



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

FACULDADE DE DIREITO

CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO

CAROLINE RAFAELA DE OLIVEIRA PINTO

**ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E POLÍTICA DE METAS:
UMA ANÁLISE SOBRE O ABUSO DO PODER EMPREGATÍCIO EM MODELOS
DE GESTÃO EMPRESARIAL E SUAS REPERCUSSÕES**

Salvador

2018

CAROLINE RAFAELA DE OLIVEIRA PINTO

**ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E POLÍTICA DE METAS:
UMA ANÁLISE SOBRE O ABUSO DO PODER EMPREGATÍCIO EM MODELOS
DE GESTÃO EMPRESARIAL E SUAS REPERCUSSÕES**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade Federal da Bahia.

Orientação: Prof. Ms. Adriana Brasil Vieira Wyzykowski

Salvador

2018

TERMO DE APROVAÇÃO

CAROLINE RAFAELA DE OLIVEIRA PINTO

ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E POLÍTICA DE METAS: UMA ANÁLISE SOBRE O ABUSO DO PODER EMPREGATÍCIO EM MODELOS DE GESTÃO EMPRESARIAL E SUAS REPERCUSSÕES

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade Federal da Bahia.

Orientação: Prof. Ms. Adriana Brasil Vieira Wyzykowski

Aprovada em ____ de _____ de 2018

BANCA EXAMINADORA

Adriana Brasil Vieira Wyzykowski – Orientadora _____

Titulação: Mestre em Relações Sociais e Novos Direitos pela Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Instituição: Universidade Federal da Bahia

Andréa Presas Rocha – Examinadora _____

Titulação: Doutora em Direito do Trabalho pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

Instituição: Universidade Federal da Bahia

Renata Queiroz Dutra – Examinadora _____

Titulação: Doutora em Direito, Estado e Constituição pela Universidade de Brasília (UNB)

Instituição: Universidade Federal da Bahia

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por todas as bênçãos derramadas em minha vida, e por, com sua infinita bondade, sempre me dar forças para seguir em frente, mesmo nos momentos mais difíceis.

À minha mãe, Maria de Fátima, por todo amor, dedicação e suporte nessa caminhada.

Às minhas irmãs, Manuela e Maria Fernanda, por me fazerem conhecer o significado da palavra união, e me darem a certeza de que sempre terei com quem contar na jornada da vida.

À minha orientadora, Adriana Wyzykowski, por sua disponibilidade, críticas construtivas, gentileza, paciência e auxílio.

Aos amigos que construí aos longos destes anos de faculdade, e que desejo levar para a vida.

Ao Ministério Público do Trabalho, órgão em que tive o prazer de estagiar e onde, além de adquirir experiência profissional, pude perceber que mais que meros aplicadores de leis, os operadores do Direito lidam com vidas, muitas vezes fragilizadas diante do aviltamento de suas garantias, e para isso a expansão da consciência humana é fundamental.

Por fim, um agradecimento especial ao meu pai, meu anjo da guarda, que vibraria comigo essa vitória se aqui estivesse. Meu desejo, como profissional e cidadã, será sempre honrá-lo e perpetuar seus valores.

“O cliente não é o número 1 para mim. Ele é o número 2, logo atrás do empregado.”

Marcus Lemonis, empresário líbano - americano

“É mais fácil obter o que se deseja com um sorriso do que com a ponta da espada.”

William Shakespeare

RESUMO

A presente pesquisa tem o intuito de demonstrar a relação entre o estabelecimento, de modo inadequado, da política de metas empresariais e o assédio moral organizacional. Desse modo, será realizada a análise histórica do Direito do Trabalho, dos modelos de gestão empresarial na teoria da administração e o surgimento e evolução da política de metas nesse contexto, chegando à contemporaneidade. Posteriormente, tratar-se-á do assédio moral em suas diversas formas de manifestação, passando pelo assédio moral interpessoal, por competência, e finalmente, o assédio moral organizacional, apontando, ainda, as distinções deste último em relação a figuras afins, e suas consequências. Será abordada, também, a responsabilidade do empregador pelo dano moral coletivo decorrente desta irregularidade trabalhista. Em seguida, haverá o exame dos limites do poder empregatício frente à subordinação jurídica do empregado, procedendo-se, na sequência, à análise de casos concretos a partir de julgados, formas de prevenção e defesa aos trabalhadores assediados, e as perspectivas sobre o tema com o advento da Reforma Trabalhista. Por fim, será verificado como a política de metas pode ser utilizada pela administração de modo a não configurar afronta à dignidade dos trabalhadores.

Palavras-chave: assédio moral organizacional; política de metas; abuso do poder empregatício; gestão empresarial.

ABSTRACT

The present research aims to demonstrate the relationship between the inappropriate establishment of corporate goals policy and organizational moral harassment. In this way, the historical analysis of labor law, business management models in management theory and the emergence and evolution of the policy of goals in this context will be carried out, reaching contemporaneity. Subsequently, it will be a question of moral harassment in its various forms of manifestation, through interpersonal moral harassment, by competence, and finally, organizational moral harassment, also pointing to the latter's distinctions in relation to related figures, and their consequences. It will also address the employer's liability for collective moral damages arising from this labor irregularity. Next, the limits of the employment power will be examined in relation to the legal subordination of the employee, followed by the analysis of concrete cases from the courts, forms of prevention and defense to the harassed workers, and perspectives on the subject with the advent of the Labor Reform. Finally, it will be verified how the policy of goals can be used by the administration so as not to constitute an affront to the dignity of the workers.

Key words: organizational harassment; goal policy; abuse of employment; business management.

LISTA DE SIGLAS

ACP	Ação Civil Pública
APO	Administração Por Objetivos
art.	artigo
CC/02	Código Civil de 2002
CDC	Código de Defesa do Consumidor
CF/88	Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CP	Código Penal
EUA	Estados Unidos da América
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LER	Lesão por Esforço Repetitivo
MP	Medida Provisória
MPT	Ministério Público do Trabalho
OIT	Organização Internacional do Trabalho
RO	Recurso Ordinário
STF	Supremo Tribunal Federal
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
TOC	Transtorno Obsessivo-Compulsivo
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TST	Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 POLÍTICA DE METAS EMPRESARIAIS	13
2.1 INFLUÊNCIA DA POLÍTICA DE METAS NO DIREITO DO TRABALHO – UM HISTÓRICO	13
2.2 OS MODELOS DE GESTÃO EMPRESARIAL E O SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DA POLÍTICA DE METAS NA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO.....	20
2.2.1 Taylorismo	20
2.2.2 Fordismo	23
2.2.3 Teoria Clássica	25
2.2.4 Teoria das Relações Humanas	26
2.2.5 Teoria Neoclássica	31
2.2.6 Toyotismo	32
2.2.7 Contemporaneidade	35
3 O ASSÉDIO MORAL E SUAS REPERCUSSÕES	38
3.1 O ASSÉDIO MORAL INTERPESSOAL.....	38
3.2 MODALIDADES	42
3.2.1 Vertical	42
3.2.2 Horizontal	42
3.2.3 Misto	43
3.3 O ASSÉDIO MORAL POR COMPETÊNCIA	43
3.4 O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL	44
3.5 DIFERENÇAS ENTRE O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E OS OUTROS TIPOS DE ASSÉDIO.....	50
3.6 FIGURAS DIVERSAS DO ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL	51
3.6.1 Discriminação	51
3.6.2 Assédio Sexual	53
3.6.3 Agressões Pontuais	55

3.6.4 Estresse no Trabalho	57
3.6.5 Conflito de ideias/opiniões	59
3.7 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL	60
3.7.1 Desrespeito à dignidade e aos direitos fundamentais dos empregados assediados	61
3.7.2 Convivência entre os pares e reflexos perante terceiros	65
3.8 A RESPONSABILIDADE DO EMPREGADOR PELO ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E O DANO MORAL COLETIVO SOFRIDO.....	67
4 RELAÇÃO ENTRE A POLÍTICA DE METAS EMPRESARIAIS E O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL	71
4.1 LIMITES DO PODER EMPREGATÍCIO FRENTE À SUBORDINAÇÃO JURÍDICA DO EMPREGADO.....	72
4.2 POLÍTICA DE METAS EMPRESARIAIS E O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DE CASOS.....	74
4.3 MECANISMOS DE PREVENÇÃO E DEFESA AOS EMPREGADOS.....	80
4.3.1 A atuação dos sindicatos	80
4.3.2 A atuação das empresas	82
4.3.3 A atuação do Ministério Público do Trabalho	84
4.4 PERSPECTIVAS SOBRE O TEMA À LUZ DA REFORMA TRABALHISTA	88
4.5 UTILIZAÇÃO DA POLÍTICA DE METAS COMO FATOR DE INCENTIVO AO MEIO AMBIENTE DE TRABALHO SADIO E EQUILIBRADO	97
5 CONCLUSÃO	99
REFERÊNCIAS	111

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do exercício de atividades laborais passou a assumir papel cada vez mais significativo na vida dos seres humanos ao longo dos anos, passando por diversas mudanças influenciadas pelo contexto histórico-cultural mundial. Disso surgiu a necessidade de regulamentação dessas relações pelo Direito do Trabalho, ramo do direito privado, que, principalmente com a ascensão do capitalismo, ganhou enorme importância.

Acompanhando esse movimento, os modelos de administração empresarial foram transformando-se, de modo a atender aos interesses dos gestores. A colocação do trabalhador, nesse cenário, também foi sendo moldada, tentando-se chegar a um modo de exploração de sua mão de obra da qual emergissem os melhores resultados.

Com a globalização derrubando barreiras e incentivando a competitividade entre os países, e o neoliberalismo tomando força, o lema de produzir mais e destacar-se frente aos concorrentes, aumentando os lucros, levou as empresas a utilizarem estratégias que, em um primeiro momento, tem o propósito de motivar e estabelecer recompensas aos trabalhadores, para que esses atinjam o objetivo final.

Trata-se da chamada política de metas, a qual, amplamente adotada por empreendimentos dos mais variados ramos, foi desvirtuada, passando por cima de direitos e garantias constitucionais e desconsiderando a humanidade, subjetividade e limitações intrínsecas aos trabalhadores, que mais do que isso, são indivíduos. Estes, tratados como verdadeiras máquinas, são submetidos a constrangimentos, pressão e, acabam desenvolvendo doenças em nome da máxima perversa de produtividade em primeiro lugar, a qualquer custo.

O assédio moral organizacional, assim, se manifesta. Tratar dessa modalidade de assédio na academia assume enorme importância, vez que as pesquisas desenvolvidas sobre o tema costumam voltar suas atenções para a modalidade interpessoal.

Por outro lado, é bastante recorrente o assédio moral organizacional, aquele que atinge trabalhadores submetidos à incompetência de gestores que não dão a devida atenção ao planejamento estratégico-organizacional de seus empreendimentos, preferindo adotar postura irregular.

Por não ter um alvo específico, sendo direcionado a todo o corpo de trabalhadores indistintamente, esse tipo de assédio nem sempre chega ao conhecimento dos órgãos trabalhistas, já que os atingidos, por vezes, não sabem como proceder para se desvencilhar desse ciclo de humilhações.

Na medida em que for ratificado, entretanto, que o poder empregatício não é um direito absoluto, mais casos serão trazidos à tona, causando a devida responsabilização pelo dano moral coletivo oriundo do assédio moral organizacional. O caráter transindividual dessa reparação, que vai além de uma mera indenização isolada, tem, assim, o condão de evitar a perpetuação do sadismo e das tiranias, dado o seu caráter repressivo e pedagógico.

O objetivo deste trabalho, portanto, é analisar de que modo a política de metas aplicada com o abuso do poder empregatício pode configurar o assédio moral organizacional, bem como as repercussões disso nas empresas e fora delas.

Desse modo, no segundo capítulo realizar-se-á um panorama acerca da evolução e consolidação do Direito do Trabalho, seguido da apresentação dos diversos modelos de gestão empresarial na teoria da administração, chegando até os dias atuais. Será explicitado, dessa forma, de que maneira deu-se a adoção da política de metas como estratégia de organização do trabalho, e o seu fomento com a ascensão do capitalismo, a globalização e a necessidade do mercado de aumento da produção.

Na sequência, o terceiro capítulo terá como enfoque o estudo do assédio moral, expondo, de pronto, suas diversas vertentes, quais sejam, o assédio moral interpessoal, por competência e, finalmente, o assédio moral organizacional, destacando, posteriormente, a diferença entre eles. Com vistas, ainda, a uma busca pela otimização da identificação do assédio moral organizacional, evitando a sua confusão com outras figuras, será feita a sua distinção quanto a demais situações, quais sejam, a discriminação, o assédio sexual, as agressões pontuais, o estresse no trabalho e o conflito de ideias/opiniões.

Também serão tratadas neste capítulo as consequências do assédio moral organizacional, destacando-se o seu caráter pluriofensivo, vez que atinge não somente a dignidade dos trabalhadores vítimas dele, mas a sociedade como um todo. Tal irregularidade trabalhista, por certo, desemboca na configuração do chamado

dano moral, o qual será tratado ao final do terceiro capítulo, em conjunto com a responsabilidade do empregador nesse cenário.

O quarto capítulo, por sua vez, trará o estudo da relação entre a política de metas empresariais e o assédio moral organizacional, decorrente da extrapolação dos limites do poder empregatício frente à subordinação jurídica do empregado no contrato de trabalho. O modo de imposição abusiva das metas será analisado a partir de casos práticos, que chegaram aos Tribunais brasileiros. Mecanismos de prevenção que vem sendo adotados pelos Sindicatos de classe, as empresas e o Ministério Público do Trabalho também serão trazidos à tona.

Este capítulo trará, ainda, as novidades acerca da temática deste trabalho com o advento da Lei nº 13.467 de 2017, a Reforma Trabalhista, e da Medida Provisória nº 808 de 2017, também conhecida como “reforma da reforma”. No encerramento, buscar-se-á demonstrar como o uso adequado da política de metas pode consistir em instrumento de incentivo para os trabalhadores, trazendo ganhos para os empregados e a empresa, proporcionando assim um meio ambiente de trabalho sadio e equilibrado para todos.

Por fim, o quinto capítulo apontará as conclusões fruto desta pesquisa, extremamente necessária para a difusão de temática tão recorrente nas relações de trabalho, sobre a qual faz-se imprescindível o fomento às discussões.

2 POLÍTICA DE METAS EMPRESARIAIS

Será realizado neste capítulo um breve histórico do surgimento e evolução do Direito do Trabalho, buscando entender a importância da sua intervenção na regulamentação de situações em que a procura incessante por resultados e lucros pode acabar por desrespeitar a dignidade da pessoa humana e direitos sociais dos trabalhadores. Ademais, haverá uma conceituação das políticas de metas empresariais e os modelos de gestão empresarial ao longo da história que contribuíram para o seu surgimento, passando desde o Taylorismo até os moldes da administração atual.

2.1 INFLUÊNCIA DA POLÍTICA DE METAS NO DIREITO DO TRABALHO – UM HISTÓRICO

Surgido para regular as relações trabalhistas entre patrões e empregados, o Direito do Trabalho passou por diversas mudanças ao longo dos tempos até atingir a sua configuração atual.

Antes do seu aparecimento, porém, o dispêndio da força humana em favor de outros indivíduos apresentou-se, de modo forçoso, com a escravidão e as relações servis típicas do feudalismo, pelas quais os servos trabalhavam nas terras dos senhores em nome de uma suposta proteção. Em ambas essas expressões, entretanto, o homem não era visto como sujeito de direitos ou garantias formais. Pelo contrário, sua existência significava puramente força de trabalho para o enriquecimento das classes mais abastadas.¹

Chamando atenção para essas relações no mundo antigo, Hannah Arendt, em sua obra “A Condição Humana”, destaca o aspecto da dominação que perpassava esses vínculos forçosamente estabelecidos entre os indivíduos. Na Grécia, por exemplo, vencidos tornavam-se escravos, e apesar de existirem também operários e artesãos livres, suas atenções deviam ser pautadas no seu ofício, de modo a não se imiscuírem na vida pública. A política, por sinal, era vista como sinônimo de liberdade, e para que

¹ ZAINAGHI, Domingos Sávio. Tendência do Direito do Trabalho na América Latina na Era da Globalização. **Revista do TST**, Brasília, vol. 67, n. 4, p.1, out/dez.2001.

uns a tivessem, deveriam subjugar outros, sendo a escravidão, assim, considerada condição inerente à vida humana.²

Nesse sentido, levando-se em conta a subordinação, um dos princípios que regem o Direito do Trabalho, Maurício Godinho Delgado pontua que tais relações não guardam compatibilidade com o Direito do Trabalho, uma vez que nelas há a configuração da *sujeição pessoal* do trabalhador, e não da sua *subordinação*.³

Distinguindo uma e outra, a subordinação a que se refere o Direito do Trabalho trata-se de uma subordinação jurídica, afeta ao *modus operandi* pelo qual o trabalhador deve efetuar seu serviço, de acordo com o direcionamento do empregador. A sujeição pessoal, de outro lado, extrapola esse limite, reduzindo a liberdade pessoal do empregado.⁴

A ascensão do Direito do Trabalho propriamente dita só veio a ocorrer, então, a partir do século XIX, como fruto da Revolução Burguesa, pela qual emergiu uma nova classe, que pretendia se firmar no poder, substituindo as velhas monarquias; e da Revolução Industrial, a partir da qual a produção fabril se intensificou, fazendo da Inglaterra a principal potência mundial.

De acordo com Vólia Bomfim, nesse contexto, a substituição do homem pela máquina, além da exploração daqueles que as operavam, sem uma regulamentação do Estado, que era não interventor, fez surgirem “legislações e constituições preocupadas em proteger o hipossuficiente.”⁵

Entre esses documentos, destacam-se a Constituição Mexicana de 1917; a Constituição de Weimar, de 1919; a Carta del Lavoro, de 1927 e a Declaração Universal dos Direitos do Homem, criada em 1948. Em 1919 houve, ainda, a criação da Organização Internacional do Trabalho, “um organismo neutro, supraestatal, que institui regras de obediência mundial de proteção ao trabalho”.⁶

Fábio Konder Comparato, ao abordar a construção histórica dos direitos humanos, salienta que a ideia de igual respeito a todos os indivíduos, justamente pelo fato de

² ARENDT, Hannah. **A Condição Humana**. Tradução de Roberto Raposo. 10ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007, p. 91-94.

³ DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 15ª ed. São Paulo: LTr, 2016, p.90.

⁴ Idem.

⁵ CASSAR, Vólia Bomfim. **Direito do Trabalho**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Método, 2017, p. 15.

⁶ Ibidem, p. 16.

serem dotados de humanidade, está estritamente vinculada a lei escrita, instrumento regulador que deve ser aplicado de modo uniforme a todos em uma sociedade.⁷

O contexto político-filosófico em que foram criadas as legislações mencionadas estava pautado na convicção de que o homem não deve ser estigmatizado pelo papel que ocupa no corpo social, vez que sua essência é muito mais do que sua profissão, estado civil, nacionalidade, entre outras qualificações.⁸ Possível depreender, desse modo, que o que se buscava como fator de mudança na história era justamente o olhar para o outro como igual em direitos e garantias, o olhar que extrapolasse títulos e riquezas, uma vez que o valor mais caro à sobrevivência de um indivíduo era, e continua sendo, a sua dignidade, a qual não poderia ser medida pelo acúmulo de bens materiais.

Assim, toda essa legislação tinha em comum o seu caráter inovador, em um cenário onde até então não se falava em qualquer tipo de proteção aos trabalhadores, e a exploração da sua mão de obra era considerada normal, necessária para o fomento da indústria e dos ideais capitalistas de lucro exacerbado.

Tal comportamento era motivado pelo que se chamou de Estado liberal, emergido com as reivindicações da burguesia, que desejava liberdade para dirigir seus negócios. Inevitavelmente, para que uns pudessem enriquecer, outros foram explorados, e foi isso o que aconteceu com a classe trabalhadora.

Foram, assim, novas reivindicações e revoluções que fizeram surgir as constituições e documentos acima mencionados, motivados pelo denominado Constitucionalismo Social.

Este fenômeno, em contraposição ao Constitucionalismo Clássico, significou uma tomada de posição por parte do Estado, uma vez que já não era mais tolerada a sua neutralidade. A intervenção no domínio econômico passou a assumir grande importância para que se conseguisse amenizar o quadro de desigualdade que era instalado.⁹

⁷ COMPARATO, Fábio Konder. **A Afirmação Histórica dos Direitos Humanos**. 7ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 24.

⁸ Ibidem, p. 39.

⁹ SILVA NETO, Manoel Jorge e. **Curso de Direito Constitucional**. 8ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013, p. 101.

O que se conclui desse movimento histórico, entretanto, é que em nenhum momento as mudanças ocorridas a favor dos trabalhadores foram fruto da benevolência estatal. Diante da luta dos movimentos que se firmavam em busca de garantias, e do fortalecimento destes, os líderes do governo e empresários da época sentiram sua posição ameaçada, e ajustar interesses foi a melhor saída para garantirem que não faltaria mão de obra para que pudessem continuar seus negócios.

O movimento sindical teve papel essencial nesse quadro, uma vez que foi com a sua ascensão e fortalecimento que os trabalhadores passaram a ter voz e maior visibilidade, manifestando, enfim, suas opiniões e vontades. Em termos conceituais, o sindicato pode ser entendido como associação especial e típica, que na forma pela qual se reveste nos dias de hoje, teve sua origem com a Primeira Revolução Industrial.¹⁰ O que motivou o seu surgimento foram as precárias condições a que eram submetidos os trabalhadores, que incluíam, à época, mulheres e crianças, condicionados a cumprirem extenuantes jornadas em troca de baixíssimos salários. Unidos pelo propósito de pôr fim a tão degradantes condições, os trabalhadores reagiram, e a greve passou a ser utilizada como forma de manifestação. Obviamente, a mando daqueles que detinham o capital, a força policial foi bruta e utilizada, mas a resistência dos trabalhadores fez com que os governantes não tivessem outra saída, senão, aos poucos, realizar concessões. Os sindicatos, então, foram regulamentados e assumem até os dias atuais importante papel nas negociações coletivas e representação judicial dos trabalhadores.¹¹

Nesse diapasão, emergiram os direitos sociais, que dão aos indivíduos o poder de exigir do Estado um *fazer*, no sentido de que este proporcionasse condições fáticas, através de prestações de natureza jurídica ou material, para que se chegasse a uma *igualização de situações sociais desiguais*, fazendo assim com que os que viviam em situação de pobreza alcançassem melhores posições.¹²

Ingo Sarlet, em sua lição sobre a eficácia dos direitos fundamentais, ensina que tais direitos, entendidos como aqueles básicos e essenciais positivados nas constituições, em um primeiro momento, por influência do pensamento liberal-burguês, tinham caráter individualista, de modo a limitar a intervenção estatal, sendo, assim, de cunho

¹⁰ AROUCA, José Carlos. **Curso Básico de Direito Sindical**. 3ª ed. São Paulo: LTr, 2012, p.14.

¹¹ *Ibidem*, p.18.

¹² CUNHA JÚNIOR, Dirley da. **Curso de Direito Constitucional**. 8ª ed. Salvador: JusPODIVM, 2014, p.585.

negativo. Foi justamente o posterior processo de industrialização e os problemas oriundos dela para a classe operária que demandaram do Estado a sua participação mais ativa junto à sociedade, de modo a promover a justiça social. Desse modo, o Estado já não assumia mais uma postura passiva, sendo cobrado dele a prestação de assistência em áreas como saúde, educação e trabalho.¹³

No Brasil, a questão trabalhista ganhou destaque, principalmente, a partir de 1930, no governo de Getúlio Vargas, em que houve uma reestruturação da mão de obra, eminentemente rural, de modo a atender a indústria nascente no Estado Novo. A atuação sindical e a intervenção estatal eram marcantes e foi nessa época que se deu a instauração da Justiça do Trabalho no país, criada pela Constituição de 1934. Foi ainda em 1943, também sob o governo de Vargas, que editou-se a Consolidação das Leis do Trabalho, verdadeiro código regulamentador das relações laborais no país.¹⁴

Após o transcurso de períodos de instabilidade e turbulência política, com a superação do golpe militar, a Constituição de 1988, enfim, consagrou os direitos sociais em seu texto, dispondo sobre os direitos sociais trabalhistas no art. 7º. Pautado na proteção da dignidade humana e na valorização do trabalho, este artigo e os que se seguem trazem um desdobramento do *princípio tuitivo*, o qual, segundo Manoel Jorge e Silva Neto comporta três desdobramentos, quais sejam, a aplicação da *regra in dubio pro operario*, a aplicação da *norma mais favorável* e da *condição mais benéfica*.¹⁵

O princípio maior, que abarca todos estes é, segundo Luiz de Pinho Pedreira da Silva, o da proteção ao trabalhador, verdadeira tônica do Direito do Trabalho. De acordo com o jurista, este princípio se justifica tendo em vista a inferioridade de um contratante em relação ao outro, o qual, aproveitando-se disso, passa a impor cláusulas abusivas, com vistas à obtenção de vantagens. Com os operadores do Direito atentando-se a isso, a proteção dada pelo ordenamento jurídico a certos

¹³ SARLET, Ingo Wolfgang. **A Eficácia dos Direitos Fundamentais**. 11ª ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2012, p. 45-46.

¹⁴ ADORNO JÚNIOR, Hélcio Luiz. **Apontamentos sobre a História do Direito do Trabalho e da Justiça do Trabalho, no mundo e no Brasil, entre os Séculos XIX e XX**. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/apontamentos_sobre_a_historia_do_direito.pdf>. Acesso em: 21 jan.2018, p. 20-21.

¹⁵ SILVA NETO, Manoel Jorge e. **Curso de Direito Constitucional**. 8ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013, p. 791.

grupos nas relações contratuais se expandiu, alcançando, posteriormente, locatários, consumidores e usuários de serviços públicos.¹⁶

Américo Plá Rodrigues, em seu *Princípios de Direito do Trabalho*, enfatiza que o princípio da proteção volta-se expressamente ao amparo de uma das partes, qual seja, o trabalhador. Com essa proteção visa-se então alcançar “uma igualdade substancial e verdadeira entre as partes.”¹⁷

Possível afirmar, assim, que estes preceitos se justificam pela posição de hipossuficiência na qual está inserido o trabalhador em relação ao empregador, seja essa hipossuficiência econômica, acadêmica ou social. Não se trata de estabelecer uma relação maniqueísta, onde o empregado seja subjugado a condição de vítima e o empregador a condição de vilão, mas sim de garantir um aparato normativo que dê a classe trabalhadora instrumentos para não ter seus direitos usurpados, como tanto se fez ao longo da história.

Desse modo, de acordo com Maurício Godinho Delgado:

Além disso, a Constituição da República criou as condições culturais, jurídicas e institucionais para superar antigo e renitente nóculo do sistema trabalhista no Brasil: a falta de efetividade de seu Direito Individual do Trabalho. Ao reforçar, substancialmente, a Justiça do Trabalho e o Ministério Público do Trabalho, a par de garantir o manejo amplo de ações coletivas pelos sindicatos, o Texto Máximo de 1988 acentuou a relevância da política pública de contínua inserção econômica e social dos indivíduos, por meio do Direito do Trabalho, no contexto da democratização da sociedade civil.¹⁸

Ocorre que, apesar de todas essas conquistas, o Brasil vê-se atualmente diante de um cenário de discussões e flexibilizações questionáveis trazidas pela Reforma Trabalhista.

Alterações que versam sobre a livre negociação entre patrão e empregados e a flexibilização de jornadas, colocam os próprios princípios norteadores do Direito do Trabalho em suspenso, fazendo com que este ramo jurídico tenha sua essência enfraquecida.

¹⁶ SILVA, Luiz de Pinho Pedreira da. **Princípios de Direito do Trabalho**. Disponível em: <<http://www.ablj.org.br/revistas/revista35/revista35%20LUIZ%20PINHO%20PEDREIRA%20DA%20SILVA%20-%20Principios%20de%20direito%20do%20trabalho.pdf>>. Acesso em: 21 jan.2018, p.82-83.

¹⁷ RODRIGUEZ, Américo Plá. **Princípios de Direito do Trabalho**. 3ª ed. São Paulo: LTr, 2015, p. 83.

¹⁸ DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 15ª ed. São Paulo: LTr, 2016, p.128.

Impossível não pensar, nesse trágico contexto de aviltamento de garantias fundamentais, no aumento dos casos de assédio moral no ambiente de trabalho. O assédio moral organizacional, no qual se foca esta monografia, será melhor discutido mais a frente, no entanto, relevante estabelecer esse paralelo logo de início.

Desse modo, em um país onde a taxa de desocupação já é estimada em 13%¹⁹, depreende-se que não raras serão as situações de trabalhadores sujeitando-se aos desmandos empregatícios para manterem sua fonte de renda.²⁰

Com a justificativa de necessidade de modernização, fomento da indústria e crescimento empresarial, cria-se um suposto alargamento da autonomia, respeito às liberdades individuais e igualdade de tratamento. O trabalhador passa a ser chamado de “colaborador”, e apesar da mudança de nomenclatura, que dá a entender que foi alcançado um novo patamar na empresa, seus direitos são diminuídos.²¹

Sob tal panorama, as políticas de metas empresariais, caracterizadas como incentivos dados aos empregados para que estes contribuam para o crescimento da indústria, tendem a ser ainda mais utilizadas.

O problema não é a utilização de tais políticas, que se bem empregadas trazem benefícios para a organização e os empregados, mas seu uso de modo inconsequente, numa cobrança incompatível com a estrutura do mercado.²²

¹⁹ Estatísticas Econômicas. IBGE. Disponível em: < <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/15693-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-cai-em-11-das-27-ufs-no-2-trimestre-de-2017.html> > Acesso em 30 out.2017

²⁰ Sílvia Isabelle Ribeiro Teixeira do Vale, em “A Reforma Trabalhista e o Hipersuficiente”, defende que “Esse projeto modifica substancialmente a racionalidade do Direito do Trabalho, ignorando que o empregado, mesmo mais esclarecido culturalmente e recebendo remuneração maior, permanece subordinado ao empregador. Eu diria, até, que os hoje intitulados “hipersuficientes” são até mais subordinados que os clássicos operários, pois detêm um padrão financeiro que é mais raro de ser encontrado no mercado e, para manter este dito padrão, suportam toda sorte de dissabores perpetrados pelo empregador. Não é por outra razão que os casos de assédio moral são tão comuns nos altos empregados e afirmo isso observando os inúmeros processos que já julguei envolvendo altos empregados de bancos e outras grandes corporações, onde é notório que os obreiros, apesar do padrão financeiro diferenciado, não possuem qualquer poder para negociação salarial, sendo comum encontrar altos empregados que recebem a remuneração variável sob a rubrica de “empréstimos”, “luvas”, ou qualquer outra nomenclatura eufemística que, na prática, nada mais é do que um legítimo salário.” (VALE, Sílvia Isabelle Ribeiro Teixeira do. **A Reforma Trabalhista e o Hipersuficiente**. Disponível em:

<http://www.amatra5.org.br/images/a/A%20REFORMA%20TRABALHISTA%20E%20O%20%20HIPE%20RSUFICIENTE_.pdf > Acesso em 01 nov.2017, p. 1.

²¹ VIANA, Marco Túlio. **Livrem-nos da Livre Negociação**: aspectos subjetivos da reforma trabalhista. Disponível em: < <https://www.anamatra.org.br/files/MarcioTulio.pdf> >. Acesso em: 01 nov.2017, p.9.

²² GUIMARÃES, Tauana Cirne. **A compreensão jurídica das políticas de metas como instrumento para o assédio moral organizacional**, Revista Direito UNIFACS, nº 140, 2012.

Feita essa ressalva, e considerando ainda que o Direito do Trabalho tutela o meio ambiente de trabalho, entendido este como o espaço onde o empregado desenvolve seu ofício, numa relação entre os meios físico e psicológico²³, torna-se imprescindível entendê-lo como instrumento conquistado para proteção dos interesses dos trabalhadores. Assim, a despeito de todas as mudanças impostas pelo contexto econômico atual, buscar um equilíbrio entre o fomento da administração, sem com isso comprometer a dignidade e a saúde dos empregados torna-se essencial.

2.2 OS MODELOS DE GESTÃO EMPRESARIAL E O SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DA POLÍTICA DE METAS NA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

Com vistas a aumentar a produtividade e os lucros empresariais, ao longo da história deu-se o surgimento das chamadas “políticas de metas”. Sua ascensão foi fruto do ideal capitalista, e conforme a evolução dos modelos de gestão, sua aplicação tornou-se um grande atrativo para as empresas.

Segundo Laércio Durval Giuzi, “políticas organizacionais são guias orientadoras da ação administrativa para o atingimento das metas e objetivos estabelecidos para a organização”.²⁴

Nesse sentido, imprescindível traçar um breve panorama dos modelos de gestão empresarial na teoria da administração, cuja evolução culminou com a política de metas do modo como é utilizada nos dias atuais.

2.2.1 Taylorismo

Um dos principais expoentes da Escola Clássica da Administração, Frederick W. Taylor desenvolveu o que viria a ser conhecido como Administração Científica. Engenheiro, ele aplicou seus conhecimentos visando a implantação de um método de

²³ MENEZES, Kathe Regina Altafim. **O Meio Ambiente do Trabalho como Direito Fundamental**. In: ALVARENGA, RÚBIA ZANOTELLI DE (Org.). *Direito Constitucional do Trabalho*. São Paulo: LTr, 2015, p. 181.

²⁴ GIUZI, Laércio Durval; KWASNICKA, Eunice Lavaca. **A relação entre as políticas organizacionais e o processo de desenvolvimento de executivos**. 1987.[s.n.], São Paulo, 1987.

organização que proporcionasse maior eficiência e produtividade, em um contexto histórico de grande expansão empresarial e crescente industrialização.

Diante dessa nova expressão dos ideários capitalistas, emergida no fim do século XIX e o decorrer do século XX, maior era a necessidade de produção, e, por conseguinte, de mão de obra. Foi nesse momento que nasceram grandes empresas conhecidas até hoje, como a Ford, a General Motors e a Goodyear. Numa busca por se firmarem e assumirem um lugar no mundo pós - Revolução Industrial, tais empresas viram na racionalização do trabalho o modo mais vantajoso de gerir sua massa de trabalhadores.²⁵

Tendo o próprio Taylor trabalhado como operário, ele pôde ver de perto o que mais tarde identificou como falhas que implicavam na perda do lucro. O principal erro observado pelo engenheiro era a baixa produção ocasionada por um sistema de incentivo por peças produzidas, mas que resultava em somente um terço da capacidade de produção do operário. A isso ele denominou Vadiagem Sistemática.²⁶

Para mudar esse quadro, Taylor desenvolveu sua teoria pautada na necessidade de implantação de mudanças, a serem instauradas de modo a garantir bons resultados.

Para ele, essas mudanças deveriam pautar-se na Ciência, em substituição aos métodos empíricos até então utilizados.²⁷

Foi então que em 1911, em seu livro *Princípios de Administração Científica*, que Taylor propôs sistematicamente aqueles que seriam os princípios norteadores de sua teoria, a serem aplicados de modo a garantir maior produtividade e eficiência nas empresas. Foram eles: 1) o desenvolvimento de um método científico para o trabalho dos operários; 2) o estabelecimento de processo científico de seleção e treinamento do operário; 3) a cooperação entre as gerências e os operários e 4) divisão do trabalho dos operários em função da sua especialização.²⁸

Para a aplicação desses princípios, Taylor criou técnicas norteadoras de sua teoria, a serem utilizadas para garantir maior produtividade e eficiência nas empresas. Tais

²⁵ MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 56.

²⁶ SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, p. 109.

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003, p. 56.

²⁸ SILVA, Reinaldo Oliveira da. Op. Cit., p. 113-114.

técnicas compreendiam os estudos de tempos e movimentos; a padronização de ferramentas e instrumentos; a padronização de movimentos e o sistema de pagamento de acordo com o desempenho.²⁹

Percebe-se, nesse sentido, que a observância a elementos subjetivos não entra no modo cartesiano de organização proposto por Taylor. Todos os seus mecanismos remontam, ao contrário, a termos que sugerem as próprias engrenagens de funcionamento de uma fábrica. Se antes Taylor enxergava ferrugens que impediam o seu total aproveitamento, a partir de então, ele esperava que com a adoção dessas novas técnicas tudo funcionasse na mais perfeita ordem.

No que diz respeito especificamente ao emprego da técnica de pagamento dos operários de acordo com seu desempenho, esta pode ser encarada como uma das mais eficientes no combate a apatia fruto do que Taylor chamou de Vadiagem Sistemática, já mencionada.

Em sua obra *Princípios de Administração Científica*, Taylor revela o padrão comportamental que se manifestava nas indústrias, onde os trabalhadores deliberadamente exerciam seu ofício de modo vagaroso, ao mesmo tempo fazendo parecer aos seus empregadores que trabalhavam depressa.³⁰ Os resultados disso, por óbvio recaíam na baixa produção e, por conseguinte, pequena margem de lucro.

O autor, então, propõe uma mudança nos hábitos dos trabalhadores a partir da concessão de incentivos, que os motivassem a se esforçar para serem bem-sucedidos na execução de suas incumbências. Assim, na medida em que os trabalhadores estivessem encarregados de uma tarefa que exigisse maior velocidade, lhe deveria ser atribuído um pagamento mais elevado ou prêmio, na hipótese de vencerem o tempo determinado pela empresa para execução do serviço.³¹

Nota-se, assim, que Taylor, com sua *Administração Científica*, criou um sistema de crescimento industrial pautado em uma relação de proporcionalidade entre produção e pagamento dos empregados. Portanto, essa lógica de maiores resultados, maiores

²⁹ MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 56-57.

³⁰ TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 1990, p. 39.

³¹ *Ibidem*, p. 89.

ganhos, pode ser entendida como um embrião das políticas de metas como são conhecidas nos dias de hoje.

Se, por um lado, em um primeiro momento essa técnica de organização pode funcionar como um grande atrativo para fomentar a movimentação dos operários, por outro, ela tem como pressuposto a realização de um trabalho maçante, que revela um preço alto, uma vez que envolve a despersonalização dos indivíduos e o condicionamento para que voltem suas energias cada vez mais para a atividade laboral.

Nesse cenário, os interesses do empregador acabam se sobrepondo aos do empregado, o qual acreditava que produzindo mais, receberia somente vantagens. No entanto, ao ter sua dignidade muitas vezes ceifada, em nome de uma busca incessante por salários mais altos, os quais nunca serão suficientes quando comparados com as cobranças da indústria, os benefícios reais do sistema de pagamento por produção são postos em dúvida.

2.2.2 Fordismo

Outro grande expoente da Escola Clássica da Administração foi o empresário Henry Ford. Fundador da Ford Motors Company, uma fábrica de automóveis, ele pautou-se na Administração Científica para desenvolver e aperfeiçoar sua produção, tornando-a mais eficiente e acessível para as grandes massas.

O diferencial de Ford em relação a Taylor, consistiu, portanto, na padronização de produtos como meio de ampliar seu público consumidor, aumentando assim os lucros empresariais. Para isso, Ford introduziu a linha de produção em série, a partir da qual visava a sistematização da produção e sua elevação a níveis nunca antes imaginados. Essa linha consistia em uma esteira, onde a matéria prima bruta passaria por todas as fases de produção, extremamente subdivididas, até chegar ao resultado final. Para que isso fosse possível, trabalhadores eram estrategicamente colocados em postos, onde exerceriam uma determinada etapa da produção.³²

³² PINTO, Geraldo Augusto. **A Organização do Trabalho no Século 20**: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo. 1^a Ed. São Paulo: Expressão Popular, 2007, p.30-31.

O trabalho exercido pelos operários na esteira de produção era ditado pela máquina, uma vez que os trabalhadores se movimentavam de acordo com a velocidade imposta por ela. Assim, faziam sempre os mesmos movimentos, atinentes a sua etapa da produção. A cultura cinematográfica ilustrou esse marco histórico com o filme “Tempos Modernos”³³, onde Charles Chaplin, munido de suas ferramentas, realiza continuamente os mesmos gestos, sendo seu corpo praticamente uma extensão da máquina.

Para construir seu modelo de administração, Ford pautou-se em princípios, sendo eles o princípio da produtividade, que dispõe a intensificação da produção até o seu limite máximo, obedecendo a um certo período de tempo, o que implica em ganhos para empregado, empregador e consumidor, uma vez que isso implica em significativa redução de custos; o princípio da intensificação, que consiste em aumentar a velocidade do capital circulante; e o princípio da economicidade, que significa a redução da matéria-prima em curso de transformação, ou seja, a maior economia possível de material.³⁴

Esse modelo, entretanto, apesar de aparentemente vantajoso aos trabalhadores, tendo em vista os altos salários que eram pagos aos mesmos, trazia malefícios de ordem humana e subjetiva.

Geraldo Augusto Pinto aduz que nesse processo de produção, os trabalhadores tinham uma visão extremamente simplificada do seu papel naquele espaço, uma vez que não conseguiam enxergar todo o processo produtivo, e muito menos interferir de modo criativo na realização do produto final. Fixados em seus postos de trabalho, os trabalhadores tornavam-se cada vez mais alienados, sendo utilizados como meros instrumentos para o sucesso dos sistemas Taylorista e Fordista.³⁵

Para garantir a continuidade dessa forma de produção, Ford firmou acordos coletivos com Sindicatos, repassando aos trabalhadores parte da produtividade e limitando a sua jornada, não por mera liberalidade, mas para que fomentassem o mercado consumidor que se expandia. Chegou-se até mesmo a vigilância da vida privada dos

³³ **Tempos Modernos**. Direção: Charles Chaplin. Produção: Charles Chaplin, Paulette Goddard. Rio de Janeiro: Continental Home Video, 1936.

³⁴ SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, p. 120.

³⁵ PINTO, Geraldo Augusto. **A Organização do Trabalho no Século 20**: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo. 1^a Ed. São Paulo: Expressão Popular, 2007, p.33-34.

obreiros, como forma de assegurar que esses mantinham certo padrão de consumo, merecendo assim a remuneração que lhes era paga.³⁶

Essas estratégias utilizadas para silenciar os empregados, transformando-os em meros instrumentos de trabalho, alienados, sujeitos aos desmandos de seus empregadores, inevitavelmente lembram o que mais tarde viria a evoluir para a política de metas empresariais.

Se no sistema Taylorista - Fordista, ao menor sinal de desvirtuamento por parte dos empregados, a substituição dos mesmos era realizada de modo rápido e fácil, nem tanto mudou com passar dos anos. Dessa forma, o que ainda hoje se percebe são trabalhadores envoltos pela necessidade de manutenção de seus empregos, com sequelas físicas e psicológicas causadas por esse sistema construído para obter grandes lucros e produtividade às custas da própria dignidade dos seres humanos.

2.2.3 Teoria Clássica

Com uma abordagem nova em relação a Administração Científica de Taylor e Ford, Henry Fayol foi um grande precursor da Teoria Clássica da Administração, criando a chamada Teoria Administrativa.

Contemporâneo de Taylor, enquanto este desenvolvia sua teoria administrativa nos Estados Unidos, Fayol realizava a sua na França, pautando-se não nas tarefas a serem realizadas pelos empregados, mas na obtenção da eficiência através da estrutura da organização. Desse modo, Fayol foca suas ideias no todo organizacional, e não na produção dos indivíduos isoladamente.³⁷

Fayol entendia que para o bom funcionamento da empresa, era necessária a figura de um dirigente que a organizasse, estabelecendo diretrizes e responsabilidades aos demais integrantes. De forma a sistematizar sua teoria, o engenheiro criou uma série de princípios para uma administração eficaz, entre os quais a divisão do trabalho; a autoridade e responsabilidade do dirigente; a disciplina; a subordinação do interesse

³⁶ ARAÚJO, Adriane Reis de. **O Assédio Moral Organizacional**. 1ª Ed. São Paulo: LTr, 2012, p 37-38.

³⁷ CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003, p. 79-80.

individual ao interesse geral; a unidade de comando e direção, que dizem respeito a ordens emanadas de somente um superior, de modo a evitar conflitos, e que este superior utilize um plano para cada objetivo; a remuneração equitativa baseada em fatores internos e externos; a ordem; a iniciativa e o espírito de equipe. Tais noções criaram um olhar “de cima para baixo” sobre a empresa, ou seja, sob o nível do dirigente e não sob a perspectiva dos operários, como fizeram Taylor e Ford.³⁸

Apesar de supostamente inovadores, os pensamentos de Fayol, foram objeto de duras críticas pelas teorias que se seguiram a eles, como a Teoria das Relações Humanas, que será abordada no próximo ponto. Afirma Reinaldo Oliveira da Silva, que:

“A Teoria Administrativa sofre das mesmas disfunções da burocracia, incluindo rigidez, impessoalidade e excessiva categorização. Os ‘princípios da administração’ falharam como verdades universais, e falharam também em satisfazer os estudiosos, que se queixavam de que tais princípios eram como provérbios, que apresentavam falta de origem científica e verificação”.³⁹

Observa-se, assim, que mesmo com uma teoria pautada na estrutura da organização, ao contrário da Administração Científica, que se detinha na especialização de empregados através da divisão rígida de tarefas, o objetivo de Fayol também era aumentar a eficiência da empresa.

Mesmo utilizando viés diverso para a obtenção do mesmo objetivo, a Teoria Clássica também deu pouca importância às subjetividades e demandas do corpo de trabalhadores. A racionalização dos modelos de gestão até então desenvolvidos, portanto, era uma característica marcante, que só veio a ser flexibilizada tempos mais tarde.

2.2.4 Teoria das Relações Humanas

Partindo da análise das teorias de gestão administrativa até então explanadas, é possível observar que o que elas têm em comum é o objetivo de aumentar a

³⁸ MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 61-62.

³⁹ SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, p. 140.

produtividade e a eficiência industrial, mas focando em aspectos puramente racionais, que não envolviam o trabalhador como indivíduo detentor de anseios e opiniões.

Com vistas a mudar esse quadro, surge nos Estados Unidos, na primeira metade do século XX a Teoria das Relações Humanas. Essa teoria, ao contrário das anteriores, que tinham como ênfase a divisão de tarefas, como proposto pela Administração Científica, e a organização estrutural da empresa, como preconizado pela Teoria Clássica, buscava voltar as atenções para os funcionários, e mais do que isso, para as pessoas que compunham a empresa. Para tanto, seus precursores trazem para o campo da administração conhecimentos da Psicologia e da Sociologia.⁴⁰

A abordagem sugerida por Taylor, Ford e Fayol já não parecia mais ser suficiente para fomentar o crescimento das empresas. Os prêmios e altos salários oferecidos aos trabalhadores não tinham mais o condão de garantir a produtividade. Nesse sentido, estudar o trabalhador mais de perto parecia ser a melhor opção para fazê-lo sentir-se de fato integrado ao grupo em que estava inserido.

O ponto de partida da Teoria das Relações Humanas ocorreu com uma pesquisa do Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos, coordenada pelo psicólogo Elton Mayo, na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, em Chicago. A pesquisa, que viria a ficar conhecida como “experiência de Hawthorne”, passou por quatro fases, e tinha como objetivo descobrir se as variações de iluminação do ambiente influenciavam o desempenho dos trabalhadores.⁴¹

Na primeira fase da experiência, tomando por base o entendimento da Administração Científica, que de modo puramente racional, entendia que os trabalhadores eram motivados por fatores externos, os pesquisadores acreditavam que veriam relação entre o aumento dos níveis de iluminação e o aumento da produção. Nos três experimentos realizados, entretanto, foi percebido que a relação entre iluminação e produtividade não era direta, influenciando muito pouco nos resultados finais. Veio à tona, entretanto, o chamado fator psicológico. Este diz respeito a um condicionamento, criado pelos próprios operários, que os fazia se sentirem obrigados

⁴⁰ SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, p. 184.

⁴¹ CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003, p. 102.

a produzir mais, conforme a intensidade da luz aumentava, e menos, quando diminuía.

42

Constatou-se que os trabalhadores, ao serem observados e sentirem o interesse dos pesquisadores pelo seu trabalho, imaginaram que, de certo modo, haveria maior preocupação da empresa com possíveis melhorias das condições de labor. As variações de iluminação não exerciam influência nenhuma sobre os níveis de produção, e sim o fato de serem os trabalhadores observados e assim sentirem a necessidade de agradar.⁴³

Não eram mais as condições do ambiente, portanto, o principal aspecto a ser observado, mas sim as percepções individuais do trabalhador sobre o trabalho a ser realizado. Diante dessa constatação, novas fases desse estudo se seguiram.

Na segunda fase, já cientes da importância do fator humano, foi isolado um grupo de trabalhadoras em um ambiente diverso do seu espaço regular de trabalho, onde novas formas de condução das atividades foram estabelecidas, de modo a observar o comportamento das mesmas. Foi estabelecido um clima amigável no ambiente, com pausas para descanso e permissão para conversas. Isso se mostrou tão favorável para a produtividade, que houve até mesmo a compensação do trabalho de uma operária que se ausentou em um dia, sem prejuízos para os resultados que deveriam ser entregues por todas.⁴⁴

Essa mudança nas condições sociais do trabalho, assim, cedeu espaço para um aumento de produtividade, utilizando - se de fatores nunca antes experimentados para tanto. Para explicar esse quadro, os pesquisadores da experiência de Hawthorne desenvolveram cinco hipóteses, quais sejam, a melhoria nas condições e métodos de trabalho na sala de teste, a redução da fadiga, o estabelecimento de pausas, um novo plano de salários para influenciar a melhoria da produção e a mudança no método de supervisão.⁴⁵

⁴² CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003, p. 103.

⁴³ MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. São Paulo: CENGAGE Learning, 2006, p. 45.

⁴⁴ SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, p. 189-190.

⁴⁵ Ibidem, p.190.

Dando seguimento a experiência, foi elaborada a terceira fase, que consistia em entrevistar os empregados, de modo a entender suas reclamações e que tipo de comportamento dos seus supervisores influenciavam o seu trabalho. Mais uma vez foi observado que os fatores psicológicos, que envolviam condições sociais prévias dos empregados, contribuíam para determinar sua satisfação ou não no trabalho.⁴⁶

Constatou-se, ainda, que visando criar uma forma de se proteger de ameaças da organização, muitos empregados se agrupavam informalmente. Essas interações fizeram com que alguns mecanismos de defesa fossem desenvolvidos pelo grupo, como o estabelecimento de padrões de produção a nível controlado; aplicação de punições a operários que extrapolavam a determinação quanto aos níveis de produção; liderança informal de indivíduos que se dedicavam a manter os grupos de operários unidos, além de contentamentos ou descontentamentos exagerados quanto aos superiores, no caso de a atitude deles se alinhar ou não com o comportamento dos operários.⁴⁷

A quarta e última fase da experiência surgiu como um desdobramento desses agrupamentos, com o intuito dos pesquisadores de verificar os aspectos que envolviam certos conflitos que apareciam quando algum operário, mantendo-se leal a empresa, se recusava a cumprir os padrões estabelecidos pelo grupo. O que se constatou, observando o comportamento dos pequenos grupos na realização de tarefas foi que cada um deles tinha sua própria gestão, independente das determinações da alta administração, que envolvia suas opiniões sobre o quanto produziram, a divisão equitativa de tarefas e a proibição de falar algo aos superiores que pudesse prejudicá-los ou a um colega.⁴⁸

Pode - se constatar que com o fim da experiência, causado pela recessão nos Estados Unidos, fatores nunca antes levados em consideração ou até mesmo imaginados, vieram à tona como influenciadores diretos da produtividade nas empresas. Era preciso se atentar aos empregados não mais como meras peças que faziam as engrenagens das fábricas girarem, mas como elementos essenciais para o bom funcionamento da empresa. A abordagem técnica e científica já não mais podia ser

⁴⁶ SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, p.191.

⁴⁷ Ibidem, p.192.

⁴⁸ Idem.

usada por si só, devendo o administrador ater-se a fomentar o bem-estar emocional e psicológico dos seus trabalhadores.

As conclusões mais importantes de Mayo, portanto, foram no sentido de que sendo bom o tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores, bom também seria o desempenho deles. Assim como também concluiu que o sistema social formado pelos grupos exerce influência direta nos indivíduos. Se os interesses do grupo se alinham aos da administração, o resultado é positivo para a empresa.⁴⁹

Já não cabia mais acreditar que os trabalhadores, que mais do que isso, eram seres humanos, pudessem ser totalmente controláveis e previsíveis. Por mais que se almejasse a total regulação do trabalho, algo sempre estaria passível de sair do controle, e investir em estratégias de motivação e gestão humana parecia ser o mais plausível.⁵⁰

O chamado *homo economicus* deveria ceder espaço ao *homo socialis*. Essa transfiguração devia-se ao fato de que o homem, em toda a sua complexidade, não poderia ser reduzido a um modo de agir mecanicista. Ademais, estaria também inserido em um sistema social, o qual se combina com suas demandas de ordem biológica. Por fim, os defensores da Escola das Relações Humanas, influenciados pelos escritos de figuras como Freud, acreditavam que todos os indivíduos, em maior ou menor grau, tem necessidade relacionadas a afeto, aprovação social, pertencimento, segurança e auto-realização.⁵¹

Verifica-se, assim, que apesar de muito criticada por seu foco em questões interpessoais, a Teoria das Relações Humanas trouxe como contribuição a discussão quanto a temas até então negligenciados na cultura organizacional. Como demonstrado, a atenção à subjetividade dos trabalhadores traz reflexos para os resultados empresariais, e a ausência de cuidado dos gestores quanto a este aspecto pode acabar por desencadear em prejuízos para a empresa, como a queda de produtividade, e também para os indivíduos, que se sentem oprimidos no ambiente de trabalho.

⁴⁹ MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 67.

⁵⁰ MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. São Paulo: CENGAGE Learning, 2006, p. 43.

⁵¹ Ibidem, p. 54.

As críticas a essa teoria, desse modo, devem ser encaradas como fruto de uma época onde os conhecimentos sobre a importância do incentivo a um meio ambiente de trabalho sadio psicologicamente não eram difundidos, o que só viria a ser melhor debatido futuramente.

2.2.5 Teoria Neoclássica

A Teoria Neoclássica da Administração surgiu no início da década de 1950, no pós Segunda Guerra Mundial. Devido a grande contribuição de Taylor e Fayol, considerados expoentes da Teoria Clássica, os precursores da Teoria Neoclássica revisitam suas ideias de modo a adaptá-las às mudanças surgidas ao longo dos tempos.

As principais características da Teoria Neoclássica são a ênfase na prática da administração e nos seus princípios gerais; a reafirmação dos postulados clássicos; a ênfase nos objetivos e resultados, e o ecletismo nos conceitos, já que, mesmo tomando como marco a Teoria Clássica, ela sofre influências de outras teorias administrativas.⁵² Assim, o que a teoria sugere é o uso do pragmatismo empregado através de planejamento, organização e direção acertadas, de modo a atingir resultados concretos e palpáveis no âmbito da empresa.

Mais detidamente quanto a ênfase nos objetivos e resultados, Chiavenato explica que é da essência da organização o alcance de objetivos e produção de resultados, devendo sua estruturação e organização estar pautada nisso. Como forma de realizar uma operacionalização eficiente, então, a Teoria Neoclássica desenvolveu o que se conhece por Administração por Objetivos - APO.⁵³

A expressão Administração por Objetivos - APO, foi criada por Peter Drucker, em 1955. Com ela, o autor propôs um método participativo entre o superior e sua equipe, em que são estabelecidos objetivos e avaliações de desempenho. São três os princípios da administração por objetivos: o estabelecimento de objetivos específicos e mensuráveis; a definição de prazos certos para a realização dos objetivos e a

⁵² CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003, p. 152.

⁵³ Ibidem, p. 153.

avaliação do desempenho da equipe, havendo a possibilidade de complementação do plano de ação caso o desempenho da equipe tenha ficado aquém dos resultados esperados.⁵⁴

Entre os pontos positivos da APO, estão o estabelecimento conjunto de objetivos e relevante participação entre gerente e subordinado, bem como a correlação entre esses objetivos e a constante revisão dos planos inicialmente traçados, com a fixação de novos objetivos para os períodos seguintes.⁵⁵ Isso, sem dúvidas, deve ser encarado como uma clara adaptação aos preceitos da Teoria Clássica da Administração, uma vez que, mesmo tendo o alcance dos resultados como finalidade principal, estabelecendo para isso um plano estratégico, a APO possibilita a integração e o raciocínio conjunto entre os personagens que compõem a empresa, não sendo os trabalhadores tratados apenas como instrumentos para a obtenção de eficiência e produtividade.

Alguns, porém, são os inconvenientes da APO quando utilizada indevidamente, de modo a desvirtuar o modo como foi originalmente pensada, com destaque para uma pressão por lucros e o isolamento de unidades, que na busca por corresponder aos resultados esperados em sua área, não atuam de forma co-responsável pela colaboração comum.⁵⁶

Apesar de muito ter contribuído para o desenvolvimento da Administração, trazendo nova roupagem para ideias tão consagradas no passado, essa pressão por lucros que aparece como um inconveniente da Teoria Neoclássica é o que faz com que ela se assemelhe a uma consequência do emprego inadequado da política de metas, trazendo assim prejuízos para trabalhadores e a produtividade organizacional.

2.2.6 Toyotismo

Nos anos 50, a Toyota, empresa de pequeno porte situada no Japão, através de seu proprietário, Eiji Toyoda, e do chefe de engenharia da empresa, Taiichi Ohno, buscava

⁵⁴ MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 189.

⁵⁵ CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003, p. 230.

⁵⁶ LODI, João Bosco. **Os Riscos da Administração por Objetivos**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v9n3/v9n3a02.pdf>>. Acesso em 02 nov.2017, p. 31-32.

a elaboração de um modelo de produção que se adequasse ao tamanho do negócio e à economia precária em que se encontrava o país.⁵⁷

Para conseguirem êxito nessa empreitada, Toyoda e Ohno inicialmente visavam a implementação das bases da Administração Científica, mas as condições da empresa não permitiam isso, uma vez que o modelo Fordista havia sido pensado para indústrias de porte muito maior, que compreendiam grande massa de trabalhadores e larga escala de produção.

Houve a necessidade, então, de criar um novo sistema, que viria a obter muito sucesso, fazendo os níveis de produtividade da Toyota aumentarem significativamente. Para isso, a empresa adotou dois pilares básicos: a eliminação de desperdícios, de modo a produzir o necessário, no momento certo; e a produção com qualidade, que se mostrava na resolução pontual dos defeitos de fabricação, à medida em que eles fossem aparecendo, até que se chegasse a um momento em que a produção se tornaria fluida e, conseqüentemente, mais ágil.⁵⁸

O Sistema Toyota, que ficou conhecido por implementar a filosofia *just in time*, pela velocidade de sua produção, adotou para isso algumas estratégias, que incluíam a criação de pequenas equipes autônomas responsáveis por gerenciar todos os aspectos do projeto e o desenvolvimento do produto, além da eliminação de estoques iniciais, intermediários e finais, uma vez que o fornecimento das peças necessárias para a elaboração dos produtos finais ficaria a cargo de outras empresas, menores, como forma de diminuir custos, criando-se assim o conceito de fábrica enxuta.⁵⁹

Apesar de todo o seu êxito, algumas são as críticas tecidas sobre o modelo toyotista. A principal delas gira em torno da nova concepção de trabalhador que se constrói com o novo modelo. Em antítese ao modelo fordista, em que os empregados eram extremamente especializados em suas funções, no toyotismo eles possuem uma visão sobre o todo produtivo, atuando em equipe e sendo chamados de colaboradores. Ao mesmo tempo, entretanto, em que se investe em conhecimento para os trabalhadores, há a implementação de jornadas exaustivas, culminando no

⁵⁷ MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 82.

⁵⁸ Ibidem, p. 83.

⁵⁹ CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003, p. 202.

karoshi, a síndrome da morte rápida, a qual atinge cerca de 10 mil trabalhadores por ano.⁶⁰

Ademais, de acordo com Giovanni Alves, por trás da visão de trabalho em equipe difundida pelo toyotismo, há, na realidade, o estímulo a um ambiente competitivo, onde uns supervisionam os outros, de modo a garantir os interesses da empresa.

Sob o toyotismo, a competição entre os operários é intrínseco à idéia de “trabalho em equipe”. Os supervisores e os líderes de equipe desempenham papéis centrais no “trabalho em equipe” (no caso do Japão, os líderes da equipe de trabalho – do team – são, ao mesmo tempo, avaliadores e representantes dos sindicatos). Permanece ainda, de certo modo, uma supervisão rígida, mas incorporada, “integrada” – vale salientar – à subjetividade operária contingente. Em virtude do incentivo à competição entre os operários, cada um tende a se tornar supervisor do outro. “Somos todos chefes”, é o lema do “trabalho em equipe” sob o toyotismo.⁶¹

Murilo Carvalho Sampaio Oliveira, comparando o toyotismo com os modelos produtivos anteriores, destaca que o grande diferencial entre cada um deles não foi a tecnologia propriamente dita, vez que os gestores utilizavam o que de melhor havia em sua época, em termos tecnológicos. O que verdadeiramente difere uns e outros é, portanto, o papel do trabalhador na cadeia produtiva. No toyotismo, apesar de o empregado ganhar mais destaque, seja por sua capacidade de contribuição intelectual ou pelo conhecimento do todo produtivo, para atender à demanda empresarial, acaba por ter prejudicadas a sua consciência e a sua identidade como ser humano.⁶²

Depreende-se, assim, que a exploração da mão de obra dos trabalhadores, levando-os a exaustão, além do clima de constante supervisão e disputa, que resultam em tensão na equipe, em nome do aumento dos níveis de produção, também são características presentes nas políticas de metas empresariais, o que faz com que o modelo taylorista se assemelhe a elas, influenciando na construção do seu panorama.

⁶⁰ ARAÚJO, Adriane Reis de. **O Assédio Moral Organizacional**. São Paulo: LTr, 2012, p 43-44.

⁶¹ ALVES, Giovanni. **Toyotismo como Ideologia Orgânica da Produção Capitalista**. Revista ORG & DEMO, vol. 1, nº 1, 2000, p. 10.

⁶² OLIVEIRA, Murilo Carvalho Sampaio. **Relação de Emprego, Dependência Econômica & Subordinação Jurídica: Revisitando os Conceitos**. Curitiba: Juruá, 2014, p. 141.

2.2.7 Contemporaneidade

Vistas todas essas teorias, pode-se observar que a visão do empresário sobre seu empreendimento sempre foi pautada em um objetivo comum: o aumento da produtividade. Para isso, modelos de gestão foram se desenvolvendo ao longo dos séculos, resultando em diversas abordagens sobre a organização do trabalho.

Fatores como a consolidação do capitalismo e a ascensão de novas tecnologias e da internet, como decorrência do fenômeno da globalização, exigem do novo administrador criatividade para atingir as demandas da nova era, uma vez que o mercado consumidor encontra-se cada vez em maior expansão. Assim, já não é mais possível, portanto, falar na utilização de uma ou outra teoria de maneira isolada.

Actualmente, são, pois, muito diversas as formas de organização do trabalho. O modo como estas diversas formas de organizar a produção e o trabalho se distribuem pelo mundo não é homogénea, sendo possível encontrar qualquer delas num mesmo país, seja este mais ou menos desenvolvido.⁶³

No que tange especificamente à globalização, esta “se caracteriza pela integração crescente de todos os mercados (financeiros, de produtos, serviços e mão-de-obra), bem como dos meios de comunicação e de transportes de todos os países do planeta.”⁶⁴

De modo a adequar a nova estrutura das empresas ao cenário da globalização, os autores dessa definição defendem a necessidade de formação de líderes para o sucesso das organizações. Esses líderes deveriam buscar orientar e educar seus grupos, não passando autoritarismo, mas sim propiciando um ambiente de confiança.

Depreende-se disso, que nesse novo cenário, os administradores devem voltar suas atenções não apenas para as rápidas inovações tecnológicas, mas também para os empregados que fazem parte dessas empresas.

A competitividade torna-se um elemento imprescindível nessa nova ordem, e atinge as organizações como um todo, incluindo os trabalhadores, que assumem papel de suma responsabilidade para a projeção da empresa a nível global, aumentando-se

⁶³ CAMPOS, Luís; CANAVEZES, Sara. **Introdução à Globalização**. Instituto Bento Jesus Caraça. Departamento de Formação da CGTP-IN, 2007, p. 38.

⁶⁴ LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração Princípios e Tendências**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 504.

assim as exigências em torno deles. Essas exigências, entretanto, vêm acompanhadas do reconhecimento da subjetividade desses indivíduos, uma vez que são tratados não como meros objetos para o crescimento empresarial, sendo-lhes oferecido constante aprimoramento e ganhos de ordem intelectual e material.⁶⁵

O estabelecimento de políticas que alinhem as necessidades empresariais e dos indivíduos, assim, parece ser a grande chave para o sucesso das empresas na era da globalização.

Diante desse contexto, Chiavenato alerta para a importância da expressão de um comportamento ético nas organizações. Tal comportamento exprime o conjunto de valores ou princípios morais daquela empresa, devendo ser perpassado não só nas relações com empresas concorrentes, mas também entre os próprios membros da organização, propiciando assim o bem-estar de todos.⁶⁶

É preciso atenta-se, entretanto, que a integração também veio acompanhada do acirramento da concorrência comercial, uma vez que o acesso a produtos e serviços variados torna-se cada vez maior, e a necessidade de produzir mais e melhor, a um menor custo, é a prioridade. Nesse sentido, quando não observado o padrão ético nas organizações, abre-se margem para consequências no campo empresarial, com destaque para a flexibilização de normas de proteção ao trabalho. Trata-se da face perversa da globalização, que ao invés de unir, afasta países ricos e pobres e contribui para o aumento do desemprego e de doenças entre os trabalhadores, às custas do aumento da produção e da lucratividade, cujos resultados ficam restritos somente a parcela da população mundial.⁶⁷

O neoliberalismo, instalado como forma de consenso entre o Estado Liberal, que no passado nada se importava com as questões sociais, e o Estado Social, apontado como culpado pelo estabelecimento de crises econômicas no século XX, também contribuiu para o nascimento de uma crise no direito do trabalho, e a sua relativização tornou-se uma realidade, vez que, sob o pretexto da recuperação econômica, houve

⁶⁵ MENEGHELLI, Leocádio. **O Ambiente das Organizações na Era da Globalização**. Disponível em: < <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev01-03.pdf>>. Acesso em 02 nov.2017, p. 4.

⁶⁶ CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003, p. 604.

⁶⁷ SUSSEKIND, Arnaldo Lopes. **Reflexos da globalização da economia nas relações de trabalho**. In: SOARES, Celso. (Org.). **Direito do Trabalho: Reflexões e Críticas: Estudos em Homenagem à Dra. Moema Baptista**. São Paulo: LTr, 2003, p. 15-16.

a flexibilização de normas legais, principalmente em países da América Latina, adequando-as aos interesses dos detentores de poder.⁶⁸

Atualmente, segundo Danilo Gonçalves Gaspar, citando Arion Sayão Romita, vivemos a era da flexigurança, processo que tem o objetivo de “reformular o mercado de trabalho, a fim de adaptá-lo à reestruturação produtiva”.⁶⁹ Em outras palavras, a flexigurança consiste em flexibilizar a legislação trabalhista, porém dando aos indivíduos amparo e segurança de que, em situação de desemprego, contarão com o apoio estatal para se recolocarem no mercado de trabalho.⁷⁰

A lógica é a de que, já que o desemprego tornou-se consequência inerente à nova ordem econômica, cumpre ao Estado garantir maior amparo àqueles que encontram-se excluídos das atividades laborais.

Essa proposta, assim como toda a justificativa de necessidade de fomento à economia trazida, mais recentemente, pela Reforma Trabalhista, vão de encontro aos objetivos primordiais do Direito do Trabalho. Resguardar esse ramo jurídico, assim, está intimamente ligado a impedir maiores retrocessos, capazes de legitimar a degradação das condições de trabalho no Brasil e no mundo.

Levando em consideração todos esses aspectos, a adoção das políticas de metas, delimitadas através do planejamento estratégico das empresas, deve ser feita adequando os interesses das mesmas e dos empregados, pautando-se em limites éticos. Assevera Arnaldo Lopes Sussekind, nesse sentido, que na medida em que a economia não é posta a serviço da humanidade, também o homem vira mercadoria, coisa, tendo a sua dignidade devastada.⁷¹

Para que isso não aconteça, necessário o emprego adequado e razoável dos programas de incentivo. Quando o contrário se dá, porém, as políticas de metas, ao invés de motivarem o trabalhador a buscar mais para a empresa, e conseqüentemente

⁶⁸ GASPAR, Danilo Gonçalves. **Subordinação Potencial: Encontrando o Verdadeiro Sentido da Subordinação Jurídica**. São Paulo: LTr, 2016, p.48-49.

⁶⁹ ROMITA, Arion Sayão. **Flexigurança. A reforma no mercado de trabalho**. São Paulo: LTr, 2008, p.45 apud, GASPAR, Danilo Gonçalves. **Subordinação Potencial: Encontrando o Verdadeiro Sentido da Subordinação Jurídica**. São Paulo: LTr, 2016, p.53.

⁷⁰ SANTOS, Nathalia Carolini Mendes dos. **Flexigurança – A reforma do mercado de trabalho**. Disponível em: <<http://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-especiais/1686--64/file>>. Acesso em: 22 jan.2018, p. 2.

⁷¹ SUSSEKIND, Arnaldo Lopes. **Reflexos da globalização da economia nas relações de trabalho**. In: SOARES, Celso. (Org.). **Direito do Trabalho: Reflexões e Críticas: Estudos em Homenagem à Dra. Moema Baptista**. São Paulo: LTr, 2003, p. 22.

para si, transmutam-se em instrumento de pressão e coação, o que será melhor analisado nos capítulos posteriores.

3 O ASSÉDIO MORAL E SUAS REPERCUSSÕES

O intuito deste capítulo é apresentar uma visão sobre as construções doutrinárias acerca do assédio moral, com enfoque no assédio moral organizacional, objeto desta pesquisa.

Para isso, será feita breve análise sobre as seguintes modalidades: assédio moral interpessoal, por competência e o organizacional propriamente dito. Em seguida, será realizada a comparação em relação a figuras distintas do assédio moral, mas que também dotadas de gravidade, merecem atenção no sentido de que sejam coibidas e evitadas.

O presente capítulo trará, ainda, as repercussões do assédio moral organizacional, no que se refere às consequências para os empregados assediados, que tem sua dignidade e seus direitos fundamentais duramente atingidos, assim como os malefícios dessa prática na relação entre colegas, familiares, a empresa cenário das agressões e a sociedade como um todo.

Por fim, será feita análise do ordenamento jurídico pátrio quanto à responsabilidade do empregador em casos de assédio moral organizacional, tendo em vista que este resulta em dano moral coletivo.

3.1 O ASSÉDIO MORAL INTERPESSOAL

Discutir o assédio moral no ambiente de trabalho requer uma visão interdisciplinar do fenômeno, tendo em vista a necessidade de observá-lo sob o enfoque não apenas jurídico, mas também do ponto de vista da sociologia, da psicologia e da medicina.

Insta destacar, de pronto, as diversas terminologias dadas ao assédio moral ao redor do mundo, dentre elas: *mobbing*, na Alemanha, Itália e países escandinavos; *harcèlement moral*, na França; *bullying*, na Inglaterra; *harassment*, nos Estados Unidos; *ijime*, no Japão; *acoso moral ou psicoterror laboral*, nos países de língua

espanhola e tortura psicológica, terror psicológico ou humilhações no trabalho, nos países de língua portuguesa.⁷²

A legislação federal brasileira não traz uma definição sobre o que seja o assédio moral, existindo, porém, documentos diversos, que visam proteger os bens jurídicos afetados pelo cometimento desta conduta.

Exemplo disso é a Declaração Universal dos Direitos Humanos, aprovada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 10/12/1948, em Paris, tendo o Brasil como um dos países signatários, a qual estabelece expressamente a proteção à dignidade da pessoa humana, conforme se depreende dos artigos a seguir⁷³:

Art. I – Todos os homens nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade.

Art. VI – Todo homem tem direito de ser, em todos os lugares, reconhecido como pessoa perante a lei.

Art. XII – Ninguém será sujeito a interferências na sua vida privada, na sua família, no seu lar ou na sua correspondência, nem a ataques à sua honra e reputação.

Todo homem tem direito à proteção da lei contra tais interferências ou ataques.

Ademais, a Constituição Federal de 1988 dispõe expressamente que a República Federativa do Brasil, tem como um de seus fundamentos a dignidade da pessoa humana (art.1º, III), afirmando que “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;” (art. 5º, X). Diz ainda que “A ordem econômica funda-se na valorização do trabalho” (art. 170), ao tempo em que inscreve a saúde (art. 6º) e a redução dos riscos inerentes ao trabalho (art 7º, XXII) entre os direitos sociais dos trabalhadores.⁷⁴

Diante da ausência de uma definição legal para o assédio moral na legislação pátria, tramita ainda no Congresso Nacional, o projeto de lei n° 3760/2012, proposto pelo deputado Edson Pimenta, o qual sugere a conceituação do assédio moral como:

⁷² PAMPLONA FILHO, Rodolfo; WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS; Renato Costa Lino de Goes. **Assédio Moral Laboral e Direitos Fundamentais**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2016, p. 118-119.

⁷³ONU. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/pt/resources_10133.htm>. Acesso em: 25 nov. 2017

⁷⁴BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 25 nov. 2017

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.⁷⁵

Em decorrência do vácuo legislativo e vagareza do Congresso Nacional em voltar suas atenções a este tema, houve a necessidade de criação de leis municipais e estaduais, com vistas a regular e coibir a ocorrência do assédio moral, especificamente no âmbito do serviço público, vide a Lei Estadual nº 3.921, de 2002, do Rio de Janeiro⁷⁶, e a Lei Municipal nº 13.288, de 2002, de São Paulo⁷⁷. Estas, entretanto, como de âmbito local, e sem abranger a iniciativa privada, não acobertam todas as situações de assédio existentes, o que representa um problema para os trabalhadores que sofrem com este tipo de situação e se veem sem um aparato legal específico e organizado ao qual possam recorrer para terem seus direitos protegidos. Observa-se, assim, que na ausência de uma definição uniforme para o assédio moral na legislação brasileira, a produção científica sobre o tema melhor o elucida.

Nesse diapasão, destaca-se a pesquisadora e psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen, uma das pioneiras e principais nomes nas discussões sobre o tema, que define o assédio moral como:

Toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.⁷⁸

Heinz Leymann, no estudo da psicologia do trabalho, entende o assédio moral como uma interação social pela qual um indivíduo é atacado por um ou mais indivíduos de maneira continuada e frequente, podendo chegar a meses. O autor conclui que aquele que sofre o assédio sente-se desprotegido e ainda corre alto risco de exclusão.⁷⁹

⁷⁵BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 3760/2012**. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=542709>>. Acesso em: 25 nov. 2017

⁷⁶RIO DE JANEIRO. Assembleia Legislativa. **Lei nº 3921/2002**. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/CONTLEI.NSF/e9589b9aabd9cac8032564fe0065abb4/3dcfce02b06be53903256c2800537184?OpenDocument>>. Acesso em: 25 nov.2017

⁷⁷SÃO PAULO. Assembleia Legislativa. **Lei nº 13228/2002**. Disponível em: <<https://cm-sao-paulo.jusbrasil.com.br/legislacao/813901/lei-13288-02>>. Acesso em: 25 nov.2017

⁷⁸ HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 8ª ed. Tradução: Maria Helena Kuhner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006, p.65.

⁷⁹LEYMANN, Heinz. **Consequences of mobbing**. Disponível em: <<http://leymann.se/English/15100E.HTM>>. Acesso em: 25 nov.2017.

De acordo com Marcelo Rodrigues Prata, analisando o conceito de Leymann, quando do acontecimento do assédio moral, a vítima sofre verdadeira usurpação de seus direitos fundamentais, podendo chegar a tal ponto de esgotamento mental, que culmina na sua retirada do mercado de trabalho, uma vez que encontrar emprego torna-se mais difícil, levando em conta os traumas sofridos.⁸⁰

Também o jurista Cláudio Armando Couce de Menezes explana que “assediar é submeter alguém sem trégua, a ataques repetidos. O assédio moral, requer, portanto, a insistência, repetições, procedimentos, omissões, atos, palavras, comentários, críticas, piadas.”⁸¹

Rodolfo Pamplona, Adriana Wyzykowski e Renato Barros, também analisando o conceito de assédio moral, consideram este como:

(...) um conjunto de condutas abusivas e intencionais, reiteradas e prolongadas no tempo, que visam a exclusão de um empregado específico, ou de um grupo determinado destes, do ambiente de trabalho por meio do ataque à sua dignidade, podendo ser comprometidos, em decorrência de seu caráter multiofensivo, outros direitos fundamentais, a saber: o direito à integridade física e moral, o direito à intimidade, o direito ao tratamento não discriminatório, entre outros.⁸²

O que se percebe de todas essas definições, é que ao longo dos estudos sobre o assédio moral, suas atenções foram voltadas àquele que viria a ser conhecido como assédio moral interpessoal, que se dá na relação direta entre os membros de uma empresa, normalmente o chefe, superior hierárquico, e o empregado, ou um grupo de empregados determinado, com vistas a excluí-lo do ambiente de trabalho. Existe assim, um sujeito específico, vítima do assédio moral, como é possível depreender das definições trazidas à baila.

⁸⁰ PRATA, Marcelo Rodrigues. **Assédio moral no trabalho sob novo enfoque: cyberbullying, indústria do dano moral**", carga dinâmica da prova e o futuro CPC. 1ª ed. Curitiba: Juruá Editora, 2014, p. 41.

⁸¹ MENEZES, Cláudio Armando Couce de. **Assédio Moral e seus Efeitos Jurídicos**. Disponível em: <<http://oposicaoopetroleira.webnode.com.br/products/assedio-moral-e-seus-efeitos-juridicos-claudio-armando-couce-de-menezes/>>. Acesso em: 25 nov.2017

⁸² PAMPLONA FILHO, Rodolfo; WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS; Renato Costa Lino de Goes. **Assédio Moral Laboral e Direitos Fundamentais**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2016, p. 120.

3.2 MODALIDADES

O assédio moral interpessoal pode se manifestar das mais diversas formas, destacando-se na doutrina, as modalidades vertical (ascendente e descendente), horizontal e mista, as quais serão analisadas a seguir.

3.2.1 Vertical

O assédio moral vertical se dá entre sujeitos de diferentes níveis hierárquicos.⁸³ O que difere sua conceituação em assédio moral vertical ascendente ou descendente é de onde se origina a conduta assediadora.

No caso do assédio moral descendente, as humilhações partem de um superior hierárquico sobre um subordinado. Chama a atenção o fato de que, o empregador que comete esse tipo de assédio, tem como características pessoais a insegurança, o narcisismo e a constante necessidade de ser admirado, mesmo que às custas do medo e da coação.⁸⁴

Por outro lado, sendo o assédio moral ascendente, a ação é de baixo para cima, ou seja, do subordinado em relação ao superior. Trata-se da modalidade menos frequente de assédio moral interpessoal e tende a ocorrer em empresas públicas, em decorrência da estabilidade no emprego.⁸⁵

3.2.2 Horizontal

Quando o assédio moral decorre da ação entre pessoas de mesmo nível hierárquico, resta configurada a sua modalidade horizontal⁸⁶, comum entre colegas de trabalho.

⁸³ PAMPLONA FILHO, Rodolfo; WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS; Renato Costa Lino de Goes. **Assédio Moral Laboral e Direitos Fundamentais**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2016, p. 132.

⁸⁴ SILVA, Aluska Suyanne Marques da. **Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**. Disponível em: <<http://www.cesrei.com.br/ojs/index.php/orbis/article/view/52/52>>. Acesso em: 01 fev.2018, p. 105.

⁸⁵ PELI, Paulo; TEIXEIRA, Paulo. **Assédio Moral: Uma Responsabilidade Corporativa**. 1ª ed. São Paulo: Ícone, 2006, p. 31.

⁸⁶ Idem.

Sua motivação pode partir de sentimentos como ciúme, inveja ou a percepção de que determinado colega constitui uma ameaça aos outros, devido ao seu destaque. Martha Schmidt, explanando essa modalidade de assédio, ilustra-o com o caso de um bioquímico, na Escócia, que ao demonstrar estar tendo sucesso em seus experimentos, passou a ser vítima de comentários ofensivos e sabotagens constantes, que o levaram a perder seu posto.⁸⁷

3.2.3 Misto

Por sua vez, o assédio moral interpessoal misto é aquele através do qual a vítima sofre ataques dos colegas e também do empregador, tratando-se, assim, de uma junção das modalidades horizontal e vertical.⁸⁸

Há, ainda, uma nítida relação entre essa modalidade de assédio e o assédio estratégico, em que o empregador condiciona e incentiva a postura assediadora entre os colegas de trabalho.⁸⁹

3.3 O ASSÉDIO MORAL POR COMPETÊNCIA

De acordo com o conceito de Manoel Jorge e Silva Neto, o assédio moral por competência pode ser definido como:

“O comportamento ilícito por meio do qual se exige maior produtividade de 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.”⁹⁰

⁸⁷ SCHMIDT, Martha Halfeld Furtado de Mendonça. **O Assédio Moral no Direito do Trabalho**. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/1939/95624/2013_schmidt_martha_assedio_moral.pdf?squence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 01 fev.2018, p. 92.

⁸⁸ MOLON, Rodrigo Cristiano. **Assédio moral no ambiente do trabalho e a responsabilidade civil: empregado e empregador**. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/9352-9351-1-PB.pdf>>. Acesso em: 01 fev.2018, p. 16.

⁸⁹ Ibidem, p. 17.

⁹⁰ SILVA NETO, Manoel Jorge e. **Teoria Jurídica do Assédio e sua Fundamentação Constitucional**. São Paulo: LTr, 2012, p. 126.

Trata-se, assim, de verdadeira exploração do empregado, que exercendo trabalho a qual corresponderia remuneração superior, recebe valor extremamente desproporcional às responsabilidades e exigências quantitativas e qualitativas depositadas sobre si, quando comparado com outros indivíduos, ocupantes do mesmo regime funcional.

Importante salientar que a anuência do trabalhador assediado quanto àquele estado de coisas não anula a irregularidade. O assédio moral por competência, dessa forma, continuará caracterizado, passível de intervenção judicial com vistas a eliminá-lo.⁹¹

3.4 O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

Com a evolução das relações de trabalho e a massificação da mão de obra nas empresas, tomadas pelo ideal capitalista de produzir cada vez mais, uma vez que “tempo é dinheiro”, passou-se a observar uma nova modalidade de assédio moral, o chamado assédio moral organizacional⁹², institucional⁹³ ou coletivo⁹⁴, sobre o qual se debruça com maior profundidade este trabalho.

Importante salientar que todas essas nomenclaturas são utilizadas pelos estudiosos do tema para definir o mesmo fenômeno. Tratam-se de opções doutrinárias dos autores. Para uniformização deste trabalho, entretanto, será utilizada a expressão “assédio moral organizacional”, a qual consegue exprimir com maior relevo o teor gerencial que se relaciona com tal modalidade de assédio.

Conforme foi analisado no capítulo anterior, os modelos de gestão empresarial passaram por diversas mudanças ao longo da história, pretendendo o aumento da produtividade e eficiência e, conseqüentemente, da aferição de lucros. Nesse contexto, sob a justificativa de alcançar as finalidades da empresa, noções como a de

⁹¹ SILVA NETO, Manoel Jorge e. **Teoria Jurídica do Assédio e sua Fundamentação Constitucional**. São Paulo: LTr, 2012, p. 130.

⁹² ARAÚJO, Adriane Reis de. **O Assédio Moral Organizacional**. São Paulo: LTr, 2012, p. 76 – 77.

⁹³ CALVO, Adriana. **Assédio Moral Institucional**. Disponível em: <http://www.calvo.pro.br/media/file/arquivos/adriana_calvo_verbete_institucional.pdf>. Acesso em: 29 jan.2018, p. 1.

⁹⁴ MUÇOUÇAH, Renato de Almeida Oliveira. **Assédio moral coletivo nas relações de trabalho**. São Paulo: LTr, 2011.

subordinação jurídica e liderança foram totalmente desvirtuadas, resultando em um controle abusivo por parte do empregador em relação aos seus empregados.

Nesse quadro, para Adriane Reis de Araújo, primeira autora a escrever especificamente sobre o assédio moral organizacional, este configura-se em:

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, por meio da ofensa a seus direitos fundamentais, podendo resultar em danos morais, físicos e psíquicos.⁹⁵

Observa-se, portanto, que aparece como novidade que caracteriza esta modalidade de assédio a busca pela motivação de todo o grupo para que alcance as metas empresariais, desprezando a subjetividade dos trabalhadores.

Também Ana Emília Silva e Claiz Maria Santos entendem que:

O assédio moral organizacional consiste na tortura psicológica perpetrada por um conjunto de condutas abusivas e hostis, reiteradas e prolongadas, que estão inseridas na política organizacional e gerencial da empresa, dirigidas a todos os trabalhadores indistintamente ou a um determinado setor ou perfil de trabalhadores, cuja finalidade é exercer o controle sobre a coletividade e garantir o alcance dos objetivos institucionais, atingindo gravemente a dignidade, a integridade física e mental, além de outros direitos fundamentais do trabalhador.⁹⁶

Com vistas à melhor elucidar a compreensão do que seja o assédio moral organizacional, Vinicius da Silva Cerqueira chama a atenção para o fundamento subjetivo e o fundamento objetivo da prática. O primeiro fundamento diz respeito ao controle subjetivo dos trabalhadores, ou seja, se no passado havia o controle físico sobre os movimentos exercidos por estes nas linhas de produção, o que hoje se vê é o manejo do seu modo de pensar e se comportar, tendo em vista o alcance das metas e resultados esperados pela empresa.⁹⁷ Condiciona-se empregado e empresa a tornarem-se um só, em uma pressão desenfreada onde sucesso e fracasso tomam grandes proporções e estão em suas mãos.

Quanto ao fundamento objetivo, este está relacionado a quantificação do trabalho e as avaliações das metas ou o aumento da produtividade. Isso se traduz na busca

⁹⁵ ARAÚJO, Adriane Reis. **O Assédio Moral Organizacional**. São Paulo: LTr, 2012, p.76.

⁹⁶ SILVA, Ana Emília Andrade Albuquerque da; SANTOS, Claiz Maria Pereira Gunça dos. **Suicídio: A Devastadora Consequência do Assédio Moral Organizacional**, Revista do Ministério Público do Trabalho na Bahia, nº 5, 2015, p.14.

⁹⁷ CERQUEIRA, Vinicius da Silva. **Assédio Moral Organizacional nos Bancos**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2015, p.38.

capitalista por números e estatísticas de crescimento, esquecendo das pessoas que estão por trás das planilhas; indivíduos de carne e osso que fazem as engrenagens da administração funcionar. A economia, nesse sentido, parece perder seu lugar de ciência humana para se tornar uma ciência exata. O inesperado deve ser evitado, pois não pode ser traduzido em tabelas e rankings, assim é desejada a padronização do trabalho, sem abrir espaço para nada que possa rebaixar a colocação da empresa no mercado.⁹⁸

No que tange às formas de expressão do assédio moral organizacional, destacam-se estratégias abusivas de gestão, como a gestão por injúria, a gestão por estresse e a gestão por medo.⁹⁹

A gestão por injúria se traduz na humilhação como forma de coagir e conseguir obediência. Ela pode ocorrer através de palavras e expressões desrespeitosas e também por exposições ou prêmios com vistas a ridicularizar. Como traço do assédio moral organizacional, não há um alvo definido, sendo as agressões desferidas a todos os membros da equipe, indistintamente. A gestão por estresse ocorre pelas cobranças exacerbadas, estabelecimento de metas, comparações, prazos apertados e constante vigilância, sob o pretexto de isso ser necessário para fomentar o desempenho dos funcionários. Por fim, a gestão por medo é pautada no constante clima de ameaça, implícita ou explícita, sobre a permanência do empregado no quadro de funcionários. Angustiado com a possibilidade do desemprego, ele procura afinar-se com as demandas exigidas, podendo até mesmo tornar-se agressivo, contribuindo assim para o clima de tensão no trabalho.¹⁰⁰

Essa agressividade que pode passar a fazer parte do comportamento dos afligidos pelo assédio moral organizacional chama atenção ainda para o fato de que tal modalidade de assédio, para além de se manifestar na modalidade vertical descendente, com as condutas abusivas partindo do empregador, direcionadas ao corpo de funcionários, também é passível de ocorrer de modo horizontal, ou seja, entre colegas de trabalho, de mesmo nível hierárquico na empresa.¹⁰¹ Tal

⁹⁸ CERQUEIRA, Vinicius da Silva. **Assédio Moral Organizacional nos Bancos**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2015, p. 41-42.

⁹⁹ SOBOLL, Lis Andrea. **Assédio Moral: A Violência “Justificada” na Lógica Econômica**. Disponível em: <<http://www.fundacentro.gov.br/Arquivos/sis/EventoPortal/AnexoPalestraEvento/Oficina%203%20%20Lis%20Soboll.pdf>>. Acesso em 25 nov.2017, p. 1.

¹⁰⁰ Idem.

¹⁰¹ ARAÚJO, Adriane Reis. **O Assédio Moral Organizacional**. São Paulo: LTr, 2012, p.85.

comportamento pode ser entendido como expressão da manipulação causada pelo assédio moral, uma vez que os empregados, levados a se enxergarem como “colaboradores”, passam a acreditar que são detentores de poder para alavancar o crescimento da empresa e, supostamente, de si mesmos naquele ambiente. Além disso, também não querem correr o risco de que qualquer falha seja cometida, pois isso pode implicar em consequências para todo o grupo.

Assim, em verdadeiro estado de vigilância, quando os colaboradores observam que algum colega não está se dedicando do modo como supostamente deveria para atingir as metas de produção da administração, assumem o controle da situação no sentido de pressionar este empregado para que acompanhe o grupo na sua finalidade de obedecer os parâmetros de qualidade exigidos pela empresa.¹⁰² Os grupos ou equipes de trabalho, assim, consistem em um estratégia de organização empresarial, mas que na verdade condiciona os indivíduos a manterem-se em alerta, em um ambiente carregado de tensão, tornando-se assim os olhos e ouvidos do superior, uma vez que este não consegue estar em todos os lugares. Trata-se de uma forma, portanto, de manter ativa a supervisão, sob o pretexto de estar mais do que meramente trabalhando, mas também colaborando para o bom funcionamento da máquina empresarial.

Em síntese, é possível concluir que o assédio moral organizacional é caracterizado por cinco aspectos essenciais, sendo eles: a) a conduta abusiva; b) a prática reiterada e sistemática; c) a finalidade de aumento da produtividade e da lucratividade; d) a natureza coletiva do público alvo e e) a prescindibilidade da existência de dano físico ou psíquico.

Sendo assim:

a) Quanto à conduta abusiva, esta funciona como uma transgressão às noções de subordinação jurídica, já abordada no primeiro capítulo deste trabalho, e liderança. Desse modo, mais comumente o empregador ou gerente, aproveitando-se de sua posição de superior hierárquico na organização empresarial, manipula o seu poder diretivo para, em clara afronta aos direitos fundamentais dos empregados, atingir objetivos predeterminados, obedecendo assim à “missão empresarial”.

¹⁰² ARAÚJO, Adriane Reis. **O Assédio Moral Organizacional**. São Paulo: LTr, 2012, p.85.

No que se refere a esta característica, perceptível a sua relação com a teoria do abuso do direito, cujas origens remontam ao Direito Civil. Sua expressão encontra-se no art. 187 do Código Civil, o qual preceitua que “Também 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.”

Assim, depreende-se do artigo, aplicando-o à esfera trabalhista, que apesar de o superior hierárquico possuir o poder diretivo, de orientação e condução das atividades laborais, não cabe a ele exercer esse direito arbitrariamente, de modo a atingir a dignidade dos trabalhadores e explorá-los. Essa ausência de razoabilidade, que gera o abuso, por certo, converte-se no dever de indenizar, a chamada responsabilidade civil do empregador, a qual será tratada em momento posterior deste trabalho.

b) A prática reiterada e sistemática é um requisito, na medida em que é pacificado o entendimento de que uma atitude isolada não configura o assédio moral, quer seja ele interpessoal ou organizacional. Não significa, entretanto, que condutas tidas como inadequadas no ambiente de trabalho devam ficar impunes, mas por se enquadrarem em figuras diversas, possuem tratamento próprio, como será melhor analisado posteriormente.

c) No que tange à finalidade de aumento da produtividade e da lucratividade, este pode ser considerado o principal diferencial do assédio moral organizacional frente a outras modalidades de assédio, uma vez que não é o fim em si mesmo da conduta prejudicar o trabalhador, mas isso funciona como um meio para que se atinja o objetivo principal, que é justamente o aumento da eficiência empresarial. Nesse cenário, a famosa frase “os fins justificam os meios” se encaixa com perfeição à ideologia por trás dos mecanismos de controle utilizados por aqueles que praticam o assédio moral organizacional. São, porém, sérias as consequências disso para os trabalhadores, as quais serão mais detidamente analisadas posteriormente.

d) A natureza coletiva do público alvo, como já mencionado anteriormente, é também um dos elementos que melhor diferencia o assédio moral organizacional do assédio moral interpessoal. Isso porque o assédio moral organizacional possui natureza coletiva *lato sensu*, uma vez que atinge os trabalhadores nas esferas individual homogênea, coletiva e difusa. Assim, diferenciando-as, na esfera individual homogênea, as condutas agressivas são voltadas para um perfil de trabalhador. Não se trata de um só indivíduo, mas todo o grupo que se enquadra naquele perfil, como

por exemplo, gestantes. Na esfera coletiva em sentido estrito, a conduta abusiva se manifesta sobre todos os trabalhadores da empresa, indistintamente. Já na esfera difusa, o assédio é ainda mais grave, e se volta, para além dos funcionários da empresa, para seus familiares, amigos e demais pessoas do seu ciclo social, além de empregados que venham a ser futuramente admitidos.¹⁰³ Observa-se, assim, que o assédio moral organizacional não é aplicado levando em conta critérios relacionados a traços pessoais dos assediados, mas recai sobre qualquer um que não tenha tido um resultado satisfatório no cumprimento das metas estabelecidas.

e) Quanto ao último elemento, qual seja, a prescindibilidade da existência de dano físico ou psíquico, insta salientar que o foco principal do assédio moral organizacional está no desrespeito reiterado aos direitos fundamentais dos trabalhadores, com vistas ao aumento da produtividade empresarial. Desse modo, a existência de sequelas para a saúde dos empregados, e o comprometimento do futuro profissional destes, não constituem requisitos imprescindíveis para a configuração da abominável conduta assediadora. O que não quer dizer, entretanto, que tais aspectos não devam ser valorados, em cada caso concreto, inclusive com vistas a majoração de indenizações.¹⁰⁴

Possível concluir, assim, que é natural haver a cobrança por resultados através de críticas construtivas, orientação e avaliações de desempenho, dado o elemento “subordinação” inerente à relação de trabalho, porém, no momento em que tais estratégias são manipuladas e utilizadas de modo a constranger os trabalhadores, numa busca incessante por produtividade e lucro, instala-se o assédio moral organizacional, e o elemento “subordinação” dá lugar à submissão e controle.

¹⁰³ SILVA, Ana Emília Andrade Albuquerque da; SANTOS, Claiz Maria Pereira Gunça dos. **Suicídio: A Devastadora Consequência do Assédio Moral Organizacional**, Revista do Ministério Público do Trabalho na Bahia, nº 5, 2015, p.15-16.

¹⁰⁴ ARAÚJO, Adriane Reis. **O Assédio Moral Organizacional**. São Paulo: LTr, 2012, p.85-86.

3.5 DIFERENÇAS ENTRE O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E OS OUTROS TIPOS DE ASSÉDIO

Quanto à comparação entre o assédio moral organizacional e o chamado assédio moral interpessoal, possível perceber que embora haja similaridade entre os requisitos da abusividade da conduta e sua repetição ao longo do tempo, no assédio moral interpessoal há um alvo específico na empresa que é vítima das perseguições. A intenção daquele que assedia é excluir esse indivíduo do ambiente de trabalho e afetar o seu convívio social. O assédio moral organizacional, por outro lado, pode ser encarado como estratégia de gestão aplicada à massa de trabalhadores, uma vez que o propósito de quem o comete é alavancar os resultados do seu negócio ou empreendimento.

No assédio moral interpessoal, assim, a empresa é o cenário onde ocorrem as atitudes cruéis, que visam prejudicar o trabalhador, enquanto que no assédio moral organizacional, o objetivo é garantir a obtenção dos propósitos empresariais, utilizando, para isso, do controle sobre a coletividade.¹⁰⁵

Já quanto à diferença entre o assédio moral organizacional e o assédio moral por competência, a distinção marcante é também quanto ao universo de indivíduos atingidos. O assédio por competência possui natureza personalíssima, tem como vítima aquele trabalhador que desempenha suas atividades de modo mais eficiente em relação aos outros, e o empregador, aproveitando-se disso, o explora, sem dar-lhe a devida remuneração, condizente com as cobranças depositadas sobre ele.¹⁰⁶

O assédio moral organizacional, entendido como estratégia de gestão empresarial para a elevação dos índices de produtividade do negócio, por sua vez, direciona-se, indistintamente, a “todos os prestadores de trabalho, sejam empregados ou trabalhadores terceirizados ou até mesmo trabalhadores eventuais”.¹⁰⁷

¹⁰⁵ SOBOLL, Lis Andrea. **Assédio Moral/Organizacional: Uma Análise da Organização do Trabalho**. 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008, p.22-23.

¹⁰⁶ SILVA NETO, Manoel Jorge e. **Teoria Jurídica do Assédio e sua Fundamentação Constitucional**. São Paulo: LTr, 2012, p. 129.

¹⁰⁷ Idem.

3.6 FIGURAS DIVERSAS DO ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

Como visto em tópico anterior, apesar de não haver uma definição legal do que seja o assédio moral organizacional, a doutrina jurídica, bem como outras áreas de conhecimento, tal qual a psicologia, já trataram de conceituar esta modalidade de assédio, que se difere do assédio moral interpessoal.

Acontece que, por também ocorrerem no âmbito da empresa, outras espécies de irregularidades acabam sendo confundidas com o assédio moral. Nesse sentido, importante se faz a distinção entre essas figuras, uma vez que com a sua correta identificação, torna-se mais eficiente o combate e a prevenção, além de se ter uma noção mais clara dos males que porventura afetam os ambientes de trabalho.

3.6.1 Discriminação

Importante salientar, já de início, que o assédio moral pode ser decorrente da conduta discriminatória, mas com ela não se confunde.¹⁰⁸

A discriminação consiste em uma violação ao direito fundamental à igualdade e encontra previsão legal em diversos dispositivos, com destaque para o art. 5º, caput, da Constituição Federal de 1988¹⁰⁹. Mais especificamente quanto à discriminação nas relações de trabalho, a CF trata da sua vedação no art. 7º, incisos XXX, XXXI e XXXII.¹¹⁰

A nível internacional, a Convenção nº 11 da Organização Internacional do Trabalho tratou da discriminação, compreendendo-a como:

- a) toda distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, que tenha por efeito

¹⁰⁸ GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Assédio Moral: Violência Psicológica no Ambiente de Trabalho**. 2ª ed. Salvador: JusPODIVM, 2017, p. 60.

¹⁰⁹ “Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: (...)”

¹¹⁰ “Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: XXX - proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil; XXXI - proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência; XXXII - proibição de distinção entre trabalho manual, técnico e intelectual ou entre os profissionais respectivos;”

destruir ou alterar a igualdade de oportunidade ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão; b) qualquer outra distinção, exclusão ou preferência que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou tratamento em matéria de emprego ou profissão que poderá ser especificada pelo Membro interessado depois de consultadas as organizações representativas de empregadores e trabalhadores, quando estas existam, e outros organismos adequados.

Depreende-se daí, que ao contrário do assédio moral, que ainda não encontra previsão legal na legislação federal brasileira, sendo sua construção teórica fruto da doutrina e da jurisprudência, o tema da discriminação recebeu o devido tratamento pela legislação pátria e internacional.

De acordo com o jurista Gustavo Filipe Barbosa Garcia, a discriminação pode ser classificada de três formas, sendo elas a discriminação direta, a discriminação indireta e a discriminação institucional. A primeira ocorre quando o preconceito, que é a opinião previamente estabelecida e mantida sobre um grupo ou pessoa, se exterioriza em forma de discriminação, e afeta determinado indivíduo ou grupo por conta de características suas, como, por exemplo, a proibição de contratar pessoas de determinada etnia, idade, orientação religiosa, sexual ou filiadas a sindicatos, bem como a anúncios contendo como pré-requisito para contratação certo tipo físico. A discriminação indireta se dá de forma mascarada, mas quando estudadas as estatísticas de contratação pela empresa, torna-se possível perceber a baixa ou inexistente contratação de certos perfis, como mulheres ou pessoas com deficiência. Por fim, a discriminação institucional decorre da maneira da empresa organizar e gerir seu corpo de funcionários.¹¹¹

Foi ressaltada no início deste tópico a diferença existente entre a discriminação e o assédio moral. Isso porque, apesar de por vezes ser difícil distinguir uma e outro quando as vítimas já pertencem a grupos minoritários, no assédio moral organizacional o objetivo do agressor é controlar a subjetividade dos trabalhadores de modo que as metas da empresa sejam atingidas sem falhas. Assim, o que motiva o assédio não é a discriminação pura e simplesmente, mas sim afinar o comportamento dos empregados ao que se espera em termos de produtividade.¹¹²

¹¹¹ GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Assédio Moral: Violência Psicológica no Ambiente de Trabalho**. 2ª ed. Salvador: JusPODIVM, 2017, p. 64-65.

¹¹² ARAÚJO, Adriane Reis. **O Assédio Moral Organizacional**. São Paulo: LTr, 2012, p.87.

Ademais, o elemento distintivo mais marcante é o fato de o assédio moral presumir uma conduta reiterada, sistemática, que se prolonga no tempo, ao contrário da discriminação, que uma vez praticada, visa tolher oportunidades da vítima, impossibilitando seu acesso a determinados espaços. Assim, para que o ato discriminatório seja caracterizado, basta que seja praticado uma só vez, o que não é suficiente para a configuração do assédio moral.¹¹³

3.6.2 Assédio Sexual

O assédio sexual é prática criminosa, que encontra previsão legal no art. 216 - A do Código Penal¹¹⁴, tendo sido inserido no ordenamento jurídico-penal brasileiro pela Lei 10.224, de 15 de maio de 2001.

De acordo com a lição de Luiz Regis Prado:

O assédio sexual pode ser conceituado, com lastro na referida lei, como a conduta do agente que, prevalecendo-se de sua superioridade hierárquica ou de sua ascendência sobre alguém, em razão de emprego, cargo ou função, passa a importunar essa pessoa, solicitando a prática de qualquer ato libidinoso, não querido pelo assediado.¹¹⁵

É de se ressaltar, porém, que a tipicidade do conceito trazido pelo Direito Penal acaba sendo por bastante restrita quando aplicada à realidade das relações trabalhistas, uma vez que, como bem salienta Adriane Reis de Araújo, o cometimento de comportamentos caracterizadores do assédio sexual também pode partir de colegas da vítima e até mesmo de um subordinado, quando, por exemplo, este efetue algum tipo de chantagem a partir de informação sigilosa a que tenha tido acesso, em troca de práticas libidinosas.¹¹⁶

O assédio sexual tem como pano de fundo o ambiente laboral, visto que em torno da conduta lasciva há a promessa de uma vantagem (lícita ou não), bem como a ameaça

¹¹³ ARAÚJO, Adriane Reis. **O Assédio Moral Organizacional**. São Paulo: LTr, 2012, p.88.

¹¹⁴ “Art. 216-A. Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função. (Incluído pela Lei nº 10.224, de 15 de 2001) Pena – detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos. (Incluído pela Lei nº 10.224, de 15 de 2001)”

¹¹⁵ PRADO, Luiz Regis. **Considerações sobre o novo delito de Assédio Sexual**. Disponível em: <http://www.professorregisprado.com/resources/Artigos/Luiz_Regis_Prado/Considera%C3%A7%C3%B5es%20sobre%20o%20novo%20delito%20de%20ass%C3%A9dio%20sexual.pdf> Acesso em: 06 dez.2017, p.1.

¹¹⁶ ARAÚJO, Adriane Reis. Op. Cit., p.89.

de algum prejuízo, fatores que servem para envolver a vítima naquela situação.¹¹⁷ Importante observar, entretanto, que, como dito acima, o ambiente de trabalho é o que move o assédio sexual, ou seja, a prática ocorre por conta do trabalho, mas não necessariamente no local de trabalho. Assim, insinuações e comportamentos sexuais inadequados ocorridos em horários de alimentação, antes ou depois do turno, em caronas ou até mesmo à distância, através de trocas de mensagens e ligações, podem ser entendidos como assédio sexual, uma vez que o contato físico não elemento imprescindível para essa modalidade de assédio.¹¹⁸

O sexo da vítima não é um fator determinante para que ocorra o assédio sexual, porém, é notório e sabido que o machismo e o patriarcalismo, infelizmente, ainda regem as estruturas do mundo atual, o que faz com que as mulheres sejam as maiores vítimas de tais práticas.¹¹⁹ Regina Célia Pezzuto Rufino ressalta que, com a tendência crescente do número de mulheres independentes e desacompanhadas por opção própria, os flertes ou “cantadas”, tornam-se frequentes, porém, quando ocorridos no ambiente de trabalho, podem ser confundidos com o assédio sexual. A diferença, porém, está na maneira como a admiração e o desejo de estar próximo é demonstrado, uma vez que a conduta criminosa pressupõe caráter de coação, obscenidade e ausência de reciprocidade.¹²⁰

Realizando o cotejo entre o assédio sexual e o assédio moral, para além do teor da conduta do assediador e da esfera dos interesses tutelados, que é o que mais categoricamente os diferencia, “uma vez que o assédio sexual atenta contra a liberdade sexual do indivíduo, enquanto o assédio moral fere a dignidade psíquica do

¹¹⁷ TEIXEIRA, João Luís Vieira. **O Assédio Moral no Trabalho: Conceito, causas e efeitos, liderança versus assédio, valoração do dano e sua prevenção**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p.27.

¹¹⁸ SILVA, Sandoval Alves. **Assédio Sexual no Trabalho: Perguntas e Respostas**. Disponível em: <https://portal.mpt.mp.br/wps/wcm/connect/portal_mpt/238abdc3-4e2d-4d4a-a35e-b815c2b91c25/Cartilha+Assedio+Sexual+-+GT+G%C3%AAnero.pdf?MOD=AJPERES>. Acesso em: 06 dez.2017, p. 13-14.

¹¹⁹De acordo com pesquisa da Organização Internacional do Trabalho, 52% das mulheres economicamente ativas já sofreram esse tipo de abuso no ambiente de trabalho. CALDEIRA, João Paulo. **OIT diz que 52% das mulheres já sofreram assédio sexual no trabalho**. Disponível em: <<https://jornalgnn.com.br/noticia/oit-diz-que-52-das-mulheres-ja-sofreram-assedio-sexual-no-trabalho>>. Acesso em: 10 dez.2017

¹²⁰ RUFINO, Regina Célia Pezzuto. **Assédio Moral no Âmbito da Empresa**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2007, p. 66.

ser humano”¹²¹ o delito de assédio sexual pode ser considerado cometido quando resulte de apenas um incidente, considerado suficientemente grave.¹²²

Assim, embora costume-se compreender o comportamento como assediador após certa repetição destes, até mesmo porque as vítimas podem demorar a se dar conta de que o fato trata-se de conduta inadequada, dada a sutileza muitas vezes utilizada por aqueles que o cometem; quando o ato lascivo assume caráter mais agressivo e invasivo, basta um só episódio para que se dê a sua identificação. O mesmo critério, porém, não é suficiente para caracterizar o assédio moral, quer interpessoal, quer organizacional, os quais exigem reiteração de conduta, não podendo ser confundidos com qualquer mero aborrecimento.

3.6.3 Agressões Pontuais

O trabalho tende a ocupar grande espaço da vida dos indivíduos, que atordoados com diversas outras preocupações cotidianas, por vezes, tendem a acabar agindo de modo grosseiro no seu ambiente de trabalho. Importante pontuar que não se defende isso como uma justificativa para maus - tratos e depósito de frustrações em pessoas do convívio laboral, entretanto, há de se convir que a própria condição humana, atrelada a personalidade de cada um, pode sim contribuir para determinados tipos de comportamentos, que não seriam corriqueiros para aquele indivíduo que agiu com agressividade por um ato de impulso.

Tendo isso em vista, e considerando a grande divulgação do fenômeno do assédio moral pela mídia, trabalhadores e sindicatos, muitas vezes de modo errôneo, importa esclarecer que nem toda violência psicológica no trabalho pode ser considerada assédio moral.

Marcelo Rodrigues Prata, citando o psicólogo italiano Harald Ege¹²³, salienta que agressões morais pontuais por vezes acabam ocorrendo, mas não são assédio moral.

¹²¹ PAMPLONA FILHO, Rodolfo; LAGO JUNIOR, Antônio; Braga, Paula Sarno. **Noções Conceituais sobre o Assédio Moral na Relação de Emprego.** Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/4229>> Acesso em 10 dez.2017

¹²² BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho.** 2ª ed. São Paulo: LTr, 2006, p.907

¹²³ PRATA, Marcelo Rodrigues. **Assédio moral no trabalho sob novo enfoque: cyberbullying, indústria do dano moral", carga dinâmica da prova e o futuro CPC.** 1ª ed. Curitiba: Juruá Editora, 2014, p. 69.

Exemplo disso é o caso de um superior que chega ao trabalho atrasado, após ter um problema com seu carro, e acaba tendo uma atitude grosseira com um ou mais funcionários.

Observa-se, nesta situação, que podem surgir sentimentos de tristeza, frustração, constrangimento e humilhação nos trabalhadores, por conta da conduta injusta do superior, mas nesse caso, trata-se de episódio eventual, isolado, oriundo de uma crise particular ou problema pessoal do agressor, que não costuma agir dessa maneira. Não há, portanto, agressões sistemáticas, e com o tempo ou até mesmo um pedido de desculpas e retratação daquele superior que alterou-se no trato com seus funcionários, tudo tende a se normalizar naturalmente.¹²⁴

Com vistas a melhor elucidar e distinguir os fenômenos, é possível representar o assédio moral como um filme, enquanto as agressões pontuais podem ser ilustradas como uma fotografia, dado o seu caráter episódico. Assim, em resumo, essas agressões no trabalho são atos de violência, física ou psicológica, que manifestam-se por condutas abusivas e hostis, que podem ter consequências e danos emocionais para os trabalhadores agredidos, mas não são repetitivas ou sistemáticas.¹²⁵

Razoável, portanto, haver a distinção de comportamentos agressivos ocasionais do assédio moral, pois, caso contrário, corre-se o risco de banalizar a expressão, transformando conflitos e desavenças em uma indústria de indenizações.¹²⁶

Dependendo do teor da agressão, entretanto, e dos danos que ela possa trazer ao agredido, é possível que este busque a via judicial para receber a respectiva indenização, além de formalizar o que de fato ocorreu, pois, sendo o caso de configuração de justa causa do empregador, haverá a despedida indireta, a qual confere verbas rescisórias diferenciadas ao empregado quando da extinção do contrato de trabalho.¹²⁷

¹²⁴ PRATA, Marcelo Rodrigues. **Assédio moral no trabalho sob novo enfoque: cyberbullying, " indústria do dano moral", carga dinâmica da prova e o futuro CPC**. 1ª ed. Curitiba: Juruá Editora, 2014, p. 69.

¹²⁵ SOBOLL, Lis Andrea; EBERLE, André Davi; GOSDAL, Thereza Cristina; SCHATZMAM, Mariana. Situações Distintas do Assédio Moral. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira; GOSDAL, Thereza Cristina. **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional: Um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009, p. 43-44.

¹²⁶ BOM SUCESSO, Edina. **Até Quando? Tortura Psicológica e Assédio Moral no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012, e-book, posição 429.

¹²⁷ PAMPLONA FILHO, Rodolfo; BARROS, Renato da Costa Lino de Goes. **A Distinção do Assédio Moral de Figuras Afins**. Disponível em:

Deve-se atentar, porém, para que essas condutas, que tem como principal característica a ocasionalidade, não se transformem em assédio moral, o que ocorre a partir do momento em que se tornam repetidas e sistemáticas.

3.6.4 Estresse no Trabalho

A origem do termo “estresse” remonta do latim, e significa apertar, comprimir. No século XVII, o físico Robert Hooke designou o mesmo como “uma pesada carga que afeta uma determinada estrutura física”. Posteriormente, já no século XX, o médico endocrinologista Hans Selye também buscou uma definição científica para o termo, e em seu livro “Stress: A tensão da vida”, conceituou-o como “o grau de desgaste total causado pela vida”, sendo ainda uma resposta do organismo para se defender de uma demanda intensa, inesperada.¹²⁸

Aplicando estas interpretações ao mundo do trabalho, surge o termo “estresse organizacional”, utilizado para abordar “o estresse fruto de características da empresa como um todo que, independente da atividade exercida pelos trabalhadores, ocasionam reações de mal-estar de diferentes tipos e intensidades”. Assim, Priscila de Sousa Zarife entende que são quatro os grandes desencadeadores do estresse profissional, sendo eles as decisões organizacionais, o suporte, o incentivo à competição e entraves ao crescimento profissional.¹²⁹

As decisões organizacionais dizem respeito a falhas de comunicação na empresa, que acabam trazendo insegurança e ansiedade aos trabalhadores, seja por um excesso de informações a todo tempo, seja pela falta de canais que permitam que os empregados coloquem suas ideias e sugestões. O fator suporte está relacionado à falta de materiais e grande burocracia para a realização das atividades, o que faz com

<http://www.editoramagister.com/doutrina_24122398_A_DISTINCAO_DO_ASSEDIO_MORAL_DE_FIGURAS_AFINS.aspx> Acesso em: 20 dez.2017

¹²⁸ ABREU, Klayne Leite de; STOLL, Ingrid; RAMOS, Letícia Silveira; BAUMGARDT, Rosana Aveline; KRISTENSEN, Christian Haag. **Estresse Ocupacional e Síndrome de Burnout no exercício profissional da psicologia.** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932002000200004> Acesso em: 20 dez.2017

¹²⁹ ZARIFE, Priscila. **Estresse Organizacional: Quando o estresse é fruto das características da minha empresa e não do meu trabalho.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/estresse-organizacional-quando-o-estresse-e-fruto-das-caracteristicas-da-minha-empresa-e-nao-do-meu-trabalho/96131/>> Acesso em: 20 dez.2017

que o trabalho não se desenvolva sem entraves, gerando assim natural inquietação. Ademais, o incentivo à competição excessiva também é um desencadeador do estresse, visto que sempre haverá um ar e tensão e ausência de solidariedade entre colegas. Por fim, a dificuldade de crescimento profissional também pode dar aos indivíduos a desconfortável sensação de estagnação, uma vez que nunca veem seus esforços reconhecidos.¹³⁰

Possível observar, deste modo, que o estresse profissional está mais relacionado ao ambiente de trabalho em si, do que à conduta abusiva e reiterada de um chefe visando o aumento da produtividade e da lucratividade da empresa. Além disso, como já visto, o assédio moral organizacional, para que seja configurado, prescinde da existência de danos físicos ou psíquicos para os assediados. No estresse, entretanto, notável o esforço dos empregados a se adaptarem a todas as intempéries que o causam, o que gera impacto na saúde emocional dos mesmos, podendo refletir até mesmo em doenças do corpo, sendo este um elemento a ser considerado para a configuração do estresse.

Importante atentar-se para o fato de que o assédio moral pode gerar como resposta adaptativa o estresse, sendo assim um efeito do assédio sobre o corpo dos trabalhadores¹³¹. São, porém, figuras distintas, pois, além do quanto já mencionado, normalmente, quando cessam os estímulos causadores do estresse e de outras formas de sofrimento no trabalho, cessa também a angústia e a pessoa consegue voltar ao seu estado anterior. Entretanto, no caso do assédio moral, os assediados podem ficar com sequelas, que vão desde o estresse pós-traumático até mudanças no seu modo de ser, ainda que não mais sendo vítimas de tal situação.¹³²

Destaca-se que a existência destas sequelas não é aspecto levado em consideração para a configuração do assédio moral organizacional, dada a sua gravidade, que dispensa a comprovação de danos, bastando a constante realização das práticas

¹³⁰ ZARIFE, Priscila. **Estresse Organizacional: Quando o estresse é fruto das características da minha empresa e não do meu trabalho.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/estresse-organizacional-quando-o-estresse-e-fruto-das-caracteristicas-da-minha-empresa-e-nao-do-meu-trabalho/96131/>> Acesso em: 20 dez.2017

¹³¹ SOBOLL, Lis Andrea; EBERLE, André Davi; GOSDAL, Thereza Cristina; SCHATZMAM, Mariana. Situações Distintas do Assédio Moral. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira; GOSDAL, Thereza Cristina. **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional: Um enfoque interdisciplinar.** São Paulo: LTr, 2009, p. 47.

¹³² HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: Redefinindo o Assédio Moral.** Tradução: Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002, p.164.

abusivas, visando o aumento da produtividade empresarial, mas não se pode deixar de mencionar os infortúnios a que os indivíduos vítimas da espúria prática estão altamente sujeitos, os quais tendem a perdurar quando comparados a exposição destes mesmos empregados a situações de estresse.

Assim, seja em casos de assédio moral ou estresse profissional, as consequências acabam sendo significativamente maiores frente às intenções de gestão da administração, muitas vezes equivocadas. Desse modo, incentivar o respeito aos limites dos funcionários é essencial para garantir um ambiente sadio, livre de tensões e onde se trabalhe com bem-estar, gerando bons frutos para todos.

3.6.5 Conflito de ideias/opiniões

Partindo da premissa de que cada ser humano é único, e que sua visão de mundo é resultado de influências familiares e culturais, é natural a existência de conflitos de ideias e opiniões, inclusive no ambiente de trabalho.

Tais conflitos não se confundem necessariamente com o emprego de violência ou confronto pessoal, mas envolvem diferentes percepções sobre um mesmo problema ou situação, o que pode até ser benéfico para a construção de soluções dentro da administração.¹³³ O conflito é, assim, “ato bilateral e explícito. Neste, há a discordância incontestável entre as partes que tentam convencer o outro de sua posição.”¹³⁴

Rodolfo Pamplona Filho e Renato da Costa Lino de Goes Barros chamam a atenção para o processo dialético que se forma no conflito laboral, em que, de uma tese, surge uma antítese. Confrontada, esta dá origem a uma síntese, a qual representa uma ideia melhorada frente à inicial ¹³⁵, em uma clara referência ao pensamento de filósofos como Hegel e Platão.

¹³³ SOBOLL, Lis Andrea; EBERLE, André Davi; GOSDAL, Thereza Cristina; SCHATZMAM, Mariana. Situações Distintas do Assédio Moral. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira; GOSDAL, Thereza Cristina. **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional: Um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009, p. 44.

¹³⁴ PAMPLONA FILHO, Rodolfo; BARROS, Renato da Costa Lino de Goes. **A Distinção do Assédio Moral de Figuras Afins**. Disponível em: <http://www.editoramagister.com/doutrina_24122398_A_DISTINCAO_DO_ASSEDIO_MORAL_DE_FIGURAS_AFINS.aspx> Acesso em: 21 dez.2017

¹³⁵ Idem.

Em suma, o processo dialético existente no conflito pode ser entendido como um movimento de desenvolvimento do mundo e do conhecimento humano, modificando-os para melhor, através do poder do diálogo.¹³⁶

No que tange a diferença entre conflitos, cuja existência é até mesmo esperada no ambiente organizacional, e a espúria prática do assédio moral, importante salientar que este último pressupõe, como já observado, quatro elementos. Para a realização do cotejo entre as duas figuras, válido destacar a conduta abusiva e a prática reiterada e sistemática, típicas do assédio moral.

Assim, enquanto os conflitos saudáveis e naturais existentes em uma empresa abarcam discussões claras, com o objetivo de chegar ao melhor resultado, da melhor forma possível, para isso contando com a mútua colaboração e apoio entre os membros, além de terem frequência esporádica; no assédio moral há a prática reiterada de condutas consideradas agressivas, intimidadoras e humilhantes. Não existe um diálogo aberto, que possibilite a elaboração de novas ideias entre empregados e superiores, mas sim a imposição de regras que se prolongam no tempo, com vistas a atingir os resultados esperados, sob qualquer custo, havendo o aspecto da dominação. O conflito, dessa maneira, ao contrário do assédio moral, é instrumento onde a subjetividade dos empregados pode ser manifestada, e a criatividade para se chegar a um denominador comum é enaltecida.

3.7 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

Após a conceituação e esclarecimento acerca do que seja o assédio moral organizacional, bem como a sua distinção em relação a figuras afins, necessário se faz abordar as consequências físicas e psicológicas desta prática de gerenciamento para aqueles que a sofrem e os direitos afrontados, além de seus reflexos perante terceiros e como ele afeta a convivência entre os colegas de trabalho, causando, inclusive, um efeito econômico inverso àquele pretendido pelo superior que comete a nefasta conduta, qual seja, a queda da produtividade.

¹³⁶ SOUZA, Geraldo Lopes de. **Dialética e Educação, Dialética e Violência, Dialética e Felicidade**. Disponível em: < <http://periodicos.unb.br/index.php/resafe/article/view/5396/0>> Acesso em: 21 dez.2017, p.5.

3.7.1 Desrespeito à dignidade e aos direitos fundamentais dos empregados assediados

Conforme se depreende das explicações do tópico anterior, o assédio moral organizacional é um conjunto de práticas cruéis e nefastas, e suas consequências atingem os trabalhadores que são vítimas dele das mais diversas formas.

O art. 170 da Constituição de 1988 entrelaça o exercício da atividade econômica à valorização do trabalho e à dignidade humana. Desse modo, o princípio da dignidade da pessoa humana deve nortear a organização do trabalho, e no momento em que o empregador ou o superior hierárquico comete atos de assédio, infringe preceito constitucional que garante direitos e liberdades aos trabalhadores. Não se trata, assim, de devido exercício da ordem econômica, uma vez que os interesses de um grupo colidem frontalmente com um outro grupo, hipossuficiente na relação.¹³⁷

Para uma melhor compreensão teórica do tema, importante trazer à tona o pensamento de Immanuel Kant, que em sua *Metafísica dos Costumes*, ensina que o ser humano, estando acima de todos os seres do mundo, bem como de todas as coisas, de modo algum pode ceder a si mesmo, sob nenhum preço. A dignidade, assim, estaria fundada no ser humano visto como fim, jamais como meio para a obtenção de algo. Torna-se obrigação humana, dessa forma, o respeito aos seus semelhantes, estes também dotados de igual dignidade.¹³⁸

A existência digna, desse modo, deve ser assegurada a todos os indivíduos, pura e simplesmente pelo fato de terem nascido como seres humanos. Seu sentido está atrelado a elementos como: “a) a preservação da igualdade; b) o impedimento à degradação e coisificação da pessoa; e c) a garantia de um patamar material para a subsistência do ser humano.” A vida coberta pela dignidade, assim, é aquela onde se repele qualquer expressão de intolerância, exclusão, violência, discriminação e cerceamento das liberdades para agir, pensar e criar dos seres humanos.¹³⁹

¹³⁷ RAMOS, Luiz Leandro Gomes; GALIA, Rodrigo Wasen. **Assédio Moral no Trabalho**. 2ª ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2013, e-book, posição 738.

¹³⁸ KANT, Immanuel. **A Metafísica dos Costumes**. 1 ed^a. São Paulo: EDIPRO, 2003, p. 306.

¹³⁹ SOARES, Ricardo Maurício Freire. **Elementos de Teoria Geral do Direito**. São Paulo: Saraiva, 2013, p. 258.

Assevera Dirley da Cunha Júnior que a dignidade da pessoa humana “é um princípio construído pela história”. Tal princípio é a expressão de um valor que objetiva proteger qualquer forma de aviltamento ao ser humano, causando o seu rebaixamento.¹⁴⁰

Deste princípio emergiram os direitos humanos, que são a positivação de um conjunto de “direitos civis, políticos, econômicos, sociais, culturais e coletivos estipulados pelos instrumentos internacionais e regionais e pelo costume internacional”.¹⁴¹ Nessa esteira, os direitos fundamentais são “os direitos humanos positivados nas Constituições estatais.”¹⁴²

A Constituição de 1988 trouxe o seu rol de direitos e garantias fundamentais no título II. Insta salientar, porém, que o caminhar da humanidade, o desenvolvimento de novas tecnologias e a expressão cultural são fatores que contribuem para o surgimento de novos direitos.

Especificamente quanto aos direitos fundamentais violados pela prática do assédio moral organizacional, destacam-se o direito à liberdade de opinião ou pensamento, tendo em vista a captura da subjetividade dos trabalhadores, que coagidos a aumentar incessantemente a produtividade empresarial e temendo o desemprego, se resignam frente aos desmandos dos superiores hierárquicos; à honra e à imagem, uma vez que humilhações e chacotas ocorridas no âmbito da empresa agridem diretamente a reputação e o modo como essas pessoas são vistas; e à saúde, já que inúmeras são as doenças que acometem os trabalhadores vítimas de assédio moral, podendo culminar até mesmo no suicídio.

Lis Andrea Soboll salienta que quanto às consequências para a vida dos trabalhadores vítimas das agressões, estas são semelhantes nas hipóteses de assédio moral organizacional e interpessoal. Isso porque, nas duas modalidades de assédio, a auto-confiança e a identidade das pessoas são gravemente atingidas, e

¹⁴⁰ CUNHA JÚNIOR, Dirley da. **Curso de Direito Constitucional**. 8ª ed. Salvador: JusPODIVM, 2014, p.442.

¹⁴¹ HAAS, M. *International human rights: a comprehensive introduction*. London; New York: Routledge.2008. apud PETERKE, Sven. **Manual Prático de Direitos Humanos Internacionais**. 1ª ed. Brasília: ESMPU, 2010, p.88.

¹⁴² CUNHA JÚNIOR, Dirley da. **Curso de Direito Constitucional**. 8ª ed. Salvador: JusPODIVM, 2014, p.441.

estas, sujeitas a demasiada pressão e controle, e duvidando de sua qualificação para o trabalho, passam a apresentar disfunções fisiológicas e psicológicas.¹⁴³

Assim, especificamente quanto à saúde, esta não deve ser entendida apenas como o oposto da doença, mas uma atitude positiva para com a vida e o trabalho. Considerando que o trabalho ocupa grande espaço na vida dos indivíduos, aspectos como o ritmo acelerado de produção, as metas abusivas e a falta de diálogo refletem diretamente no bem-estar dos empregados.¹⁴⁴ Desse modo, a partir do momento em que o labor é associado a dor e sofrimento, males como insônia, dores de cabeça, depressão, TOC, ansiedade, entre outros, começam a se manifestar.¹⁴⁵

Rúbia Zanotelli de Alvarenga destaca ainda como moléstia fruto do assédio moral organizacional a chamada Síndrome de Burnout. Esta é uma exaustão emocional generalizada, capaz de tornar o indivíduo incapaz, temporária ou permanentemente para o trabalho. Não se trata de uma doença desenvolvida por problemas internos inerentes ao trabalhador, mas sim por fatores externos, ligados ao local de trabalho, que atingem a saúde do empregado. Os sintomas são físicos e psíquicos, passando por perturbações gastrointestinais, disfunções sexuais e alterações cardíacas, até perda de memória e paranóia.¹⁴⁶

Os danos à saúde das vítimas, entretanto, não param por aí, e incluem ainda quadros de bulimia, falta de ar, artrite, gagueira, tendinite, úlcera, dores musculares e na coluna, tremores, ânsia de vômito, LER, ataques de pânico e enfraquecimento do sistema imunológico, o que propicia viroses e infecções.¹⁴⁷ O resultado disso é o aumento no número de aposentadorias precoces e afastamentos por motivo de saúde, o que onera o sistema previdenciário.

Deste modo, da análise da violação aos direitos fundamentais dos empregados vítimas do assédio moral organizacional, depreende-se pela necessidade de adequação das empresas a esses valores constitucionais, vez que as relações de

¹⁴³ SOBOLL, Lis Andrea. **Assédio Moral/Organizacional: Uma Análise da Organização do Trabalho**. 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008, p.88.

¹⁴⁴ BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. **Violência, Saúde e Trabalho: A Intolerância e o Assédio Moral nas Relações Laborais**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sssoc/n123/0101-6628-sssoc-123-0544.pdf>> Acesso em 28 nov.2017, p.155.

¹⁴⁵ TEIXEIRA, João Luís Vieira. **O Assédio Moral no Trabalho: Conceito, causas e efeitos, liderança versus assédio, valoração do dano e sua prevenção**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p. 38.

¹⁴⁶ ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de. **Assédio moral organizacional**. Disponível em: <<https://juslaboris.tst.jus.br/handle/1939/102344>> Acesso em 30 nov.2017, p. 166-167.

¹⁴⁷ GUEDES, Márcia Novaes. **Terror Psicológico no Trabalho**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2007, p.113.

trabalho são marcadas por uma desigualdade inerente às mesmas, o que abre o campo para irregularidades e; acima de tudo, pelo fato de os sujeitos de direito afetados nessa relação serem cidadãos dotados de sentimentos e dignidade.¹⁴⁸

Mais do que as empresas, também o próprio Estado deve atentar-se a essa violação aos direitos fundamentais. É o que aponta Ingo Wolfgang Sarlet, ao prescrever que, ao mesmo tempo em que a atuação estatal deve ser limitada, com vistas a impedir o poder público de violar a dignidade das pessoas, também deverá o mesmo ter como objetivo a proteção da vida digna para todos. A ordem jurídica, desse modo, deve ser articulada com medidas capazes de impedir e precaver agressões de terceiros atentatórias à dignidade humana, além de promover circunstâncias capazes de assegurar reparações que minimizem os efeitos dos danos causados.¹⁴⁹

Sarlet resume este pensamento citando o espanhol Pérez Luño, o qual afirma que “a dignidade da pessoa humana constitui não apenas a garantia negativa de que a pessoa não será objeto de ofensas ou humilhações, mas implica também, num sentido positivo, o pleno desenvolvimento da personalidade de cada indivíduo”.¹⁵⁰ É exatamente a personalidade dos empregados, vítimas do assédio moral organizacional que sofre um processo de deturpação, sendo anulada para atender às imposições da gestão administrativa, gerando os inúmeros danos já mencionados e desvirtuando o papel do trabalho.

Assim, o labor deve ser entendido como expressão do desenvolvimento humano, corroborando para o crescimento pessoal e financeiro dos indivíduos, os quais devem sentir-se úteis e terem seus esforços reconhecidos na empresa. Porém, a partir do momento em que passa-se a limar sua criatividade e modo de ser, sufocando-o para que produza cada vez mais, os prejuízos disso atingem ainda outras pessoas, como será analisado a seguir.

¹⁴⁸ MASSI, Juliana Machado; VILLATORE, Marco Antônio César. **A Aplicação dos Direitos Fundamentais da Personalidade no Ambiente de Trabalho: A Necessidade de Respeito Mútuo em prol da Máxima de Justiça e da Dignidade Humana dentro da Relação de Emprego**. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=bdb3c278f45e6734>> Acesso em: 30 nov.2017, p.13.

¹⁴⁹ SARLET, Ingo Wolfgang. **Dignidade da Pessoa Humana e Direitos Fundamentais**. 9ª ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2012, p. 132-133.

¹⁵⁰ LUÑO, Pérez. Derechos Humanos. apud SARLET, Ingo Wolfgang. **Dignidade da Pessoa Humana e Direitos Fundamentais**. 9ª ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2012, p. 132-133.

3.7.2 Convivência entre os pares e reflexos perante terceiros

O assédio moral organizacional é violência capaz de trazer danos diretos aos empregados assediados, e ainda tem como consequência instalar clima de tensão capaz de dificultar a convivência no ambiente de trabalho. Ademais, os danos decorrentes dessa modalidade de assédio podem ir além dos muros da empresa, refletindo também na vida familiar e na sociedade como um todo.

Quanto às consequências do assédio moral organizacional entre os colegas de trabalho, essas podem assumir duas facetas, as quais dizem respeito a agressividade e ao isolamento. Tratam-se de maneiras distintas de manifestação do descontentamento dos empregados por estarem naquele espaço carregado de tensão, onde a ausência de solidariedade entre os pares e o individualismo são capazes de gerar desconfiança e sentimentos de baixa auto-estima.¹⁵¹ Assim, ao contrário do que objetiva a utilização do assédio pelos superiores, este pode acabar gerando redução na capacidade produtiva dos empregados, uma vez que, surgida uma dificuldade, estes muitas vezes não podem contar uns com os outros. Egoísmo, fofocas e busca por culpados que não comprometam todo o grupo são constantes no ambiente de trabalho tomado pelo assédio moral organizacional.¹⁵²

A partir do momento em que o empregado se vê fundido com a empresa, já que corresponder às demandas e bater metas torna-se o seu pensamento mais constante, sua casa acaba sendo uma extensão do trabalho, e isso, inevitavelmente, acarreta danos à convivência familiar. Não se tratam de meros comentários sobre o dia de trabalho na mesa de jantar, mas uma verdadeira obsessão, que faz com que os indivíduos afetados tenham distorcidos seus papéis de pais, mães, maridos, esposas e filhos.

O medo de aumentar a massa de desempregados, somado a sua revolta, angústia e insatisfação, resultam na exteriorização da raiva no meio familiar, dificultando a relação entre os assediados e terceiros, que muitas vezes nem sabem o que se passa com seu ente querido, o qual pode esconder os fatos, como forma de poupar a família daquela situação, mas no final das contas acaba descontando em casa suas

¹⁵¹ RUFINO, Regina Célia Pezzuto. **Assédio Moral no Âmbito da Empresa**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2007, p. 89.

¹⁵² GUEDES, Márcia Novaes. **Terror Psicológico no Trabalho**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2007, p.114.

frustrações.¹⁵³ Há, entretanto, situações mais explícitas, como o caso de empregados que não atenderam a produção esperada e foram obrigados a lavar para casa um bode, devendo alimentá-lo e mantê-lo vivo.¹⁵⁴ Tal exemplo, por mais esdrúxulo e inacreditável que pareça, demonstra uma realidade que ainda atinge trabalhadores no Brasil e no mundo, acarretando até mesmo em separações e abandono do lar.

Também a sociedade recebe reflexos do assédio moral organizacional, uma vez que, inseguros e com a autoconfiança devastada, relacionar-se acaba exigindo um esforço hercúleo dos assediados, dificultando assim a sua comunicação com terceiros, tendo em vista sua postura amarga e negativa, que se torna desagradável. Ademais, preocupados em bater as metas e alcançar a produtividade, os empregados, vendo-se sem saída para isso, ou até mesmo como decorrência de sua exaustão mental e física, por vezes tem atitudes grosseiras com clientes dos serviços que as empresas oferecem, o que compromete a imagem das mesmas no mercado e na mídia.

Problemas ainda mais graves são passíveis de emergir do assédio moral organizacional, como o uso de drogas, o alcoolismo, jogos de azar e até mesmo o homicídio.¹⁵⁵ Tais condutas manifestam-se como subterfúgios para escapar daquela realidade opressora e resultam dos danos psicológicos a que estão submetidos os assediados, e que trazem consequências para eles mesmos, mas também para aqueles que não possuem ligação direta com a prática. São produto, ainda, da barreira criada pelo temor reverencial desmesurado, que impede os trabalhadores de enfrentar a situação através do diálogo, o qual, para eles, resultaria em agressões e perseguições ainda maiores. Não é exagero afirmar, assim, que o assédio moral organizacional é um câncer que deve ser duramente extirpado das estratégias de gestão empresarial, sob o risco de se espalhar e acabar com as vidas de inúmeras pessoas.

Regina Célia Pezzuto Rufino chama atenção, ainda, para as despesas com as quais a sociedade tem que arcar, relativas a seguro social, indenizações, hospitalizações e

¹⁵³ RUFINO, Regina Célia Pezzuto. **Assédio Moral no Âmbito da Empresa**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2007, p. 89.

¹⁵⁴ ARAÚJO, Adriane Reis de. **Assédio Moral Organizacional**. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/1939/2307/010_araujo.pdf?sequence=5> Acesso em 01 dez.2017, p. 213.

¹⁵⁵ GUEDES, Márcia Novaes. **Terror Psicológico no Trabalho**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2007, p.113.

benefícios previdenciários, decorrentes do resultado do assédio na saúde das vítimas.¹⁵⁶

A conta, como se percebe, acaba saindo bastante alta para todos, o que demonstra que buscar estratégias de administração condizentes com os direitos e garantias fundamentais preconizados na legislação, trará resultados mais positivos para as empresas, que terão trabalhadores motivados, e cumprirão sua função social; os empregados e a sociedade como um todo.

3.8 A RESPONSABILIDADE DO EMPREGADOR PELO ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL E O DANO MORAL COLETIVO SOFRIDO

A prática do assédio moral, com enfoque no assédio moral organizacional, como se viu, gera inúmeras consequências, especialmente para os trabalhadores vítimas das condutas abusivas, podendo-se falar, assim, na ocorrência de dano moral, sendo devida a sua reparação indenizatória.

Nesse sentido, a Constituição de 1988 e o Código Civil trazem dispositivos que preveem expressamente a responsabilização do empregador na hipótese de prejuízos causados às vítimas, no caso, os trabalhadores.

O art. 5º, X da CF, dispõe que “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.”

No Código Civil, merecem destaque os artigos 186, 187, 927 e 932, III.

Dispõe o art. 186 que “Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.” Por sua vez, o art. 187, expressão da teoria do abuso do direito, já mencionada nesta monografia, ensina que “Também 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.”

¹⁵⁶ RUFINO, Regina Célia Pezzuto. **Assédio Moral no Âmbito da Empresa**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2007, p. 92.

Diz o art. 927: “Aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo.”

Em complemento, o art. 932, III expressa que “São também responsáveis pela reparação civil: III - o empregador ou comitente, por seus empregados, serviçais e prepostos, no exercício do trabalho que lhes competir, ou em razão dele.”

Assim, incontestável perceber que o ordenamento jurídico pátrio prevê expressamente o dever de indenizar do empregador, se constatado que houve o que se configura como assédio moral. No caso de as condutas assediadoras terem sido praticadas por preposto, como um gerente, caberá ao empregador/empresa arcar com a reparação civil, vez que cabe a ele supervisionar seu negócio, além de propiciar e manter adequado ambiente para o trabalho, podendo-se falar em posterior direito de regresso, vide o art. 934 do CC.¹⁵⁷ A súmula 341 do STF também caminha nesse sentido, ao afirmar que “É presumida a culpa do patrão ou comitente pelo ato culposo do empregado ou preposto.”¹⁵⁸

Trata-se da responsabilidade objetiva, independente de culpa do empregador, que tem como respaldo o risco da atividade empresarial. Assim, Maria Helena Diniz rememora o princípio da equidade, o qual é a expressão de que aquele que obtém vantagem com a exploração de determinada atividade, precisa responder pelos prejuízos que ela possa vir a causar.¹⁵⁹

Quanto à conceituação do dano moral, insta salientar que:

“Dano moral, que é o efeito da agressão moral, do assédio moral e do assédio sexual, é um só e mesmo conceito, no direito civil e no direito do trabalho, não existindo um conceito de dano moral trabalhista, que assim, vai buscar no direito civil os elementos da sua caracterização.”¹⁶⁰

Tendo isso em vista, Flávio Tartuce esclarece, citando o art. 5º, V e X da Constituição de 1988, que o dano moral configura ofensa a direitos da personalidade, sendo esse entendimento pacífico na doutrina civilista. Desse modo, sendo a existência de dor e

¹⁵⁷ PAMPLONA FILHO, Rodolfo; WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS, Renato da Costa Lino de. **Assédio Moral Laboral e Direitos Fundamentais**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2016, p. 175.

¹⁵⁸ BRASIL. SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Súmula n. 341. É presumida a culpa do patrão ou comitente pelo ato culposo do empregado ou preposto. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/menuSumarioSumulas.asp?sumula=2478>>. Acesso em: 16 jan.2018.

¹⁵⁹ DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro**. 21ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 48.

¹⁶⁰ KRIEGER, Mauricio Antonacci; KASPER, Bruna Weber. **A Configuração do Dano Moral Trabalhista**. Disponível em: <<http://www.tex.pro.br/index.php/artigos/329-artigos-abr-2016/7509-a-configuracao-do-dano-moral-trabalhista>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

a sua prova elementos desnecessários para a caracterização do dano moral, o autor destaca que o agir de maneira ofensiva, de modo a atacar a dignidade da pessoa humana, já gera prejuízos para a vítima.¹⁶¹

Merece destaque, nesse condão, a dispensa da prova em concreto para que sejam estabelecidas as indenizações. Essa desobrigação da prova é chamada pela doutrina de Teoria do *danum in re ipsa*, “para a qual o dano se prova por si mesmo, ou seja, provando o ilícito, dispensa-se a prova do prejuízo moral *in concreto*, pois ferir os direitos da personalidade e afetar o mais íntimo sentimento humano, é de difícil constatação.”¹⁶² Depreende-se, portanto, que o dano moral decorre da própria comprovação, pela vítima, do feito ilícito, sendo a presunção do aviltamento moral absoluta. O modo como cada ser humano se sente intimamente frente às ofensas desferidas a ele é único, subjetivo e impossível de ser mensurado em termos de sofrimento e dor. A mácula a sua dignidade, entretanto, é um fato, que evoca reparação indenizatória, independente da exteriorização de quadro de depressão, angústia ou aflição.

Para corroborar sua explicação, Tartuce evoca o Enunciado n. 445 da V Jornada de Direito Civil, o qual diz que: “O dano moral indenizável não pressupõe necessariamente a verificação de sentimentos humanos desagradáveis como dor e sofrimento”. Arremata o civilista que o dano moral tem o propósito de reparar, compensar a ofensa à dignidade, não havendo, assim, a intenção de acréscimo patrimonial.¹⁶³

Não restam dúvidas, portanto, que a prática do assédio moral, por si só, enseja indenização por dano moral. Sendo o caso de assédio moral interpessoal, ou seja, aquele direcionado a um trabalhador específico, com vistas a excluí-lo do ambiente laboral, cabível a reparação individual pelo dano sofrido. Ocorre que, tratando-se do assédio moral organizacional, estratégia de gestão que visa aumentar a produtividade empresarial através de meio tirânicos, como o uso desarrazoado da política de metas, todo o corpo de funcionários da empresa é atingido, indistintamente.

¹⁶¹ TARTUCE, Flávio. **Manual de Direito Civil**. 5ª ed. São Paulo: Editora Método, 2015, p. 396-397.

¹⁶² ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio Moral na Relação de Emprego**. 2ª ed., 1ª reimp. Curitiba: Juruá, 2009, p. 113.

¹⁶³ Idem.

Fala-se, nesse caso, no dano moral coletivo. Referindo-se a ele, Maurício Godinho Delgado assevera que apesar de o dano moral ter natureza individual, pode espraiar-se e trazer repercussões ao quadro de relações no qual a pessoa está inserida. Sendo a lesão, portanto, de ordem massiva, indiferenciada e repetitiva, toda a comunidade sofre seus efeitos.¹⁶⁴ De acordo com o autor:

“O dano moral coletivo configura-se em vista da lesividade que tais afrontas trazem à dignidade da pessoa humana, ao valor social do trabalho, à segurança e bem-estar dos indivíduos, ao exercício dos direitos sociais e individuais, à ideia de uma sociedade livre, justa e solidária, à noção e realidade de justiça social. Em suma, trata-se de desrespeito a toda uma miríade de bens, valores, regras, princípios e direitos de exponencial importância ao Estado Democrático de Direito que a Constituição quer ver cumprido no Brasil, em benefício de toda a sua população.”¹⁶⁵

Acrescido ao seu caráter sancionador, reparatório e pedagógico, de acordo com Mauro Schiavi, a reparação do dano moral coletivo ainda tem o condão de evitar o excesso de ações pleiteando danos morais individuais, facilitando, assim, o acesso à justiça e garantindo “a proteção da moral coletiva e a própria sociedade.”¹⁶⁶

Isto posto, destaca-se na tutela dos direitos transindividuais a atuação do Ministério Público do Trabalho, a partir da Ação Civil Pública, importante instrumento assecuratório da proteção à esfera coletiva dos direitos laborais. Sobre esse assunto irá se debruçar o ponto 4.3.3 deste trabalho monográfico.

Convém afirmar, à vista do quanto exposto, que o caráter coletivo do dano moral é instrumento muito mais efetivo para fazer sanar o assédio moral generalizado nas empresas do que seriam as indenizações a nível individual. Mais robustas em termos financeiros, essas condenações visam coibir a reincidência das condutas ilícitas e ainda influenciar a revisão das ideologias mercadológicas adotadas, bem como seus reflexos nas condições de trabalho.

¹⁶⁴ DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 16^a ed. São Paulo: LTr, 2017, p. 745.

¹⁶⁵ Idem.

¹⁶⁶ SCHIAVI, Mauro. **Dano Moral Coletivo decorrente da Relação de Trabalho**. Disponível em: <<http://cursos.lacier.com.br/artigos/periodicos/Dano%20Moral%20Coletivo.pdf>>. Acesso em: 12 fev.2018, p. 8.

4 RELAÇÃO ENTRE A POLÍTICA DE METAS EMPRESARIAIS E O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

Pretende-se com este capítulo analisar o ponto de encontro entre a utilização da política de metas e o assédio moral organizacional, bem como a influência daquela estratégia empresarial neste tipo de irregularidade trabalhista, demonstrando-se assim a intrínseca relação entre elas. Para isso, necessário o exame dos limites do poder diretivo do empregador, poder esse componente da relação trabalhista, mas que quando extrapolado, tem como consequência a mácula à dignidade dos trabalhadores.

Ademais, através de análises de casos a partir de julgados sobre a temática, será possível observar como o assédio vinculado à imposição de metas se manifesta na prática, bem como os tribunais tem pautado seu entendimento, tendo em vista a ausência de legislação de âmbito federal que tutele os empregados e permita enquadrar, de modo objetivo, determinada conduta do superior hierárquico como configuradora da infração.

As medidas de prevenção e defesa ao assédio moral organizacional também devem ser abordadas, uma vez que a produção acadêmica sobre o tema deve servir de veículo para que tal prática seja repelida e seus praticantes devidamente punidos, alertando assim toda a sociedade quanto aos limites da sede capitalista por lucro e produtividade, e sua sobreposição a ética e humanidade nas relações trabalhistas. A atuação do MPT, nesse sentido, também será destacada.

Como não poderia deixar de ser, diante do atual cenário político - social brasileiro, a análise do tema à luz da reforma trabalhista é essencial. A lei 13.467/2017 e a medida provisória 808/2017 trouxeram significativas mudanças na regulamentação das relações de trabalho como um todo, dando maior margem, inclusive, para a ocorrência do assédio moral. Nesse diapasão o futuro do Direito do Trabalho é colocado à prova e o que se intitula como reforma assume nítidos contornos de retrocesso.

Por fim, será feita análise sobre a utilização da política de metas como um elemento de incentivo ao meio ambiente de trabalho sadio e equilibrado, destacando de que modo a sua aplicação pelas empresas pode trazer bons resultados para todos, sem implicar em violação aos direitos dos trabalhadores.

4.1 LIMITES DO PODER EMPREGATÍCIO FRENTE À SUBORDINAÇÃO JURÍDICA DO EMPREGADO

Já é consolidado na doutrina trabalhista a subordinação como um dos requisitos do contrato de trabalho, assim como o poder diretivo ou empregatício como característica inerente à figura do empregador.¹⁶⁷

Esses dois institutos, porém, quando extrapolados, dão margem a tiranias e desmandos nas relações de trabalho, entre estes o assédio moral. Nesse sentido, importante estabelecer os limites da subordinação e do poder empregatício, dada a tênue linha que os separa da violação a direitos fundamentais e a dignidade da pessoa humana.

Quanto à subordinação, esta já foi mencionada *en passant* no capítulo 2 deste trabalho, no entanto, cumpre voltar suas atenções novamente para ela. O jurista Gustavo Filipe Barbosa Garcia, em seu Curso de Direito do Trabalho, considera a subordinação como o mais importante requisito na caracterização da relação de emprego. Ela traduz-se no sentido de que a prestação de serviços é feita segundo o poder de direção do empregador, devendo o empregado, dentro dos limites da lei, seguir as orientações que lhes foram dadas. Trata-se da subordinação jurídica.¹⁶⁸

No que tange ao poder empregatício, este tem fundamento no art. 2º, caput, da CLT, e é “a forma como o empregador define como serão desenvolvidas as atividades do empregado decorrentes do contrato de trabalho.”¹⁶⁹

Este poder, portanto, assume três diferentes aspectos, quais sejam, poder de organização, poder de controle e poder disciplinar. Como é o empregador quem corre os riscos do empreendimento, o ordenamento jurídico lhe dá o direito de planejar e estruturar da melhor forma sua atividade, com vistas a alcançar os resultados. Assim se manifesta o poder de organização, através do qual o empresário poderá organizar

¹⁶⁷Esclarece Delgado que: “Empregador define-se como a pessoa física, jurídica ou ente despersonalizado que contrata a uma pessoa física a prestação de seus serviços, efetuados com pessoalidade, onerosidade, não eventualidade e sob sua subordinação”. In: DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 10ª ed. São Paulo: LTr, 2012, p. 399. Para uma melhor análise acerca da construção das relações de trabalho e sua regulamentação ao longo da história, remetemos o leitor ao capítulo 2 deste trabalho.

¹⁶⁸ GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Curso de Direito do Trabalho**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016, p. 157-158

¹⁶⁹ MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho**. 28ª ed. São Paulo: Atlas, 2012, p. 216.

seu empreendimento no que diz respeito aos fatores de produção e modo como o trabalho será exercido pelos empregados. O poder de controle está ligado a gerência das atividades desenvolvidas na empresa, com vistas a observar se o trabalho está sendo executado em consonância às regras e diretrizes internas. Por fim, o poder disciplinar se evidencia como consequência do poder de controle, na medida em que autoriza que o empregador, na esfera do Direito do Trabalho, aplique as devidas penalidades (advertência, suspensão e dispensa por justa causa) ao empregado que não observou o cumprimento das regras para o desempenho da atividade laboral.¹⁷⁰

No entanto, a partir do momento em que o empregador ou seu preposto passa a utilizar-se de medidas organizacionais coatoras e agressivas, que coloquem os empregados em constante estado de vigilância e tensão, tendo como consequência, ainda, castigos que constringam o grupo ou o coloque sob a ameaça de demissão, em caso de não cumprimento de metas absurdas ou até mesmo inalcançáveis, o poder empregatício deixa de estar de acordo com o que a doutrina trabalhista consolidou como direito do empregador.

Denise de Fátima Stadler corrobora esse entendimento ao afirmar que o relacionamento entre empregados e empregadores no ambiente de trabalho sofre alterações de acordo com os modelos de gestão empregados. Assim, estratégias aplicadas sob a justificativa de melhora do desempenho, são abusivas.¹⁷¹

Desse modo, o exercício regular de um direito converte-se em verdadeira configuração de abuso de direito, gerando responsabilidade civil. É o que assevera o art. 187 do Código Civil brasileiro, ao dispor que: “Também 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.”

Esse abuso de direito desemboca no assédio moral interpessoal e no assédio moral organizacional, objeto desta monografia. Renato de Almeida Oliveira Muçouçah ensina que o abuso de direito, para além de revelar-se de maneira explícita, também é possível pela utilização da violência instrumental, que é aquele tipo de violência sutil, discreta, que se normaliza dentro da empresa e perante a sociedade, como legítima

¹⁷⁰ GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Curso de Direito do Trabalho**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016, p. 382-386.

¹⁷¹ STADLER, Denise de Fátima. **Assédio Moral. Uma Análise da Teoria do Abuso de Direito Aplicada ao Poder do Empregador**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2008, p. 58.

para atingir os fins empresariais.¹⁷² A relação entre abuso do poder empregatício e assédio moral, torna-se nítida, quando o autor expõe ainda, que:

“(...)definimos o assédio moral coletivo [organizacional] como aquele em que o empregador, utilizando-se abusivamente do seu direito subjetivo de organizar, regulamentar, fiscalizar a produção e punir os empregados, utiliza-se desses direitos de forma reiterada e sistemática, como política gerencial, atentando contra os direitos humanos fundamentais dos empregados em todas as suas dimensões, geralmente para o incremento da produção. O poder diretivo do empregador é, se assim utilizado, a mola-mestra que impulsiona a produção, com base no sacrifício e no desrespeito aos direitos dos seus empregados. Por ser prática reiterada, dirigida ao ambiente do trabalho e atentar contra direitos humanos fundamentais dos trabalhadores, constitui assédio moral coletivo.”¹⁷³

Conclui-se, desta análise, que por mais que o ordenamento jurídico confira o *jus variandi* ao empregador, dando a ele a prerrogativa de alterar a dinâmica da prestação do trabalho, atendendo a necessidades do empreendimento, deve-se atentar aos limites dessas mudanças, não podendo a sua utilização implicar em afronta aos direitos dos trabalhadores.

Desse modo, por mais que o instituto do *jus resistentiae* exista no sentido de limitar a subordinação dos empregados, conferindo-lhes o poder de resistir ao proposto ou até mesmo imposto pelo empregador, em um contexto de assédio, nem sempre os funcionários se utilizarão dele, e, como será visto no tópico 4.3 deste capítulo, a intervenção do poder público torna-se então essencial para frear os abusos.

4.2 POLÍTICA DE METAS EMPRESARIAIS E O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DE CASOS

Como explicitado no capítulo 3 deste trabalho, o assédio moral não está regulamentado em legislação de âmbito federal no Brasil, ao contrário de países como Portugal, Estados Unidos, Alemanha, França, Itália, Suécia e Austrália, que possuem legislação nacional própria sobre o assunto¹⁷⁴. Desse modo, auxiliado pela construção

¹⁷² MUÇOUÇA, Renato de Almeida Oliveira. **Assédio Moral Coletivo nas Relações de Trabalho**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2011, p. 187.

¹⁷³ Idem.

¹⁷⁴ SILVA, Leda Maria Messias da. **O assédio moral no ambiente de trabalho: estudo comparado entre o Brasil e Portugal**. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/1939/96916/2013_silva_leda_assedio_moral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 fev.2018, p. 152.

doutrinária sobre o tema e a Constituição Federal, fica a cargo por Poder Judiciário brasileiro identificar determinadas condutas como sendo ou não assédio moral organizacional, para que assim haja a devida reparação indenizatória ao dano moral coletivo oriundo dele.

No que tange à mencionada ausência de previsão legal de âmbito federal para o tema, insta salientar que esse vácuo legislativo constitui um problema diante de mal que assola tantos trabalhadores no país. Assim, se por um lado houve a edição de recente reforma, que fragiliza os direitos trabalhistas, por outro, o investimento de tempo e recursos no debate sobre o assédio moral parece não ter tanta importância a nível nacional, uma vez que vai contra os interesses de pequena parcela da população detentora do poder estatal.

A figura do assédio moral, assim, ao contrário do que porventura pudesse ser suscitado, não restaria engessada a partir de sua regulamentação. Esta, ao contrário, além de coibir a prática, serviria de referência para que os trabalhadores tivessem um instrumento específico e organizado, que os ajudasse a identificar situações de abuso. Ademais, o aviltamento a garantias constitucionais que promove a reforma trabalhista, os quais serão melhor analisados no ponto 4.4, enseja urgentemente a criação de normatização legal sobre o assédio moral, com vista a tornar mais eficaz a proteção dos empregados aos desmandos oriundos do abuso do poder empregatício.

Dada a gravidade do assédio moral, há, inclusive quem defenda a criminalização do mesmo, “ao menos como medida pedagógica, pois são notórios os relatos de pessoas que sofreram o assédio e o quanto as feriu e deixou sequelas graves, ou mesmo, os relatos da literatura acerca do tema, quanto aos suicídios decorrentes do sofrimento das vítimas.”¹⁷⁵ Não seria exagero, assim o alinhamento a essa corrente, visto que medidas de prevenção duras precisam ser tomadas para que se faça cessar o assédio moral, em todas as suas modalidades.

Apesar de não haver um tipo penal específico para o assédio moral, Adriana Wyzykowski, Renato da Costa Lino de Goes Barros e Rodolfo Pamplona Filho

¹⁷⁵ SILVA, Leda Maria Messias da. **O assédio moral no ambiente de trabalho: estudo comparado entre o Brasil e Portugal.** Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/1939/96916/2013_silva_leda_assedio_moral.pdf?sequenc e=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10/02/2018, p. 153.

chamam a atenção para o art. 146 do Código Penal, uma vez que o constrangimento ilegal é verificado quando da prática do assédio.¹⁷⁶

Assim, ao “constranger alguém, mediante violência ou grave ameaça, ou depois de lhe haver reduzido, por qualquer outro meio, a capacidade de resistência, a não fazer o que a lei permite, ou fazer o que ela não manda.”, estaria o assediador também praticando conduta criminosa, devendo responder, assim, nas esferas cível e criminal.¹⁷⁷

Enquanto a devida normatização legal não é criada, como dito, cabe ao Poder Judiciário julgar as situações que chegam aos tribunais revestindo-se da alegação de assédio moral.

Nesse sentido, a súmula n. 42 do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região ensina que: “A cobrança de metas está inserida no poder de comando do empregador, não configurando assédio moral, desde que respeitada a dignidade do trabalhador.”¹⁷⁸

Já foi explicitado neste trabalho, no ponto 4.1, o papel do poder diretivo do empregador como elemento necessário ao desempenho das atividades de seus empregados, vez que através dele emergem as orientações para o bom desempenho do trabalho e, conseqüentemente, sucesso do empreendimento. Assim, o estabelecimento de metas não pode ser considerado, por si só, imposição de condição degradante ao meio ambiente de trabalho, mas estratégia administrativa de motivação aos empregados e fomento empresarial.

O problema aparece quando o superior hierárquico utiliza-se das metas como método coercitivo, tirânico, para obter resultados rápidos e elevados, violando, com isso, direitos fundamentais dos trabalhadores. Se esse modo abusivo de aplicação da política de metas ocorre reiterada e sistematicamente, atingindo a todos os empregados indistintamente e com o claro intuito de aumento da produtividade e da lucratividade do empreendimento, restará configurado o assédio moral organizacional.

¹⁷⁶ PAMPLONA FILHO, Rodolfo; WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS, Renato da Costa Lino de. **Assédio Moral Laboral e Direitos Fundamentais**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2016, p. 172.

¹⁷⁷ Idem.

¹⁷⁸ BRASIL. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO (1. REGIÃO). Súmula n. 42. A cobrança de metas está inserida no poder de comando do empregador, não configurando assédio moral, desde que respeitada a dignidade do trabalhador. Disponível em: <<http://bd1.trt1.jus.br/xmlui/handle/1001/525281>>. Acesso em: 11 fev.2018.

O Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região, assim, em seu enunciado de súmula n. 47 entendeu que: “Embora regular a fixação e cobrança de metas, o abuso caracteriza dano moral indenizável”.¹⁷⁹

E como esse abuso em nome da produtividade além dos limites humanos se manifesta nas empresas?

Em sede de Recurso Ordinário, o Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região manteve a condenação da Telefônica Brasil S/A e do supervisor Bruno Oliveira Pacífico ao pagamento da devida indenização por danos morais, tendo em vista grave violação aos direitos imateriais dos trabalhadores para que se desse o atingimento das metas estipuladas pela empresa. De acordo com a instrução processual, ficou comprovado que o referido supervisor desferia gritos aos empregados em épocas de campanha para que estes atingissem as metas, e quando isso não ocorria, os funcionários eram obrigados a colocar um chapéu de burro e manterem-se de pé.¹⁸⁰

Em outra situação, o mesmo Tribunal julgou o recurso¹⁸¹ da Via Varejo S/A e seu gerente Deyvison Souza Santos, também mantendo a condenação ao pagamento de reparação indenizatória. No caso em tela, o superior hierárquico fazia a cobrança de metas abusivas, que deveriam ser cumpridas com a venda de serviços embutidos àqueles originalmente comprados pelos consumidores. Dessa forma, os funcionários eram obrigados a praticar “vendas casadas”, gerando posteriores reclamações direcionadas aos mesmos, que tinham que passar pelo constrangimento de serem culpados por conduta que não queriam praticar.

¹⁷⁹ BRASIL. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO (12. REGIÃO). Súmula n. 47. Embora regular a fixação e cobrança de metas, o abuso caracteriza dano moral indenizável. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/dl/trt-12-regiao-edita-oito-novas-sumulas.pdf>>. Acesso em: 11 fev.2018.

¹⁸⁰ ATOS ABUSIVOS PRATICADOS POR PARTE DO SUPERVISOR VISANDO O CUMPRIMENTO DE METAS. DANO MORAL CONFIGURADO. A postura do supervisor não se coaduna com o respeito à dignidade que deve nortear qualquer relação contratual, e, sobretudo o contrato de trabalho, que envolve os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, princípios fundamentais da República Federativa do Brasil (artigo 1º, IV da CF). Portanto, inegável a lesão ao patrimônio jurídico imaterial do trabalhador, impondo-se a reparação correspondente, tal como decidido na origem. (TRT-2 - RO: 00876002220075020038 SP 00876002220075020038 A20, Relator: VALDIR FLORINDO, Data de Julgamento: 04/08/2015, 6ª TURMA, Data de Publicação: 12/08/2015)

¹⁸¹ TRT-2 - RO: 00002762320145020434 SP 00002762320145020434 A28, Relator: MARIA ELIZABETH MOSTARDO NUNES, Data de Julgamento: 05/11/2015, 12ª TURMA, Data de Publicação: 13/11/2015

Nesse sentido, destaca-se a fala de uma testemunha:

“(…) que eram obrigados a realizar a venda de serviços sob ameaça de demissão; que havia metas; que todas as comissões, inclusive as de serviços, eram pagas pela reclamada; que não falavam para os clientes os serviços embutidos na compra; diz que estudavam os clientes, pois esta venda era realizada com clientes mais simples/humildes; que alguns poucos clientes voltavam, às vezes parentes e discutiam e ofendiam os vendedores, que passavam o caso para a administração e nunca soube como resolviam; que esta venda de serviços, "casada" é chamada de "embuteque"; que era ordem da gerência que essa venda "casada" fosse realizada sob ameaça de demissão; que dois trabalhadores foram demitidos por conta de não realizarem essas vendas, Sras Scheila e Kelly (...). (Grifamos).”

A situação em análise, assim, assume contornos de irregularidade atentatória não só aos trabalhadores, como também aos consumidores, enganados pela má-fé empresarial. Ademais, chama atenção o descaso da gerência para com as reclamações dos funcionários, que eram constantemente ameaçados de perderem o emprego, chegando a haver a demissão daqueles que se recusavam a realizar a prática antiética e criminoso, proibida pelo art. 39, I, do Código de Defesa do Consumidor.

Nas agências bancárias, a muito recorrente aplicação desmedida da política de metas também acarreta o assédio moral organizacional, como demonstrou julgado em que o recorrente era o Banco Santander.¹⁸² Assim, testemunha ouvida em juízo afirmou o seguinte:

“(…) trabalhou na reclamada na mesma época do reclamante, de 2007 à 2009; que faziam o mesmo horário e trabalhavam no mesmo departamento; que Fabiana era gestora da área e o depoente teve problemas com ela por ter sido colocado seu nome em um ranking que mostrava o desempenho de cada um, sendo que o depoente não havia se saído muito bem no seu trabalho; que o nome do reclamante também constava no ranking; que Fabiana colocou uma lanterna sobre a mesa do reclamante, pois existe o termo 'lanterninha' que indica o último colocado; que Fabiana informou a grupo que graças ao reclamante não haviam batido a meta; que viu a Fabiana chamando o reclamante de 'muquituqui' que significa ter braço curto e é usado para se referir a uma pessoa que tem menor desempenho; que os colegas debochavam do reclamante e dos outros funcionários em função das brincadeiras de Sra. Fabiana e por ter ficado em último no ranking; que outros colegas que estavam com menor desempenho também eram chamados de 'muquituqui'; que não saiam para almoçar juntos (re e depoente); que as

¹⁸² TRT-2 - RO: 02672005120095020064 SP 02672005120095020064 A20, Relator: MARIA ISABEL CUEVA MORAES, Data de Julgamento: 10/02/2015, 4ª TURMA, Data de Publicação: 27/02/2015

frases utilizadas por Sra. Fabiana foram objetos de piada no trabalho. Nada mais". (g.n.)

Depreende-se desta fala a utilização de claro abuso de poder por parte da superior. O fato de haver a exposição de nomes de funcionários em rankings, dar-lhes um troféu lanterna como maneira de apontar para o baixo desempenho no cumprimento das metas e ainda atribuir-lhes apelidos pejorativos, constitui manifestação do assédio moral em sua modalidade organizacional, uma vez que restou claro que todos os funcionários sob a subordinação da gestora eram submetidos a esses constrangimentos com frequência.

Assim, entendimento do colegiado quando da análise do recurso não poderia ser outro senão a manutenção da indenização por danos morais e danos morais coletivos, vez que houve ofensa à dignidade do reclamante e de toda a coletividade obreira.

Da análise de demais julgados sobre o tema, foi possível observar que o assédio moral organizacional pode ocorrer, ainda, de outras formas, que incluem vigilância constante, agressões verbais, gritos, desproporção entre o número de funcionários em atividade e a demanda empresarial, estipulação arbitrária de horas extras além do máximo permitido - sem pagamento, incitação a disputas e competições entre colegas e até as esdrúxulas danças, gritos de guerra e troféus pejorativos. Tudo isso sob a justificativa de motivar para a produzir, e também castigar quando os resultados esperados não conseguem ser atingidos.

Essa manifestação de assédio como estratégia administrativa, que adota a política de metas como meio para alavancar os negócios, se dá em empreendimentos dos mais variados ramos, entre eles, bancos, empresas de telemarketing, o comércio de vendas em geral, confecções de vestuário e calçados, entre outros.

Na lógica em que os gestores destes empreendimentos estão inseridos, produzir cada vez mais dá a eles a sensação de superioridade frente aos concorrentes. Constatase, desse modo, que trata-se da sede capitalista, a qual se sobrepõe às necessidades, subjetividades e limites humanos dos trabalhadores, para perseguir o lucro a qualquer custo.

4.3 MECANISMOS DE PREVENÇÃO E DEFESA AOS EMPREGADOS

Conforme analisado e demonstrado ao longo deste trabalho, a espúria prática do assédio moral organizacional é irregularidade trabalhista que traz inúmeros prejuízos para os empregados e a sociedade como um todo. No caso das empresas, embora, com o tempo, possa haver queda da produtividade devido a doenças e afastamentos, estas continuam insistindo neste modelo de gestão por conta da rotatividade de mão de obra, que compensa os gastos decorrentes da rescisão de contratos de trabalho, criando-se, assim, um ciclo vicioso para aferição de vantagens unilaterais. Tendo isso em vista, a prevenção e o combate a esta conduta devem ser prioridades dos órgãos trabalhistas, devendo sua atuação ser amplamente divulgada para que os trabalhadores saibam a quem recorrer, defendendo-se de violações a seus direitos fundamentais.

Como mencionado, o assédio possui caráter pluriofensivo, vez que seus efeitos extrapolam os particulares diretamente envolvidos nele, gerando ainda muitos afastamentos previdenciários, que são arcados pela sociedade de uma forma geral, através dos tributos. Dessa maneira, a resposta do ordenamento jurídico para este quadro deve partir de diversos meios, com vistas a garantir que existam variados mecanismos capazes de prevenir e reparar os danos que cheguem a ser causados.¹⁸³

Assim, no que diz respeito a esta temática, serão destacadas, nesta monografia, a atuação dos Sindicatos, das próprias empresas, no que diz respeito a medidas internas desenvolvidas com o condão de extirpar a prática assediadora, e do Ministério Público do Trabalho.

4.3.1 A atuação dos sindicatos

Quanto aos Sindicatos, a Constituição de 1988, no art. 8º, inciso III, destaca o seu papel na “defesa dos direitos e interesses coletivos ou individuais da categoria, inclusive em questões judiciais ou administrativas.”

¹⁸³ LIMA FILHO, Francisco das Chagas. **O Assédio Moral nas Relações Laborais e a Tutela da Dignidade Humana do Trabalhador**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p. 141.

Assim, estes, atuando na defesa dos interesses dos trabalhadores vítimas do assédio moral, além de poderem realizar denúncias frente ao Ministério Público do Trabalho, a fim de que os fatos sejam investigados, também tem o condão de buscar a inserção, em acordos coletivos celebrados com as empresas, de cláusulas que tratem do assédio moral e sua regulamentação. Hádassa Dolores Bonilha Ferreira, nesse sentido, propõe que tais cláusulas versem sobre programas de prevenção e a anulabilidade de qualquer resultado oriundo da prática de assédio moral.¹⁸⁴

Tratando-se do assédio moral organizacional praticado pela imposição de metas excessivas, que tem como fator central a humilhação, a perseguição e o rebaixamento dos trabalhadores com o intuito de aumentar a produtividade e a eficiência empresarial, a anulabilidade dos resultados oriundos da espúria prática parece ser interessante medida de combate, posto que afeta diretamente os interesses dos empregadores.

Entretanto, uma ressalva quanto a atuação sindical no Brasil merece ser feita, visto que, como salienta Francisco das Chagas Lima Filho, muitas vezes estes somente intervêm em situações de assédio quando o dano já está consumado, pleiteando assim a respectiva reparação frente à Justiça do Trabalho.¹⁸⁵

No caso do assédio moral organizacional, irregularidade de caráter coletivo, ações individuais não são a melhor solução para dar fim problema, vez que incapazes de enfrentar a situação como um todo. As práticas assediadoras, assim, tendem a se perpetuar na empresa, já que nem todos os trabalhadores pleiteiam na Justiça do Trabalho a reparação aos danos sofridos, pelos mais diversos motivos, destacando-se o medo do desemprego.

Nesse sentido, a Ação Civil Pública, sobre a qual será dada maior ênfase no ponto 4.3.3, instaurada para a defesa de direitos da coletividade, trata-se, inquestionavelmente, de instrumento mais eficiente no combate e prevenção do assédio moral organizacional, com destaque para aquele oriundo do uso desmedido das metas empresariais.

¹⁸⁴ FERREIRA, Hádassa Dolores Bonilha. **Assédio Moral nas Relações de Trabalho**. 1ª ed. São Paulo: Russell, 2004, p. 113.

¹⁸⁵ LIMA FILHO, Francisco das Chagas. **O Assédio Moral nas Relações Laborais e a Tutela da Dignidade Humana do Trabalhador**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p. 157.

Este fato, entretanto, não deve ser usado como entrave à devida atuação sindical, mas sim como um fator de fomento a elaboração de estratégias de conscientização a todos os trabalhadores, além das já mencionadas acima. Como bem observa Márcia Novaes Guedes, isso pode ser promovido através de parcerias entre os sindicatos e estudiosos do tema, visando assegurar os direitos e a dignidade dos empregados. Assim, a realização de eventos, cursos e debates são imprescindíveis para alertar e dar visibilidade social a perversa prática do assédio moral.¹⁸⁶

4.3.2 A atuação das empresas

Sobre a atuação das empresas na prevenção e combate ao assédio moral, insta salientar que o Brasil é signatário da Convenção n. 155 da OIT, a qual, segundo a interpretação de Francisco das Chagas Lima Filho, estabelece que a empresa deve:

“Garantir ambiente de trabalho saudável e seguro ao trabalhador, atribuindo ao Estado a incumbência de implementar políticas públicas preventivas contra acidentes de trabalho e doenças ocupacionais e fiscalizar o cumprimento das normas de segurança e medicina do trabalho.”¹⁸⁷

Ademais, em complemento a este dispositivo, o jurista chama atenção ao aqui já mencionado artigo 225 da Constituição Federal, o qual preza pelo meio ambiente de trabalho sadio, seguro e ecologicamente equilibrado. Assim, na medida em que manifesta-se o assédio nas relações empregatícias, o ambiente laboral resta prejudicado, em desacordo com o que preceitua a Carta Magna.¹⁸⁸

Nesse contexto, a atuação do gestor empresarial deve ser perpassada não somente por uma atitude omissiva, no sentido de não praticar ações caracterizadoras do assédio moral, mas também por um agir, intervindo quando identificados conflitos. Tal conduta requer, para tanto, verdadeira repaginação do modelo de gestão pautado no medo e na coerção, que cria cenário propício para a manifestação do assédio moral.¹⁸⁹

¹⁸⁶ GUEDES, Márcia Novaes. **Terror Psicológico no Trabalho**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2007, p. 167-168.

¹⁸⁷ LIMA FILHO, Francisco das Chagas. **O Assédio Moral nas Relações Laborais e a Tutela da Dignidade Humana do Trabalhador**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p. 142.

¹⁸⁸ Idem.

¹⁸⁹ BARRETO, Margarida. Assédio moral: trabalho, doenças e morte. In: LIMA, Cristiane Queiroz Barbeiro; OLIVEIRA, Juliana Andrade; MAENO, Maria. **Seminário Compreendendo o assédio moral no ambiente de trabalho**. São Paulo: FUNDACENTRO, 2013, p. 23-24.

A médica Margarida Barreto preceitua que as medidas de prevenção no âmbito das empresas assumem caráter primário, secundário e terciário. A prevenção primária está focada na organização do trabalho, de modo a erradicar, de pronto, conflitos, para que estes não tomem maiores proporções. A prevenção secundária pauta-se na proteção dos ofendidos, com o afastamento destes do meio agressivo e a criação de uma estrutura de apoio. Por fim, a prevenção terciária, mais objetiva, propõe-se a analisar a administração da empresa, seu quadro funcional e a divisão de tarefas, criando novos protocolos contando com a participação dos trabalhadores. A autora salienta, ainda, a importância dos superiores conhecerem o chão da fábrica e o trabalho exercido por gerentes e demais prepostos que tem contato direto com os empregados, bem como exigir a apresentação de relatórios e avaliações que demonstrem os riscos psicossociais e qualquer tipo de incidente que porventura ocorra na empresa.¹⁹⁰

Anteriormente, entretanto, a nefasta prática do assédio moral já deve ser repelida pelas empresas desde os processos de seleção do seu corpo de funcionários. Se já no momento de escolha de novos empregados forem utilizadas dinâmicas e demais estratégias que de qualquer modo diminuam ou causem constrangimento aos candidatos, esse é um forte indício de que o assédio é tolerado na rotina de trabalho. A tendência nesse caso, é que os que venham a ser admitidos, considerados mais “resistentes” a pressão, repitam essas práticas, criando um ciclo vicioso na empresa.¹⁹¹ Por outro lado, uma empresa que tem como missão a transmissão de seus valores humanos desde o momento da admissão de empregados, e reforça os mesmos, fazendo uso de diferentes recursos, de modo a ser por todos compreendida, atentando-se para os diferentes níveis de escolaridade de cada funcionário, é espaço onde o surgimento de práticas assediadoras é muito menos propício.¹⁹²

Demais medidas internas como a criação de ouvidorias, regulamentos, realização de palestras e treinamentos, com vistas a esclarecer o que é o assédio moral organizacional e porque ele deve ser tão repellido, favorecem a criação de melhores condições de trabalho e um ambiente pautado por transparência e confiança, onde

¹⁹⁰ BARRETO, Margarida. Assédio moral: trabalho, doenças e morte. In: LIMA, Cristiane Queiroz Barbeiro; OLIVEIRA, Juliana Andrade; MAENO, Maria. **Seminário Compreendendo o assédio moral no ambiente de trabalho**. São Paulo: FUNDACENTRO, 2013, p. 23-24.

¹⁹¹ FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; MALHADAS JUNIOR, Marcos Júlio Olivé. **Assédio Moral. Uma Visão Multidisciplinar**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2007, p. 193-194.

¹⁹² Ibidem, p. 194.

todos se sintam felizes e motivados por ali estarem, uma vez que mais do que mera força de trabalho, suas vidas importam.

No que tange à estipulação de metas que vão além das capacidades dos trabalhadores com o intuito de alavancar a produção empresarial, e que, como já visto, desembocam no assédio moral organizacional, a atuação das empresas deve ser no sentido de revisão do seu planejamento administrativo. Se para que haja a prosperidade econômica de uns, é preciso que outros sofram, tendo aviltadas suas garantias constitucionais, resta claro que cabe aos administradores reverem seus programas ou até mesmo desenvolverem estratégias novas, que, ao contrário, verdadeiramente motivem seus funcionários.

Pode-se dizer, assim que a base da cultura organizacional está na observância aos direitos fundamentais e da personalidade dos trabalhadores. A partir do momento em que as relações interpessoais estão bem, pautadas no respeito e na solidariedade, os resultados positivos serão muito mais evidentes e a empresa estará cumprindo a sua função social, para além da busca única e exclusiva do lucro a qualquer custo, com a imposição de metas excessivas e desumanas.

4.3.3 A atuação do Ministério Público do Trabalho

O Ministério Público do Trabalho é órgão do Ministério Público da União e trata-se de instituição permanente, independente, que tem como missão promover a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses individuais indisponíveis, conforme se depreende do artigo 127 da Constituição Federal.

Destaca-se o fato de que o Ministério Público pauta sua atuação na proteção do interesse público primário, ou seja, aquele ligado ao bem geral da sociedade como um todo, da coletividade.¹⁹³ Assim, em consonância com o Precedente nº 17 do Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho, a atuação do órgão deve ser sempre orientada pela conveniência social, havendo casos, inclusive, de atuação quanto a irregularidades que afetem direitos individuais homogêneos.

¹⁹³ FONSECA, Ricardo Tadeu Marques da; GOSDAL, Thereza Cristina. Ministério Público do Trabalho e o Assédio Moral. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira; GOSDAL, Thereza Cristina. **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional: Um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009, p.83.

Inegável aferir, assim, que o assédio moral organizacional oriundo da imposição de metas que extrapolam os limites do poder diretivo do empregador é irregularidade trabalhista que transcende interesses meramente individuais dos trabalhadores, o que evoca a atuação do *parquet* com vistas a apurar e tomar as medidas cabíveis para pôr fim a tal infração. O fato de não haver um trabalhador específico que seja vítima das condutas assediadoras, tendo em vista o teor difuso das agressões, é ainda aspecto que se alinha ao caráter investigativo da instituição. Isso porque, sendo o caso de episódio isolado de assédio moral em uma empresa, que atinja apenas um empregado, caberá a este buscar a devida reparação por meio de ação individual, junto à Justiça do Trabalho, não sendo hipótese de atuação do Ministério Público do Trabalho.

Sendo legítima a sua atuação no caso, o MPT adota, para tanto, procedimentos judiciais, como a promoção da Ação Civil Pública, ou extrajudiciais (administrativos), como a celebração do Termo de Ajustamento de Conduta junto à empresa infratora.¹⁹⁴

Seguindo uma ordem cronológica dos fatos, com vistas a melhor compreensão do procedimento, tudo se inicia com a instauração do Inquérito Civil, que pode se dar de ofício, ou através de uma Notícia de Fato oriunda de denúncia de Sindicatos, magistrados ou qualquer outro indivíduo, inclusive de maneira anônima. O anonimato, como pode-se imaginar, cobre a maior parte das denúncias que chegam ao Órgão, o que se explica pelo medo de maiores represálias do trabalhador que está sendo vítima da infração e resolve denunciar.

Analisado o teor da denúncia, cabendo a intervenção ministerial, é instaurado o Inquérito Civil, instituído pelo art. 129, III, da Constituição Federal. Este constitui peça inicial para apuração e elucidação dos fatos que importem em lesão aos direitos dos trabalhadores. A Lei Complementar nº 75/93, art.84, II, prescreve como atribuição do Ministério Público do Trabalho, "instaurar inquérito civil e outros procedimentos administrativos, sempre que cabíveis, para assegurar a observância dos direitos sociais dos trabalhadores".

Cabe salientar que trata-se de fase inquisitorial do procedimento, possuindo caráter repressivo, preventivo e reparatório. É preventivo e repressivo, pois através do mesmo

¹⁹⁴ FELKER, Reginald. **Dano Moral, Assédio Moral, Assédio Sexual nas Relações de Trabalho. Doutrina, Jurisprudência e Legislação.** 3ª ed. São Paulo: LTr, 2010, p. 243.

o Ministério Público do Trabalho, averiguando a irregularidade, possui a prerrogativa de impedir que demais empresas, além da investigada, incorram na mesma irregularidade trabalhista.¹⁹⁵ A publicidade das medidas a serem adotadas para coibir a conduta assediadora, nesse sentido, tem o condão de servir de exemplo para demais empregadores.

Entre essas medidas, a que mais se destaca, em caráter extrajudicial é o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC). Este objetiva, através de suas cláusulas, fazer cessar a ilegalidade, prevenir que ela se repita e impor uma multa, em caráter indenizatório, repressivo e pedagógico, pelo dano moral coletivo causado às vítimas do assédio moral organizacional e toda a sociedade. Em suma, o que o TAC propõe é que a empresa afine sua conduta à legislação trabalhista vigente.¹⁹⁶ Observa-se aí a face reparatória do Inquérito Civil, visto que através de Termo oriundo dele, composto de obrigações de fazer e não fazer, cria-se o cenário para que as empresas assediadoras arquem com as consequências das suas condutas abusivas.

Insta salientar, porém, que a assinatura da proposta do Termo de Ajustamento de Conduta não é obrigatória, consistindo mera faculdade para a inquirida. Ademais, existe ainda a hipótese de a empresa que anteriormente tenha assinado o TAC, venha a descumpri-lo em momento posterior. Nessas situações, os Procuradores do Trabalho dispõem do ajuizamento da Ação Civil Pública, instrumento que tem como objeto a condenação em dinheiro, ou obrigações de fazer ou não fazer, conforme dita o art. 3º da Lei n. 7.347/85.¹⁹⁷

Importante salientar a importância da Ação Civil Pública como relevante instrumento no combate ao assédio moral organizacional decorrente da imposição exagerada da política de metas. Encontrando-se essa estratégia de gestão arraigada no seio da empresa infratora, dificilmente a mesma abandonará tal modelo, que traz enorme

¹⁹⁵ LOYOLA, Fernanda Beatriz Kula; CAMPOS, Erika Paula de. **O Assédio Moral Organizacional**. Disponível em: < <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/viewFile/536/418>>. Acesso em: 11 jan.2018, p. 18.

¹⁹⁶ROSETTO, Marcela; FARHAT, Rodrigo. **MPT de A a Z**. Disponível em: <http://portal.mpt.mp.br/wps/portal/portal_mpt/mpt/publicacoes/cartilhas/>. Acesso em: 11 jan.2018, p. 47.

¹⁹⁷ FONSECA, Ricardo Tadeu Marques da; GOSDAL, Thereza Cristina. Ministério Público do Trabalho e o Assédio Moral. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira; GOSDAL, Thereza Cristina. **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional: Um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009, p.90.

retorno financeiro, pela simples assinatura de um TAC, isso quando chegue a assiná-lo.

Desse modo, sendo o objetivo da ACP a tutela jurisdicional dos interesses difusos, ou seja, aqueles que não possuem um titular determinado, atingindo toda a coletividade, “tendo como centro a qualidade de vida”¹⁹⁸, muito pertinente se faz o seu emprego, com vistas a dar solução mais rápida e efetiva ao problema da imposição exagerada das metas, que aflige os empregados da empresa assediadora e a sociedade em geral.

Nesse sentido, a ação civil pública destaca-se como facilitador do acesso à justiça, visto que a propositura de ações individuais, além de poderem suscitar retaliações aos trabalhadores isoladamente, tem “o propósito de desafogar o Poder Judiciário com ações repetitivas, com o mesmo objeto.”¹⁹⁹

Através de suas palestras, publicações, eventos e audiências públicas, o Ministério Público do Trabalho também assume relevante papel informativo e de conscientização da sociedade acerca do assédio moral organizacional, dando oportunidade de fala não só para especialistas no assunto, mas também para aqueles que sofreram com casos de assédio.

Nesse sentido, a “Coordenadoria de Promoção de Igualdade de Oportunidades e Eliminação da Discriminação no Trabalho”, encarregada de tratar da matéria no âmbito da instituição tem realizado trabalho admirável, definindo estratégias para o combate ao assédio moral e sexual, além de outras práticas abusivas, bem como propondo discussões a nível interno e externo. Destaca-se, neste plano, o programa “Assédio é Imoral”, proposto em 2014, que tem como objetivo geral fomentar a atuação do órgão quanto ao esclarecimento, combate e prevenção do assédio moral no ambiente de trabalho. No que tange aos objetivos específicos, o projeto propõe o levantamento de dados estatísticos oficiais para descobrir os focos de assédio moral, bem como a elaboração de campanhas e cartilhas, em parceria com entidades sindicais e universidades²⁰⁰, o que já vem sendo feito, demonstrando assim a

¹⁹⁸NERY JÚNIOR, Nélon. **A ação civil pública**. Disponível em: <<http://www.revistajustitia.com.br/revistas/yw6cb4.pdf>>. Acesso em: 10 fev.2018, p. 915.

¹⁹⁹ SANTOS JÚNIOR, Rubens Fernando Clamer dos. A Ação Civil Pública na Justiça do Trabalho. **Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho do Paraná**, Paraná, vol. 1, n. 1, p.107, out.2011.

²⁰⁰ LIMA, Fabíola Bessa Salmito; BRAVO, Lorena Pessoa; MOTTA, Lysiane Chaves; CARNEIRO, Ricardo José das Mercês. **Coördigualdade – Resumo do Projeto Assédio é Imoral**. Disponível em:

seriedade do Ministério Público do Trabalho como órgão imparcial, guardião dos direitos laborais no Brasil, preocupado em ouvir ambas as partes do conflito estabelecido, para assim se chegar a uma solução às irregularidades trabalhistas cometidas.

4.4 PERSPECTIVAS SOBRE O TEMA À LUZ DA REFORMA TRABALHISTA

A lei 13.467/2017, também conhecida como Reforma Trabalhista, trouxe diversas alterações à legislação laboral até então em vigor, suscitando discussões entre magistrados, procuradores e auditores do trabalho, o meio acadêmico e a sociedade como um todo, dado o seu caráter questionável no que se refere a constitucionalidade dos novos dispositivos.

Ainda que com o fomento dos debates em torno da nova legislação, assim como das críticas por conta da rapidez e critérios questionáveis na sua tramitação, houve a aprovação da Reforma no Senado Federal em 11 de julho de 2017, sendo sancionada em 13 de julho pelo Presidente da República, com *vacatio legis* de 120 dias. Pouco tempo após a sua entrada em vigor, em 11 de novembro de 2017, surgiu o que ficaria conhecido como “Reforma da Reforma”, ou Medida Provisória 808/2017, a qual deu nova roupagem a artigos que já haviam sido alterados.²⁰¹

No que tange ao tema deste trabalho, existem novos dispositivos sobre os quais é preciso se debruçar para melhor compreender o impacto da Reforma Trabalhista no aumento dos casos de assédio moral nas relações de trabalho. São eles os artigos 611-A, IX, XIV e XV; 75 – B, 75 –C, 75 – E, e 223-G, IV, todos da nova CLT.

De pronto, importante salientar o posicionamento da Procuradora do Trabalho Adriane Reis de Araújo, a qual chama atenção para o fato de que “A flexibilização excessiva do contrato de trabalho somada ao debilitamento da atuação sindical e dos órgãos de fiscalização e repressão contribuem para um ambiente favorável ao assédio moral organizacional.”²⁰² A advogada trabalhista Jane Salvador de Bueno Gizzi, também

<https://portal.mpt.mp.br/wps/wcm/connect/portal_mpt/a991317b-d4b6-40da-a78a-e0a49ced213b/Ass%C3%A9dio+%C3%A9+imoral.pdf?MOD=AJPERES>. Acesso em: 11 jan.2018.

²⁰¹ CORREIA, Henrique. **Comentários À MP 808/2017**. 1ª ed. Salvador: JusPODIVM, 2017, p. 3-4.

²⁰² ARAUJO, Adriane Reis de. **Assédio Moral, Discriminação e Reforma Trabalhista**. Disponível em: <<http://ejud2.trtsp.jus.br/wp-content/uploads/2012/10/Adriane-reis-de-araujo.pdf>>. Acesso em: 16 jan.2018, p. 31.

nesse sentido, afirma que isso ocorrerá, pois a manipulação da linguagem para cooptar empregados ganha novos contornos, havendo uma mudança rápida, a partir de então, entre vestir a camisa da empresa e cair em uma armadilha de submissão e controle.²⁰³

Tendo isso em vista, é possível proceder à análise mais detida dos artigos supramencionados.

Quanto ao artigo 611-A e seus incisos IX, XIV e XV da CLT, o qual teve sua redação inicial alterada pela MP 808/2017, este estabelece que²⁰⁴:

“Art. 611-A. A convenção coletiva e o acordo coletivo de trabalho, observados os incisos III e VI do caput do art. 8º da Constituição, têm prevalência sobre a lei quando, entre outros, dispuserem sobre:

IX - remuneração por produtividade, incluídas as gorjetas percebidas pelo empregado, e remuneração por desempenho individual;

(...)

XIV - prêmios de incentivo em bens ou serviços, eventualmente concedidos em programas de incentivo;

XV - participação nos lucros ou resultados da empresa.”

A redação inicial do caput deste artigo, constante na lei 13.467/2017 não apresentava a expressão “observados os incisos III e VI do caput do art. 8º da Constituição”. Tal artigo da CF/88 e seus incisos destacam a liberdade da atuação profissional e sindical no Brasil, a prerrogativa dos sindicatos na defesa dos interesses da categoria, inclusive em questões judiciais e administrativas, além da obrigatoriedade de participação destes nas negociações coletivas. Destaca-se, assim, a importância deste adendo feito pela Medida Provisória, como forma de ratificar o papel dos sindicatos, apesar do esvaziamento de representação a que foram submetidos com a reforma.

No que se refere ao mencionados incisos do artigo 611-A, estes encontram ligação direta com modelos de gestão por produtividade utilizados pelas empresas, incluída a política de metas. No momento em que se estabelece que aquilo que for negociado entre patrão e empregado tem prevalência sobre o legislado, abre-se margem para desmandos e tiranias decorrentes da própria diferença hierárquica que empregador e

²⁰³ GIZZI, Jane Salvador de Bueno. **Reforma Trabalhista vai precarizar a saúde dos trabalhadores.** Disponível em: <<http://www.defesaclasse-trabalhadora.com.br/reforma-trabalhista-vai-precarizar-a-saude-dos-trabalhadores>>. Acesso em: 16 jan.2018.

²⁰⁴ BRASIL. **Medida Provisória nº 808, de 14 de novembro de 2017.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Mpv/mpv808.htm>. Acesso em: 16 jan.2018.

empregado ocupam na relação de trabalho, e tudo que a envolve, como nível de escolaridade e necessidade do empregado de continuar no emprego para manter a si mesmo e a sua família; em suma, sua vulnerabilidade.

Das duras críticas a este dispositivo veio a necessidade do adendo trazido com a MP 808/2017, que ressalta a importância constitucionalmente conferida aos sindicatos quando do estabelecimento das negociações coletivas. Isso porque, tendo em vista a condição de vulnerabilidade jurídica e social a que está submetido o trabalhador, prever que as negociações não serão perpassadas por nenhum tipo de abuso é pouco crível. Consequência disso, portanto, é o estabelecimento de exigências e metas elevadas, de difícil atingimento, suscitadas sob a alegação de que o trabalhador concordou com elas, já que haveria uma remuneração proporcional ao quanto trabalhado.

Depreende-se, assim, que estafa, esgotamento mental e físico causados por essa busca incessante por produtividade, maquiadas com um novo dispositivo de lei, dão respaldo ao aumento do assédio moral organizacional, ainda que os sindicatos assumam seu papel nas negociações.

É o que corrobora Henrique Correia, ao lecionar que o adendo trazido pela MP 808/2017 não possui relevância prática, “pois a negociação coletiva já era prerrogativa apenas das entidades sindicais por determinação constitucional, o que não poderia ser alterado por lei ordinária, como a Reforma Trabalhista”.²⁰⁵

Ainda que a chamada flexibilização trabalhista possa ser entendida como a “redução ou supressão dos direitos trabalhistas previstos em lei”²⁰⁶, importante atentar-se para a interpretação que os operadores do Direito darão a ela, sempre levando em conta o contexto do trabalhador no que tange a essas questões.

Da análise do § 1º do art. 611-A, extrai-se que “No exame da convenção coletiva ou do acordo coletivo de trabalho, a Justiça do Trabalho observará o disposto no §3º do art. 8º desta Consolidação.”

O §3º do art. 8º da CLT, por sua vez, diz que:

²⁰⁵ CORREIA, Henrique. **Comentários À MP 808/2017**. 1ª ed. Salvador: JusPODIVM, 2017, p. 56.

²⁰⁶ CASSAR, Vólia Bomfim. **Reforma Trabalhista. Comentários ao Substitutivo do Projeto de lei 6787/2016**. Disponível em: <<http://genjuridico.com.br/wp-content/uploads/2017/04/Artigo-sobre-a-Reforma-Trabalhista.pdf>>. Acesso em: 16 jan.2018, p. 35.

“No exame de convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho, a Justiça do Trabalho analisará exclusivamente a conformidade dos elementos essenciais do negócio jurídico, respeitado o disposto no art. 104 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), e balizará sua atuação pelo princípio da intervenção mínima na autonomia da vontade coletiva.”

Assim, por mais que haja a aplicação do princípio da intervenção mínima na autonomia da vontade coletiva, para que acordo ou convenção coletiva esteja em consonância com o disposto na Consolidação das Leis do Trabalho, deve ser obedecido o que estabelece o art. 104 do Código Civil, que condiciona a validade do negócio jurídico a sua celebração por agente capaz, com objeto lícito, possível, determinado ou determinável e forma prescrita ou não defesa em lei.²⁰⁷

Nesse diapasão, interpretação lógica é a de que normas coletivas ou unilaterais que determinem metas além das possibilidades dos trabalhadores ou em desvio às suas funções previamente estabelecidas em contrato de trabalho, não devem ser aceitas, pois contém objeto ilícito. Além disso, as normas coletivas a serem celebradas não deverão tratar do encargo probatório em casos de assédio, vez que este envolve direitos fundamentais e da personalidade dos agentes, sendo estes direitos indisponíveis e inegociáveis.²⁰⁸

Passando à análise dos artigos 75 – B, 75 – C e 75 – E, presentes no Capítulo II – A, do Título II da nova CLT, estes dispõem sobre o teletrabalho.

O artigo 75 – B afirma o seguinte:

“Art 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.”

O teletrabalho constitui o labor realizado à distância e não tinha previsão na antiga CLT. São características dessa modalidade de trabalho a sua realização “por um empregado em local distinto do empregador, mediante contraprestação pecuniária, utilizando-se de mecanismos de transmissão ou processamento de dados e com o

²⁰⁷ BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 16 jan.2018.

²⁰⁸ ARAUJO, Adriane Reis de. **Assédio Moral, Discriminação e Reforma Trabalhista**. Disponível em: <<http://ejud2.trtsp.jus.br/wp-content/uploads/2012/10/Adriane-reis-de-araujo.pdf>>. Acesso em: 16 jan.2018, p. 32.

objetivo de elaborar um produto ou prestar um serviço conforme as especificações do empregador (...).²⁰⁹

Observa-se, assim, que ainda que preponderantemente, ou seja, na maior parte do tempo, à distância da empresa, o empregado que trabalha em regime de teletrabalho está submetido à supervisão e controle patronais, proporcionada pela tecnologia, vide a lei nº 12.551, de 15.12.2011.²¹⁰ Trata-se do elemento subordinação jurídica, abordado no ponto 4.1 deste trabalho.

Exemplo prático deste tipo de ofício é aquele realizado por representantes comerciais, os quais muitas vezes viajam por determinação das empresas para realizar a venda de produtos ou serviços e são supervisionados por seus empregadores através de aparelhos celulares ou computadores, com programas de som e imagem; ou ainda aquele prestado em home office, quando o empregado desempenha suas funções na própria casa, submetido a este mesmo controle tecnológico.

Seguindo à análise, o art. 75-C assim afirma:

“Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.

§ 1º Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual.

§ 2º Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual.”

Chama a atenção, no que tange ao teletrabalho, que com o advento da Reforma Trabalhista, essa modalidade de labor não se encontra abrangida pelo regime de controle da jornada, vide o art. 62, III da CLT.²¹¹ Fácil vislumbrar, assim, que aproveitando-se disso, o empregador mal intencionado fará uso dessa brecha na legislação para impor ao empregado volume de atividades consideravelmente maior às suas forças, com prazo reduzido a ser cumprido. Com a desculpa de ser o trabalhador o “dono do seu próprio tempo”, a fixação de metas desarrazoadas, sem

²⁰⁹ ALMEIDA, Daniela Favilla de; COLNAGO; Lorena de Mello Rezende. **O Teletrabalho, o Direito à Desconexão do Ambiente de Trabalho e os Possíveis Meios de Inibição da Prática**. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/2016_almeida_daniela_teletrabalho_direito.pdf>. Acesso em: 11 fev.2018, p. 115.

²¹⁰ DELGADO, Mauricio Godinho; DELGADO, Gabriela Neves. **A Reforma Trabalhista no Brasil: Com os Comentários à Lei n. 13.467/2017**. São Paulo: LTr, 2017, p. 137.

²¹¹ Ibidem, p. 138.

limites e nenhum tipo de compensação para aqueles que passam mais horas voltados a atingir os resultados e o sucesso da empresa do que o seu próprio bem-estar, configura a prática de assédio.

Ademais, salienta-se que, apesar de o texto do citado artigo trazer previsão de especificação das atividades a serem prestadas pelo empregado através do teletrabalho, o assédio moral decorrente da imposição do cumprimento de metas exorbitantes poderá se manifestar por ligações em horários aleatórios, pressão por resultados, invasão de contas em redes sociais, excesso de mensagens, entre outros. Tratam-se de irregularidades que podem configurar o assédio moral organizacional e infringem diretamente o direito à desconexão e ao lazer dos indivíduos,²¹² os quais, sem um horário fixo de cumprimento da jornada de trabalho, acabam por entrelaçar vida pessoal e vida profissional, sofrendo as consequências físicas e mentais disso, em nome do cumprimento de metas.

O art. 75 – E, nessa esteira, assim diz:

“Art. 75-E. O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho.

Parágrafo único. O empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador.”

O que se depreende deste artigo é verdadeira isenção de responsabilidade que a nova legislação atribui ao empregador no caso de acidentes ou doenças do trabalho. As orientações previstas no caput do art. 75-E, dessa forma, de nada adiantarão, assim como o termo de responsabilidade de que trata o parágrafo único, se a Reforma Trabalhista traz brechas que permitem que o empregado seja compelido a cumprir com carga de trabalho com metas muito superiores às suas forças. As consequências disso, por óbvio, são o adoecimento dos trabalhadores, que incluem os quadros de saúde apontados no ponto 3.7.1 deste trabalho.

Por fim, o art. 223-G, IV, da CLT preceitua que:

“Art. 223-G. Ao apreciar o pedido, o juiz considerará:
(...)

²¹² ARAUJO, Adriane Reis de. **Assédio Moral, Discriminação e Reforma Trabalhista**. Disponível em: <<http://ejud2.trtsp.jus.br/wp-content/uploads/2012/10/Adriane-reis-de-araujo.pdf>>. Acesso em: 16 jan.2018, p. 34.

IV - os reflexos pessoais e sociais da ação ou da omissão;²¹³

Ademais, o § 1º deste mesmo artigo, no seu inciso IV, afirma que:

“§ 1º. Se julgar procedente o pedido, o juízo fixará a indenização a ser paga, a cada um dos ofendidos, em um dos seguintes parâmetros, vedada a acumulação:

(...)

IV- para ofensa de natureza gravíssima, até cinquenta vezes o valor do limite máximo dos benefícios do Regime Geral de Previdência Social.”²¹⁴

De início, insta salientar, que conforme visto no ponto 3.8 deste trabalho, o dano moral constitui ofensa a direitos da personalidade, como vida, honra, liberdade de pensamento, imagem, identidade pessoal, social, entre outros.²¹⁵

Resta claro, nesse diapasão, que por representar nítida ofensa a esses direitos, a prática do assédio moral organizacional tem como consequência para a empresa assediadora o estabelecimento de indenização por dano moral. É neste ponto que ganha destaque o art. 223-G da CLT, ao dispor que o magistrado levará em conta para fixação do quantum indenizatório os reflexos pessoais e sociais da ação ou da omissão. No entanto, a grande celeuma em torno deste tema encontra-se no § 1º do referido artigo, ao criar diferentes faixas para a natureza da ofensa e estabelecer um teto para a estipulação da indenização pelo juiz.

Antes da MP 808/2017, a redação da lei 13.467/2017 já trazia uma gradação do valor indenizatório a ser pago, de acordo com a natureza das ofensas cometidas, no entanto, se antes utilizava-se como parâmetro o último salário contratual do ofendido, a alteração passou a considerar o valor do limite máximo dos benefícios do Regime Geral de Previdência Social.

Ainda que esta alteração tenha atenuado o absurdo parâmetro inicialmente adotado para o estabelecimento de indenizações, já que através dele, trabalhadores assediados receberiam indenização ínfima, tendo em vista seus já baixos salários de acordo com a função ocupada, ela ainda se reveste de irregularidades.

²¹³ BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm>. Acesso em: 16 jan. 2018.

²¹⁴ BRASIL. **Medida Provisória nº 808, de 14 de novembro de 2017**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Mpv/mpv808.htm>. Acesso em: 16 jan. 2018.

²¹⁵ DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro, volume 1: teoria geral do direito civil**. 29ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012, p. 161.

Isso porque, há previsão constitucional que versa sobre o dano moral, no art. 5º, incisos V e X, bem como o art. 944 do Código Civil e seu parágrafo único, que preceituam que a indenização a título de dano moral deve ser medida pela extensão do dano. O parágrafo único, ao dispor que “Se houver excessiva desproporção entre a gravidade da culpa e o dano, poderá o juiz reduzir, equitativamente, a indenização.”, permite interpretação analógica no sentido de que, avistada essa desproporção para menos, poderá também o juiz, fundamentando sua decisão, aumentar a indenização. É o chamado princípio da plena indenizabilidade.²¹⁶

Tratando-se de ofensa a honra e a dignidade dos trabalhadores, certo é dizer que a utilização de parâmetro fixo poderá acarretar em indenizações que não façam jus ao teor das humilhações sofridas a título de assédio moral organizacional, vez que, ainda que tratem-se de ofensas a direitos fundamentais e da personalidade, de valor inestimável, justamente por essa razão as indenizações não podem revestir-se de caráter meramente simbólico, mas sim servir como freio aos desmandos de empregadores, além de atenuar os males sofridos pelos empregados.

Verifica-se, assim, que o propósito das críticas desferidas a esse instituto não são no sentido de se criar uma indústria de indenizações, mas sim de alertar para a gravidade das situações que desembocam na fixação destas, aliando caráter punitivo e pedagógico, a fim de evitar que as irregularidades se repitam.

Em sede de Recurso Extraordinário, também se posicionou o Ministro do STF Cezar Peluso sobre a tarifação de indenizações de dano moral, afirmando que “Toda limitação, prévia e abstrata, ao valor de indenização por dano moral, objeto de juízo de equidade é incompatível com o alcance da indenizabilidade irrestrita assegurada pela atual Constituição da República.”²¹⁷, o que mais uma vez demonstra a questionável constitucionalidade do novo dispositivo trabalhista, que restringe o livre convencimento do magistrado.

Alertando ainda para o suicídio, como já visto no capítulo 3 deste trabalho, uma das mais devastadoras consequências do assédio moral, Adriane Reis de Araújo

²¹⁶ ARAUJO, Adriane Reis de. **Assédio Moral, Discriminação e Reforma Trabalhista**. Disponível em: <<http://ejud2.trtsp.jus.br/wp-content/uploads/2012/10/Adriane-reis-de-araujo.pdf>>. Acesso em: 16 jan.2018, p. 34.

²¹⁷ STF – RE: 4475847 – RJ 447.584-7, Relator: MINISTRO CEZAR PELUSO, Data de Julgamento: 16/03/2017, 2ª Turma. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/imprensa/pdf/re447584voto.pdf>>. Acesso em: 16 jan.2018.

rememora que a jurisprudência dos tribunais superiores, considerando a gravidade destes casos e entendendo-os como acidente de trabalho, não poderão coadunar-se a orientação que limite tamanha ofensa às vítimas e seus familiares, ainda mais quando trata-se da vida, direito fundamental mais caro a qualquer indivíduo.²¹⁸ Também Homero Batista Mateus da Silva salienta que a tarificação não deve ser aplicada ao evento morte, “deixando o juiz livre para a apreciação dos danos morais aos familiares de acordo com as circunstâncias do caso, para além da modalidade gravíssima.”²¹⁹

Da análise desses artigos, depreende-se que a Reforma Trabalhista, ao invés de respeitar princípios básicos do Direito do Trabalho e da Carta Magna brasileira, incentiva a precarização das relações de trabalho, atendendo a interesses bem específicos da sociedade. Corporações e investidores que sempre visaram o lucro e enxergaram o trabalhador como mercadoria, se antes já infringiam a legislação, agora encontram brechas ainda maiores, inclusive, para a prática do assédio moral organizacional.

Como bem pontua Luiz Souto Maior:

“Uma reforma pressupõe identificação de problemas, avaliação das causas e formulação de proposições com projeções de resultados que sejam eficientes para a solução desses problemas, partindo de estudos, pesquisas e análises; e a “reforma” trabalhista não atendia nenhum desses pressupostos, não passando, pois, de mera explicitação de poder de um setor muito específico da sociedade, um poder que, inclusive, se lhe apresentou de forma quase ilimitada no contexto da lógica antidemocrática instaurada.”²²⁰

Assim, diante de todas estas variáveis, possível perceber que o Brasil passa por período de grandes turbulências e inversão de direitos arduamente conquistados pela classe trabalhadora ao longo dos séculos. Se por um lado a atividade laboral ocupa papel central na vida dos indivíduos, sendo parte da sua identidade; por outro, a nova legislação compromete esse olhar sob o trabalhador, que de uma forma ou de outra, tem sua subjetividade menosprezada e justificada em nome de uma suposta necessidade de fomentar a economia e desenvolvê-la.

²¹⁸ ARAUJO, Adriane Reis de. **Assédio Moral, Discriminação e Reforma Trabalhista**. Disponível em: <<http://ejud2.trtsp.jus.br/wp-content/uploads/2012/10/Adriane-reis-de-araujo.pdf>>. Acesso em: 16 jan.2018, p. 34.

²¹⁹ SILVA, Homero Batista Mateus da. **Comentários à Reforma Trabalhista**. 1ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017, p. 40.

²²⁰ MAIOR, Luiz Souto. **A “reforma” trabalhista era para retirar direitos, reconhecem os “donos da bola”**. Disponível em: <<https://www.jorgesoutomaior.com/blog/a-reforma-trabalhista-era-para-retirar-direitos-reconhecem-os-donos-da-bola>>. Acesso em: 17 jan.2018.

Nesse cenário de cada vez mais riqueza para uns e aviltamento de direitos fundamentais para outros, o movimento daqueles que ainda possuem visão lúcida sobre crescimento nacional e destaque no cenário internacional, atrelado a valorização da dignidade humana, não deve parar. Afinal, a dignidade é e deve continuar sendo o grande pilar das relações de trabalho no país e no resto do mundo.

4.5 UTILIZAÇÃO DA POLÍTICA DE METAS COMO FATOR DE INCENTIVO AO MEIO AMBIENTE DE TRABALHO SADIO E EQUILIBRADO

Ao longo deste trabalho buscou-se demonstrar como o uso indiscriminado da política de metas é prática que abre campo para o assédio moral organizacional nas empresas. Em contraponto a isso, entretanto, importante apresentar a outra face dessa estratégia de gestão, que se bem utilizada, pode contribuir para o bom desempenho dos funcionários e o desenvolvimento das organizações, sem implicar em desrespeito aos direitos fundamentais dos empregados.

Como visto no capítulo 2 desta monografia, a utilização da política de metas é uma estratégia utilizada pela administração que tem como principal foco atrelar aumento de produtividade e remuneração variável aos trabalhadores, os quais, recebendo comissões ou incentivos a cada nova venda ou serviço prestado, se sentirão motivados a dedicarem-se de modo mais ativo a suas funções.

O grande ponto a ser observado, porém, é como a política de metas vai ser utilizada. Nesse sentido, a técnica é fundamental, e será o que definirá o sucesso ou não dessa estratégia de gestão. Simony Jara Russo destaca que é preciso estar próximo, conhecer os funcionários, treinar a equipe, alinhar propósitos e acompanhar a rotina de trabalho. A estratégia, inclusive, trará melhores resultados a partir do momento em que forem identificadas as potencialidades de cada trabalhador, evitando a massificação e valorizando as suas subjetividades.²²¹

É preciso atentar-se, ainda, para o que está por trás da venda ou prestação dos serviços, isso porque, torna-se descabido exigir grandes resultados dos empregados

²²¹ RUSSO, Simony Jara. **Política de metas em pequenas empresas**. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/marketing/politica-de-metas-em-pequenas-empresas/32421/>>. Acesso em: 15 jan.2018.

quando trata-se de produto ou serviço não bem aceito pela sociedade. Previamente às cobranças e estabelecimento de metas exorbitantes, portanto, deve haver um trabalho de pesquisa e marketing por parte dos gestores.²²²

A utilização responsável da política de metas, desse modo, é aquele que leva em conta o livre arbítrio do trabalhador, sendo garantido a este que não haverá nenhuma atitude de retaliação ou sanção caso não queira participar do programa de metas ou não atinja o quanto esperado.²²³ Assim, necessária a participação ativa dos empregados no sentido de que estes tenham oportunidade de manifestar-se pela implementação ou não do programa, bem como possam apresentar sugestões.²²⁴

Além disso, também é responsabilidade do empregador, ao fazer uso dessa estratégia de gestão, oferecer aparato técnico compatível ao seu alcance, visto que não faz sentido manter ou até mesmo elevar as metas estabelecidas, se não há instrumentos que possibilitem o atingimento das mesmas.²²⁵ Exemplificativamente, seria a hipótese de atendentes de telemarketing a quem fosse estipulada a meta de vender determinada quantidade de serviços ou produtos, mas estes não dispusessem de aparelhos disponíveis para todos, em boas condições de uso, para estabelecer contato com os clientes. Tal situação, obviamente, ao invés de gerar satisfação pelo trabalho bem realizado, causaria frustração e irritabilidade entre os funcionários.

Observa-se, assim, que a política de metas, quando bem empregada, tem caráter desafiador, que estimula o trabalho em equipe e o desenvolvimento pessoal dos empregados e da empresa. A linha tênue que separa a sua relação com o assédio moral organizacional está no modo de sua aplicação, o qual, quando perpassado por opressão e coerção, assume nítido caráter tirânico de irregularidade trabalhista.

Possível afirmar, desse modo, que razoabilidade, proporcionalidade e ética devem ser a tônica para a correta aplicação da política de metas, uma vez que, acima de qualquer

²²² RUSSO, Simony Jara. **Política de metas em pequenas empresas**. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/marketing/politica-de-metas-em-pequenas-empresas/32421/>>. Acesso em: 15 jan.2018.

²²³ LIMA, Amarildo Carlos de; PEREIRA, Simone. **Aferição do Assédio Moral nas Relações de Trabalho: Desafios e Possibilidades**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p. 71.

²²⁴ MARTIN, Diogenes Manoel Leiva; Teixeira, Edilson Gonçalves; BASSO, Leonardo Fernando Cruz. **Gestão Econômica das Empresas influenciada pelo gerenciamento dos Planos de Incentivo aos Empregados**. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2603/2603>>. Acesso em: 15 jan.2018, p. 11.

²²⁵ LIMA, Amarildo Carlos de; PEREIRA, Simone. Op. Cit., p. 79.

ganância por lucro, poder e projeção no mercado empresarial, incentivadas pelo capitalismo e o estado neoliberal, está a dignidade do trabalhador, valor primeiro a ser protegido nas relações de trabalho.

5 CONCLUSÃO

Por todo o exposto ao longo deste trabalho, é possível chegar às seguintes conclusões:

- 1) O exercício da atividade laboral sempre desempenhou um papel central na vida humana. O dispêndio da força de trabalho através da escravidão e das relações servis, entretanto, constituíam meios de exploração, em que os indivíduos não eram considerados sujeitos de direito. Marcadas pela sujeição pessoal entre seres humanos, e não pela subordinação jurídica, essas relações não guardam compatibilidade com o Direito do Trabalho.
- 2) O ascensão do Direito do Trabalho deu-se a partir do século XIX, com as revoluções Burguesa e Industrial, pelas quais houve a substituição das monarquias e a intensificação da produção fabril. Ganhou força, nesse contexto, o Estado Liberal, dando margem para a exploração dos empregados em nome da liberdade para direção dos negócios. Emergiram, nesse cenário, textos de lei visando dar proteção ao trabalhador, hipossuficiente nessas relações, influenciados pela atuação sindical.
- 3) As estratégias de gestão passaram a se desenvolver. Estas, criadas pelos empresários, muitos deles economistas e engenheiros, visavam a criação de métodos através dos quais se conseguisse otimizar a produção fabril e os lucros. Na doutrina específica, são as chamadas Teorias da Administração, as quais culminariam no surgimento da política de metas.
- 4) O Taylorismo foi a primeira dessas teorias. Com abordagem científicista, Taylor propôs a divisão do trabalho e sua especificação, fazendo isso através da padronização de instrumentos, movimentos e pagamento proporcional à produção, o que incentivava o trabalho árduo e veloz.
- 5) Taylor, com sua Administração Científica, criou um sistema de crescimento industrial pautado em uma relação de proporcionalidade entre produção e pagamento dos empregados. Portanto, essa lógica de maiores resultados, maiores ganhos, pode ser entendida como um embrião das políticas de metas como são conhecidas nos dias de hoje.
- 6) Nesse diapasão, o Fordismo se manifestou pela busca da padronização de produtos como meio de ampliar seu público consumidor, aumentando assim os

lucros empresariais. Para isso, Ford introduziu a linha de produção em série, a partir da qual visava a sistematização da produção e sua elevação a níveis nunca antes imaginados. Como no Taylorismo, a racionalização é o que ganha destaque, ao passo em que essas teorias ignoram aspectos subjetivos dos operários.

- 7) Em seguida, a Teoria Clássica, de Fayol, entendia que para o bom funcionamento da empresa, era necessária a figura de um dirigente que a organizasse, estabelecendo diretrizes e responsabilidades aos demais integrantes. A divisão do trabalho; a autoridade e responsabilidade do dirigente; a disciplina; a subordinação do interesse individual ao interesse geral; a unidade de comando e direção; a remuneração equitativa baseada em fatores internos e externos; a ordem; a iniciativa e o espírito de equipe. Esses eram os princípios que norteavam essa teoria, que viria, juntamente às anteriores, a ser criticada pela Teoria das Relações Humanas.
- 8) A Teoria das Relações Humanas, ao contrário das anteriores, que tinham como ênfase a divisão de tarefas, como proposto pela Administração Científica, e a organização estrutural da empresa, como preconizado pela Teoria Clássica, buscava voltar as atenções para os funcionários, e mais do que isso, para as pessoas que compunham a empresa. Assim, aspectos como a escuta das demandas dos trabalhadores, bem como propiciar um ambiente de trabalho leve, harmônico e confiável, passaram a ser considerados como os maiores influenciadores do nível de produtividade dos empregados.
- 9) Seguindo a ela, a Teoria Neoclássica tinha como ênfase a prática da administração e dos seus princípios gerais; a reafirmação dos postulados clássicos; a ênfase nos objetivos e resultados, e o ecletismo nos conceitos, já que, mesmo tomando como marco a Teoria Clássica, ela sofre influências de outras teorias administrativas. Assim, o que a teoria sugere é o uso do pragmatismo empregado através de planejamento, organização e direção acertadas, de modo a atingir resultados concretos e palpáveis no âmbito da empresa.
- 10) O Toyotismo, por sua vez, previa o aumento da produtividade a partir da reformulação da antiga visão do empregado altamente especializado, presente no Taylorismo e no Fordismo. Eles agora possuem uma visão sobre o todo produtivo, atuando em equipe e sendo chamados de colaboradores. Ao mesmo tempo, entretanto, em que se investe em conhecimento para os trabalhadores, há a

implementação de jornadas exaustivas e vigilância de uns trabalhadores sobre os outros, acarretando em cerceio da expressão das suas subjetividades.

- 11) Na contemporaneidade, a globalização, o desenvolvimento tecnológico e neoliberalismo passaram a incentivar a concorrência comercial, uma vez que o acesso a produtos e serviços variados tornou – se maior, assim como a necessidade de produzir mais e melhor, a um menor custo. Diante desse contexto, a não observância ao padrão ético nas organizações, abre margem para consequências no campo empresarial, com destaque para a flexibilização de normas de proteção ao trabalho.
- 12) Visando maior destaque e retorno financeiro, a adoção da política de metas como estratégia administrativa desenvolveu-se como instrumento para que os trabalhadores permaneçam motivados a atingirem o objetivo final das empresas: produzir mais, em menor tempo, para assim aumentar os lucros, tudo isso através do pagamento de bônus e incentivos.
- 13) O uso indiscriminado, irresponsável e inadequado da política de metas, entretanto, gera como fruto o assédio moral organizacional, irregularidade trabalhista que, para ser devidamente analisada e combatida, precisa ser diferenciada de modalidades mais conhecidas de assédio, como o assédio moral individual.
- 14) Ao contrário de outros países, não existe, no Brasil, lei de Âmbito federal que tutele o assédio moral. Documentos outros, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos e a Constituição de 1988 ficam então encarregados de proteger os bens jurídicos afetados pelo cometimento desta conduta.
- 15) Através da evolução dos estudos sobre o tema, sob a influência do Direito, Medicina e Psicologia, o assédio moral interpessoal pode ser entendido como aquele que se dá na relação direta entre os membros de uma empresa, normalmente o chefe, superior hierárquico, e o empregado, ou um grupo de empregados determinado, com vistas a excluí-lo do ambiente de trabalho. Existe assim, um sujeito específico, vítima desse tipo de assédio.
- 16) Quanto às modalidades desse tipo de assédio, ele pode manifestar-se de modo vertical (ascendente ou descendente), horizontal e misto. É vertical descendente quando as condutas abusivas e reiteradas partem do superior hierárquico para o empregado. Vertical ascendente quando nota-se o movimento contrário, do empregado para com o superior hierárquico. A modalidade horizontal do assédio

moral interpessoal é aquela que ocorre entre colegas de mesmo nível hierárquico, motivada por sentimentos de ciúme, sabotagem e inveja. Finalmente, o assédio misto é aquele que sofre a vítima, tanto de colegas, quanto do superior hierárquico, sendo verdadeira junção das modalidades horizontal e vertical descendente.

- 17) Há ainda o assédio moral por competência, fruto da exploração do empregado, sobre o qual se deposita excessiva carga de trabalho e pressão, sem que com isso se atribua remuneração compatível com o nível de responsabilidade e exigências.
- 18) Com a evolução das relações de trabalho e a massificação da mão de obra nas empresas, tomadas pelo ideal capitalista de produzir cada vez mais, uma vez que “tempo é dinheiro”, passou-se a observar uma nova modalidade de assédio moral, o chamado assédio moral organizacional. Trata-se de estratégia de gestão empresarial, pela qual se objetiva extrair o máximo de produtividade do corpo de trabalhadores, com desprezo à subjetividade dos mesmos.
- 19) O assédio moral organizacional é caracterizado por cinco aspectos essenciais, sendo eles: a) a conduta abusiva; b) a prática reiterada e sistemática; c) a finalidade de aumento da produtividade e da lucratividade; d) a natureza coletiva do público alvo e e) a prescindibilidade da existência de dano físico ou psíquico.
- 20) Quanto às formas de manifestação do assédio moral organizacional, destacam-se a gestão por injúria, a gestão por estresse e a gestão por medo.
- 21) A gestão por injúria se traduz na humilhação como forma de coagir e conseguir obediência. Ela pode ocorrer através de palavras e expressões desrespeitosas e também por exposições ou prêmios com vistas a ridicularizar. Como traço do assédio moral organizacional, não há um alvo definido, sendo as agressões desferidas a todos os membros da equipe, indistintamente.
- 22) A gestão por estresse ocorre pelas cobranças exacerbadas, estabelecimento de metas, comparações, prazos apertados e constante vigilância, sob o pretexto de isso ser necessário para fomentar o desempenho dos funcionários.
- 23) Por fim, a gestão por medo é pautada no constante clima de ameaça, implícita ou explícita, sobre a permanência do empregado no quadro de funcionários. Angustiado com a possibilidade do desemprego, ele procura afinar-se com as demandas exigidas, podendo até mesmo tornar-se agressivo, contribuindo assim para o clima de tensão no trabalho.
- 24) O assédio moral organizacional, para além de se manifestar na sua forma vertical descendente, com as condutas abusivas partindo do empregador, direcionadas ao

corpo de funcionários, também pode ocorrer de modo horizontal, ou seja, entre colegas de trabalho, de mesmo nível hierárquico na empresa.

- 25) Tal comportamento pode ser entendido como expressão da manipulação causada pelo assédio moral, uma vez que os empregados, levados a se enxergarem como “colaboradores”, passam a acreditar que são detentores de poder para alavancar o crescimento da empresa e, supostamente, de si mesmos naquele ambiente. Além disso, também não querem correr o risco de que qualquer falha seja cometida, pois isso poderia implicar em consequências para todo o grupo.
- 26) No que tange à diferenciação expressa entre os diversos tipos de assédio, para melhor compreensão dos fenômenos, na comparação entre assédio moral organizacional e o chamado assédio moral interpessoal, embora haja similaridade entre os requisitos da abusividade da conduta e sua repetição ao longo do tempo, no assédio moral interpessoal há um alvo específico na empresa que é vítima das perseguições. A intenção daquele que assedia é excluir esse indivíduo do ambiente de trabalho e afetar o seu convívio social. O assédio moral organizacional, por outro lado, pode ser encarado como estratégia de gestão aplicada à massa de trabalhadores, uma vez que o propósito de quem o comete é alavancar os resultados do seu negócio ou empreendimento.
- 27) Já quanto à diferença entre o assédio moral organizacional e o assédio moral por competência, a distinção marcante é também quanto ao universo de indivíduos atingidos. O assédio por competência possui natureza personalíssima, tem como vítima aquele trabalhador que desempenha suas atividades de modo mais eficiente em relação aos outros, e o empregador, aproveitando-se disso, o explora, sem dar-lhe a devida remuneração, condizente com as cobranças depositadas sobre ele.
- 28) No ambiente de trabalho, possível ainda ocorrerem situações que, apesar de possuírem nítido caráter desestabilizador, não podem ser entendidas como assédio moral interpessoal ou assédio moral organizacional. São elas a discriminação, o assédio sexual, as agressões pontuais, o estresse no trabalho e os conflitos de ideias e/ou opiniões.
- 29) Quanto à comparação com a discriminação, no assédio moral organizacional o objetivo do agressor é controlar a subjetividade dos trabalhadores de modo que as metas da empresa sejam atingidas sem falhas. Assim, o que motiva o assédio não

é a discriminação pura e simplesmente, mas sim afinar o comportamento dos empregados ao que se espera em termos de produtividade.

- 30) Além desse fator, o elemento distintivo mais marcante é o fato de o assédio moral presumir uma conduta reiterada, sistemática, que se prolonga no tempo, ao contrário da discriminação, que uma vez praticada, visa tolher oportunidades da vítima, impossibilitando seu acesso a determinados espaços. Assim, para que o ato discriminatório seja caracterizado, basta que seja praticado uma só vez, o que não é suficiente para a configuração do assédio moral.
- 31) O assédio sexual, ao contrário do assédio moral, é considerado um crime pelo ordenamento jurídico pátrio. Ele tem como pano de fundo a esfera laboral, visto que envolve promessa de uma vantagem (lícita ou não), bem como a ameaça de algum prejuízo, fatores que servem para envolver a vítima naquela situação. Por conta da cultura machista e patriarcalista, as mulheres acabam sendo as maiores vítimas.
- 32) O que distingue nitidamente o assédio sexual e o assédio moral são os bens jurídicos atingidos. Enquanto o primeiro fere a liberdade sexual do indivíduo, o assédio moral atenta contra a dignidade psíquica do ser humano. Além disso, dependendo da gravidade do ato, uma só conduta já é capaz de configurar o assédio sexual, ao contrário do assédio moral, que para que reste caracterizado, pressupõe a repetição sistemática dos abusos.
- 33) As agressões pontuais devem ser encaradas como situações isoladas, passíveis de acontecer no ambiente de trabalho de modo esporádico, dada a própria condição humana dos trabalhadores. Se distinguem do assédio moral justamente por serem situações isoladas, que não refletem caráter abusivo.
- 34) O estresse no trabalho está mais relacionado ao ambiente de trabalho em si, do que à conduta abusiva e reiterada de um chefe visando o aumento da produtividade e da lucratividade da empresa, visto que guarda relação com aspectos como a competição excessiva e a dificuldade de crescimento profissional. Além disso, o assédio moral organizacional, para que seja configurado, prescinde da existência de danos físicos ou psíquicos para os assediados. No estresse, entretanto, notável o esforço dos empregados a se adaptarem a todas as intempéries que o causam, o que gera impacto na saúde emocional dos mesmos, podendo refletir até mesmo em doenças do corpo, sendo este um elemento a ser considerado para a configuração do estresse.

- 35) O conflito de ideias/opiniões é, por conta da própria natureza humana, que faz com que os indivíduos tenham percepções diferentes sobre um mesmo fenômeno, natural no ambiente de trabalho. As discussões oriundas desses conflitos não se confundem com o emprego de violência ou confronto pessoal, e são até mesmo benéficas para a busca por soluções no âmbito da administração.
- 36) Enquanto esses conflitos originam discussões claras com o propósito de se chegar a uma solução, e se dão de maneira esporádica, no assédio moral há a prática reiterada de condutas consideradas agressivas, impositivas, intimidadoras e humilhantes.
- 37) No que se refere às consequências do assédio moral organizacional, elas se manifestam não apenas no desrespeito à dignidade e aos direitos fundamentais dos empregados assediados, mas também frente a terceiros.
- 38) Quanto a afronta à dignidade e aos direitos fundamentais dos empregados assediados, esta é reflexo de infração ao art. 170 da CF/88, que entrelaça o exercício da atividade econômica à valorização do trabalho e à dignidade humana.
- 39) Quanto aos direitos fundamentais violados pela prática do assédio moral organizacional, destacam-se o direito à liberdade de opinião ou pensamento, tendo em vista a captura da subjetividade dos trabalhadores, que coagidos a aumentar incessantemente a produtividade empresarial e temendo o desemprego, se resignam frente aos desmandos dos superiores hierárquicos; à honra e à imagem, uma vez que humilhações e chacotas ocorridas no âmbito da empresa agridem diretamente a reputação e o modo como essas pessoas são vistas; e à saúde, já que inúmeras são as doenças que acometem os trabalhadores vítimas de assédio moral, podendo culminar até mesmo no suicídio.
- 40) Na própria empresa, a convivência entre os colegas também resta prejudicada, gerando agressividade ou isolamento.
- 41) Os reflexos do assédio moral organizacional atingem ainda terceiros, como as famílias dos funcionários assediados e a sociedade como um todo, que precisa arcar, por meio dos tributos, com seguro social, indenizações, hospitalizações e benefícios previdenciários, decorrentes do resultado do assédio na saúde das vítimas
- 42) A prática do assédio moral organizacional gera a responsabilidade civil objetiva do empregador pelo dano moral causado. Levando em conta o dano moral decorre da própria ofensa a direitos da personalidade de quem o sofreu, desnecessária a

prova de ofensa concreta em termos de dor e sofrimento, uma vez que estes são sentimentos muito subjetivos. Essa dispensa de prova é chamada de teoria do *danum in re ipsa*.

- 43) Tratando-se do assédio moral organizacional, estratégia de gestão que visa aumentar a produtividade empresarial através de meio tirânicos, como o uso desarrazoado da política de metas, todo o corpo de funcionários da empresa é atingido, indistintamente, o que desemboca na ocorrência do dano moral coletivo.
- 44) O caráter coletivo do dano moral é instrumento muito mais efetivo para fazer sanar o assédio moral generalizado nas empresas do que seriam as indenizações a nível individual. Mais robustas em termos financeiros, essas condenações visam coibir a reincidência das condutas ilícitas e ainda influenciar a revisão das ideologias mercadológicas adotadas, bem como seus reflexos nas condições de trabalho.
- 45) A subordinação trata-se de requisito do contrato de trabalho, sendo, de outro lado, o poder empregatício/diretivo característica inerente à figura do empregador. Esses institutos, porém, quando extrapolados, dão margem a desmandos e tiranias nas relações de trabalho, entre estes o assédio moral.
- 46) A subordinação tutelada pelo Direito do Trabalho é a subordinação jurídica, que traduz-se no sentido de que a realização da atividade laboral deve ser feita segundo o poder de direção do empregador, que é a maneira como este vai orientar o desenvolvimento do labor, nos devidos limites da lei. O fundamento do poder empregatício encontra-se no art. 2º, caput, da CLT.
- 47) A partir do momento em que o empregador ou seu preposto passa a utilizar-se de medidas organizacionais coatoras e agressivas, que coloquem os empregados em constante estado de vigilância e tensão, tendo como consequência, ainda, castigos que constringam o grupo ou o coloque sob a ameaça de demissão, em caso de não cumprimento de metas absurdas ou até mesmo inalcançáveis, o poder empregatício deixa de estar de acordo com o que a doutrina trabalhista consolidou como direito do empregador.
- 48) Desse modo, o exercício regular de um direito converte-se em verdadeira configuração de abuso de direito, gerando responsabilidade civil. É o que assevera o art. 187 do Código Civil brasileiro.
- 49) Diante da ausência de legislação de âmbito federal para o assédio moral, a criação de lei própria, além de coibir a prática, serviria de referência para que os

trabalhadores tivessem um instrumento específico e organizado, que os ajudasse a identificar situações de abuso.

- 50) As metas, quando adotadas de modo a verdadeiramente cumprirem seu propósito, não são consideradas, por si só, imposição de condição degradante ao meio ambiente de trabalho, mas estratégia administrativa de motivação aos empregados e fomento empresarial.
- 51) Se a aplicação da política de metas, de outro lado, ocorre de modo coercitivo e tirânico, com vistas a obter resultados rápidos e elevados, violando direitos fundamentais dos trabalhadores, restará configurado o assédio moral organizacional.
- 52) São espaços propícios ao assédio moral organizacional decorrente do emprego inadequado da política de metas os bancos, empresas de telemarketing, o comércio de vendas em geral, entre outras.
- 53) Diversos devem ser os meios de prevenção e combate ao assédio moral organizacional, destacando-se a atuação dos sindicatos, das próprias empresas e do Ministério Público do Trabalho.
- 54) A atuação sindical é pautada pelo art. 8º, inciso III, da CF/88. Estes podem realizar denúncias frente ao MPT, a fim de que os fatos sejam investigados, além de buscar a inserção, em acordos coletivos celebrados com as empresas, de cláusulas que tratem do assédio moral e sua regulamentação.
- 55) No âmbito das empresas a atuação deve ser no sentido de revisão do seu planejamento de gestão, de modo a eliminar qualquer possibilidade de ocorrência do assédio moral organizacional, principalmente pela imposição de metas abusivas.
- 56) O MPT, de ofício ou a partir do recebimento de denúncias, inclusive anônimas, realiza o combate ao assédio moral organizacional a partir de procedimentos judiciais, como a promoção da Ação Civil Pública, ou extrajudiciais (administrativos), como a celebração do Termo de Ajustamento de Conduta junto à empresa infratora.
- 57) Com o advento da Reforma Trabalhista, a Lei 13.467/2017 e a Medida Provisória 808/2017, novos dispositivos passaram a ser alvo de discussão nos debates sobre o assédio moral, com destaque para os artigos 611-A, IX, XIV e XV; 75 – B, 75 – C, 75 – E, e 223-G, IV, todos da nova CLT.

- 58) Entre as controvérsias geradas pelos novos artigos, destaca-se a prevalência do negociado sobre o legislado, que no que tange aos modelos de gestão por produtividade, abrirá margem para desmandos e tiranias decorrentes da própria diferença hierárquica que empregador e empregado ocupam na relação de trabalho.
- 59) Também a regulamentação do teletrabalho chama atenção. Como não foi previsto para este nenhum controle de jornada, vislumbra-se a imposição, ao empregado, de volume de atividades consideravelmente maior às suas forças, com prazo reduzido a ser cumprido, configurando-se, assim, o assédio, vez que os trabalhadores acabarão por entrelaçar vida pessoal e vida profissional, sofrendo as consequências físicas e mentais disso, em nome do cumprimento de metas.
- 60) A criação de diferentes faixas para a natureza da ofensa a título de dano moral e o estabelecimento de um teto para a estipulação da indenização pelo juiz, também é aspecto muito controverso trazido pela Reforma, uma vez que gera o risco do estabelecimento de indenizações ínfimas, que não façam jus a gravidade do dano sofrido, além de não cumprirem papel repressivo e pedagógico.
- 61) Assim, a Reforma Trabalhista, ao invés de respeitar princípios básicos do Direito do Trabalho e da Carta Magna brasileira, incentiva a precarização das relações de trabalho, atendendo a interesses bem específicos da sociedade. Corporações e investidores que sempre visaram o lucro e enxergaram o trabalhador como mercadoria, se antes já infringiam a legislação, agora encontram brechas ainda maiores, inclusive, para a prática do assédio moral organizacional.
- 62) No que tange ao emprego das metas empresariais, salienta-se que estas, quando utilizada em excesso, geram danos e prejuízos para toda a sociedade. Por outro lado, o seu uso adequado pode contribuir para o bom desempenho dos funcionários e o desenvolvimento das organizações, sem implicar em desrespeito aos direitos fundamentais dos empregados.
- 63) As metas tem como principal foco atrelar aumento de produtividade e remuneração variável aos trabalhadores, os quais, recebendo comissões ou incentivos a cada nova venda ou serviço prestado, se sentirão motivados a dedicarem-se de modo mais ativo a suas funções. Quando isso se dá de modo cuidadoso, ético, consciente e sem lesionar direitos, poderão se alinhar o bem-estar dos funcionários e da organização empresarial.

64) Conclui-se, desse modo, que a extrapolação dos limites do poder empregatício, juntamente ao sadismo de alguns empregadores, pode suscitar o assédio moral organizacional decorrente da aplicação inadequada da política de metas empresarias. Repensar o seu uso, assim, é forma de impedir que ele se torne mazela capaz de deteriorar a sociedade como um todo. A dignidade do trabalhador, que mais que isso, é um ser humano, deve, portanto, ser a tônica dessa reflexão.

REFERÊNCIAS

ABREU, Klayne Leite de; STOLL, Ingrid; RAMOS, Letícia Silveira; BAUMGARDT, Rosana Aveline; KRISTENSEN, Christian Haag. **Estresse Ocupacional e Síndrome de Burnout no exercício profissional da psicologia**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932002000200004> Acesso em: 20 dez. 2017.

ADORNO JÚNIOR, Hélcio Luiz. **Apontamentos sobre a História do Direito do Trabalho e da Justiça do Trabalho, no mundo e no Brasil, entre os Séculos XIX e XX**. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/apontamentos_sobre_a_historia_do_direito.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2018.

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio Moral na Relação de Emprego**. 2ª ed., 1ª reimp. Curitiba: Juruá, 2009.

ALMEIDA, Daniela Favilla de; COLNAGO; Lorena de Mello Rezende. **O Teletrabalho, o Direito à Desconexão do Ambiente de Trabalho e os Possíveis Meios de Inibição da Prática**. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/2016_almeida_daniela_teletrabalho_direito.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2018.

ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de. **Assédio moral organizacional**. Disponível em: <<https://juslaboris.tst.jus.br/handle/1939/102344>> Acesso em 30 nov. 2017.

ALVES, Giovanni. **Toyotismo como Ideologia Orgânica da Produção Capitalista**. Revista ORG & DEMO, vol. 1, nº 1, 2000.

ARAÚJO, Adriane Reis de. **Assédio Moral Organizacional**. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/1939/2307/010_araujo.pdf?sequence=5> Acesso em 01 dez. 2017.

ARAÚJO, Adriane Reis de. **Assédio Moral, Discriminação e Reforma Trabalhista**. Disponível em: <<http://ejud2.trtsp.jus.br/wp-content/uploads/2012/10/Adriane-reis-de-araujo.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

ARAÚJO, Adriane Reis de. **O Assédio Moral Organizacional**. São Paulo: LTr, 2012.

ARENDT, Hannah. **A Condição Humana**. Tradução de Roberto Raposo. 10ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

AROUCA, José Carlos. **Curso Básico de Direito Sindical**. 3ª ed. São Paulo: LTr, 2012.

BARRETO, Margarida. **Assédio moral: trabalho, doenças e morte**. In: LIMA, Cristiane Queiroz Barbeiro; OLIVEIRA, Juliana Andrade; MAENO, Maria. Seminário Compreendendo o assédio moral no ambiente de trabalho. São Paulo: FUNDACENTRO, 2013.

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. **Violência, Saúde e Trabalho: A Intolerância e o Assédio Moral nas Relações Laborais**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sssoc/n123/0101-6628-sssoc-123-0544.pdf>> Acesso em 28 nov. 2017.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2006.

BOM SUCESSO, Edina. **Até Quando? Tortura Psicológica e Assédio Moral no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

_____. **Código Civil de 2002**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm. Acesso em 01 dez. 2017.

_____. **Código Penal**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm. Acesso em 03 fev.2018.

_____. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm. Acesso em: 20 nov. 2017.

_____. **Constituição Federal de 1998**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 18 nov. 2016.

_____. **Lei 3.921/2002**. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/CONTLEI.NSF/e9589b9aabd9cac8032564fe0065abb4/3dcfce02b06be53903256c2800537184?OpenDocument>>. Acesso em: 25 nov.2017

_____. **Lei 7.347/1985**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L7347orig.htm>. Acesso em: 20 dez. 2017

_____. **Lei 10.224/2001.** Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10224.htm>. Acesso em: 17
 dez. 2017

_____. **Lei 10.406/2002.** Disponível em:
 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 16
 jan.2018.

_____. **Lei 12.551/2011.** Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm>. Acesso
 em: 08 jan.2018

_____. **Lei 13.228/2002.** Disponível em: <<https://cm-sao-paulo.jusbrasil.com.br/legislacao/813901/lei-13288-02>>. Acesso em: 25 nov.2017

_____. **Lei 13.467/2017.** Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm>. Acesso
 em: 16 jan. 2018.

_____. **Lei Complementar 75/1993.** Dispõe sobre a organização, as
 atribuições e o estatuto do Ministério Público da União. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp75.htm>. Acesso em 10 dez.2017

_____. **Medida Provisória 808/2017.** Altera a Consolidação das Leis do
 Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.
 Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Mpv/mpv808.htm>. Acesso em: 16 jan.2018.

_____. **Projeto de Lei 3760/2012.** Dispõe sobre o assédio moral nas
 relações de trabalho. Disponível em:
 <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=542709>>. Acesso em: 25 nov. 2017

CALVO, Adriana. **Assédio Moral Institucional.** Disponível em: <
http://www.calvo.pro.br/media/file/arquivos/adriana_calvo_verbete_institucional.pdf>.
 Acesso em: 29 jan. 2018.

CAMPOS, Luís; CANAVEZES, Sara. **Introdução à Globalização.** Instituto Bento
 Jesus Caraça. Departamento de Formação da CGTP-IN, 2007.

_____. Cartilha do MPT “**Assédio Sexual no Trabalho: Perguntas e Respostas**”. Coordenação: Sandoval Alves da Silva.

_____. Cartilha do MPT “**MPT de A a Z**”. Coordenação: Marcela Rosetto e Rodrigo Farhat.

CALDEIRA, João Paulo. **OIT diz que 52% das mulheres já sofreram assédio sexual no trabalho**. Disponível em: <<https://jornalggm.com.br/noticia/oit-diz-que-52-das-mulheres-ja-sofreram-assedio-sexual-no-trabalho>>. Acesso em: 10 dez.2017

CASSAR, Vólia Bomfim. **Direito do Trabalho**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Método, 2017.

CASSAR, Vólia Bomfim. **Reforma Trabalhista. Comentários ao Substitutivo do Projeto de lei 6787/2016**. Disponível em: <<http://genjuridico.com.br/wp-content/uploads/2017/04/Artigo-sobre-a-Reforma-Trabalhista.pdf>>. Acesso em: 16 jan.2018.

CERQUEIRA, Vinicius da Silva. **Assédio Moral Organizacional nos Bancos**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2015.

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

COMPARATO, Fábio Konder. **A Afirmação Histórica dos Direitos Humanos**. 7ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CORREIA, Henrique. **Comentários À MP 808/2017**. 1ª ed. Salvador: JusPODIVM, 2017.

CUNHA JÚNIOR, Dirley da. **Curso de Direito Constitucional**. 8ª ed. Salvador: JusPODIVM, 2014.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 10ª ed. São Paulo: LTr, 2012.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 15ª ed. São Paulo: LTr, 2016.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 16ª ed. São Paulo: LTr, 2017.

DELGADO, Mauricio Godinho; DELGADO, Gabriela Neves. **A Reforma Trabalhista no Brasil: Com os Comentários à Lei n. 13.467/2017**. São Paulo: LTr, 2017.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro, volume 1: teoria geral do direito civil**. 29ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro**. 21ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

Estatísticas Econômicas. IBGE. Disponível em: <
<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/15693-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-cai-em-11-das-27-ufs-no-2-trimestre-de-2017.html>> Acesso em 30 out. 2017

FELKER, Reginald. **Dano Moral, Assédio Moral, Assédio Sexual nas Relações de Trabalho. Doutrina, Jurisprudência e Legislação**. 3ª ed. São Paulo: LTr, 2010.

FERREIRA, Hádassa Dolores Bonilha. **Assédio Moral nas Relações de Trabalho**. 1ª ed. São Paulo: Russell, 2004.

FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; MALHADAS JUNIOR, Marcos Júlio Olivé. **Assédio Moral. Uma Visão Multidisciplinar**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2007.

FONSECA, Ricardo Tadeu Marques da; GOSDAL, Thereza Cristina. **Ministério Público do Trabalho e o Assédio Moral**. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira; GOSDAL, Thereza Cristina. Assédio Moral Interpessoal e Organizacional: Um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009.

GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Assédio Moral: Violência Psicológica no Ambiente de Trabalho**. 2ª ed. Salvador: JusPODIVM, 2017.

GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Curso de Direito do Trabalho**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

GASPAR, Danilo Gonçalves. **Subordinação Potencial: Encontrando o Verdadeiro Sentido da Subordinação Jurídica**. São Paulo: LTr, 2016.

GIUZI, Laércio Durval; KWASNICKA, Eunice Lavaca. **A relação entre as políticas organizacionais e o processo de desenvolvimento de executivos**. 1987.[s.n.], São Paulo, 1987.

GIZZI, Jane Salvador de Bueno. **Reforma Trabalhista vai precarizar a saúde dos trabalhadores**. Disponível em: <<http://www.defesaclassetrabalhadora.com.br/reforma-trabalhista-vai-precarizar-a-saude-dos-trabalhadores>>. Acesso em: 16 jan.2018.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror Psicológico no Trabalho**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2007.

GUIMARÃES, Tauana Cirne. **A compreensão jurídica das políticas de metas como instrumento para o assédio moral organizacional**, Revista Direito UNIFACS, nº 140, 2012.

HAAS, M. **International human rights: a comprehensive introduction**. London; New York: Routledge.2008. apud PETERKE, Sven. Manual Prático de Direitos Humanos Internacionais. 1ª ed. Brasília: ESMPU, 2010.

Heinz Leymann. **Consequences of mobbing**. Disponível em: <<http://leymann.se/English/15100E.HTM>>. Acesso em: 25 nov.2017.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 8ª ed. Tradução: Maria Helena Kuhner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: Redefinindo o Assédio Moral**. Tradução: Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

KANT, Immanuel. **A Metafísica dos Costumes**. 1ª ed. São Paulo: EDIPRO, 2003.

KRIEGER, Mauricio Antonacci; KASPER, Bruna Weber. **A Configuração do Dano Moral Trabalhista**. Disponível em: <<http://www.tex.pro.br/index.php/artigos/329-artigos-abr-2016/7509-a-configuracao-do-dano-moral-trabalhista>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração Princípios e Tendências**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LIMA FILHO, Francisco das Chagas. **O Assédio Moral nas Relações Laborais e a Tutela da Dignidade Humana do Trabalhador**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2009.

LIMA, Amarildo Carlos de; PEREIRA, Simone. **Aferição do Assédio Moral nas Relações de Trabalho: Desafios e Possibilidades**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2009, p. 71.

LIMA, Fabíola Bessa Salmito; BRAVO, Lorena Pessoa; MOTTA, Lysiane Chaves; CARNEIRO, Ricardo José das Mercês. **Coordigualdade – Resumo do Projeto Assédio é Imoral**. Disponível em: <https://portal.mpt.mp.br/wps/wcm/connect/portal_mpt/a991317b-d4b6-40da-a78a-e0a49ced213b/Ass%C3%A9dio+%C3%A9+imoral.pdf?MOD=AJPERES>. Acesso em: 11 jan.2018.

LODI, João Bosco. **Os Riscos da Administração por Objetivos**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v9n3/v9n3a02.pdf>>. Acesso em 02/11/2017.

LOYOLA, Fernanda Beatriz Kula; CAMPOS, Erika Paula de. **O Assédio Moral Organizacional**. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/viewFile/536/418>>. Acesso em: 11 jan.2018.

LUÑO, Pérez. **Derechos Humanos**. apud SARLET, Ingo Wolfgang. Dignidade da Pessoa Humana e Direitos Fundamentais. 9ª ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2012.

MAIOR, Luiz Souto. **A “reforma” trabalhista era para retirar direitos, reconhecem os “donos da bola”**. Disponível em: <<https://www.jorgesoutomaior.com/blog/a-reforma-trabalhista-era-para-retirar-direitos-reconhecem-os-donos-da-bola>>. Acesso em: 17 jan.2018.

MARTIN, Diogenes Manoel Leiva; Teixeira, Edilson Gonçalves; BASSO, Leonardo Fernando Cruz. **Gestão Econômica das Empresas influenciada pelo gerenciamento dos Planos de Incentivo aos Empregados**. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2603/2603>>. Acesso em: 15 jan.2018.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho**. 28ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MASSI, Juliana Machado; VILLATORE, Marco Antônio César. **A Aplicação dos Direitos Fundamentais da Personalidade no Ambiente de Trabalho: A Necessidade de Respeito Mútuo em prol da Máxima de Justiça e da Dignidade Humana dentro da Relação de Emprego**. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=bdb3c278f45e6734>> Acesso em: 30 nov.2017.

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

MENEGHELLI, Leocádio. **O Ambiente das Organizações na Era da Globalização**. Disponível em: < <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev01-03.pdf>>. Acesso em 02 nov.2017.

MENEZES, Cláudio Armando Couce de. **Assédio Moral e seus Efeitos Jurídicos**. Disponível em: <<http://oposicaopetroleira.webnode.com.br/products/assedio-moral-e-seus-efeitos-juridicos-claudio-armando-couce-de-menezes/>>. Acesso em: 25 nov.2017

MENEZES, Kathe Regina Altafim. **O Meio Ambiente do Trabalho como Direito Fundamental**. In: ALVARENGA, RÚBIA ZANOTELLI DE (Org.). **Direito Constitucional do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2015.

MOLON, Rodrigo Cristiano. **Assédio moral no ambiente do trabalho e a responsabilidade civil: empregado e empregador**. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/9352-9351-1-PB.pdf>>. Acesso em: 01 fev.2018.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. São Paulo: CENGAGE Learning, 2006.

MUÇOUÇAH, Renato de Almeida Oliveira. **Assédio moral coletivo nas relações de trabalho**. São Paulo: LTr, 2011.

NASCENTES, Antenor. **Dicionário de Sinônimos**. Rio de Janeiro: Lexikon, 2011.

NERY JÚNIOR, Nélon. **A ação civil pública**. Disponível em: < <http://www.revistajustitia.com.br/revistas/yw6cb4.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

OLIVEIRA, Murilo Carvalho Sampaio. **Relação de Emprego, Dependência Econômica & Subordinação Jurídica: Revisitando os Conceitos**. Curitiba: Juruá, 2014.

ONU. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/pt/resources_10133.htm>. Acesso em: 25 nov. 2017

PAMPLONA FILHO, Rodolfo; BARROS, Renato da Costa Lino de Goes. **A Distinção do Assédio Moral de Figuras Afins**. Disponível em: <http://www.editoramagister.com/doutrina_24122398_A_DISTINCAO_DO_ASSEDIO_MORAL_DE_FIGURAS_AFINS.aspx> Acesso em: 20 dez.2017

PAMPLONA FILHO, Rodolfo; BARROS; Renato Costa Lino de Goes; WYZYKOWSKI, Adriana. **Assédio Moral Laboral e Direitos Fundamentais**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2016.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo; LAGO JUNIOR, Antônio; Braga, Paula Sarno. **Noções Conceituais sobre o Assédio Moral na Relação de Emprego**. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/4229>> Acesso em 10 dez.2017.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo; WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS; Renato Costa Lino de Goes. **Assédio Moral Laboral e Direitos Fundamentais**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2016.

PELI, Paulo; TEIXEIRA, Paulo. **Assédio Moral: Uma Responsabilidade Corporativa**. 1ª ed. São Paulo: Ícone, 2006.

PINTO, Geraldo Augusto. **A Organização do Trabalho no Século 20: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo**. 1ª ed. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

PRADO, Luiz Regis. **Considerações sobre o novo delito de Assédio Sexual**. Disponível em: <http://www.professorregisprado.com/resources/Artigos/Luiz_Regis_Prado/Considera%C3%A7%C3%B5es%20sobre%20o%20novo%20delito%20de%20ass%C3%A9dio%20sexual.pdf> Acesso em: 06 dez.2017.

PRATA, Marcelo Rodrigues. **Assédio moral no trabalho sob novo enfoque: cyberbullying, " indústria do dano moral", carga dinâmica da prova e o futuro CPC**. 1ª ed. Curitiba: Juruá Editora, 2014.

RAMOS, Luiz Leandro Gomes; GALIA, Rodrigo Wasen. **Assédio Moral no Trabalho**. 2ª ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2013.

RODRIGUEZ, Américo Plá. **Princípios de Direito do Trabalho**. 3ª ed. São Paulo: LTr, 2015.

RUFINO, Regina Célia Pezzuto. **Assédio Moral no Âmbito da Empresa**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2007.

ROMITA, Arion Sayão. **Flexigurança. A reforma no mercado de trabalho**. São Paulo: LTr, 2008 apud, GASPAR, Danilo Gonçalves. Subordinação Potencial: Encontrando o Verdadeiro Sentido da Subordinação Jurídica. São Paulo: LTr, 2016.

RUSSO, Simony Jara. **Política de metas em pequenas empresas**. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/marketing/politica-de-metas-em-pequenas-empresas/32421/>>. Acesso em: 15 jan.2018.

SANTOS JÚNIOR, Rubens Fernando Clamer dos. **A Ação Civil Pública na Justiça do Trabalho**. Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho do Paraná, Paraná, vol. 1, n. 1, p.107, out.2011.

SANTOS, Nathalia Carolini Mendes dos. **Flexigurança – A reforma do mercado de trabalho**. Disponível em: <<http://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-especiais/1686--64/file>>. Acesso em: 22/01/2018.

SARLET, Ingo Wolfgang. **A Eficácia dos Direitos Fundamentais**. 11ª ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2012.

SARLET, Ingo Wolfgang. **Dignidade da Pessoa Humana e Direitos Fundamentais**. 9ª ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2012.

SCHIAVI, Mauro. **Dano Moral Coletivo decorrente da Relação de Trabalho**. Disponível em: <<http://cursos.lacier.com.br/artigos/periodicos/Dano%20Moral%20Coletivo.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

SCHMIDT, Martha Halfeld Furtado de Mendonça. **O Assédio Moral no Direito do Trabalho**. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/1939/95624/2013_schmidt_martha_assedio_moral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 01 fev. 2018.

SILVA NETO, Manoel Jorge e. **Curso de Direito Constitucional**. 8ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

SILVA NETO, Manoel Jorge e. **Teoria Jurídica do Assédio e sua Fundamentação Constitucional**. São Paulo: LTr, 2012.

SILVA, Aluska Suyanne Marques da. **Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**. Disponível em: < <http://www.cesrei.com.br/ojs/index.php/orbis/article/view/52/52>>. Acesso em: 01/02/2018.

SILVA, Ana Emília Andrade Albuquerque da; SANTOS, Claiz Maria Pereira Gunça dos. **Suicídio: A Devastadora Consequência do Assédio Moral Organizacional**, Revista do Ministério Público do Trabalho na Bahia, nº 5, 2015.

SILVA, Homero Batista Mateus da. **Comentários à Reforma Trabalhista**. 1ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.

SILVA, Leda Maria Messias da. **O assédio moral no ambiente de trabalho: estudo comparado entre o Brasil e Portugal**. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/1939/96916/2013_silva_leda_assedio_moral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 fev. 2018.

SILVA, Luiz de Pinho Pedreira da. **Princípios de Direito do Trabalho**. Disponível em: <<http://www.ablj.org.br/revistas/revista35/revista35%20LUIZ%20PINHO%20PEDREIRA%20DA%20SILVA%20-%20Principios%20de%20direito%20do%20trabalho.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2018.

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

SOARES, Ricardo Maurício Freire. **Elementos de Teoria Geral do Direito**. São Paulo: Saraiva, 2013.

SOBOLL, Lis Andrea. **Assédio Moral/Organizacional: Uma Análise da Organização do Trabalho**. 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOBOLL, Lis Andrea. **Assédio Moral: A Violência “Justificada” na Lógica Econômica**. Disponível em: <<http://www.fundacentro.gov.br/Arquivos/sis/EventoPortal/AnexoPalestraEvento/Oficina%203%20%20Lis%20Soboll.pdf>>. Acesso em 25 nov.2017.

SOBOLL, Lis Andrea; EBERLE, André Davi; GOSDAL, Thereza Cristina; SCHATZMAM, Mariana. Situações Distintas do Assédio Moral. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira; GOSDAL, Thereza Cristina. **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional: Um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009.

SOUZA, Geraldo Lopes de. **Dialética e Educação, Dialética e Violência, Dialética e Felicidade**. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/resafe/article/view/5396/0>> Acesso em: 21 dez.2017.

STADLER, Denise de Fátima. **Assédio Moral. Uma Análise da Teoria do Abuso de Direito Aplicada ao Poder do Empregador**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2008.

Supremo Tribunal Federal. **Súmula n. 41**. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/menuSumarioSumulas.asp?sumula=2478>>. Acesso em: 16 jan.2018.

Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região. **Súmula n. 42**. Disponível em: <<http://bd1.trt1.jus.br/xmlui/handle/1001/525281>>. Acesso em: 11 fev.2018.

Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região **Súmula n. 47**. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/dl/trt-12-regiao-edita-oito-novas-sumulas.pdf>>. Acesso em: 11 fev.2018.

_____.Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário nº: 4475847 – RJ 447.584-7**, Relator: Ministro Cezar Peluso, 2ª Turma, DJ 16.03.2017. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/imprensa/pdf/re447584voto.pdf>>. Acesso em: 16 jan.2018.

SUSSEKIND, Arnaldo Lopes. **Reflexos da globalização da economia nas relações de trabalho**. In: SOARES, Celso. (Org.). **Direito do Trabalho: Reflexões e Críticas: Estudos em Homenagem à Dra. Moema Baptista**. São Paulo: LTr, 2003.

TARTUCE, Flávio. **Manual de Direito Civil**. 5ª ed. São Paulo: Editora Método, 2015.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TEIXEIRA, João Luís Vieira. **O Assédio Moral no Trabalho: Conceito, causas e efeitos, liderança versus assédio, valoração do dano e sua prevenção**. 1ª ed. São Paulo: LTr, 2009.

Tempos Modernos. Direção: Charles Chaplin. Produção: Charles Chaplin, Paulette Goddard. Rio de Janeiro: Continental Home Video, 1936.

_____.Tribunal Regional do Trabalho (2ª Região). **Recurso Ordinário nº. 00002762320145020434 SP 00002762320145020434 A28**, Relatora: Maria Elizabeth Mostardo Nunes, 12ª Turma, DJ 05.11.2015. Disponível em: <<http://www.trtsp.jus.br/>>. Acesso em: 15 dez.2017.

_____.Tribunal Regional do Trabalho (2ª Região). **Recurso Ordinário nº. 00876002220075020038 SP 00876002220075020038 A20**, Relator: Valdir Florindo, 6ª Turma, DJ 04.08.2015. Disponível em: < <http://www.trtsp.jus.br/>>. Acesso em: 15 dez.2017.

_____.Tribunal Regional do Trabalho (2ª Região). **Recurso Ordinário nº. 02672005120095020064 SP 02672005120095020064 A20**, Relatora: Maria Isabel Cueva Moraes, 4ª Turma, DJ 10.02.2015. Disponível em: < <http://www.trtsp.jus.br/>>. Acesso em: 15 dez.2017.

VALE, Silvia Isabelle Ribeiro Teixeira do. **A Reforma Trabalhista e o Hiperssuficiente.** Disponível em: <http://www.amatra5.org.br/images/a/A%20REFORMA%20TRABALHISTA%20E%2000%20%20HIPERSUFICIENTE_.pdf > Acesso em: 01 nov.2017.

VIANA, Marco Túlio. **Livrem-nos da Livre Negociação:** aspectos subjetivos da reforma trabalhista. Disponível em: < <https://www.anamatra.org.br/files/MarcioTulio.pdf>>. Acesso em: 01 nov.2017.

ZAINAGHI, Domingos Sávio. **Tendência do Direito do Trabalho na América Latina na Era da Globalização.** Revista do TST, Brasília, vol. 67, n. 4, p.1, out/dez.2001.

ZARIFE, Priscila. **Estresse Organizacional: Quando o estresse é fruto das características da minha empresa e não do meu trabalho.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/estresse-organizacional-quando-o-estresse-e-fruto-das-caracteristicas-da-minha-empresa-e-nao-do-meu-trabalho/96131/>> Acesso em: 20 dez.2017

