

A COMPREENSÃO JURÍDICA DAS POLÍTICAS DE METAS COMO INSTRUMENTO PARA O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

TAUANA CIRNE GUIMARÃES

Sumário: 1 Introdução; 2 Conceito do Assédio Moral Organizacional; 3 O Assédio Moral e o Assédio Moral Organizacional; 3.1 Conduta Abusiva; 3.2 Prática Reiterada; 3.3 Desnecessidade da Aferição de Existência de Dano; 3.4 Finalidade; 4 O Assédio Organizacional e os Limites do Poder Diretivo e Disciplinar do Empregador; 5 Formas de Manifestação do Assédio Moral Organizacional; 6 As Políticas de Metas Empresariais e o Assédio Moral Organizacional; 7 Referências.

1 INTRODUÇÃO

O assédio moral organizacional é tema de grande relevância na realidade contemporânea, tendo em vista sua recorribilidade nas organizações modernas. A compreensão deste instituto é instrumento essencial à identificação e combate desta forma de violência.

Ainda há muito o que se explorar a respeito deste instituto no âmbito jurídico, seja no que tange à doutrina, que ainda é inconsistente quanto ao que seria esta forma de violência, não havendo uma delimitação conceitual precisa, seja quanto à jurisprudência, ainda tímida no seu reconhecimento.

Este artigo visa proporcionar ao leitor uma compreensão aprofundada sobre o tema, de forma que se possa entender o assédio moral organizacional, não como uma forma de violência isolada, mas, sim, inserida num contexto organizacional marcado por grandes transformações, primordialmente, no campo tecnológico.

Estas transformações, nada mais são do que conseqüências do período de pós-segunda guerra e pós-advento da globalização, que ampliaram o mercado consumidor, da mesma forma que causaram o acirramento da concorrência a nível internacional.

A Administração de empresas, assim, ganha um papel de destaque na medida em que é a responsável pelo estudo de métodos voltados ao desenvolvimento das empresas no mercado negocial, numa realidade marcada pela concorrência cada vez mais acirrada e exigente de

atitudes pró-ativas das organizações empresariais. Neste contexto que se inserem as políticas de metas empresariais, que se propõem ao aumento da lucratividade e produtividade da empresa.

Ante esta perspectiva que o assédio moral organizacional será analisado neste artigo, como uma forma de violência inserida no âmbito organizacional e, conseqüentemente, ligado às políticas de metas empresariais.

2 CONCEITO DO ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

O assédio moral organizacional não é uma forma de assédio reconhecida pacificamente pela doutrina. Marie-France Hirigoyen (2010, p. 112-113) em sua obra “Mal-Estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral” cita o assédio moral institucional¹, bem como o assédio perverso e estratégico como espécies de assédio vertical descendente, embora saliente que não concorda com tal classificação.

A autora conceitua o assédio perverso como aquele praticado com a intenção de retirar a vítima do ambiente de trabalho ou com o intuito de auto-valorização do assediante, na medida em que este, ao rebaixar a vítima, vê-se num patamar acima desta; o assédio estratégico é descrito como aquele desempenhado pelas empresas a fim de que o empregado peça demissão, e, assim, não se arque com as custas de uma dispensa sem justa causa; por fim, menciona o assédio institucional como um instrumento da gestão empresarial (HIRIGOYEN, 2010, p. 112-113).

Adriane Reis de Araújo (2006, p. 107) ao definir o assédio moral organizacional, leciona:

[...] configura o assédio moral organizacional, o 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 de metas da administração, por meio da ofensa a seus direitos fundamentais, podendo resultar em danos morais, físicos e psíquicos.

Wilson Ramos Filho (2009, p. 1) também define o assédio moral organizacional, asseverando ser este “[...] fundado em práticas gerenciais voltadas ao aumento da produtividade e da lucratividade das empresas que por suas características e por sua reiteração potencialmente

¹Neste trabalho monográfico, assédio moral organizacional será utilizado *latu sensu*, ou seja, seu estudo vai ser tanto no âmbito privado quanto no público, assim, servirá como sinônimo de assédio institucional, bem como de assédio empresarial.

causam danos à saúde física ou mental dos empregados [...]”.

Destes conceitos extraem-se os elementos gerais do assédio organizacional, quais sejam, a conduta abusiva, sua prática reiterada e a finalidade de aumentar a produtividade e lucratividade da empresa. Wilson Ramos Filho (2009, p.13), Adriane Reis de Araújo (2007, p.5) e Lis Andréa Pereira Soboll (2008, p. 88) ainda trazem o controle da subjetividade dos trabalhadores como uma quarta característica do assédio organizacional.

Lis Andréa Pereira Soboll, a respeito da terminologia empregada para designar este tipo de violência psicológica afirma que “a expressão organizacional associada ao assédio tem o propósito de destacar que esse tipo de prática se estrutura a partir das estratégias de gestão e divisão do trabalho, ou seja, depende principalmente da maneira como o trabalho está organizado” (SOBOLL, 2008, p. 86).

Neste contexto, insta trazer o conceito de organização:

[...] é uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturada em uma divisão do trabalho para atingir um objetivo comum. Quando dizemos que é uma entidade social deliberadamente estruturada queremos dizer que as tarefas são divididas entre seus membros, e a responsabilidade pelo seu desempenho é atribuído a cada um dos membros da organização. Uma organização é uma sociedade em miniatura, em que coexistem dois tipos de pessoas: os líderes e os subordinados (CHIAVENATO, 1999, p. 8).

Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent de Gaujelac e Daniel Descendre (1987, p. 31), contudo, possuindo uma visão mais política a respeito da organização, esclarecem que:

[...] a organização não é, como pretende a teoria das organizações, um conjunto de dados, objetivos, capital, restrições, mão-de-obra, procedimentos, etc., da qual nos limitamos a constatar a existência numa perspectiva positivista, e a estudar as ligações sistêmicas. A uma tal abordagem falta o essencial do fenômeno organizacional, mesmo se ela recorre aos métodos mais sofisticados de análise de sistemas. A organização é um conjunto dinâmico de mediações² que só pode ser compreendido pela referência à mudança nas condições da população e das contradições entre os trabalhadores por um lado, a empresa e o sistema social, do outro.

Contata-se, destarte, que os autores salientam o contexto social e histórico como fatores determinantes na estrutura organizacional, não devendo esta ser analisada em apartado, mas sempre numa perspectiva integrada com a realidade que lhe cerca. Também observa que na organização haverá contradições de interesses (os do empregador, de um lado, e os do empregado, do outro), sendo a organização o local onde eles conviverão.

Como o assédio organizacional está intimamente ligado à organização, não se pode perder de vista sua atual realidade, qual seja, a de um mercado mundial de constantes modificações

²Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent de Gaujelac e Daniel Descendre (1987, p. 27) definem mediação como “[...] a aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo”.

geradoras de incertezas; apenas sob esta perspectiva que se pode ter consciência da profundidade do problema.

3 O ASSÉDIO MORAL E O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

A partir da análise das características do assédio moral e do assédio organizacional, constata-se que não há uma compatibilidade completa entre os elementos de ambas as formas de assédio, havendo algumas similaridades, bem como, algumas diferenças entre os institutos.

André Davi Eberle, Thereza Cristina Gosdal, Mariana Schatzmam e Lis Andrea Sobol (2009, p. 39) obtemperam que:

[...] as situações concretas encontrarão muitas vezes limites tênues entre uma e outra forma de assédio, já que são todas formas de um mesmo tipo de processo. Aquilo que se qualifica como assédio organizacional não deixa de se enquadrar como assédio moral. Mas nem todo assédio moral será organizacional. Algumas situações apresentarão limites de um ou outro conceito, sendo difícil o enquadramento como assédio interpessoal³ ou organizacional.

Ainda assim, a distinção destas formas de assédio é de grande importância, por isto os elementos do assédio organizacional serão detidamente analisados a seguir.

3.1 Conduta abusiva

Wilson Ramos Filho (2009, p. 22) traz como um dos elementos do assédio moral organizacional a conduta abusiva, asseverando que:

[...] o exercício abusivo do poder diretivo, por intermédio do aumento da intensidade do trabalho e dos níveis de ansiedade dele decorrente, nas condições preconizadas pelos métodos de gestão contemporâneos do neoliberalismo e do capitalismo que prescindem de justificação, por sua reiteração, gerando circunstâncias de assédio moral empresarial.

Note-se que a abusividade da conduta no assédio organizacional, diferente do assédio moral, reside necessariamente no “aumento da intensidade do trabalho e dos níveis de ansiedade dele decorrente” que estão inseridos nos “métodos de gestão contemporâneos do neoliberalismo e do capitalismo”. Logo, o assédio organizacional está intimamente ligado à organização e não a um sujeito específico; são os próprios métodos de gestão adotados pela empresa que serão instrumentos para o assédio organizacional.

³Entenda-se assédio interpessoal como sinônimo de assédio moral.

Neste contexto, relevante o entendimento de Denise de Fátima Standler (2008, p. 72): “comete assédio moral o empregador que sobrecarrega o empregado com metas inatingíveis, que o submete a ‘treinamentos’ com situações humilhantes. Ao ultrapassar os limites de seu direito de dirigir a atividade obreira, estará incorrendo em uma conduta de assédio”.

A conduta abusiva no assédio organizacional, contudo, não é de fácil identificação, uma vez que o limite do poder diretivo e disciplinar⁴ do empregador não está sempre claro, ficando o assédio organizacional, muitas vezes, camuflado no discurso economicista que justifica tais condutas como inerentes ao capitalismo na era da globalização (SOBOLL, 2008, p. 89).

Na mesma linha Marie-France Hirigoyen (2010, p. 113) afirma que:

é sempre difícil distinguir as atitudes abusivas das prerrogativas da hierarquia. A própria noção de subordinação remete a uma relação de desigualdade, de que alguns administradores pouco seguros de si ou embevecidos pelo poder são capazes de se aproveitar, abusando e sentindo um certo prazer em submeter o outro.

O assédio organizacional deve estar bem delimitado a fim de não gerar eventuais confusões que impeçam sua prevenção e combate, por isso, deve-se ter em mente seus elementos caracterizadores, sendo um destes a conduta abusiva fundada na exigência de cumprimento de metas irreais inserida nos métodos de gestão empresariais.

Insta salientar, contudo, que uma das características do contrato de trabalho é a subordinação, “canal perfeito para os abusos do empregador”⁵ (PINTO, 2003, p. 109), ou seja, o contrato de trabalho confere poderes ao empregador, mas estes possuem limites a serem respeitados, sob pena de se tornarem abuso de direito.

3.2 Prática reiterada

A reiteração da conduta abusiva além de ser aferida no assédio moral, também o é no assédio organizacional.

⁴Refere-se ao poder diretivo e disciplinar, pois o assédio organizacional decorre da estrutura hierárquica, da relação de subordinação, portanto, a conduta abusiva nele se referirá ao desrespeito aos limites destes poderes.

⁵Sobre o assunto, Rodrigues Pinto (2003, p. 109) dispõe:

“O estado de subordinação desperta problemas dos mais sérios, cuja solução está na essência do Direito do Trabalho, posto ainda não ter sido possível obter-se uma separação efetiva entre a força de trabalho, verdadeira causa de contratar do empregador, em seu sentido de mero valor material, e a pessoa do empregado, em seu sentido de valor moral, social e espiritual.

Fosse possível a separação, poderia chegar-se a utilização da energia humana com a mesma ilimitabilidade com que é utilizada a energia da máquina. Como, porém, a separação é impossível, faz-se mister proteger o homem dos abusos inevitáveis provindos da sujeição ao outro contratante e caudatários de seu interesse no resultado econômico da apropriação de sua energia”.

Wilson Ramos Filho (2009, p. 21) afirma que:

[...] o próprio modo de gestão, caracterizado por micro-traumatismos ao longo de determinado período, configura a reiteração inerente ao conceito dessas práticas empresariais antijurídicas, aqui cognominadas como assédio empresarial.

Destarte, a prática isolada da conduta abusiva não caracteriza assédio organizacional, até porque a própria terminologia assédio significa “perseguir com insistência [...] Importunar, molestar, com perguntas ou pretensões insistentes [...]” (FERREIRA, 1975, p. 147), implicando, portanto, a reiteração numa característica inerente a toda forma de assédio.

3.3 Desnecessidade da aferição de existência de dano

No que tange à aferição de existência de dano, assim como no assédio moral, esta é desnecessária à configuração do assédio organizacional.

O que deve ser observado quando da prática do assédio organizacional é o ambiente de trabalho insalubre gerado por esta violência, na medida em que esta agressão aumenta os níveis de ansiedade, frustração e estresse laboral. Deste modo, a prova do dano psíquico é prescindível, uma vez que é a prática da conduta lesiva, violadora dos direitos fundamentais do trabalhador, que é vedada pelo ordenamento jurídico brasileiro, e não será a comprovação da existência de dano que fará com que uma conduta lícita passe a ser ilícita (RAMOS FILHO, 2009, p. 23; ARAÚJO, 2006, p. 86).

Pierre Larrourou (apud RAMOS FILHO, 2009, p. 22) afirma que “[...] o dano é objetivo, decorre do capitalismo gerencial, cuja moral se configura pela busca do acréscimo de produtividade e da rentabilidade”.

A punição ou não da conduta não deve se basear no efeito da sua prática na subjetividade dos trabalhadores, tendo em vista que uma mesma conduta pode gerar dano de diferentes graus de gravosidade em cada pessoa de acordo com sua resistência, de modo que não será o resultado danoso elemento determinante do assédio organizacional, mas, sim, a própria conduta antijurídica⁶.

3.4 Finalidade

⁶Neste sentido Pierre Larrourou (apud RAMOS FILHO, 2009, p.23-24).

O assédio organizacional, contudo, afasta-se do assédio moral na sua finalidade; a finalidade de exclusão do ambiente de trabalho não é essencial à caracterização do assédio organizacional, pois “o que causa o dano psíquico não é nem a perversão do agente, nem uma estratégia patronal visando excluir o empregado da empresa, mas a maneira pela qual a empresa é gerida” (RAMOS FILHO, 2009, p. 22).

A finalidade do assédio organizacional é a simples maximização dos lucros da empresa, não há um caráter pessoal nessa agressão, de modo que esta não é praticada devido a um determinado sujeito ou alguns destes, em verdade, o que se busca é o controle das condutas dos empregados para que estas se voltem para as metas fixadas pela empresa, ainda que estas sejam incompatíveis com a realidade empresarial (RAMOS FILHO, 2009, p.21).

Não há, portanto, sentido em se questionar acerca da existência ou não da intencionalidade de exclusão do ambiente laboral, como ocorre no assédio moral. Esta intencionalidade pode até existir, uma vez que é possível que o assédio moral tangencie o assédio organizacional, mas tal intencionalidade não é essência do assédio organizacional.

4 O ASSÉDIO ORGANIZACIONAL E OS LIMITES DO PODER DIRETIVO E DISCIPLINAR DO EMPREGADOR

O assédio organizacional está intimamente ligado às relações de poder dentro da empresa, sendo o poder considerado por Rodrigues Pinto (2003, p. 266) “inerente à organização”.

O autor afirma que o poder do empregador se divide em “poder para organizar a empresa (poder de criação)”, “poder para regulamentar e fiscalizar a execução da atividade (poder de direção), poder para disciplinar a execução da atividade e sancionar as transgressões dos executores (poder disciplinar)”, sendo que o único poder absoluto é o de criação. Os demais poderes são poderes derivados deste, visando a execução das atividades empresariais, bem como a manutenção da hierarquia da organização (PINTO, 2003, p. 266).

Rodrigues Pinto (2003, p. 268) acrescenta que “[...] através do exercício do poder de direção o empregador determina como realizar a atividade e garante-se de que se realize como determinado”, enquanto que o poder disciplinar implica o poder sancionatório do empregador visando a efetividade das atividades desempenhadas pelos empregados. Alice Monteiro de

Barros (2008, p. 603), na mesma linha, afirma que “[...] o exercício do poder disciplinar tem por fim manter a ordem e a harmonia no ambiente de trabalho”⁷.

O ordenamento jurídico brasileiro prevê a suspensão e a despedida por justa causa como sanções disciplinares a serem aplicadas pelo empregador⁸, não sendo lícito ao empregador se utilizar de outros meios punitivos. Portanto, “empresas que trabalham com vendas e se utilizam de técnicas de humilhação e perseguição como estratégia de estímulo para o aumento de vendas” (EBERLE; GOSDAL; SCHATZMAM; SOBOLL, 2009, p.38) ferem a dignidade da pessoa humana, valor este constitucionalmente tutelado.

são já conhecidos pelos Tribunais do Trabalho as situações de empresas que penalizam publicamente e com ridicularização os empregados ou equipes que vendem menos, ou não alcançam metas de vendas, com o pagamento de prendas, como ter que deixar um abacaxi sobre a mesa, como troféu, durante um determinado período de tempo, ou vestir-se de mulher e desfilar para os demais empregados, ou imitar animais, ou expor-se a qualquer forma de ridículo (EBERLE; GOSDAL; SCHATZMAM; SOBOLL 2009, p. 38).

A situação acima relatada configura claramente uma extrapolação do poder disciplinar do empregador, na medida em que não é permitido a este a utilização de técnicas de humilhação no ambiente laboral em nenhum momento ou circunstância. Ademais, a aplicação de sanções deve se restringir às hipóteses de falta cometida pelo empregado, sem esta, não há que se falar em punição, não se pode, assim, punir um empregado por não se atingir uma meta empresarial. O assédio organizacional, assim, está caracterizado na situação descrita, desde que presentes seus requisitos⁹.

Quando da determinação das tarefas a serem desempenhadas por cada empregado, no exercício do seu poder diretivo, o empregador deve ser razoável fixando atividades compatíveis com as forças físicas e psíquicas do empregado. A exigência de metas exacerbadas a tal ponto de serem irrealizáveis pelo empregado implicam uma forma de gestão sob pressão (ALKIMIN, 2010, p. 56-57), caracterizadora de assédio organizacional.

⁷Insta trazer a lume o posicionamento de Rodrigues Pinto (2003, p. 270) a respeito do exercício do poder diretivo e disciplinar:

“[...] subentende-se que o exercício dos poderes diretivo e disciplinar seja concentrado, em princípio, na mesma pessoa física criadora da empresa. Todavia, a multiplicação das formas societárias de organização empresarial, com o fito de expandir a atividade econômica, projetou sobre ela a sombra da despersonalização do empregador, o que desloca sua visão para a empresa. Do mesmo modo, o agigantamento da empresa permitido por algumas dessas formas associativas de organização forçou a delegação desse poder, próprio do empregador, em ambas as manifestações, a empregados de nível hierárquico próximo do núcleo dirigente do empreendimento (grifos adotados).

⁸A advertência não é expressamente prevista na CLT, que dispõe apenas acerca da suspensão e da despedida como medidas disciplinares, mas, conforme antigo jargão: “quem pode mais, pode menos”. Logo, como a advertência é uma sanção de escala menor, esta também pode ser utilizada pelo empregador (NASCIMENTO, 2007, p.227).

⁹Os requisitos do assédio organizacional foram abordados neste capítulo no tópico 4.2 (“O Assédio Moral e o Assédio Organizacional”).

Na mesma linha, Marie-France Hirigoyen (2010, p. 35) salienta que “[...] o empregador é obrigado a fornecer ao assalariado os subsídios normais para executar sua missão, e a tarefa exigida deve corresponder às competências, à situação e ao salário do empregado.”.

Neste contexto, relevante a observação de Wilson Ramos Filho (2009, p. 21):

essas novas formas de gestão, fundadas no poder diretivo ampliado na atual fase de desenvolvimento capitalista, implicam práticas institucionais reiteradas de ampliação dos níveis de ansiedade nos empregados, seja quanto ao estabelecimento de metas, seja quanto à intensidade imposta na prestação laboral e seus conseqüentes mecanismos de controle que terminam por lhe causar sérios transtornos á saúde.

Deve-se ter em vista, portanto, que o empregador, como prerrogativa do seu poder diretivo, possui a faculdade de fazer alterações na estrutura interna, transferir o empregado, mudar de função ou seção, etc, o que caracteriza seu *jus variandi*, que será exercido segundo o juízo de conveniência e oportunidade. No entanto, este tem seus limites fixados no contrato individual, na dignidade do trabalhador, na boa-fé e razoabilidade (ALKIMIN, 2010, p. 57).

Estes limites, contudo, nem sempre estão claros, de forma que uma mesma conduta pode, sob um ponto de vista, parecer motivacional, e sobre outro, gestão sob pressão, caracterizadora de assédio organizacional. Por isso a necessidade de se estudar profundamente o assédio organizacional¹⁰.

5 FORMAS DE MANIFESTAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

A principal forma de manifestação do assédio organizacional é a gestão por estresse, assim entendida aquela que visa o “aumento da eficiência ou rapidez na realização de uma tarefa”, mas de modo incompatível com os recursos disponíveis, de forma que este excesso pode acarretar danos à saúde do empregado (HIRIGOYEN, 2010, p. 23).

Para Lis Andréa Pereira Soboll (2008, p. 82), as:

cobranças constantes, supervisão exagerada, comparação do desempenho dos trabalhadores, *ranking* de produtividade, e-mails de comparação de resultados, prazos inadequados às exigências das tarefas são situações comuns quando há predomínio de estratégias de gestão por estresse.

Vale ressaltar que a gestão por estresse, como uma forma de manifestação do assédio organizacional, não possui a finalidade de exclusão do âmbito laboral, como ocorre no assédio moral, mas, sim, a de cumprimento das políticas de metas. (HIRIGOYEN, 2010, p. 23)

¹⁰Neste sentido Marie-France Hirigoyen (2010, p.35).

Ocorre que, da gestão por estresse decorre duas outras formas de gestão, igualmente configuradoras de assédio organizacional: a gestão por injúria e a gestão por medo.

A gestão por injúria consiste nas “[...] práticas sistemáticas de administração que, abusiva e persistentemente, oprimem os trabalhadores, em determinadas empresas, ofendendo-lhes a dignidade pessoal, a honra e até a imagem [...]” (REBOUÇAS, 2006, p. 183).

Lis Andréa Pereira Soboll (2008, p. 81-82) aduz que:

esse mecanismo se apresenta na forma de exposições que depreciam as pessoas, tanto pelo conteúdo do que se fala ou divulga como pela forma como o tratamento se efetiva, seja em público ou em particular. Exposições desnecessárias, o uso de palavras que rebaixam e premiações negativas são formas freqüentes de como se concretizam estas práticas.

Para Marie-France Hirigoyen (2010, p. 28) a gestão por injúria é fruto do comportamento de administradores despreparados e inseguros, sendo, portanto, consequência de uma atitude pessoal, e não da estrutura organizacional implantada.

A gestão por injúria não pode ser assim vista, como fruto exclusivo dos comportamentos errôneos dos gestores, ela, em verdade, é consequência da gestão por estresse a qual os gestores são submetidos, que, somada ao desespero e insegurança destes, conduzem-nos a adoção de comportamentos inadequados de “estímulos de vendas”, desencadeadores da gestão por injúria.

Marie-France Hirigoyen (2010, p. 28) ainda diferencia a gestão por injúria do assédio moral fundamentando que a violência do *mobbing* é dissimulada, enquanto que a da gestão por injúria é claramente perceptível. Também salienta que, na maioria das vezes, tem-se um grupo inteiro sofrendo de gestão por injúria, o que não é o caso do assédio moral.

Márcia Novaes Guedes (2003, p.35-36), no entanto, a respeito da percepção do assédio pela coletividade, assevera:

o assédio moral na empresa agrega dois elementos essenciais à sua manifestação: o abuso de poder e a manipulação perversa. Se, por um lado, o abuso de poder pode ser facilmente desmascarado, a manipulação insidiosa causa maior devastação. O fenômeno se instala de modo quase imperceptível. Inicialmente a vítima descuida, encarando o fato como uma simples brincadeira; todavia, é na repetição dos vexames, das humilhações, que a violência vai se mostrando demolidora e, se ninguém de fora intervier energicamente, evolui numa escalada destrutiva. Quando a vítima reage e tenta libertar-se, as hostilidades transformam-se em violência declarada, dando início à fase de aniquilamento moral, denominada psicoterror.

Márcia Novaes Guedes, portanto, aborda a manipulação perversa como a forma inicial de manifestação do assédio moral, sendo que, numa fase mais avançada esta violência se torna declarada. Destarte, fica claro que o fato da agressão ser expressa, não implica

descaracterização do assédio moral como sustenta Marie-France Hirigoyen.

No entanto, um dos diferenciais suscitados por Hirigoyen não pode ser descartado neste contexto, qual seja, as vítimas da violência perpetrada. Este ponto é válido para distinguir o assédio moral do assédio organizacional¹¹, uma vez que no assédio moral, a agressão possui fundamento pessoal, o que implica uma agressão voltada para vítimas específicas, no máximo um pequeno grupo¹², já no assédio organizacional, o fundamento da violência está na própria estrutura da empresa, na fixação de suas políticas de metas, na sua busca incessante pela lucratividade, o que facilmente atinge a coletividade dos trabalhadores.

Por fim, há a gestão por medo, explanada por Lis Andréa Pereira Soboll (2008, p. 82) como aquela “[...] estruturada no mecanismo que tem a ameaça, implícita ou explícita, como estímulo principal para gerar adesão do trabalhador aos objetivos organizacionais [...]”.

A autora acrescenta que esta ameaça pode consistir em perda de cargo ou emprego, ou ainda, em ser exposto a constrangimentos, como uma estratégia visando assegurar o cumprimento de metas inalcançáveis (SOBOLL, 2008, p. 82).

Com efeito, Christophe Dejours (2006, p. 57-58) reconhece o medo como um “motor da mobilização da inteligência no trabalho”, explicando que ameaças, a exemplo da demissão, levam os trabalhadores a se superarem, a “acionar todo um cabedal de inventividade para melhorar sua produção”, sendo esta uma técnica largamente utilizada na atualidade, da mesma forma que era no sistema nazista, nos campos de concentração.

Esta técnica, portanto, não é nova e se mostra eficaz até certo ponto¹³, mas seu grau de lesividade à integridade psíquica do trabalhador é grande, e, o que implica a sua importância para o Direito.

Neste contexto, a gestão por estresse é a desencadeadora das duas outras formas de gestão: por estresse e por medo, uma vez que diante das pressões constantes os administradores utilizam-se de técnicas de gestão prejudiciais aos empregados visando obter o que lhe foi exigido.

6 AS POLÍTICAS DE METAS EMPRESARIAIS E O ASSÉDIO MORAL

¹¹A gestão por injúria como uma forma de manifestação do assédio organizacional será detidamente analisado no próximo capítulo.

¹²Neste sentido, André Davi Eberle, Lis Andrea Soboll, Mariana Schatzmann e Thereza Cristina Gosdal (2009, p.40)

¹³Digo que a eficácia não é total, pois, como será visto adiante, esta gestão traz conseqüências para a empresa, como a queda de produtividade, o absentéismo e alta rotatividade de mão-de-obra.

ORGANIZACIONAL

As políticas de metas empresariais possuem uma relevância que não se restringe à comunidade empresarial, pois refletem na comunidade externa, seja no que se refere aos consumidores, seja no que diz respeito aos funcionários como integrantes de uma comunidade bem maior, a humana. Saliento este aspecto, pois as políticas de metas, embora tenham sido constituídas para beneficiar tanto a empresa quanto o corpo de funcionários, têm, por vezes, desvirtuado-se de seu objetivo causando danos ao trabalhador.

Russel L. Ackoff (1983, p.44) salienta que

a parte mais difícil do planejamento de políticas, entretanto, é formar um todo coerente com as políticas e práticas. Esta coerência, conforme já foi observado, geralmente exige modificação de metas que foram formuladas anteriormente. De fato, se a escolha de políticas e de alternativas de ação não tomar necessária tal reformulação ela ficará suspeita de ser apenas uma racionalização de metas escolhidas irracionalmente.

Simony Jara Russo (2009) corrobora com o entendimento esposado, asseverando que:

[...] é necessário saber, que a política de metas não é só cobrar resultados dos funcionários, tem todo um trabalho por trás disso, por exemplo, antes de o vendedor trabalhar a venda do produto, a produção e o fornecimento precisam estar estruturados, o marketing deve estar bem posicionado. O produto já deve estar praticamente aceito junto à sociedade, antes da cobrança de se alcançar vendas exorbitantes.

Em outras palavras, a fixação das políticas de metas deve ser consciente para que esta seja benéfica à organização, bem como aos empregados, o que significa que não adianta uma cobrança por resultados grandiosos, sem que haja uma estrutura mercadológica compatível com tal cobrança.

Christiane Couthex Trindade e Guilherme Mirage Umeda (2003, p.3) caminham no mesmo sentido ao afirmarem que “os objetivos (mensuráveis) da empresa devem estar adequados à capacidade interna. A política, por sua vez, precisa observar as operações correntes e seu funcionamento, para que seja factível a direção da empresa”.

A não observância desta adequação entre os objetivos organizacionais e a capacidade interna pode gerar danos aos trabalhadores, configurando, inclusive, assédio moral organizacional.

Lis Andréa Pereira Soboll (2008, p. 77-78) contribui com este entendimento ao afirmar que:

a organização do trabalho, a exemplo do trabalho bancário, pode favorecer a ocorrência do assédio moral¹⁴ quando estão estruturadas com base em metas de produtividade que subestimem os processos e supervalorizem os resultados, com

¹⁴A expressão assédio moral, deve ser aqui entendida como assédio moral organizacional.

parâmetros extremamente exigentes e irrealistas, pois desconsideram a dimensão real do trabalho.

A desconsideração da dimensão real do trabalho ocorre, muitas vezes, devido à complexidade e incertezas do mercado, sobrecarregando os gerentes e levando-os, constantemente, a focar em resultados a curto prazo, que leva o funcionário a um desgaste físico e emocional exacerbados (DAFT, 2006, p.153).

Deve-se ter em vista que o Brasil é um Estado Democrático de Direito, portanto, “[...] Estado Constitucional submetido à Constituição e aos valores humanos nela consagrados” (DIRLEY, 2008, p.495), não sendo justificável a violação da dignidade da pessoa humana devido à realidade mercadológica.

Maria Ester de Freitas (1999, p.63-64) salienta que:

as organizações modernas acenam com a possibilidade de todos serem heróis, desde que assumam sua ‘natureza’ esportiva de ganhador. O heroísmo é socialmente transmissível; a ação, supervalorizada; e a rapidez, o tempo em que tudo deve se dar. O narciso que existe em cada um é chamado a se manifestar, não de vez em quando, como é normal, mas permanentemente. É razoável supor que não existirão lagos para todos. Essa ‘excelência’, em vez de ter apenas efeitos positivos, como é apregoado, pode mascarar uma grande perversidade não só para os indivíduos, mas para as próprias organizações.

A autora critica, assim, a cobrança exarcebada levada ao trabalhador como um jogo esportivo, como uma possibilidade de se ser ganhador, quiçá um herói, dissimulando-se, assim, a violência perpetrada. Estimula-se a competição e transmite-se esta como um valor, de forma a legitimá-la, e os trabalhadores não mais verem esta situação como violadora dos seus direitos, mas, sim, como aspecto intrínseco ao funcionamento da empresa.

A situação exposta pode ser configurada com assédio moral organizacional, desde que presentes seus elementos caracterizadores¹⁵, mais precisamente, na modalidade gestão por estresse, uma vez que as políticas de metas empresariais têm sido fixadas com a finalidade de propiciar o “aumento da eficiência ou rapidez na realização de uma tarefa” (HIRIGOYEN, 2010, p.23), sem, contudo, haver uma estrutura organizacional e mercadológica compatível com o desempenho almejado, de modo que este excesso pode acarretar danos à saúde do empregado.

Além das políticas de metas poderem ser lesivas por si só, a motivação realizada pelas organizações visando seu cumprimento, também podem caracterizar assédio organizacional.

Uma das práticas motivacionais ensinadas aos gestores é o programa de incentivos, que pode

¹⁵Os elementos caracterizadores do assédio organizacional são abordados no tópico “4.2 O Assédio Moral e o Assédio Organizacional”, deste capítulo.

ser na forma de motivação positiva (recompensas) ou de motivação negativa (punições). No que diz respeito à motivação negativa, deve-se observar que ainda que as punições sejam naturais à relação de trabalho, haja vista a sujeição do empregado ao poder diretivo e disciplinar do empregador, há limites a sua utilização, que se desrespeitados configuram abuso de direito.

Não é, portanto, toda e qualquer punição a ser aplicada no ambiente laboral que é aceita pelo ordenamento jurídico pátrio. Diante disto, algumas organizações têm dissimulado as punições aplicadas, alegando que estas são práticas motivacionais¹⁶, enquanto, em verdade, implicam abuso de direito.

O enfoque comportamentalista ou behaviorista, que ainda é o prevalecente na maioria das empresas, tem como base o princípio do condicionamento, segundo o qual, pode-se moldar o comportamento das pessoas, por meio de estímulos externos, de forma a obter uma reação desejada (INSENSEE NETO, 2007, p.33). Ao dispor a respeito da teoria behaviorista, Bergamini (1994, p.85) cita as recompensas (estímulos positivos) e as punições (estímulos negativos) como meios de motivação.

Insta salientar que os behavioristas têm entendido que as recompensas são melhores motivadoras do que a punição, uma vez que geram menos efeitos colaterais, quando comparados com a punição (INSENSEE NETO, 2007, p.33).

O pensamento behaviorista encontra-se difundido na sociedade, seja no ambiente doméstico, seja nas empresas, caracterizado um “behaviorismo pop”. É o raciocínio do “faça isto e obterá aquilo”, é a recompensa ante a obtenção da conduta desejada, ou a punição ante a prática da conduta indesejada (KOHN, 1999).

Constata-se, assim, que alguns estudiosos da Administração divulgam um conceito de motivação baseado na punição, o que não pode mais ser tolerado pelos estudiosos, aplicadores e intérpretes do Direito, que devem primar pela obediência aos ditames constitucionais, notadamente, o respeito à dignidade da pessoa humana.

Outra prática motivacional utilizada nas empresas é o sistema de avaliação e desempenho, o

¹⁶Neste sentido Eberle, Gosdel, Schatzmam e Soboll (2009, p.38) dão como exemplo as: “empresas que trabalham com vendas e se utilizam de técnicas de humilhação e perseguição como estratégia de estímulo para o aumento das vendas. São já conhecidas pelos Tribunais do Trabalho as situações de empresas que penalizam publicamente e com ridicularização os empregados ou equipes que vendem menos, ou não alcançam metas de vendas, com o pagamento de prendas, como ter que deixar um abacaxi sobre a mesa, como troféu, durante um determinado período de tempo, ou vestir-se de mulher e desfilar para os demais empregados, ou imitar animais, ou expor-se de qualquer outra forma ao ridículo”.

qual sofre críticas de Alfie Kohn (1999) que afirma ser este enganador e parcial, gerando, assim, rancores que minam com a cooperação.

Lis Andréa Pereira Soboll (2008, p. 110) salienta o caráter algoz destas avaliações, afirmando que:

o reconhecimento fornecido pela organização é vivenciado com contradições, pois a visibilidade é utilizada com dupla função: (i) para enaltecer os que demonstraram adesão e apresentaram resultados desejados no curto prazo; (ii) para humilhar aqueles que não foram suficientes para a empresa, num processo de julgamento de erros, com impactos específicos na identidade.

A autora acrescenta que o constrangimento advindo destas avaliações de desempenho não se restringe àqueles que não foram enaltecidos, mas se estende aos próprios elogiados. Isto pois, nesta exposição e comparação de resultados, as suas “conquistas” remetem aos colegas o papel de incapazes, eles se vêem enaltecidos em detrimento destes, que são humilhados e “rebaixados”. A própria forma como se exalta o desempenho dos “ganhadores”, na frente daqueles que não alcançaram as metas, evidencia o processo assediante, uma vez que nesta exposição, muitas vezes há comparação de resultados, o que leva ao sentimento de fracasso dos desprestigiados (SOBOLL, 2008, p.111).

Se o intuito da organização é tão somente o progresso do trabalhador, ela deve se utilizar de avaliações individuais, não publicizadas, com base nas quais terá um diálogo com o trabalhador, realizando como um processo contínuo tal procedimento, a fim de que se propicie uma melhora no desempenho do trabalhador (KOHN, 1999).

As avaliações de desempenho, portanto, como práticas motivacionais, podem configurar assédio moral organizacional uma vez que propiciam um ambiente insalubre, de constantes humilhações e estresse, quando das exposições e comparações contínuas de resultados, visando, com isso, obter o engajamento subjetivo de todo o corpo de funcionários às políticas de metas empresariais.

As políticas de metas e as praticas motivacionais voltadas o alcance daquelas podem servir de instrumento ao assédio organizacional, o que deve ser constatado no caso concreto, tendo-se em mente os princípios da proporcionalidade e razoabilidade.

Neste contexto, relevante o esclarecimento de Eveline Maria Leal Assmar e Maria Cristina Ferreira (2004, p.164) a respeito da saúde mental do trabalhador e da saúde da organização:

a ênfase exclusiva sobre a saúde do trabalhador pode impor restrições e regulações que acabam por comprometer a saúde da empresa no mercado global, mas a ênfase exclusiva sobre na saúde da organização pode, por seu turno, criar um ambiente negativo que estimule o sucesso imediato, mas que a longo prazo, induza a doenças

crônicas, estresse nos trabalhadores, ausência de comprometimento, deslealdade e baixo desempenho.

A fixação de políticas de metas configura-se, muitas vezes, como estímulo ao aumento de produtividade, o que não é antijurídico. Simony Jara Russo (2009) assevera que “[...] as metas contribuem pouco quando são de fácil realização. Quando muito difíceis, podem se tornar opressoras, mas são perfeitas quando possuem aquela dose de desafio que alimenta a autoconfiança antes e a auto-estima depois”. Este pensamento que deve estar vivo em mente quando da avaliação da fixação de políticas de metas como instrumento para o assédio organizacional.

O Direito do trabalho rege as relações entre empregado e empregador, tendo em vista a situação de hipossuficiência daquele, contudo, isto não significa que a justiça trabalhista vai atuar como inimiga do empregador. O que se busca, em verdade, é um equilíbrio nas relações trabalhistas, de forma que o desenvolvimento econômico seja compatível com um dos princípios basilares da Constituição brasileira, qual seja, o da dignidade da pessoa humana.

Não se busca, assim, nesse trabalho monográfico, ir de encontro à própria essência do trabalho, que implica subordinação do empregado ao empregador, bem como a maior lucratividade do empregador no desempenho da atividade empresarial do que o empregado, até porque é sobre o empregador que recaem os riscos do negócio.

É natural, portanto, que o empregador estabeleça políticas de metas e busque a motivação de seus empregados, contudo, deve-se observar os limites fixados pelo Direito, sob pena de incorrer em abuso de direito, ou ainda, em assédio moral organizacional.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro, LTC, 1983.

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

AMORIM, Maria Cristina Saches; GOMES, Dione Fagundes Nunes. *Liderança e Programas de Recompensas: limites e possibilidades*. Revista de Negócios, Blumenau, v. 13, n. 3, p. 26-36, Jul./Set. 2008. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewFile/771/868>>. Acesso em: 22 de set. 2011.

ARAÚJO, Adriane Reis de. *O Assédio Moral Organizacional*. 2006. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2731>. Acesso em: 11 jul. 2011.

_____. O Assédio Moral Organizacional. In: Anais do XIV Encontro Nacional da ABRAPSO. Rio de Janeiro: UERJ, 2007. Disponível em: <<http://dc124.4shared.com/img/Uhuafndr/preview.html>>. Acesso em: 10 jul. 2011.

ASSMAR, Eveline Maria Leal; FERREIRA, Maria Cristina. Cultura, justiça e saúde no trabalho. In: ALVARO, Tamayo (org.). *Cultura e Saúde nas Organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BARROS, Alice Monteiro de. *Curso de Direito do Trabalho*. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Ltr, 2008.

DAFT, Richard L. *Administração*. 6. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DEJOURS, Christophe. *A Banalização da Injustiça Social*. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

EBERLE, André Davi et. al. Aspectos definidores do assédio moral. IN: GOSDALL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andréa Pereira (org.). *Assédio Moral Interpessoal e Organizacional*. São Paulo: LTr, 2009, p. 17-32.

_____. Assédio Moral Organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões. IN: GOSDALL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andréa Pereira (org.). *Assédio Moral Interpessoal e Organizacional*. São Paulo: LTr, 2009, p. 33-41.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário Aurélio*. 1. ed., 12. reimp. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1975.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

GUEDES, Marcia Novaes. *Terror Psicológico no Trabalho*. São Paulo: LTr, 2003.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral*. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

INSENSEE NETO, Juter. *Comprometimento Organizacional em Grupos Semi-Autônomos: estudo de caso*. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade Federal Fluminense, Niterói, 2007. Disponível em: <http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_arquivos/29/TDE-2008-09-19T081416Z-1674/Publico/Juter%20Isensee%20Neto%20-%20Dissert.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2011

KOHN, Alfie. *Punished by Rewards: the troubles with gold stars, incentive plans, A's, praise and others bribes*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 1999. Disponível em: <<http://books.google.com.br/>>. Acesso em: 18 out. 2011.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. *Teoria Geral da Administração*. 3.ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PAGÈS, Max, et al. *O Poder das Organizações*. 1. ed., 4ª tiragem. São Paulo: Atlas, 1987.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. *Noções Conceituais Sobre o Assédio Moral na Relação de Emprego*. Jus Navigandi, Teresina, ano 11, n. 1149, 24 ago. 2006. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/8838>>. Acesso em: 25 de jan. 2011.

PAZ, Maria das Graças Torres. Poder e Saúde Organizacional. IN: ALVARO, Tamayo (org.). *Cultura e Saúde nas Organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PINTO, José Augusto Rodrigues. *Curso de Direito Individual do Trabalho: noções fundamentais de direito do trabalho, sujeitos e institutos do direito individual*. 5. ed. São Paulo: LTr, 2003.

RAMOS FILHO, Wilson. *Bem-Estar das Empresas e Mal-Estar Laboral: o assédio moral empresarial como modo de gestão de recursos humanos*. Revista Eletrônica do Curso de Direito da Unifacs, n. 108, jun. 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/702>>. Acesso em: 12 mar. 2011.

REBOUÇAS, Antônio José de Arruda (2006). Gestão Injuriosa. *Boletim da Saúde: Saúde do Trabalhador Bancário*. Porto Alegre: Escola de Saúde Pública/RS, v. 20, n.1. p. 182-185. jan/jun. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/periodicos/boletim_saude_v20n1.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2011.

RUSSO, Simony Jara. *Política de Metas em Pequenas Empresas*. Administradores.com. 02 ago. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/politica-de-metas-em-pequenas-empresas/32421/>>. Acesso em: 15 de ago. 2011.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. *Assédio Moral/ Organizacional: uma análise da organização do trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

STANDLER, Denise de Fátima. *Assédio Moral: uma análise da teoria do abuso de direito aplicada ao poder do empregador*. São Paulo: LTr, 2008.

TRINDADE, Christiane Coutex; UMEDA, Guilherme Mirage. Possíveis definições para as políticas empresariais: um estudo bibliográfico. In: VII SEMAD. São Paulo, Fea- USP, 2003.

Disponível em:

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE14_-_Poss%EDveis_defini%E7%F5es_pol%EDticas_empres.PDF>. Acesso em : 17 de ago. 2011.