I ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO DO TRABALHO E MEIO AMBIENTE DO TRABALHO II

ILTON GARCIA DA COSTA

LEONARDO RABELO DE MATOS SILVA

SAMYRA HAYDÊE DAL FARRA NASPOLINI

Copyright © 2020 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina
Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás
Vice-presidente Sudeste - Prof. Dr. César Augusto de Castro Fiuza - UFMG/PUCMG – Minas Gerais
Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS – Sergipe
Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul
Secretário Executivo - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - Unimar/Uninove – São Paulo

Representante Discente – FEPODI
Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie – São Paulo

Conselho Fiscal:
Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM – Rio de Janeiro
Prof. Dr. Aires José Rover - UFSC – Santa Catarina
Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP – São Paulo
Prof. Dr. Marcus Firmino Santiago da Silva - UDF – Distrito Federal (suplente)
Prof. Dr. Ilton Garcia da Costa - UENP – São Paulo (suplente)

Secretarias:
Relações Institucionais
Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM – Santa Catarina
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR – Ceará
Prof. Dr. José Barroso Filho - UPIS/ENAJUM– Distrito Federal
Relações Internacionais para o Continente Americano
Prof. Dr. Fernando Antônio de Carvalho Dantas - UFG – Goías
Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA – Bahia
Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA – Maranhão
Relações Internacionais para os demais Continentes
Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba – Paraná
Prof. Dr. Rubens Beçak - USP – São Paulo
Profa. Dra. Maria Aurea Baroni Cecato - Unipê/UFPB – Paraíba

Eventos:
Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch (UFSM – Rio Grande do Sul)
Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho (Unifor – Ceará)
Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta (Fumec – Minas Gerais)

Comunicação:
Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro (UNOESC – Santa Catarina
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho (UPF/Univali – Rio Grande do Sul Prof.
Dr. Caio Augusto Souza Lara (ESDHC – Minas Gerais

Membro Nato – Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP – Pernambuco

D597

Direito do trabalho e meio ambiente do trabalho II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Leonardo Rabelo de Matos Silva; Ilton Garcia Da Costa; Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini – Florianópolis: CONPEDI, 2020.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-65-5648-091-6
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Constituição, cidades e crise

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Assistência. 3. Isonomia. I Encontro Virtual do CONPEDI (1: 2020 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34

Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

I ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO DO TRABALHO E MEIO AMBIENTE DO TRABALHO II

Apresentação

No dia 24 de junho de 2020, ocorreu durante o I Encontro Virtual do CONPEDI a reunião do Grupo de Trabalho DIREITO DO TRABALHO E MEIO AMBIENTE DO TRABABALHO II, com todos os artigos apresentados via digital pelos participantes do grupo. A reunião transcorreu normalmente sendo essa a sequência dos trabalhos apresentados:

1. RISCOS DAS NANOTECNOLOGIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO: A PROTEÇÃO AO TRABALHADOR A PARTIR DO PRINCÍPIO DA PRECAUÇÃO Rudinei Jose Ortigara

2. RELAÇÕES CULTURAIS E TRABALHISTAS NA CADEIA PRODUTIVA DOS ARTIGOS DE MIRITI EM ABAETETUBA/PA. Helder Fadul Bitar e Suzy Elizabeth Cavalcante Koury

3. O FATO DO PRÍNCIPE E A CONVID-19 NAS RELAÇÕES DE TRABALHO. André Vitoriano da Silva

4. TERCEIRIZAÇÃO, REFORMA TRABALHISTA E UBERIZAÇÃO DO TRABALHO: ELEMENTOS ESTRUTURANTES DO DIREITO DO TRABALHO DE EXCEÇÃO NO BRASIL. Letícia Pereira Lima e Francisco Meton Marques De Lima

5. TRABALHADOR DELLIVERY: A UBERIZAÇÃO E A PRECARIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE EMPREGO. Nelci Lurdes Gayeski Meneguzzi.

6. UM PARADOXO ENTRE OS LIMITES MORAIS DO MERCADO E AS IMPLICAÇÕES DA PANDEMIA DO CORONAVÍRUS (COVID-19) NO BRASIL NAS RELAÇÕES MAIS VULNERÁVEIS DE CONSUMO E DE TRABALHO. Luis Gustavo Barbedo Coelho Montes De Carvalho e Francisco de Assis Oliveira.

7. UBERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO: A NOVA REALIDADE LABORAL. Rafaela Rabelo Daun , Olivie Samuel Paião e Mario Furlaneto Neto.

8. TRABALHO E GÊNERO: UMA NOVA VARIÁVEL PARA ANÁLISE DO RECONHECIMENTO. Carolina Höhn Falcão.

9. O PERVERSO NOSSO DE CADA DIA: A INFLUÊNCIA DOS NOVOS MODELOS DE GESTÃO E FATORES AMBIENTAIS NO ASSÉDIO MORAL. Hilda Baião Ramirez Deleito.

10. O TRABALHO DO “PECONHEIRO” NA REGIÃO AMAZÔNICA: UMA ANÁLISE DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA COLHEITA DO AÇAÍ A PARTIR DO CONCEITO DE TRABALHO DECENTE. Erica de Kassia Costa da Silva e Vanessa Rocha Ferreira

11. PROJETO “ESCOLA SEM PARTIDO” E LIBERDADE DE CÁTEDRA NOS CURSOS DE DIREITO. Debora Markman.

12. O TRABALHO INFANTIL NO BRASIL COMO SUBTRAÇÃO DE DIREITOS HUMANOS E SUA RELAÇÃO COM O LABOR FORÇADO. Germano André Doederlein Schwartz e Gabriela Di Pasqua Pereira.

13. OS REFLEXOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO DIREITO E OS NOVOS DESAFIOS DA CARREIRA JURÍDICA. Bruno Augusto Barros Rocha , Ricardo Libel Waldman.

14. OS LIMITES CONSTITUCIONAIS DO NEGOCIADO SOBRE O LEGISLADO. Waldomiro Antonio Rizato Junior , Jean Henrique Jocarelli

15. O “TRABALHO DECENTE” E OS DESAFIOS DA CONTEMPORANEIDADE. Márcia Regina Castro Barroso.

16. O ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES TRABALHISTAS E A PRODUÇÃO DE PROVAS NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO. Fernando da Silva Luque.

17. O DIREITO DA PREVENÇÃO DE RISCOS OCUPACIONAIS DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE NA PANDEMIA DE COVID-19: VIOLAÇÃO DA AUTONOMIA E DA INDEPENDÊNCIA PROFISSIONAL DOS MÉDICOS DO TRABALHO. Saulo Cerqueira de Aguiar Soare.

18. O CONTRATO DE TRABALHO INTERMITENTE E O SEU SURGIMENTO NO BRASIL. Tamires Gomes da Silva Castiglioni , Everton Silva Santos e Viviane Cristina Martiniuk.

19. EFEITOS DA REFORMA TRABALHISTA NOS DIREITOS SOCIAIS ADQUIRIDOS: MAIS INFORMALIDADE E MENOS CIDADANIA (2017-2019). Alaety Patricia Teixeira Coronel Munhoz , Maurinice Evaristo Wenceslau e Fábio Luis Martins Fernandes.

20. CONTRATOS INTERMITENTES NA “GIG ECONOMY”: AS NOVAS FORMAS DE PRECARIZAÇÃO E OS DIREITOS DA PERSONALIDADE. Leda Maria Messias Da Silva e Ana Paula Dalmás Rodrigues.

21. NEGOCIAÇÃO COLETIVA DE TRABALHO NOS MOMENTOS DE CRISE: ANÁLISE DAS MEDIDAS PROVISÓRIAS 927 E 936 DE 2020, DECISÕES DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL E RECOMENDAÇÕES DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. Kauana Vailon e Regina Stela Corrêa Vieira.

22. DIREITOS E GARANTIAS DO TRABALHADOR DE NAVEGAÇÃO DE CABOTAGEM DE PASSAGEIROS E SUAS VIOLAÇÕES. Ivy Soares De Souza Araya e Bernardo Silva de Seixas.

23. LIMITES DO PODER DIRETIVO: O DIREITO À INTIMIDADE SOB O OLHAR DA FRATERNIDADE. Landial Moreira Junior.

24. FLEXIBILIZAÇÕES TRABALHISTAS E A PANDEMIA DO COVID-19 NO BRASIL. Luiza Cristina de Albuquerque Freitas Ferreira e Valena Jacob Chaves Mesquita.

25. APLICAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS NO ADESTRAMENTO DE TRABALHADORES. Juliana Marteli Fais Feriato e Daniel Amud Zuin.

26. A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COMO UMA ALTERNATIVA NORMATIVA FRENTE AO RETROCESSO SOCIAL TRAZIDO PELA LEI 13.467/2017. Leonardo Cosme Formaio e Almir Gallassi.

27. A (IN)VULNERABILIDADE DO TRABALHADOR INTERMITENTE? UMA ANÁLISE CRÍTICA SOB A PERSPECTIVA DOS DIREITOS DA PERSONALIDADE. Leda Maria Messias Da Silva e Ana Paula Dalmás Rodrigues.

Os trabalhos transcorreram normalmente e os debates foram bem interessantes, vários assuntos relacionados ao momento de pandemia em que estamos vivendo foram tratados, além de outros de extrema relevância sobre as condições de muito trabalhadores no Brasil.

Coordenadores do Grupo de Trabalho:

Prof. Dr. Ilton Garcia Da Costa

Universidade Estadual do Norte do Paraná/UENP

Prof. Dr. Leonardo Rabelo de Matos Silva

Universidade Veiga de Almeida/UVA RJ

Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini

Centro Universitário das faculdades Metropolitanas Unidas /FMU e Centro Universitário Eurípedes de Marília/UNIVEM

Nota técnica: Os artigos do Grupo de Trabalho Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho II apresentados no I Encontro Virtual do CONPEDI e que não constam nestes Anais, foram selecionados para publicação na Plataforma Index Law Journals (https://www.indexlaw.org/), conforme previsto no item 8.1 do edital do Evento, e podem ser encontrados na Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho. Equipe Editorial Index Law Journal - publicacao@conpedi.org.br.

O PERVERSO NOSSO DE CADA DIA: A INFLUÊNCIA DOS NOVOS MODELOS DE GESTÃO E FATORES AMBIENTAIS NO ASSÉDIO MORAL

OUR DAILY PERVERSE: THE INFLUENCE OF NEW MANAGEMENT STRATEGIES AND ENVIRONMENTAL FACTORS ON MORAL HARASSMENT

Hilda Baião Ramirez Deleito

Resumo

O assédio moral tem demonstrado ser uma patologia social, mais do que um problema individual. Apesar de todas as campanhas de esclarecimento e conscientização, persistem os ataques. Consequentemente, pode-se afirmar que não falta conhecimento acerca de atitudes inaceitáveis no ambiente de trabalho e sim de uma mentalidade permissiva quanto à violência e cínica quanto ao valor da pessoa humana. Modelos de gestão devem ser mudados para alcançar um equilíbrio entre as necessidades de sobrevivência da empresa e a manutenção da saúde física e mental de seus empregados.

Palavras-chave: Assédio moral laboral, Perversão, modelos de gestão

Abstract/Resumen/Résumé

Mobbing has proven to be a social pathology, rather than an individual problem. Despite all the awareness campaigns, the violence continues to exist. Consequently, it can be said that the attacks are due to lack of information, but rather a permissive mentality regarding violence and cynical approach about the value of the human person. Management models must be changed to achieve a balance between the company's survival needs and the maintenance of the physical and mental health of its employees.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Mobbing, Perversion, management models

1. Introdução

a. Objetivos

O presente artigo tem por objetivo problematizar a perversidade individual como motivadora dos episódios de assédio moral. Pretende-se situar a violência velada nos ambientes de trabalho dentro de contexto social de utilitarismo e egoísmo, que isola e discrimina os menos produtivos, e que se reflete em modelos de gestão predatórios.

b. Metodologias

Foi utilizada a metodologia analítica descritiva. Os conflitos no trabalho observados por Margarida Barreto foram esmiuçados, de maneira a ressaltar a distinção entre a violência verbal direta e as agressões veladas próprias do assédio moral.

c. Desenvolvimento da pesquisa

A hipótese de pesquisa foi a de que fatores ambientais determinam comportamentos psicopáticos no ambiente de trabalho, não simplesmente exacerbam tendências individuais. Para tanto, foi esmiuçada a pressão por produtividade e perfeita saúde física na indústria química (pesquisa realizada por Margarida Barreto). O modelo de gestão adotado foi comparado com outras formas de gestão, mais democráticas e participativas, defendidas pelo psicólogo americano Daniel Goleman. A obsessão por eficiência e atendimento de metas de produção mostrou-se determinante adoção de comportamentos e posturas hostis em relação aos pouco produtivos.

A opção por modelos autoritários, implementados pelo medo e violência foi situada dentro do contexto socioeconômico do capitalismo fluido, categoria proposta por Zygmunt Bauman. O esgarçamento das garantias de emprego e as exigências de competitividade refletiram-se também no comportamento dos colegas de trabalho, determinando a adoção de atitudes egoístas e friamente utilitaristas.

Por fim, foram propostas alternativas a estes modelos de gestão, de maneira a preservar a saúde física e mental dos trabalhadores e a construção de ambientes menos permissivos à violência e ao assédio moral.

d. Conclusões

A generalização e a banalização da violência verbal e das comunicações hostis no ambiente de trabalho determinam a mudança nas estratégias de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho.

A violência direta, assim como o psicoterror, estão inseridos no panorama geral de uma visão estritamente utilitarista da vida e do ser humano. Esta mentalidade se reflete não só na recusa crescente do Estado em assumir um papel social, como no

egoísmo e competitividade exacerbados. Também se reflete em estratégias de gestão focadas exclusivamente em dados estatísticos, onde o sucesso do empreendimento é aferido por resultados imediatos, sem preocupação alguma com as consequências humanas.

Modelos de gestão devem ser alterados para se alcance um equilíbrio entre as necessidades de sobrevivência da empresa e a manutenção da saúde física e mental de seus empregados. O sucesso não pode continuar sendo aferido apenas por números, chefias devem estar preparadas para ouvir e aceitar sugestões e criticas e aceitar flutuações na produtividade individual. Apenas assim, pode-se construir um ambiente de trabalho sem violência.

e. **Referências**

O principal referencial teórico são os estudos de Daniel Goleman sobre empatia e inteligência emocional. Suas ponderações permitem um contraponto com noções de eficiência no trabalho, normalmente aceitas, de modo a construir ambientes menos permeáveis à violência.

A descrição de um ambiente de trabalho marcada pelo utilitarismo e interesse foi trazida de Margarida Barreto, a partir de narrativas de trabalhadores na indústria química deSão Paulo.

2. O assédio moral e a perversão

A consciência do terror psicológico no trabalho no Brasil surgiu a partir dos estudos de Marie-France Hirigoyen, psicóloga francesa, especializada em vitimologia. O cerne da teoria de Hirigoyen é a existência de uma personalidade perversa narcisística. Dos relatos de Hirigoyen, delineia-se o perfil do agressor, que seria determinante para os casos de assédio moral. O assediador aparece como um monstro desumano, um *nosferatu¸* um vampiro que destrói vidas por prazer, inveja ou simples incapacidade de conviver com a alteridade.

Hirigoyen apresenta os assediadores como vítimas de traumas pretéritos que precisam transferir a dor e a humilhações que já sofreram. Afirma que "não fazem de propósito" e que existe um componente de prazer no assédio que não se confunde com eventuais vantagens profissionais. O paradigma do perverso é a personagem mítica de Narciso, que, em sendo incapaz de um verdadeiro relacionamento, está condenado a estabelecer relações pautadas pela perversidade, pela malignidade destrutiva. Hirigoyen

sustenta que os perversos são movidos apenas pelo prazer vital com o sofrimento do outro e suas dúvidas, assim como têm o maior prazer em sujeitar e humilhar o outro (HIRIGOYEN, 2008, p. 143).

Incapazes de estabelecer conexões normais baseadas na empatia, os perversos narcisistas estariam fadados a estabelecer relacionamentos alicerçados em relações de força, desconfiança e manipulação. Seria impossível para eles apreciar a diversidade, seriam prisioneiros dos próprios preconceitos e do próprio passado de violência. Precisariam, portanto, dominar ou destruir todos os que poderiam ser um entrave a seu poder. Aprisionados eles mesmos em memórias de violência e manipulação, os perversos estariam projetando toda a violência interna em alguém que poderia os desmascarar ou mostrar suas fraquezas (HIRIGOYEN, 2006, p. 278). Os perversos seriam, antes de tudo, vítimas de um enorme sofrimento interno, e não existiria dolo na sua conduta. Segundo Hirigoyen, os assediadores "não fazem de propósito" (HIRIGOYEN, idem).

Segundo Hirigoyen, a vítima seria todo aquele que se destaca do grupo, pela diversidade, competência ou dedicação. Em casos menos frequentes, poderia ser o superior hierárquico recém-chegado (HIRIGOYEN, 2008, p. 74), cujo estilo e métodos sejam reprovados pelo grupo. No entanto, as qualidades ou deméritos das vítimas seriam desimportantes, exceto como catalisadores de tendências sociopáticas dos agressores. Muito embora reconheça que qualquer pessoa pode ser levada a adotar atitudes perversas (HIRIGOYEN, 2008, p. 139), o assédio moral é apresentado como uma patologia individual e não como um problema sistêmico.

Nas décadas que se seguiram aos estudos de Hirigoyen houve uma tomada de consciência de que comunicações pautadas pela violência e humilhação são inaceitáveis. Tal consciência, contudo, não se refletiu em uma redução dos episódios de assédio. Ao contrário, o assédio se tornou endêmico. Alguns ramos da atividade econômica inclusive parecem encampar o assédio enquanto estratégia de gestão. Neste panorama, faz-se necessário reconhecer o assédio enquanto manifestação laboral de um problema maior: a subordinação da dignidade da pessoa humana a considerações mercadológicas.

3. Novos modelos de gestão, precarização, gestão por pressão e por injúria

Civilizações deveriam ser julgadas pela maneira como tratam as pessoas mais distantes do poder, seja pela raça, religião, gênero ou riqueza. Nesse sentido, uma

grande civilização seria aquela capaz de compaixão e amor pelos mais distantes dos círculos do poder (GOLEMAN, 2017, idem, p. 246). A sociedade brasileira tem falhado nesse teste essencial de civilização. Ao contrário, nem o Estado, nem as empresas querem assumir qualquer tipo de responsabilidade pelos improdutivos (desempregados, doentes crônicos, aposentados). As empresas demitem os que não conseguem se adaptar às metas de produtividade, os quais não conseguem nova colocação. O Estado tampouco deseja assumir qualquer ônus quanto aos excluídos socialmente. Ao contrário, sucessivas reformas dificultaram ou limitaram a percepção de benefícios de auxílio-desemprego, doença ou mesmo aposentadorias. Este movimento também pode ser observado a nível mundial, com uma rejeição crescente, por parte do Estado, a exercer um papel social, mas delegar ao mercado a solução de questões sociais. Dentro desta perspectiva, o assédio moral adquire a conotação de prática rotineira, pela qual os economicamente indesejáveis são gradativamente coagidos a pedir demissão, desaparecendo da empresa sem vestígio, sem indenizações ou o pagamento de verbas rescisórias.

Yuval Noah Harari afirma que, em sua forma extrema, a crença no livre mercado é tão ingênua quanto a crença em Papai Noel (2020, p. 338). Quando o Estado se exime do dever de proteção contra a fraude, roubo e violência, "capitalistas avarentos podem criar monopólios ou entrar em conluio contra sua mão de obra" (idem, p. 339). Mais do que impor salários baixos, a combinação entre livre mercado e indiferença estatal determina que seres humanos sejam reduzidos a uma mercadoria como outra qualquer. Ao término de sua vida útil, empregados e demais insumos produtivos, devem ser devidamente descartados.

O grande axioma da modernidade consiste na subordinação da dignidade humana a uma utilidade socioeconômica. Não se reconhece qualquer valor intrínseco à pessoa humana, porém veneram-se as realizações profissionais e o sucesso. Seres humanos resumem-se à sua força de trabalho. Suas qualidades individuais são irrelevantes. O triunfo do livre mercado é também um processo de educação para a violência nas relações de trabalho. A obsessão pela produtividade e eficiência se intensifica na pós-modernidade, criando novos modelos de gestão e novas formas de sofrimento laboral. Estes modelos são basicamente implementados pelo medo do desemprego e da exclusão social, do ridículo e da humilhação. O medo é o seu componente essencial. Consequentemente, a escolha de chefias truculentas não é um acidente de percurso ou um defeito. É uma opção deliberada em motivar pelo medo,

aumentar a produtividade pelo pavor. Consequentemente, a miséria psicológica tornou-se a regra, com pessoas aferrando-se cada vez mais a empregos ruins, nos quais se sentem desrespeitados, humilhados, manipulados e traídos. Por esta razão, o assédio moral é um resultado esperado, um componente necessário para alcançar a eficiência e a produtividade.

No Brasil, as primeiras vítimas da queda da arrecadação fiscal foram justamente os trabalhadores de baixa renda com regras mais rígidas para a percepção do seguro-desemprego. Exige-se a permanência mínima de doze meses no emprego para solicitar o benefício, obrigando o trabalhador a permanecer em condições precárias e insatisfatórias. Na sequência, a Reforma Trabalhista regulamentou formas de trabalho precário como o trabalho intermitente, reduzindo artificialmente os índices de desemprego.

Por fim, a Reforma da Previdência pretende reduzir o déficit público, nivelando por baixo a situação dos inativos. Aumenta-se o tempo de contribuição, para que até os modestos proventos de aposentadoria sejam recebidos por um tempo reduzido. Diante do panorama de queda na arrecadação, a solução apresentada é a de reduzir os encargos sociais do Estado, abandonando os mais vulneráveis às inexoráveis leis de mercado.

O corte nos programas sociais, especialmente de amparo aos desempregados e a imposição de regras mais excludentes para as aposentadorias certamente contribui para a manutenção de pessoas em locais de trabalho degradados. O desmonte do Estado Social mostra-se instrumental para determinar a subserviência a uma jornada de humilhações e a permanência em ambientes de trabalho tóxicos.

O medo e a incerteza quanto ao futuro, de fato, constituem o grande segredo da eficiência da iniciativa privada, que a própria administração pública vem tentando emular. Como a cidadania se traduz em poder de consumo, o medo suplanta a solidariedade (BARRETO, 2006, idem, p. 20). Motivados pelo medo, trabalhadores são impelidos a estender seus limites e sacrificar a própria saúde. Em resumo, o Estado atua como um facilitador do mercado, reduzindo os custos da transação. No que concerne às relações de trabalho, o Estado se abstém de intervir no processo de degradação dos empregados à situação de objeto de consumo imediato.

Ambientes de trabalho marcados pela tensão constante e a incerteza quanto ao futuro são propícios ao assédio moral. Quando o padrão de qualidade se resume a números e estatísticas, o resultado é o sofrimento no trabalho, mas não necessariamente

o assédio moral. Em tempos de capitalismo líquido, nos quais os contratos de trabalho são cada vez mais efêmeros, os seres humanos se descobrem como reles objetos de consumo, prontamente descartáveis.

Os ambientes de trabalho são carregados de tensão, uma vez que os vínculos de trabalho são cada vez mais frágeis. Bauman exemplifica o "capitalismo sólido" como o modelo de gestão fordiano: "atar os empregados às empresas Ford de uma vez por todas", fazendo com que o dinheiro gasto na sua preparação e treinamento se pagasse ao longo de vários anos de serviços. O atual estágio ("líquido") do capitalismo (BAUMAN, 2001, idem, p. 166), demanda flexibilidade e agilidade. Nos tempos de Ford, trabalho e capital eram mutuamente dependentes, o que não ocorre no capitalismo globalizado em que as constantes mudanças fazem parte do jogo. Segundo Bauman, um jovem americano com nível médio de educação espera mudar de emprego 11 vezes ao longo de sua carreira (BAUMAN, 2001, ibidem, p. 169).

As exigências de flexibilidade e agilidade determinam o término de garantias trabalhistas e previdenciárias, transformando contratos de emprego em vínculos efêmeros:

> "Flexibilidade" é o slogan do dia, e quando aplicado ao mercado de trabalho augura o fim do "emprego como o conhecemos", anunciando em seu lugar o advento do trabalho por contratos de curto prazo, ou sem contratos, posições sem cobertura previdenciária, mas com cláusulas "até nova ordem". A vida do trabalho está saturada de incertezas (BAUMAN, 2001, ibidem).

A modernidade "líquida" destrói os laços de interdependência entre capital e trabalho. Este pode ser realizado a distância, terceirizado e transferido para outras unidades produtivas. Como resultado, os operários são "dispensáveis, disponíveis e trocáveis" (BAUMAN, 2001, ibidem, p. 174). Os governos nacionais são igualmente reféns dessas novas formas de exploração porque a ameaça (ainda que não expressa) de empresas mudarem suas instalações nunca é leviana (BAUMAN, 2001, idem, p. 172). Esse ambiente de incerteza generalizada quanto ao futuro e ineficácia do controle social e moral sobre a atuação dos indivíduos torna o ambiente de trabalho altamente permeável ao desenvolvimento do assédio moral.

Neste contexto, nem sempre é fácil distinguir o assédio moral de outras formas de sofrimento laboral. Isto porque o modelo de gestão adotado causa intenso sofrimento aos trabalhadores que dependem de um emprego cada vez mais incerto. Por outro lado, o trabalho em condições de estresse constante constitui ambiente propício a conflitos

interpessoais e ao assédio moral. E a própria organização produtiva tem utilizado o assédio em seu benefício, como estratégia para aumentar os índices de produtividade.

Adriane Reis de Araújo assim definiu o assédio moral, particularmente o institucional:

> [...] 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. (ARAÚJO, 2019, p. 107).

Desta definição, observa-se que o assédio constitui uma conduta abusiva e deliberada, reiterada sistematicamente, frequentemente promovida institucionalmente para atender a metas de produtividade.

A aferição dos abusos na cobrança de metas tem demonstrado ser uma tarefa complexa, uma vez que depende da definição imprecisa do que seria o legítimo poder diretivo do empregador. No setor público, que não visa ao lucro, nem enfrenta concorrência, torna-se mais fácil perceber o abuso nas cobranças de metas e resultados, não obstante a releitura de princípios de direito administrativo, em particular a prevalência do interesse público sobre o privado. O Estado-Empregador estaria legitimado a exigir cada vez mais dos servidores, impondo-lhes atribuições incompatíveis com a limitação diária de jornada. O absurdo de tais pretensões é evidente.

Na iniciativa privada, porém, trata-se de um equilíbrio tênue entre a capacidade física e intelectual dos trabalhadores e a viabilidade econômica do empreendimento. Este equilíbrio está longe de ser alcançado, mormente em razão da fartura de mão-de-obra, tangida a aceitar condições de trabalho precárias, por força da necessidade e dos cortes dos programas sociais.

Veja-se, por oportuno, o exemplo da indústria química em São Paulo, objeto de pesquisa realizada pela médica e psicóloga brasileira Margarida Barreto. A autora acompanhou a trajetória de trabalhadores adoecidos no setor de indústrias plásticas, químicas e farmacêuticas de São Paulo. Barreto descreve o sofrimento relatado por estes trabalhadores como assédio moral vertical, inclusive propondo uma irônica e espirituosa tipologia dos chefes abusivos e assediadores: *pit bulls*, Grandes Irmãos, Mala Babões, dentre outros.

As situações relatadas por Barreto, a partir das entrevistas com os trabalhadores, não configuram propriamente assédio moral, uma vez que são dirigidos a toda a coletividade e não a indivíduos determinados. Não se pode falar em ofensa à dignidade individual, mas revelam um ambiente de trabalho deteriorado, em que o próprio sentido da humanidade se perdeu, e os trabalhadores são apenas meios para se atingir números, metas de produtividade, descartáveis e prontamente substituídos. É terreno fértil para o assédio moral, portanto, mas está ausente o elemento dolo na conduta. Não se observa nos relatos de Barreto a intencionalidade em manipular e humilhar. Ao contrário das entrevistas realizadas por Leymann e Hirigoyen, onde pessoas determinadas são isoladas e perseguidas, os trabalhadores das indústrias químicas são objeto de escárnio aberto e escancarado dirigido aos doentes de maneira geral e indistinta. Um escárnio pontual, porém, declarado, proferido na presença das próprias vítimas. Muito diverso das manipulações e da violência velada do *mobbing*, marcados pelo terror psicológico, onde as vítimas parecem estar tendo delírios persecutórios.

No momento em que não conseguiam mais manter as metas de produção (BARRETO, idem, p. 28), os trabalhadores entrevistados se viram tratados como "lixo", "um pedação de papel amassado", "um trapo de pano velho" (BARRETO, ibidem, p. 29). A amostra constatou quatro casos de LER (lesão por esforços repetitivos), dois de hérnia discal, um acidente de trabalho típico e outro no trajeto para o trabalho (BARRETO, ibidem, p. 32). A partir do momento em que os operários não conseguem mais ocultar sua doença e, consequentemente, não atingem as metas de produção pré-determinadas (BARRETO, ibidem, p. 197). Não podem esperar qualquer tipo de solidariedade por parte dos colegas, que igualmente temem as humilhações, difamações e ironias dirigidas aos improdutivos (BARRETO, ibidem, p. 199). De alguma forma todos adoecem e enlouquecem nesse ambiente perverso e degradado (BARRETO, ibidem, p. 198). Nada indica, contudo, o interesse institucional nas agressões, mesmo a sobrevida dos readaptados no emprego foi efêmera, tendo sido prontamente substituídos por outros mais jovens e saudáveis. Não houve tempo ou mesmo necessidade institucional para a consolidação de um processo de assédio moral.

Barreto observa que a redução progressiva das jornadas de trabalho não trouxe qualquer melhoria da qualidade de vida, uma vez que as novas formas de gerenciamento buscam, ao mesmo tempo, produtividade e qualidade do produto final (BARRETO, ibidem, p.98). Crescem a terceirização, o contrato temporário e a flexibilização do

empregado, exige-se qualificação e poli funcionalidade, visão sistêmica do processo produtivo e rotatividade de tarefas (BARRETO, ibidem). Para que o capital possa reagir e mostrar capacidade de reorganização diante das flutuações de mercado, é necessário flexibilizar contratos de trabalho, eliminando postos de trabalho, aumentando jornadas e incrementando subempregos (BARRETO, ibidem, p. 99). A busca da qualidade associada à produtividade exige dos trabalhadores maior concentração, qualificação, capacidade de adaptação e respostas cada vez mais rápidas às demandas. Os trabalhadores não são mais controlados por hora, mas por hora-produtividade. (BARRETO, ibidem).

A deterioração das condições de trabalho para atender a demandas de mercado foi observada igualmente por Hirigoyen. De fato, a adoção de práticas de gestão predatórias provoca a degradação do ambiente laboral, da qual decorrem todas as formas de sofrimento no trabalho, inclusive aquelas não imputáveis ao assédio moral.

Em sua introdução, Margarida Barreto ressalta a importância do trabalho para a inserção social. Em suas entrevistas, os trabalhadores afastados se referiam ao trabalho como "tudo em suas vidas", de modo que adoecer adquire uma conotação de sofrimento que ultrapassa o biológico (BARRETO, ibidem, p. 35). A recusa em aceitar o adoecimento é prática comum: "a doença só se manifesta na fábrica quando a dor é insuportável, rompendo o silêncio dos órgãos no corpo submetido, que já não consegue cumprir as metas preestabelecidas" (BARRETO, ibidem, p. 36). Não produzir como antes, retornar da Previdência Social após um afastamento superior a 30 dias, ou mesmo ter idade acima de 35 anos, significa a perda da confiança das chefias, e o isolamento dos colegas (BARRETO, ibidem). Os médicos que os atendem nas empresas frequentemente omitem os riscos da atividade produtiva, não fornecem os resultados dos exames ou cópia do prontuário, não notificam as doenças e os acidentes de trabalho, ignoram ou desmerecem os atestados de outros médicos (BARRETO, ibidem, p. 37).

Os relatos dos trabalhadores na indústria química revelam o adoecimento como o momento de ruptura. Até então, os operários acreditavam integrar uma família harmônica e feliz. Não percebiam qualquer conflito de interesses com a empresa, os colegas ou a chefia. A fábrica representava não só a fonte de sustento, mas também fonte de satisfação e reconhecimento. Margarida Barreto observou que o trabalho ocupava o núcleo central da vida, sendo identificado pelos homens como dignidade, responsabilidade, capacidade, competitividade e força. E pelas mulheres como necessidade, sobrevivência, independência, realização individual, possibilidade de sair

de casa e fazer novos amigos (BARRETO, ibidem, p. 128). A identificação do trabalho com a própria vida mostra como a atividade produtiva se confunde com a própria identidade do trabalhador, razão pela qual o indivíduo doente teme não só a perda do emprego como o sentimento de inutilidade que acompanha os afastamentos (BARRETO, ibidem, p. 129). A queda na produtividade é acompanhada pela desconfiança e descrédito das chefias, as transferências de um setor para o outro, enquanto suas tarefas são "passadas para aqueles considerados capazes de desempenhá-las, independentemente da capacidade técnica" (BARRETO, ibidem, p. 132) e toda a sorte de ironias por parte de seus colegas de trabalho.

Barreto observa que o trabalhador readaptado é rotulado como "preguiçoso, inútil, vagabundo, afeminado, porcelana, incompetente, demente, covarde, bichona, preto idiota, zé moleza, zé do bode, mané do bode" (BARRETO, ibidem, p. 131). Enquanto os homens são desqualificados por uma suposta fragilidade, que seria imprópria do gênero masculino, as mulheres são ridicularizadas por um alegado fingimento ou exagero emocional nas doenças. Seriam "mentirosas, inúteis, nervosas, histéricas, velhas, inválidas, mala sem alça, princesinhas, magda, ofélia, doentes, terceira idade, pobres, levianas, malditas, incompetentes, desequilibradas, desorganizadas, abelhas, babalou, poços de problemas, maria-das-dores, mãos podres, dani mala, pregos, magrelas, girafas, estressadas, loiras burras; dizem que estão com "finginite", que sua doença é "psicológica" (BARRETO, ibidem, p. 132).

Os readaptados passam a sofrer um pesado escrutínio, sentem-se envergonhados e muitos inclusive desistem do emprego (BARRETO, ibidem). Ser demitido ou forçado a pedir demissão é fonte de ainda mais vergonha, agravada pela dependência da ajuda de familiares para o próprio sustento (BARRETO, ibidem, p. 133). A dificuldade em conseguir nova colocação, o preconceito das empresas, mormente as terceirizadas, em admitir pessoas com prévio histórico de doenças ocupacionais transforma a vivência em processo de desamparo, desalento, medo, desespero, tristeza profunda, angústia, depressão, isolamento social e tentativas suicidas. (BARRETO, ibidem). Ao contrário, nos episódios de *mobbing*, o adoecimento físico é resultado dos jogos de manipulação e humilhação, nos quais a vítima tenta, em vão, desvencilhar-se das calúnias, boatos e perseguições.

Enquanto conseguem manter as metas de produtividade, os trabalhadores pesquisados por Barreto, não sofreram humilhações ou xingamentos. O tempo anterior ao adoecimento é lembrando com nostalgia, como o tempo em que o seu trabalho era

reconhecido e lhe trazia satisfação pessoal. Não há mostras de negativa de comunicação, boatos maledicentes, ou qualquer outra forma de perseguição, peculiar ao assédio moral. Os relatos de Hirigoyen e Leymann, ao contrário, consistem em uma perseguição implacável que parece brotar espontaneamente contra uma vítima aleatória. Hirigoyen percebe traços de perversidade nos episódios de assédio, fato que atribui a desvios de personalidade dos agressores e deficiências nos setores de Recursos Humanos.

As ironias dirigidas aos readaptados, por outro lado, denotam irritação em relação a colegas que, supostamente estariam trabalhando menos e prejudicando toda a equipe. Quando muito a inveja dirigida aos supostos privilegiados com uma condição de trabalho diferenciada. Sem dúvida, as agressões revelam a total ausência de empatia, característica principal da modernidade fluida.

Não se observa, igualmente, a intenção destrutiva, o *animus necandi*, que diferencia claramente o assédio moral de outras formas de comunicação inadequada no ambiente de trabalho. A inveja e irritação são dirigidas aos adoecidos e readaptados, indistintamente. Por outro lado, a perversidade, inerente ao *mobbing*, insere-se claramente no contexto de redirecionamento da raiva e frustração sobre uma vítima mais fraca ou de perseguição institucionalizada para atingir metas produtivas.

Barreto assume, entretanto, discriminação de gênero no tratamento recebido pelas mulheres na fábrica, o que faria do ambiente de trabalho um disciplinador e reprodutor dos sistemas de valores sociais (BARRETO, ibidem, p. 137). Segundo a autora, as falas femininas revelariam que as atividades masculinas seriam as de "mais benefícios e promoções", "posição de comando ou liderança, 'folgando' e discriminando" o trabalho feminino (BARRETO, ibidem, p. 136). Essa é a realidade percebida pelas mulheres, e que seria refletida também no assédio sexual, "presente nas relações hierárquicas assimétricas de poder" (BARRETO, ibidem, p. 138). É fato que as mulheres que relataram suas histórias a Barreto sentem-se humilhadas, ridicularizadas e tratadas como cidadãs de segunda classe. O gênero, contudo, não serve de escudo para blindar os homens. Homens e mulheres são igualmente desqualificados e ironizados pelos próprios colegas quando retornam de licenças médicas, rotulados como débeis e incapazes. O adoecer é incompatível com as necessidades da produção, e mesmo quando estão esgotados e descompensados os trabalhadores não podem abandonar a fábrica sem maiores explicações (BARRETO, ibidem, p. 143).

O descaso com as dificuldades e o esforço de continuar produzindo fazem desmoronar a existência, transformando a atividade em sacrifício (BARRETO, ibidem,

p. 144). Margarida Barreto observou que, nas falas dos empregados demitidos, existe o antes e o depois, a doença sendo o marco divisor. O antes era o tempo das boas lembranças, em que "havia companheirismo, possuíam e esbanjavam saúde; identificavam-se com a atividade, e o trabalho era sentido como fonte de alegria e prazer (BARRETO, ibidem, p. 145). O depois é o tempo das ameaças e das demissões, da queda de produção, repreensões, ironias, desqualificações (BARRETO, ibidem). Um dos trabalhadores entrevistados por Barreto compreendeu que "homem, pra empresa, é aquele que carrega de sessenta a oitenta quilos" e quando "não pode mais carregar aquilo...então ele é rebaixado a pó" (BARRETO, ibidem, p. 146). Os próprios colegas ironizam os adoecidos, murmurando que querem "ficar folgando", "dormir até mais tarde" (BARRETO, ibidem, p. 153).

Uma vez demitidos, homens ou mulheres passam a carregar um "estigma social" e já não conseguem retornar ao mercado formal (BARRETO, ibidem, p. 162). A característica comum de todos os novos contratados é a de serem jovens, bonitos, com físico perfeito e saudável, fluentes, emocionalmente controlados (BARRETO, ibidem, p. 119). O candidato ideal deve ter segundo grau completo, boa aparência e dentição (aferida por fotos antecipadas), boa altura, não fumar, ter idade inferior a 35 anos, quando homem não ser homossexual e quando mulher, solteira ou com filhos já crescidos. (BARRETO, ibidem). Barreto exemplifica que a Empresa de Correios e Telégrafos possui extensa lista de hipóteses de inaptidão, contendo nada menos que dezessete itens, inclusive o índice de massa corpórea (BARRETO, ibidem). A autora cita também que a Hervy não admite quem já tenha prestado serviços por mais de cinco anos no ramo ceramista (BARRETO, ibidem, p. 119). Percebe-se que os envelhecidos ou doentes são rejeitados como inservíveis até como exército industrial de reserva.

Barreto descreve as humilhações sofridas em ambiente de trabalho como assédio moral, embora perceba que, no universo de 494 mulheres que vivenciaram humilhações repetidas, 90% já estavam demitidas e relacionaram sua demissão ao aparecimento de doença ou acidente de trabalho (BARRETO, ibidem, p. 157). Entre os homens, 60% das vítimas estavam adoecidos/demitidos (BARRETO, ibidem, p. 158).

Em anexo ao estudo, Barreto acrescenta uma tipologia de chefes abusivos, conforme as próprias vítimas os percebem: 1) o pit bull, agressivo, violento e perverso, que demite "friamente e humilha por prazer"; 2) o profeta, cuja missão é enxugar "a máquina", demitindo "indiscriminadamente"; 3) o troglodita, brusco e grotesco, que implanta as normas sem pensar; 4) o tigrão, que esconde sua incapacidade com

grosserias e exige uma audiência para seus atos; 5) o grande irmão, que se aproxima de seus empregados para conhecer seus problemas, usando esses problemas contra os próprios empregados, na primeira oportunidade; 6) o mala-babão, que bajula o patrão, e controla os subordinados com mão-de-ferro; 7) tasea, "tá se achando", confuso e inseguro, 8) o garganta, que não domina bem o trabalho mas vive contando vantagens (BARRETO, ibidem, p. 215/216). Por fim, em suas conclusões, lamenta que o chefe não exerça a contento sua função de "mediador das políticas de gestão", mas como "um pequeno déspota, indiferente ao sofrimento e às dificuldades alheias", usando e abusando de "práticas autoritárias, desmandos, cooptações", intimidações e constrangimentos (BARRETO, ibidem, p. 206).

A presunção de Barreto de que gestor seria um mediador imparcial entre os interesses do capital e trabalho mostra-se equivocada. A analogia mais próxima seria em relação a um feitor de escravos moderno. O próprio supervisor não possui qualquer garantia no emprego, apenas a sua eficiência em controlar o próprio estresse, extrapolar os próprios limites e fazer o mesmo com seu *staff*. Sua função é extrair o máximo de sua equipe. As políticas de gestão são impostas verticalmente, nunca discutidas pela equipe. Assim sendo, não há que se falar em despreparo dos gestores, e sim em escolhas conscientes.

Gestores não são selecionados por sua empatia ou capacidade de ouvir. Organizações focadas em eficiência e lucratividade procuram gestores capazes de conseguir resultados. Goleman descreve estes chefes como "cegos pelo prêmio" (GOLEMAN, 2014, ibidem, p. 218), super-realizadores e superfocados. Marcadores de ritmo (*pacesetters),* que gostam de liderar pelo exemplo, estabelecendo um ritmo rápido que esperam que outros irão imitar. Marcadores de ritmo tendem a liderar por "comando e coação", em que simplesmente dão ordens e esperam ser obedecidos. Fazem microgerenciamento, constantemente duvidando do trabalho dos outros e sempre encontrando motivos para criticar, nunca para elogiar, desmotivando e desmoralizando a equipe (GOLEMAN, 2014, ibidem).

O próprio Goleman condena este estilo de gestão, propenso a "cometer lapsos éticos, trabalhar com pressa e tratar mal as pessoas" (GOLEMAN, 2014, ibidem, p. 219). Alerta que tais métodos são deletérios em longo prazo, determinando uma elevada rotatividade de mão de obra qualificada:

> Metas ambiciosas de receita ou crescimento não são a única forma de avaliação da saúde de uma organização – e se elas são atingidas ao custo de outras questões básicas, perdas no longo prazo, como a saída de funcionários de qualidade, podem se sobrepor a sucessos de curto prazo, levando a fracassos posteriores. (GOLEMAN, 2014, ibidem).

Dentro desse contexto, em que a direção da empresa está "cega pelo prêmio", e contrata justamente pessoas com o perfil de "marcadores de ritmo", não surpreende que a tipologia apresentada por Barreto pareça tão familiar. As tentativas de simular empatia (i.e o chefe "Grande Irmão") na verdade são estratégias para conseguir informações relevantes a serem transmitidas aos setores de pessoal e saúde. Como ressalta Goleman, é próprio dos *pacemakers* cometer lapsos éticos frequentes e ignorar as implicações humanas de suas atitudes e escolhas.

Goleman defende que os líderes deveriam encontrar tempo para ouvir, fazer *coaching*, prestar atenção aos sentimentos e necessidades das pessoas, ouvir conselhos e experiências, tomar decisões por consenso, e, por último, celebrar vitórias (GOLEMAN, 2014, ibidem, p. 228). Todavia não existe espaço para a empatia, troca de experiências ou celebração de vitórias, diante de modelos de gestão voltados exclusivamente a resultados imediatos, estatísticas e eficiência. Aliás, não se contratam supervisores ou coordenadores por suas qualidades humanas. Ao contrário, são valorizados justamente aqueles "cegos pelo prêmio", indiferentes aos problemas humanos, verdadeiras máquinas produtivas.

Hirigoyen também ressaltou que a redução do módulo semanal para 35 horas, na França, paradoxalmente aumentou a carga de trabalho. Exige-se dos assalariados que produzam cada vez mais, com equipes que trabalham por menos tempo (HIRIGOYEN, 2006, ibidem, p. 188). Os trabalhadores são alienados do mundo exterior, dragados pela corrente, sem tempo para refletir. Sempre pressionados, cobrados, pisados (HIRIGOYEN, 2006, idem, p. 189). Executivos estafados participam de seminários de gestão de estresse ou gestão do tempo apenas para aprender a estender mais os limites do seu próprio estresse, e se tornarem mais eficientes e rápidos (HIRIGOYEN, 2008, ibidem). Os assalariados produzem porque estão obcecados com as ameaças referentes à sobrevivência da empresa, ou da perspectiva de perder o emprego (HIRIGOYEN, 2006, ibidem, p. 83).

Barreto imputa aos supervisores uma perversidade que basicamente é inerente ao sistema produtivo. Para alcançar resultados rápidos, curvas ascendentes acentuadas de produtividade, há que se abstrair de qualidades humanas e agir como um robô. Todo

assalariado sabe que, independente de seu nível hierárquico, seu emprego depende de sua produtividade e adaptabilidade (HIRIGOYEN, 2008, ibidem, p. 190), inclusive os supervisores e gerentes. Adaptar-se, na perspectiva de mercado, significa identificar as deficiências da equipe, para imediata substituição dos menos produtivos. Trata-se de um sistema perverso, que trata pessoas como insumos produtivos, matérias primas, consumidas e repostas, de maneira mecânica e impessoal.

Os trabalhadores entrevistados por Barreto apresentavam, quando de sua dispensa, lesões osteomusculares decorrentes de esforço físico repetitivo. Os sintomas de angústia, depressão, raiva, alterações do sono surgiram como decorrência da dispensa. A total ausência de empatia com os problemas dos operários é característica do modelo de gestão, não uma anormalidade causada pelo despreparo para a liderança. A obsessão por resultados reduz seres humanos a objetos de consumo, descartáveis ao término de sua vida útil. Frise-se que as ironias dirigidas aos readaptados ("preguiçoso, inútil, vagabundo", etc.) não provenientes dos supervisores, e sim dos colegas de trabalho. Consequentemente, a violência verbal, praticada contra os readaptados, não pode ser classificada como assédio moral. Falta-lhe o dolo na conduta, a intenção de causar sofrimento e destruição moral. É apenas a expressão de um conflito interpessoal, que não degenera em assédio, em razão da dispensa do trabalhador readaptado.

4. Pessoas normais, perversos ocasionais

Uma determinada conduta não pode ser entendida como assédio sem a existência de dolo, assim como a sua reiteração ao longo de tempo prolongado. As ironias dirigidas aos adoecidos, no seu retorno, demonstram apenas a irritação contra aqueles que supostamente estariam trabalhando menos, em detrimento da equipe.

Frise-se, também, que a tese de um assediador perverso narcisista poderia, inclusive servir como excludente de responsabilidade. Um agressor nestes moldes seria, ele mesmo, uma vítima, merecedor de terapias para desconstruir seus condicionamentos negativos pretéritos e não de sanções judiciais. Seria impensável punir alguém desprovido do mais elementar discernimento. De qualquer sorte, a teoria do perverso narcisista mostra-se falha na explicação da multiplicação dos casos de assédio moral, apesar de todas as campanhas de divulgação e esclarecimento.

Tanto a agressão direta dos relatos de Barreto quanto a tortura moral do assédio apenas são possíveis no contexto geral de redução de seres humanos a um insumo produtivo. Trata-se de um modelo de gestão perverso, que usa e descarta seres humanos,

seguindo uma lógica utilitarista. Michael Sandel adverte que o mercado não julga as preferências a que atende, não aponta o polegar para cima ou para baixo (SANDEL, 2014, p. 19) e se alguém estiver disposto a comercializar o próprio rim, um economista apenas indagaria sobre o valor pretendido (SANDEL, 2014, ibidem). Numa sociedade em que tudo está à venda, a vida fica cada vez mais difícil para aqueles que não tem como comprar influência política, bom atendimento médico, segurança, etc, (SANDEL, 2014, idem, P. 14).

Sandel observou que o apogeu na crença triunfalista do mercado ocorreu nos anos anteriores à crise financeira de 2008. Essa era começou no início da década de 1980, quando Ronald Reagan e Margareth Thatcher proclamaram sua convicção de que o mercado, e não o governo, detinha a chave da prosperidade (SANDEL, 2014, ibidem, p. 12). E prosseguiu com o liberalismo de Clinton e Tony Blair na convicção de que os mercados constituem o principal meio para a consecução do bem público (SANDEL, 2104, ibidem). Sandel observa que a crise econômica expôs a incapacidade dos mercados de gerir seus próprios riscos com eficiência, assim como a desvinculação entre mercado e moral (SANDEL, 2014, ibidem). Nesse contexto, a crise financeira de 2008 foi considerada um autêntico veredito moral sobre a adoção acrítica dos mercados nas três décadas precedentes. Em 2011, pesquisas indicaram que o descrédito do governo federal terminou por ser maior do que o das instituições financeiras de Wall Street (SANDEL, 2014, ibidem, p. 17). Justamente porque o Estado deveria zelar pelo interesse comum e não pelo interesse de minorias bem relacionadas e influentes. Sandel conclui que: "nossa relutância em considerar argumentos morais e espirituais, nesse movimento de adoção da lógica de mercado, veio a cobrar um preço alto: privou o discurso público de energia moral e cívica e contribuiu para a política burocrática e gerencial que hoje aflige muitas sociedades" (SANDEL, 2014, ibidem, p. 19).

Construir alternativas para este modelo perverso, contudo, não é fácil. A globalização do trabalho impôs a intensificação do ritmo de trabalho, para que as unidades produtivas se mantivessem competitivas no mercado. José Pastore já alertava há uma década sobre a rapidez das inovações tecnológicas e suas repercussões no mundo do trabalho. Na década de 70, uma inovação industrial durava dois anos; na década de 80, o prazo reduziu-se para um ano; e na década seguinte passou a durar apenas seis meses. Em certos campos, como a informática e telecomunicações, as novidades duram de três ou quatro semanas. Muitas profissões foram atropeladas pelas novas tecnologias. No setor gráfico, por exemplo, sumiram os linotipistas. Nas

ferrovias, desapareceram os inspetores. Nas fundições, sumiram os moldadores. Nas redações, estão desaparecendo os revisores. Nos grandes armazéns, os almoxarifes estão sendo substituídos pelos computadores. Nos elevadores, não há mais cabineiros. As máquinas ficaram mais baratas e inteligentes, e passando a competir com os humanos. No terreno pessoal, o mercado de trabalho procura profissionais polivalentes e multifuncionais. Não basta ser especialista, é necessário saber um pouco das profissões correlatas.

É um engano supor que o empresariado se beneficie das mudanças impostas pela globalização ou do ritmo constante e frenético das mudanças. Friedman destaca que, nas entrevistas para seu livro sobre globalização, ouviu frequentemente que somente nos últimos dois a três anos tinham sido capazes de fazer coisas que jamais imaginariam possíveis ou estavam sendo obrigados a fazer o que jamais imaginariam necessárias (FRIEDMAN, 2014, ibidem, p. 309). São várias estratégias de adaptação a situações imprevistas e adversas, que exigiram rapidez e criatividade. Entre essas estratégias inclui-se a terceirização da produção, seja para cortar custos, seja para ganhar agilidade. Em rápido movimento, as empresas crescem e em seguida, se retraem, causando a extinção de vários postos de trabalho.

A prática do consumo, seguido pelo descarte de seres humanos adoecidos pelo estresse ou pelo esforço repetitivo é incompatível com o princípio da dignidade da pessoa humana. Por outro lado, as metas na iniciativa privada não representam simplesmente um exercício de poder, muito embora careçam de limites éticos. Afinal, empresas precisam se manter competitivas para sobreviver e continuar gerando empregos.

Trata-se, portanto, de uma difícil equação, entre a competitividade das empresas e a higidez de seus colaboradores. Faz-se necessária uma reflexão sobre os fatores ambientais que trazem à tona o que há de pior nos seres humanos, roubam-lhes a capacidade de sentir empatia ou mesmo construir relações profissionais alicerçadas no respeito mútuo.

5. Conclusões

A generalização e a banalização da violência verbal e das comunicações hostis no ambiente de trabalho determinam a mudança nas estratégias de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho.

O assédio moral tem demonstrado ser uma patologia social, mais do que um problema individual. Apesar de todas as campanhas de esclarecimento e conscientização, persistem os ataques. Consequentemente, pode-se afirmar que não falta conhecimento acerca de atitudes inaceitáveis no ambiente de trabalho e sim de uma mentalidade permissiva quanto à violência e cínica quanto ao valor da pessoa humana.

As pesquisas de Margarida Barreto ressaltaram a instrumentalidade das pessoas enquanto força de trabalho. Enquanto puderam trabalhar e produzir, os colaboradores não tiveram motivos de queixa. Após o retorno da licença médica, foram ridicularizados por seus colegas e atentamente observados pela supervisão. Incapazes de lidar com a pressão por produtividade ou o peso do escrutínio coletivo, perderam seus empregos. As agressões foram diretas, proferidas na presença das vítimas. Caso houvesse um período de estabilidade maior, onde os readaptados pudessem continuar empregados, é provável que passassem a sofrer perseguições e jogos de manipulação. Os readaptados não registraram qualquer empatia por parte de seus colegas, muito menos, obviamente por parte de seus empregadores, representados pela supervisão e chefia.

O sentimento de traição experimentado pelos adoecidos revela que a aparência de cordialidade nas relações profissionais na realidade resume-se a puro interesse egoísta. Pessoas comuns temem por seus empregos e, portanto, rejeitam violentamente aqueles que supostamente comprometem os dados de produtividade da equipe, arriscando a subsistência de todos. O medo e a incerteza quanto ao futuro inibem a empatia e toda a sensibilidade humana. Bons colaboradores trabalham como autômatos, imitam o ritmo acelerado e uniforme de uma máquina. Os demais devem ser descartados, em benefício dos índices de produtividade da equipe.

Hirigoyen estava correta ao atribuir um componente de perversidade ao assédio moral, mas equivocada em perceber ali um problema individual. Os novos métodos produtivos sacrificam a segurança nos empregos para trazer agilidade e competitividade aos empreendimentos. Sufocam sentimentos genuinamente humanos como a compreensão, e a empatia diante do sofrimento alheio, para criarem autômatos frios e extremamente resistentes à dor e ao estresse. O empregado ideal do capitalismo fluido é um psicopata ocasional. Age de maneira perversa durante a sua jornada de trabalho. Silencia suas qualidades humanas, manipula e engana. Modelos de gestão focados em números e estatísticas determinam a escolha das chefias pela excelência em conseguir resultados rápidos. Ética, compaixão e colaboração mútua não são qualidades

procuradas. É um sistema perverso, que estimula atos de extrema perversidade para atender a metas de produtividade.

Modelos perversos de gestão de pessoas não existem no vácuo ou na imaginação delirante de empresários megalomaníacos. Modelos perversos existem porque a sociedade, de maneira geral, é conivente com tais modelos. Tolera-se a violência psicológica, desde que não degenere em agressão física. De maneira geral, seres humanos são considerados bens de consumo, e não apenas no ambiente de trabalho. A dignidade humana não é considerada como um atributo intrínseco à condição humana, mas uma utilidade específica, tal como a destreza profissional e a eficiência. Aposentados, inativos, desempregados e doentes são rotulados como párias, indignos de respeito e consideração.

A violência direta, assim como o psicoterror, estão inseridos no panorama geral de uma visão estritamente utilitarista da vida e do ser humano. Esta mentalidade se reflete não só na recusa crescente do Estado em assumir um papel social, como no egoísmo e competitividade exacerbados. Também se reflete em estratégias de gestão focadas exclusivamente em dados estatísticos, onde o sucesso do empreendimento é aferido por resultados imediatos, sem preocupação alguma com as consequências humanas.

Modelos de gestão devem ser alterados para se alcance um equilíbrio entre as necessidades de sobrevivência da empresa e a manutenção da saúde física e mental de seus empregados. O sucesso não pode continuar sendo aferido apenas por números, chefias devem estar preparadas para ouvir e aceitar sugestões e criticas e aceitar flutuações na produtividade individual. Apenas assim, pode-se construir um ambiente de trabalho sem violência.

6. Referencias bibliográficas

ARAÚJO, Adriane Reis de. *O Assédio Moral Organizacional*. Disponível em: https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/7054, acesso em 25 jul 2019.

BARRETO, Margarida Ribeiro Silveira. *Violência, saúde e trabalho (uma jornada de humilhações).* São Paulo, EDUC, 2006.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida.* Rio de Janeiro, Zahar, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. *Globalização: as consequências humanas.* Rio de Janeiro, Zahar, 1999.

BAUMAN, Zygmunt. *Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos,* Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2004.

BECK, Ulrich. *O que é globalização?* São Paulo, Paz e Terra, 1999.

CASSAR, Vólia Bonfim. *Direito do Trabalho***.** Niterói, Impetus, 2009.
FRIEDMAN, Thomas. *O mundo é plano*. Rio de Janeiro, Objetiva, 2005.
GOLEMAN, Daniel. *O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas***.** Rio de Janeiro, Objetiva, 2014.
GOLEMAN, Daniel. *Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso***.** Rio de Janeiro, 13ª, reimpressão, Objetiva, 2017.
HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio Moral: a violência perversa do cotidiano.* Rio de Janeiro, 10ª edição, Bertrand Brasil, 2008.
HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-Estar no trabalho: redefinindo o assédio moral***.** Rio de Janeiro, 3ª edição, Bertrand Brasil, 2006.
LEYMANN, Heinz. *La persécution au travail.* Paris, Éditions de Seuil, 1996.
LEYMANN, Heinz. *Mobbing and psychological terror at workplaces, Violence and Victims***.** Vol.5, n.2, 1990. Disponível em http: //www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990.pdf. Acesso em 27 nov 2018.
LIPOVETSKY, Gilles. *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de consumo.* São Paulo, Companhia das Letras, 2007.
OLIVEIRA, Francisco Antonio. *Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho.* 5ª edição São Paulo, LTr, 2019.
PAMPLONA, Rodolfo Mário Veiga; BARROS, Renato da Costa Lino de Góes. *A distinção do assédio moral de figuras afins.* Revista Fórum Trabalhista - RFT
Belo Horizonte, ano 2, n. 4, jan./fev. 2013.
PASTORE, José. *O trabalho na virada do século.* Disponível em http://www.josepastore.com.br/artigos/em/em_079.htm. Acesso em 19 jul 2016.
SANDEL, Michael J. *O que o dinheiro não compra: os limites morais do mercado.* Rio de Janeiro, 6ª edição, Civilização Brasileira, 2014.
SANDEL, Michael J. *Justiça: o que é fazer a coisa certa.* Rio de Janeiro, 24ª edição, Civilização Brasileira, 2017.
SUPIOT, Alain. *Homo juridicus: ensaio sobre a função antropológica do direito.* Martins Fontes, 2007.
WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva***.** Vol 2, São Paulo, UnB, 1979.