio Moral Organizacional Nos Bancos.** São Paulo: LTr, 2015.

CHEHAB, Gustavo Carvalho. **KAROSHI:** a morte súbita pelo excesso de trabalho. Revista TST, Brasília, vol. 79, nº 3, jul/set 2013, p.153. Disponível em: http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/bitstream/handle/1939/50030/008_chehab.pdf?sequence=1. Acesso em 29 abr. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Marcelo Freire Sampaio. **Dano Moral Coletivo nas Relações Laborais - de acordo com o novo código de processo civil**. 2ª ed. LTr, 2016.

DA CUNHA JUNIOR, Dirley. **Curso De Direito Constitucional**. 6ª ed. Salvador: Juspodivm, 2012.

DELGADO, Gabriela Neves Delgado...[et al.]. **Direito constitucional do trabalho: princípios e jurisdição constitucional do TST**. São Paulo: LTr, 2015.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 4 ed. São Paulo: LTr, 2005.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 14ª ed. São Paulo: LTr, 2015.

DELGADO, Maurício Godinho. **Direitos da personalidade (intelectuais e morais) e contrato de emprego**. Revista Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Belo Horizonte, Jul./Dez.99.

DRUCKER, Peter. **A Técnica de Fixação de Objetivos para Gerentes**, Revista de Administração de Empresas, nº 24, 2010.

EBERT, Paulo Roberto Lemgruber. **O Direito do Trabalho no século XXI: em busca de uma nova estruturação**. Revista TST, vol. 78, nº 2, abr/jun 2012.

EMERICK, Paula Cristina Hott. **Metas: estratégia empresarial de busca agressiva por resultados: incentivo ou constrangimento?** São Paulo: LTr, 2009.

EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. The concept of bullying at work. The European tradition. **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: international perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. p. 3-30 apud GOSDAL, Thereza Cristina. SOBOLL, Lis Andrea Pereira. Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar. Disponível em: <<http://www.assedioorganizacional.com.br/downloads/assedio-moral-interpessoal-e-organizacional.pdf>>. Acesso em 22 nov. 2015.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FABIANO, Isabela Márcia de Alcântara; RENAULT, Luiz Otávio Linhares. **Crise financeira mundial**: tempo de socializar prejuízos e ganhos. Revista Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região, v.48, n.78. Belo Horizonte: jul/dez, 2008. Disponível em: <http://www.trt3.jus.br/escola/download/revista/rev_78/isabela_fabiano_luiz_otavio_renault.pdf>.

FILHO, Ives Gandra Martins. **Processo Coletivo do Trabalho**. 4ª ed. LTr, 2008.

FONTES, Leonardo de Oliveira. **Raízes do neoliberalismo brasileiro**: uma análise sociológica do processo de abertura comercial. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2011. Dissertação de Pós-Graduação em Sociologia do Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas.

FRANCO FILHO, Georgenor de Sousa. **Globalização do trabalho**: rua sem saída. São Paulo: LTr, 2001.

GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Direito do Trabalho e Direito Empresarial sob o enfoque dos direitos fundamentais**. São Paulo: LTr, 2015.

GASPAR, Danilo Gonçalves. **Subordinação potencial**: encontrando o verdadeiro sentido da subordinação jurídica. São Paulo: LTr, 2016.

GAVRONSKI, Alexandre Amaral. **Técnicas extraprocessuais de tutela coletiva**. São Paulo: RT, 2010.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. 3ª ed. São Paulo: LTr, 2008.

GOSDAL, Thereza Cristina. SOBOLL, Lis Andrea Pereira. **Assédio moral interpessoal e organizacional**: um enfoque interdisciplinar. Disponível em: <<http://www.assedioorganizacional.com.br/downloads/assedio-moral-interpessoal-e-organizacional.pdf>>. Acesso em 22 nov. 2015.

HIRIGOYEN, Marie France. **Assédio Moral, a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 15ª ed., 2014.

INÁCIO, Aparecido. **Assédio Moral No Mundo Do Trabalho**: Doutrinas, comentários, jurisprudências e casos concretos. São Paulo: ed. Idéias & Letras. 2012.

LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Direitos Metaindividuais**. 1ª ed. LTr, 2005.

LEYMANN, Heinz. **Consequences of mobbing**. Disponível em: <<http://www.leymann.se/English/15100E.HTM>>. Acesso em 04 mai. 2016.

LODI, João Bosco. **Administração por Objetivos**: Um Balanço. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v10n1/v10n1a06.pdf>>. Acesso em 18/02/2016.

LOPES NETO, Aramis A. **Bullying** – comportamento agressivo entre estudantes. *Jornal de pediatria*. Rio de Janeiro:2005, p. 165. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jped/v81n5s0/v81n5Sa06.pdf>>. Acesso em: 19/03/2016)

MARTINEZ, Luciano. **Curso de Direito do Trabalho**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho**. 29ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATO GROSSO. Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região. **Reclamação trabalhista**. Número do processo: 00795.2010.002.23.00-3. Relator: Tarcísio Valente. Disponível em:<<http://www.trt23.jus.br/>>. Publicado em 09/09/2012. Acesso em 28 abr. 2016.

MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 66.

MAZZILI, Hugo Nigro. **O Inquérito Civil**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2000, p.117).

MEIRELES, Edilton. **Abuso de direito na relação de emprego**. São Paulo: LTr, 2004.

MELO, Nehemias Domingues de. **Assédio moral**: individual e coletivo. Disponível em: <<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=1795>>. Acesso em 08 fev. 2016.

MESQUITA, Luiz José de. **Direito disciplinar do trabalho**. São Paulo: LTr, 1991.

MUÇOUÇA, Renato de Almeida Oliveira. **Assédio moral coletivo nas Relações de Trabalho**. LTR, 2014.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso De Direito Do Trabalho**. 24ª ed. Saraiva, 2009.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro; NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. 39ª ed. São Paulo: LTR, 2014.

NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **Assédio moral e dano moral no trabalho**. 3ª ed. São Paulo: LTr.

NETO, Xisto Tiago de Medeiros. **Dano Moral Coletivo**. São Paulo: LTR, 2004.

NORUEGA. Act. nº 62 of 17 June 2005. **Working Environment Act**. Disponível em: http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=es&p_isn=70972&p_country=NO&p_classification=01.02. Acesso em 04 mai. 2016.

OLIVEIRA, Sebastião Geraldo de. **Proteção jurídica à saúde do trabalhador**. 5ª ed. São Paulo: LTr, 2010.

ONU. **Declaração Universal de Direitos Humanos**. Disponível em: http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/por.pdf Acesso em 08/01/2016.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de Gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. 2ª ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Noções conceituais sobre o assédio moral na relação de emprego**. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 11, n.1149, 2006. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/8838>. Acesso em: 13 out. 2015.

PARANÁ. Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região. **Reclamação Trabalhista**. Processo nº 09329.2002.004.09.00. Relator: Desembargadora: Marlene Fuverki. Data da publicação: 23.01.2014. Disponível em: http://www.trt9.jus.br/internet_base/processoman.do?evento=Editar&chPlc=AAAS5SABaAACxpfAAX. Acesso em 15 out. 2015.

PEDUZZI, Cristina. **Assédio sexual e Assédio moral**. Secretaria de Comunicação Social do Tribunal Superior do Trabalho, 04 nov.2012. Entrevista concedida a Lourdes Cortes. Disponível em: http://www.tst.jus.br/materias-especiais/-/asset_publisher/89Dk/content/id/3009112. Acesso em 23 nov. 2015.

PELI, Paulo; TEIXEIRA, Paulo. **Assédio Moral**: uma responsabilidade corporativa. São Paulo: Ícone, 2006.

PEREIRA, Ana Maria Benevides. **O estado da arte do burnout no Brasil**. Revista Eletrônica InterAção Psy – Ano 1, nº 1- Ago 2003, p. 4. Disponível em: <http://www.saudeetrabalho.com.br/download_2/burnout-benevides.pdf>. Acesso em 29 abr. 2016.

PERNAMBUCO. Tribunal Regional do Trabalho da 6ª região. Reclamação Trabalhista. Processo nº 2006.003.06.00.1. Relator: Desembargadora Nise Pedroso Lins de Sousa. Data de Publicação: 27.09.2007. Disponível em:<<http://www.trt6.jus.br/portal/>>. Acesso em 23 nov. 2015.

POLHMANN, Juan Carlos Zurita. **Assédio Moral Organizacional**. Identificação e tutela preventiva. São Paulo: LTR, 2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 12ª ed. São Paulo: LTr, 2014.

PRATA, Marcelo Rodrigues. **Anatomia do Assédio Moral no Trabalho**: uma abordagem transdisciplinar. LTR, 2008.

RAMOS FILHO, Wilson. **Direito Capitalista do Trabalho**. São Paulo: Ltr, 2012.

ROMITA, Arion Sayão. **A Reforma do Mercado de Trabalho**. 1ª ed. São Paulo: LTR, 2008.

SANTOS, Ana Cláudia Schwenck dos. **Ação Civil Pública**. São Paulo: LTr, 2013.

SANTOS, Elvécio Moura dos. **O poder disciplinar do empregador**. Revista Faculdade de Direito UFG, jan./dez., 1993/1994.

SARLET, Ingo Wolfgang. **Dignidade da pessoa humana e direitos fundamentais na Constituição Federal de 1988**. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2012.

SARMENTO, Daniel. **Direitos Fundamentais e relações privadas**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006, p.287.

SCHREIBER, Anderson. **Novos paradigmas da responsabilidade civil**: da erosão dos filtros da reparação à diluição dos danos. 3ª ed; São Paulo: Atlas 2011.

SILVA, Elizabet Leal da. **Emancipação do trabalhador e dignidade no trabalho**. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 2011.

SILVA NETO, Manoel Jorge e. **Direitos fundamentais e o contrato de trabalho**. São Paulo: LTr, 2005.

SILVA NETO, Manoel Jorge e. **Teoria jurídica do assédio e sua fundamentação constitucional**. São Paulo: LTR, 2012.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SIMM, Zeno. **Acoso psíquico no ambiente de trabalho**: manifestações, efeitos, prevenção e reparação. São Paulo: LTr.

STADLER, Denise de Fátima. **Assédio moral**: uma análise da teoria do abuso de direito aplicada ao poder do empregador. São Paulo: LTr, 2008.

SÜSSEKIND, Arnaldo; MARANHÃO, Délio; VIANNA, Segadas; TEIXEIRA, Lima. **Instituições de direito do trabalho**. Volume I, 22ª Edição. São Paulo: LTr, 2005.

Tempos Modernos. Direção: Charles Chaplin. Produção: Charles Chaplin, Paulette Goddard. Rio de Janeiro: Continental Home Video, 1936.

TAC referente ao Procedimento Preparatório nº 000.238.2-13.05.000/1. Disponível em:
<<http://mpt.gov.br/portaltransparencia/consultaPRT.php?iUG=05&tipoConsulta=tac>>.
Acesso em 04.abr.2016.

THOME, Candy Florencio. **O assédio moral nas relações de emprego**. 2ª ed. São Paulo: Ltr, 2009.

TRT-1 - RO: 00009488520105010341 RJ, Relator: Flavio Ernesto Rodrigues Silva, Data de Julgamento: 22/10/2014, Décima Turma, Data de Publicação: 03/11/2014)

TRT-1 - RO: 00105249620135010018 RJ, Relator: MARCOS DE OLIVEIRA CAVALCANTE, Data de Julgamento: 13/05/2015, Sexta Turma, Data de Publicação: 26/05/2015.

TRT 3ª Região, RO 0021-2004-097-03-0 – Ac, 8ª T., Relatora Juíza Denise Alves Horta,. DJMG 27.7.2004, p.14. Citado por Irany Ferrari e Melchíades Rodrigues Martins.

TRT-4 – Reclamação Trabalhista: 0001048-74.2013.5.04.0301. Data de Publicação: 19/03/2015. Disponível em: <<http://www.trt4.jus.br>>. Acesso em 20 abr. 2016.

TRT-5 - RECORD: 689007220075050342 BA 0068900-72.2007.5.05.0342, Relator: VALTÉRCIO DE OLIVEIRA, 4ª. TURMA, Data de Publicação: DJ 02/04/2009.

TRT-5 - RECORD: 730009520075050463 BA 0073000-95.2007.5.05.0463, Relator: CLÁUDIO BRANDÃO, 2ª. TURMA, Data de Publicação: DJ 07/12/2009.

TRT-10 - RO: 00087201310210004 DF 00087-2013-102-10-00-4 RO, Relator: Desembargador Douglas Alencar Rodrigues, Data de Julgamento: 09/04/2014, 3ª Turma, Data de Publicação: 25/04/2014 no DEJT.

Tribunal Regional do Trabalho da 1ª região. Súmula nº 42. Disponível em: <http://www.trt1.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=2b9803c3-1c5b-449c-b4cd-48641b0f02a3&groupId=10157>. Acesso em 20/03/2016.

TST. Acórdão de Agravo de Instrumento em Recurso de Revista nº 5888720145030137. Publicado no DEJT de 05/05/2015. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/consulta-unificada>>. Acesso em 28 abr. 2016.

TST - RR: 444003220075090567, Relator: Augusto César Leite de Carvalho, Data de Julgamento: 21/10/2015, 6ª Turma, Data de Publicação: DEJT 23/10/2015. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/consulta-unificada>.

WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS, Renato da Costa Lino de Goes; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Assédio moral laboral e direitos fundamentais**. São Paulo: LTr, 2014.