

**XXVI ENCONTRO NACIONAL DO  
CONPEDI BRASÍLIA – DF**

**DIREITO, GLOBALIZAÇÃO E RESPONSABILIDADE  
NAS RELAÇÕES DE CONSUMO**

**JOANA STELZER**

**RENATA DE ASSIS CALSING**

**CLAUDIA LIMA MARQUES**

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. Raymundo Juliano Feitosa – UNICAP

**Vice-presidente Sul** - Prof. Dr. Ingo Wolfgang Sarlet – PUC - RS

**Vice-presidente Sudeste** - Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim – UCAM

**Vice-presidente Nordeste** - Profa. Dra. Maria dos Remédios Fontes Silva – UFRN

**Vice-presidente Norte/Centro** - Profa. Dra. Julia Maurmann Ximenes – IDP

**Secretário Executivo** - Prof. Dr. Orides Mezzaroba – UFSC

**Secretário Adjunto** - Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto – Mackenzie

**Representante Discente** – Doutoranda Vivian de Almeida Gregori Torres – USP

#### **Conselho Fiscal:**

Prof. Msc. Caio Augusto Souza Lara – ESDH

Prof. Dr. José Querino Tavares Neto – UFG/PUC PR

Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini Sanches – UNINOVE

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva – UFS (suplente)

Prof. Dr. Fernando Antonio de Carvalho Dantas – UFG (suplente)

#### **Secretarias:**

**Relações Institucionais** – Ministro José Barroso Filho – IDP

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho – UPF

**Educação Jurídica** – Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues – IMED/ABEDI

**Eventos** – Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta – FUMEC

Prof. Dr. Jose Luiz Quadros de Magalhaes – UFMG

Profa. Dra. Monica Herman Salem Caggiano – USP

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo – UNIMAR

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr – UNICURITIBA

**Comunicação** – Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro – UNOESC

---

D597

Direito, globalização e responsabilidade nas relações de consumo [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Claudia Lima Marques; Joana Stelzer; Renata de Assis Calsing - Florianópolis: CONPEDI, 2017.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-85-5505-442-6

Modo de acesso: [www.conpedi.org.br](http://www.conpedi.org.br) em publicações

Tema: Desigualdade e Desenvolvimento: O papel do Direito nas Políticas Públicas

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais.
2. Consumismo.
3. Superendividamento.
4. Responsabilidade civil. XXVI Encontro Nacional do CONPEDI (26. : 2017 : Brasília, DF).

CDU: 34



# **XXVI ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI BRASÍLIA – DF DIREITO, GLOBALIZAÇÃO E RESPONSABILIDADE NAS RELAÇÕES DE CONSUMO**

---

## **Apresentação**

Estes anais representam a consolidação de diferentes estudos realizados por pesquisadores e estudantes oriundos de diversos Programas de Pós-Graduação em Direito do Brasil que foram selecionados pelo sistema double blind peer review e apresentados e discutidos no Grupo de Trabalho Direito, Globalização e Responsabilidade nas Relações de Consumo ocorrido por ocasião do XXVI Encontro Nacional do CONPEDI, realizado em Brasília, entre os dias 19 a 21 de julho de 2017. Sob o tema “Desigualdades e Desenvolvimento: O papel do Direito nas políticas públicas” e com a parceria da Universidade de Brasília (Curso de Pós-Graduação em Direito da UnB - Mestrado e Doutorado), o encontro mais uma vez oportunizou um espaço multidimensional para as mais variadas e vívidas discussões. O CONPEDI tem se consagrado ano após ano como maior e melhor evento da Pós-Graduação em Direito do País.

O Grupo de Trabalho se destacou pela profundidade na discussão de seus temas, onde podemos destacar estudos sobre as relações de consumo, com destaque para as situações de vulnerabilidade que dela podem decorrer; sobre o consumismo em um mundo globalizado e as dificuldades e novos desafios daí decorrentes; sobre o superendividamento em suas diversas nuances; e aspectos de responsabilidade civil e penal decorrentes do direito consumerista.

Os diversos temas que integram esse volume demonstram o incontestável esforço dos autores em trazer à luz temáticas com densidade teórica e complexidade, ou seja, características oportunas para os estudos em esfera de pós-graduação.

Esta coletânea conseguiu reunir uma massa crítica de cunho reflexivo sobre diferentes temas ligados à sua área de pesquisa que se encontram na vanguarda das discussões atuais, tanto no Brasil como no exterior. Os trabalhos promovidos no encontro presencial também possibilitaram novas reflexões acerca das pesquisas selecionadas, possibilitando uma interlocução entre diferentes grupos de pesquisadores, de diferentes regiões do país e comprometidas a continuar desbravando novos temas que consigam fazer a ponte entre a academia e a função do direito nas políticas públicas que visam reduzir as desigualdades sociais existentes hoje no Brasil.

Desta forma, é com imensa satisfação que as Coordenadoras desse Grupo de Trabalho apresentam esta obra. Pela novidade e profundidade de seus artigos, acreditamos em seu potencial de elevar as discussões entre os cursos de Pós-graduação no Brasil e os setores público e privado, a fim de que o estudo do Direito alcance, cada dia mais, sua função de transformação das relações sociais desiguais perpetuadas pela globalização do consumo, que abarcam as relações de produção de bens, de trabalho e capital, além do comércio, que é apenas o desfecho do ciclo do capitalismo moderno.

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Lima Marques

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Joana Stelzer (UFSC)

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Renata de Assis Calsing (UDF)

**ASSÉDIO MORAL NA COBRANÇA DE METAS NO TRABALHO**  
**HARASSMENT IN GOAL SETTING IN WORKING PLACE**

**Hilda Baião Ramirez Deleito**  
**Leonardo Rabelo de Matos Silva**

**Resumo**

Segundo Hirigoyen, o perverso narcisista precisa alimentar-se do sofrimento alheio na sua busca, ainda que pelo viés psicanalítico, o agressor apenas esteja reproduzindo situações e traumas passados. Não existe o componente de perversidade na exigência de produtividade e rapidez, ditada pela nova fase do capitalismo. Embora exista onexo de causalidade entre as condutas adotadas e o sofrimento físico e moral dos trabalhadores, não existe o elemento da malignidade inerente ao assédio moral.

**Palavras-chave:** Assédio moral, Globalização, Cobrança de metas

**Abstract/Resumen/Résumé**

According to Hirigoyen, the perverse narcissist needs to feed on the suffering of others in his quest, although by the psychoanalytic bias, the aggressor is only reproducing past situations and traumas. There is no perversity component in the demand for productivity and speed, dictated by the new phase of global capitalism. Although there is a causal link between the behaviors adopted and the physical and moral suffering of the workers, there is no element of the malignity inherent in moral harassment.

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** Harassment, Globalization, Goal setting

## **1. Introdução**

### **1.1. Objetivos**

O presente artigo tem por objetivo repensar o assédio moral na cobrança de metas, retomando os estudos de Leyman e Hirigoyen. A hipótese de pesquisa é que nem toda cobrança de metas configura assédio, na medida em que não é direcionada individualmente a um indivíduo que se destaque do grupo, nem visa intencionalmente à sua destruição.

### **1.2. Metodologias**

Foi utilizado o método analítico-dedutivo. O ponto central dos estudos de Hirigoyen reside no personalidade do agressor, que seria mais determinante para o assédio moral do que os eventuais vantagens profissionais ou as qualidades pessoais das vítimas. A partir das pesquisas de Hirigoyen e Leyman, construiu-se a hipótese de pesquisa de nem toda a cobrança de metas pode ser rotulada como assédio moral, e conseqüentemente nem todo o sofrimento laboral decorrente da exigência de produtividade e resultados pode é passível de indenização por danos morais.

### **1.3. Desenvolvimento da pesquisa**

A hipótese central da pesquisa foi construída a partir dos estudos de Hirigoyen que destacam a importância do perfil do agressor, descrito como perverso narcisista. Sem esse tipo de personalidade, incapaz de empatia, não ocorreria o assédio moral. A hipótese foi confirmada pela constatação de que a cobrança de metas decorre da adoção de novos ritmos de trabalho e que o próprio Conselho Nacional de Justiça impõe uma expectativa de resultados aos tribunais (Metas 1, 2 e 3). Dessa constatação decorreu a conclusão de que a cobrança de metas resulta da necessidade de agilidade e competitividade, e não da intenção de destruir psicologicamente as vítimas.

### **1.4. Conclusões**

Existe um preço alto na adaptação ao novo mundo globalizado, preço este que vem sendo cobrado inclusive no âmbito da administração da justiça. A submissão a níveis intensos de estresse degrada a saúde dos trabalhadores. A tensão e o medo do desemprego comprometem a vida fora do trabalho, no que vem sendo descrito pela doutrina e jurisprudência como dano existencial. Enquadrar todo o tipo de sofrimento no trabalho como assédio moral esvazia o instituto e desestimula a busca de soluções

para os dilemas da mais nova fase do capitalismo e a adaptação forçada dos brasileiros a uma realidade extremamente excludente.

## 1.5. Referências

O principal referencial teórico é o trabalho de Hirigoyen sobre assédio moral no trabalho, com sua ênfase na personalidade do agressor e não nas possíveis vantagens na carreira. Outro referencial são as pesquisas de Lorenz sobre o comportamento animal e os mecanismos sociais de controle da agressividade, ressaltando-se que esse autor foi quem primeiro utilizou o termo *mobbing*.

## 2. Assédio moral e dissolução da individualidade

A expressão *mobbing* tem origem no verbo *to mob*, significando originalmente uma turba agressiva (LITZCHE, 2013, p. 7). É atribuída a Karl Lorenz a popularização do termo *mobbing* para descrever um ataque de um bando contra um inimigo mais forte (LENZ, p. 2). Hirigoyen cita Freud para explicar a dissolução da individualidade na multidão e percebe uma dupla identificação: em relação ao grupo (horizontal) e em relação ao chefe (vertical) (HIRIGOYEN, 2008, p. 69).

Por assédio no local de trabalho, Hirigoyen entende toda e qualquer conduta abusiva (palavras, atos, gestos e escritos) que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica da pessoa, por em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (2008, p. 69).

A própria autora percebeu que a definição comportava o perigo de banalização do conceito e em sua obra subsequente, *Mal-Estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral* advertiu para a necessidade do uso rigoroso do termo. A expressão havia passado para a linguagem corrente e terminado por englobar um mal estar mais geral das empresas (HIRIGOYEN, 2006, p. 10). Dedicou um capítulo inteiro para distinguir o assédio moral do estresse ou da pressão no trabalho. Segundo ela o estresse apenas se torna destruidor pelo excesso, enquanto o assédio é destruidor por si só (2006, p. 20).

Os perversos narcisistas são indivíduos que estabelecem com o outro vinculações alicerçadas em relações de força, desconfiança e manipulação. É impossível para eles reconhecer as diferenças do outro como ser humano complementar, que deveriam enriquecê-los. Ao contrário, consideram o outro, *a priori*, como um inimigo a ser vencido. Precisam portanto dominar ou destruir todos os que poderiam ser um entrave a seu poder. Projetam toda a violência interna em alguém que possa os desmascarar ou mostrar suas fraquezas. Este outro se torna mau, responsável por tudo de errado, e que deve ser destruído. Existe, incontestavelmente, nos perversos narcisistas um grande prazer em fazer exatamente o que poderá desmantelar a identidade da vítima (HIRIGOYEN, 2006, p. 278).

O contexto sociocultural é permeável à perversão (HIRIGOYEN, 2008, p. 12) e permite que ela se desenvolva. A sociedade como um todo perdeu os limites morais e religiosos que constituíam um código de civilidade (HIRIGOYEN, 2008, p. 13). O comportamento hostil do bando observado por Lorenz não possui conotações morais, apenas é um comportamento instintivo de defesa. A perversidade se instaura quando falham os mecanismos de controle social, normalmente bastante ativos nos grandes animais carnívoros.

Rocañin afirma que o estresse é criado quando o sujeito percebe uma situação ameaçadora no entorno, que ultrapassa a sua capacidade de reação (ROCAÑIN, 2004, p.11). Será nocivo em razão de sua intensidade e duração.

Segundo Rocañin, o *burnout* foi um conceito introduzido na década de setenta por Freudenberger e ampliado conceitualmente por Maslach na década de oitenta (ROCAÑIN, 2004, p. 20). Caracteriza-se por um profundo esgotamento emocional, perda de energia e vitalidade, incapacidade de tomar decisões e falta de interesse no futuro profissional. Rocañin distingue claramente o esgotamento físico e emocional decorrente da exposição prolongada a situações de estresse intenso e o assédio moral, que é um abuso “contínuo e deliberado” por parte dos chefes ou dos colegas (ROCAÑIN, 2004, p. 30). Hirigoyen salienta que nos animais, existe a opção entre agressão e fuga. Para um assalariado, mormente com o desmoronamento das garantias trabalhistas, o organismo passa pelas fases de alerta, resistência e esgotamento (HIRIGOYEN, 2008, p.94).

Hirigoyen sustenta que a violência perversa sempre existiu no ambiente de trabalho, assim como no ambiente familiar. Antes, porém, as pessoas sempre poderiam mudar de emprego porque havia muita oferta. Com as profundas alterações no mundo do trabalho, as pessoas “se agarram desesperadamente ao trabalho, em detrimento de sua saúde, tanto física quanto psíquica” (HIRIGOYEN, 2008, p. 19).

Em grupos que trabalham sob pressão, os conflitos nascem mais facilmente (HIRIGOYEN, 2008, p. 94). Certamente não é por acaso que a consciência do assédio moral nasceu na Europa central, onde havia forte tradição de proteção aos direitos sociais e trabalhistas. A redução do módulo semanal na França para 35 horas não trouxe os benefícios esperados. Não reduziu o desemprego, ou melhorou a qualidade de vida dos empregados. Aumentou a sobrecarga de trabalho nos cargos de gestão, cujos ocupantes se vêm forçados a conseguir manter o nível de produção em menos tempo. As garantias contra a dispensa imotivada cederam espaço a contratos temporários.



Vólia Bonfim Cassar define assédio moral como “condutas abusivas praticadas pelo empregador, direta ou indiretamente, que afetem seu estado psicológico”(2009, p. 745), citando Vilja Marques para afirmar que constitui assédio a exposição do trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas, durante a jornada de trabalho.

A autora exclui o assédio moral ascendente e horizontal de sua definição, restringindo o assédio a mais uma prática abusiva do patronato. A restrição também representa uma banalização do instituto, mais um capítulo da eterna luta entre o bem e o mal, trabalho e capital. A violência perversa no ambiente de trabalho, contudo, não está limitada ao assédio descendente. Trata-se de um tipo específico de violência, dirigida à destruição sistemática de outro ser humano no ambiente de trabalho, independente de sua situação hierárquica.

O objeto deste estudo é responder à indagação: quando existe o assédio moral na cobrança de metas?

### **3. Assédio moral e sofrimento no trabalho**

O conceito de assédio moral se popularizou com os estudos de Hirigoyen na França. Publicado em 1998, o livro de Marie-France Hirigoyen sobre assédio moral rapidamente se tornou referência sobre o assunto no Brasil. E não só no Brasil. Litzche ressalta a banalização da expressão na Alemanha, para descrever qualquer desentendimento ou aborrecimento no local de trabalho (p. 7). Muito embora a autora ressalte contribuição de Leymann, o trabalho de Hirigoyen é atualmente o modelo de boa parte do que se escreve atualmente sobre assédio moral no Brasil. O viés de Hirigoyen é o da vitimologia, do estudo da violência nas relações interpessoais sob o ponto de vista da vítima do abuso (2008, p. 15). É evidente, entretanto, a importância do estudo para o direito, em especial que condutas podem ser tipificadas criminalmente, e que medidas de prevenção e punição seriam mais eficazes.

Trata-se, portanto, de uma violência intencional, consciente e direcionado a uma pessoa. Segundo Hirigoyen, o ataque é precedido de uma desvalorização da vítima perante o grupo (2008, p. 68), para legitimar o processo destrutivo que se inicia. A autora sustenta que existe um perfil específico não só das vítimas, como também do agressor.

A vítima é todo aquele que se destaca do grupo, seja pela diversidade, competência ou dedicação. Em casos menos frequentes, pode ser o superior hierárquico

recém chegado (2008, p. 74), cujo estilo e métodos sejam reprovados pelo grupo. Para que o processo de assédio se inicie, a vítima precisa ser isolada do grupo de trabalho. Sem esse isolamento, o alvo recebe apoio e suporte da comunidade laboral e não sucumbe ao processo destrutivo.

O perfil do assediador é definido ainda mais claramente por Hirigoyen. Trata-se do perverso narcisista. Pessoa incapaz de estabelecer relações de empatia com outros seres humanos, e que usa o sofrimento alheio como meio para alcançar o êxito de seu projeto, seja ele o poder na organização ou a tão sonhada promoção.

Para Hirigoyen, o perfil do assediador é mais determinante na configuração do assédio do que qualquer qualidade pessoal ou profissional da vítima. Reconhece que qualquer pessoa pode ser levada a comportamentos perversos (2008, p. 139). Segundo a autora, o comportamento do perverso narcisístico se distingue pela ausência de remorso ou arrependimento (2008, p. 139).

Hirigoyen destaca que, originalmente o conceito de perversão foi usado na psicanálise para descrever os desvios em relação ao ato sexual normal e apenas posteriormente foi utilizado para caracterizar desvios de caráter e de comportamento (2008, p. 141).

Os perversos narcisistas são considerados psicóticos sem sintomas, que encontram seu equilíbrio descarregando em um outro a dor que não sentem e as contradições internas que se recusam a perceber. Eles não “fazem de propósito” o mal que fazem, eles fazem mal porque não sabem agir de outro modo para existir. Foram eles próprios feridos em sua infância e tentam assim manter-se vivos. A transferência da dor lhes permite valorizar-se às custas do outro (HIRIGOYEN, 2008, p.141).

Para que exista assédio, portanto, não basta a mera degradação do ambiente de trabalho, muito embora o ambiente degradado seja propício ao desenvolvimento do assédio moral.

Hirigoyen apresenta os próprios assediadores como vítimas de traumas pretéritos que precisam transferir a dor e a humilhações que já sofreram. Assim sendo, mesmo que afirme que “não fazem de propósito” o processo de destruição sistemática de outro ser humano, existe um componente de prazer no assédio que não se confunde com eventuais vantagens na carreira na eliminação de um colega talentoso:

O Narciso, não tendo substância, vai “parasitar” o outro e, como um sanguessuga, tentar aspirar-lhe a vida. Sendo incapaz de um verdadeiro relacionamento, ele só consegue estabelecê-lo por um mecanismo “perverso”, de malignidade destrutiva. Incontestavelmente, os perversos sentem um prazer extremo 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).

Assim sendo, para Hirigoyen a personalidade do agressor é determinante para a ocorrência do assédio. Mais do que a pressão pelo sucesso no mercado cada vez mais competitivo e impiedoso, o assediador sente prazer com o sofrimento e a humilhação alheios e certamente agiria da mesma forma na ausência de benefício material na carreira.

A jurisprudência e a doutrina tem utilizado a expressão “assédio moral” para qualquer situação de sofrimento no ambiente do trabalho e igualmente caracterizado como assédio qualquer cobrança de produtividade. A confusão entre assédio moral e outras formas de sofrimento e constrangimento no trabalho resta evidente, por exemplo, quando se denuncia o assédio nas “novas estruturas da empresa”. É a hipótese, por exemplo, de um trabalho sobre os trabalhadores na indústria calçadista do Ceará, onde se discorre sobre o “assédio” relacionado à reestruturação produtiva e ênfase na produtividade:

As experiências de humilhação que embasam o assédio moral estão relacionadas à estrutura das empresas, à organização e ao gerenciamento do trabalho. As mudanças trazidas pela introdução das novas tecnologias da informação e automação, bem como as novas possibilidades de comunicação que intensificaram os processos de competição mundiais, parecem proporcionar uma maior ocorrência de situações de constrangimento. Sennett (2006), ao discutir a "cultura do novo capitalismo", afirma que a reestruturação produtiva e as novas estruturas gerenciais acarretam deficiências sociais, relacionadas à falta de responsabilidade e respeito da gerência com os trabalhadores, à falta de confiança generalizada nos ambientes de trabalho e à falta de um conhecimento organizacional decorrente da "volatibilidade" das relações sociais. Segundo o autor, essa cultura "corrói" o caráter. Dessa forma, pode-se inferir que essas relações sociais deterioradas e precarizadas podem levar à ocorrência de humilhações com uma frequência maior nas organizações pós-modernas. Assim, paradoxalmente, as mesmas mudanças sociais que levam à indignação com a violência física e moral propiciam o aparecimento ou, pelo menos, a visibilidade desses atos.”

Muito embora o sofrimento relatado pelos trabalhadores objeto da pesquisa no Ceará seja impactante, os fatos narrados não configuram assédio moral no sentido proposto por Hirigoyen ou Leymann. O que as autoras do artigo supracitado estão descrevendo é basicamente um processo de industrialização tardia. As novas fábricas que se deslocaram para o Estado do Ceará instalaram plantas produtivas que concentram atividades que requerem mão de obra intensiva, pouco qualificada e mais barata que em seus territórios de origem. Como na Revolução Industrial na Inglaterra, quando os trabalhadores foram desarraigados de seu modo de produção tradicional (muito esforço físico e baixa produtividade), assim os trabalhadores calçadistas do Ceará sofrem com “a cultura do novo capitalismo”. Não existe, na situação descrita, a premeditação, a

perversão narcisística e a intenção de destruir a autoestima dos trabalhadores, muito menos o prazer no processo. É apenas uma ruptura traumática com uma sociedade agrária pré-capitalista e a adaptação a um ritmo intenso e ininterrupto de trabalho no interior de uma fábrica.

A mesma situação foi descrita por Margarida Barreto em pesquisa realizada com operários do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Químicas, Farmacêuticas, Plásticas e similares de São Paulo e Região. O enredo é comum aos trabalhadores da indústria calçadista no Ceará: os novos ritmos intensivos de trabalho, a multiplicidade de funções e as constantes cobranças quanto a metas de produção adoecem os trabalhadores. Estes não conseguem manter a produtividade exigida. São demitidos ou afastados por auxílio doença (BARRETO, 2006, p. 28). A sua identidade social, forjada no trabalho e capacidade de sustentar sua família, resta para sempre comprometida (BARRETO, 2006, p. 36). Rotulados como fracos e incapazes de suportar as pressões e, portanto, alijados do mercado de trabalho, os afastados não encontram suporte nos serviços de saúde ou sindicatos. Margarida Barreto assinala, com razão, que antes de cidadãos, somos consumidores (2006, p. 19). Os trabalhadores alijados do mundo do consumo e alienados de sua identidade como provedores, os trabalhadores experimentam a sensação de não ser, a total exclusão social.

O assédio moral, descrito por Leymann e Hirigoyen, não é meramente uma engenharia produtiva, é uma patologia social. Na reengenharia não existe a crueldade deliberada e direcionada contra uma pessoa. Todos são vítimas da reorganização da produção para adequar as empresas brasileiras ao padrão internacional. Não há nisso crueldade ou premeditação. Barreto descreve o chefe, “mediador das práticas de gestão” como um “pequeno déspota, indiferente ao sofrimento e às dificuldades alheias” (BARRETO, 2006, p. 206). A autora discorre igualmente sobre os gritos e xingamentos produzidos pelo pequeno déspota. Como seu trabalho está focando nos efeitos sobre a saúde do trabalhador, a premeditação não está entre seus objetos. Considero, entretanto, vital a indagação sobre a premeditação da crueldade nos atos de gestão e sua intenção. Quando o gestor pretende simplesmente enxugar custos e aumentar a produtividade de sua unidade, não se configura o assédio. Tais medidas são indispensáveis para a sobrevivência da unidade produtiva. Apenas vai existir assédio moral na gestão sob pressão e exigência de metas quando direcionada a um único indivíduo, por interesses outros que a eficiência no empreendimento.

O psicólogo americano Daniel Goleman adota a expressão “tríade negra” (narcisistas, maquiavélicos e sociopatas) para descrever a gama de pessoas desprovidas de empatia emocional (2012, p. 95). São pessoas que não se importam com as consequências de suas mentiras e manipulações, nem sentem quaisquer remorsos em inflingir crueldade. Segundo o autor, os três vértices da tríade negra apresentam déficits e estreitamentos em áreas que conectam os centros emocionais ao córtex pré-frontal. A tipologia inclui o sociopata extremo que comete crimes a sangue frio, o bajulador, o intimidador e o aproveitador.

Obviamente pessoas desprovidas de empatia sempre existiram. A disseminação dos casos de assédio deve-se à fragilização das relações sociais que eliminou os mecanismos de controle da agressividade. O etnólogo austríaco Karl Lorenz estudou a importância da agressão no comportamento animal como instrumento de preservação do grupo contra agressores mais fortes. Concluiu que animais que caçam individualmente apenas tem alguma chance de sucesso quando surpreendem suas presas (LORENZ, 2002, p. 23). Grupos de presas frequentemente afugentam seus caçadores solitários simplesmente pela força do grupo, em um ataque que Lorenz chama de “mobbing”. O que impede que o instinto de agressão destrua o próprio grupo repousa em inibições instintivas e rituais que Lorenz compara aos tabus nas sociedades humanas primitivas (LORENZ, 2002, p. 106). Lorenz percebeu que os mecanismos instintivos de comportamento haviam falhado em lidar com as novas circunstâncias, particularmente o crescimento da indústria bélica e a capacidade destrutiva do ser humano (LORENZ, 2002, p. 231). Segundo Lorenz, existem evidências de que os primeiros inventores de ferramentas, os australopitecos prontamente usaram suas armas contra outros membros de sua espécie (LORENZ, 2002, p. 231).

Na evolução humana, mecanismos inibitórios para prevenir massacres não foram necessários porque a rápida matança seria impossível, o que mudou com o progresso da indústria bélica (LORENZ, 2002, p. 233). Lorenz escreveu no contexto do pós guerra e estava preocupado com a possibilidade de destruição da humanidade pela incapacidade de controlar o instinto de agressão inerente aos animais. Suas observações, contudo, se mantiveram atuais pelo fenômeno que chamou de “mobbing” e que foi atualizado para descrever situações de agressão perversa dirigida a um integrante de um grupo social ou de trabalho.

O crescente individualismo, que Zygmunt Bauman atribui à fluidez da modernidade, uma dissolução dos laços tradicionais de família, sociedade e trabalho que tornaram o “sociopata” ou o “perverso” fortemente destrutivo.

Bauman sustenta que a "Fluidez" é a qualidade de líquidos e gases. O que os distingue dos sólidos é que eles "não podem suportar uma força tangencial ou deformante quando imóveis" e assim "sofrem uma constante mudança de forma quando submetidos a tal tensão". Essa contínua e irrecuperável mudança de posição constitui o fluxo, propriedade característica dos fluidos (BAUMAN, 2001, p. 9).

Bauman cita Beck na para descrever a última fase da modernidade, a "modernização da modernidade" e nas categorias zumbi" e "instituições zumbi": que estão "mortas e ainda vivas". São exemplos a família, a classe e o bairro como principais exemplos (BAUMAN, 2001, p. 14):

Pergunte-se o que é realmente uma família hoje em dia? O que significa? E claro que há crianças, meus filhos, nossos filhos. Mas, mesmo a paternidade e a maternidade, o núcleo da vida familiar, estão começando a se desintegrar no divórcio ... Avós e avós são incluídos e excluídos sem meios de participar nas decisões de seus filhos e filhas. Do ponto de vista de seus netos, o significado das avós e dos avós tem que ser determinado por decisões e escolhas individuais O que está acontecendo hoje é, por assim dizer, uma redistribuição e realocação dos "poderes de derretimento" da modernidade. Primeiro, eles afetaram as instituições existentes, as molduras que circunscreviam o domínio das ações-escolhas possíveis, como os estamentos hereditários com sua alocação por atribuição, sem chance de apelação. Configurações, constelações, padrões de dependência e interação, tudo isso foi posto a derreter no cadinho, para ser depois novamente moldado e refeito; essa foi a fase de "quebrar a forma" na história da modernidade inerentemente transgressiva, rompedora de fronteiras e capaz de tudo desmoronar (BAUMAN, 2001, p. 15).

O mesmo raciocínio de fluidez se aplica às equipes de trabalho, cujos padrões de dependência e interação foram quebrados.

Se na modernidade sólida, o próprio grupo se encarregaria de isolar o agressor e coibir o comportamento antissocial, na modernidade líquida, não existem mecanismos para lidar com a agressão perversa. Existe uma luta feroz pela sobrevivência em um mercado de trabalho volátil e altamente competitivo, e a perversão narcisística é naturalizada e facilmente confundida com estratégia de sobrevivência.

Bauman contrapõe “capitalismo sólido” exposto no desejo de Henry Ford de “atar os empregados às empresas Ford de uma vez por todas”, fazendo com que o dinheiro gasto na sua preparação e treinamento se pagasse com o atual estágio (“líquido”) do capitalismo (BAUMAN, 2001, p. 166). 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 durante sua vida de trabalho (BAUMAN, 2001, p. 169).

Na descrição irretocável de Bauman:

“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, p. 169)

O arcabouço protetivo brasileiro foi pensado para o que Bauman chama de “modernidade sólida”: contratos a prazo indeterminado, sindicatos fortes, garantidores do Estado do Bem-Estar e corporações de larga escala (BAUMAN, 2001, p. 168). O conflito “possível” entre sindicatos e grandes corporações levou a um “equilíbrio precário” (BAUMAN, 2001, p. 168). Mesmo nos países mais desenvolvidos da Europa, esse equilíbrio ruiu diante novas formas de exploração, que aumentaram a mobilidade do capital. 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, p. 174). Em face dessas mudanças, as formas tradicionais de atuação dos sindicatos são inadequadas (BAUMAN, 2001, p. 170). Os governos nacionais são igualmente reféns dessas novas formas de exploração porque a ameaça (ainda que não expressa) de cortar os laços locais e mudar-se para outro lugar é coisa a ser levada muito a sério (BAUMAN, 2001, 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.

#### **4. Os pequenos déspotas**

As situações descritas por Barreto e Rigotto não se enquadram nos parâmetros da tríade negra ou da perversidade narcisística muito embora o isolamento dos indivíduos no local de trabalho facilite a atuação dos agressores.

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 1 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 que fazem moldes. 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. Há uma expressão em particular no artigo de Pastore que merece destaque: “ De nada adianta gritar: ‘Parem o mundo porque eu quero descer’. Os seres humanos e as instituições terão de acompanhar essas mudanças.”

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 (2005, 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. Beck sustenta que o risco é exagerado para extrair concessões de sindicatos e associações de trabalhadores (1999, p. 210). O medo de demissões, contudo, é demasiado real, inclusive para os “pequenos déspotas”, como os denominou Margarida Barreto. Por trás das histórias de constrangimentos e humilhações sofridas pelos trabalhadores está um gestor atemorizado e sobrecarregado, a quem foram impostas metas quase impossíveis e que teme engrossar as estatísticas de desemprego, se não obtiver resultados de seus subordinados. Não existe perversão no sentido psicanalítico, a busca do prazer de maneira desviada, apenas uma luta cruel pela sobrevivência no mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

O estresse é consequência do ritmo acelerado da vida moderna. Litzche salienta que sua origem etimológica é o verbo latino *stringere*, através de expressão inglesa utilizada para resistência nos testes de materiais (LITZCHE, 2013, p. 4). e das incertezas impostas pela globalização. Até o presente momento estamos relativamente



protegidos dos efeitos mais perversos da globalização por uma legislação fortemente protetiva, que impõe diversas limitações à autonomia das partes no contrato de trabalho.

Em relação às metas exageradas impostas de cima para baixo e por pessoas normalmente distantes das dificuldades dos processos produtivos, cabe também uma observação. Não existe profissão que esteja livre da imposição de metas. Inclusive o serviço público, tradicionalmente identificado à baixa produtividade e ineficiência na alocação de recursos já se rendeu aos novos tempos. As metas estão em todo lugar, sempre mais numerosas e difíceis. Em todos os setores. O próprio judiciário trabalhista, que insiste na ilicitude das cobranças “exageradas”, deve cumprir metas impostas pelo Conselho Nacional de Justiça, longe da realidade das varas e das dificuldades com o congestionamento judicial.

O Conselho Nacional de Justiça impôs metas para a Justiça de maneira geral, inclusive para a Justiça do Trabalho: Meta 1: Julgar mais processos que os distribuídos, Meta 2: Julgar processos mais antigos, Meta 3: Aumentar os casos solucionados por conciliação, Meta 5: Impulsionar processos à execução, Meta 6: Priorizar o julgamento das ações coletivas, Meta 7: Priorizar o julgamento dos processos dos maiores litigantes e dos recursos repetitivos.

O CNJ basicamente pretendeu modernizar a administração da justiça, da mesma maneira que um empresário faria com o seu negócio. Metas são inevitáveis, e necessariamente desgastantes para a saúde dos envolvidos no seu cumprimento pelo aumento do estresse no ambiente de trabalho e a incerteza sobre o futuro dos menos produtivos. As empresas do setor privado precisam se manter ágeis e competitivas. O serviço público também se adaptou aos novos tempos, e dificilmente existe um setor que funcione sem prestar contas a uma autoridade superior. As metas 1 e 2 do CNJ, em particular, envolvem trabalho em ritmo cada vez mais intensivo, sem novas contratações ou investimentos. Ou qualquer questionamento sobre os métodos empregados pelas unidades judiciárias para implementá-las. Assim sendo, não há como apontar culpados nesse círculo vicioso. Todos os gestores (públicos ou privados) estão fadados a se tornarem “pequenos déspotas” da busca infundável pela eficiência perfeita de uma linha de produção toyotista. Como salientou José Pastore, não existe a opção de parar o mundo, para o desembarque dos insatisfeitos.

## **5. A possibilidade de ressarcimento**

O enquadramento do dano sofrido como assédio moral é determinante para a indenização do trabalhador. Isso apresenta algumas dificuldades, uma vez que o instituto foi formulado por psicólogos cuja preocupação precípua é com a compreensão dos motivos determinantes para o fenômeno e não com a responsabilização pelo prejuízo.

A banalização do instituto também apresenta problemas ao operador do direito problemas, uma vez que a multiplicação das ações visando a indenização por danos morais provoca a redução dos valores arbitrados pelo juízo. Os magistrados obviamente evitam alimentar uma indústria de danos morais, no que estão absolutamente corretos. A banalização do instituto com categorias como o dano existencial pelo prolongamento das jornadas a médio prazo tornará o judiciário descrente da gravidade dos danos experimentados pelas vítimas do assédio moral verdadeiro.

Segundo Enneccerus, dano moral é toda desvantagem que experimentamos em nossos bens (patrimônio, corpo, vida, saúde, bem estar, etc). Como via de regra, a palavra dano se emprega correntemente na linguagem jurídica, no sentido patrimonial (apud IGLESIAS, 2002, p. 23). O dano moral, por outro lado, não pode ser desfeito, apenas compensado com valor pecuniário, cujo efeito será lenitivo para a dor ou sofrimento causados por determinado dano moral.

A existência de dano é pressuposto da reparação (IGLESIAS, 2002, p. 24), assim como a relação de causalidade entre a ação (ou omissão) e o prejuízo. Por fim, resta a responsabilidade, que pelo Código Civil é subjetiva, por dolo (“ação ou omissão voluntária”) ou culpa (“negligência ou imprudência”). Muitos doutrinadores aceitam, com reservas, a teoria objetiva, com a responsabilização independente de culpa, pela teoria do risco.

Não há como se enquadrar as exigências de produtividade e rapidez inerentes ao capitalismo globalizado como assédio moral. Embora exista o nexo de causalidade entre as condutas adotadas e o sofrimento físico e moral dos trabalhadores, não existe o elemento da malignidade inerente ao assédio moral. Segundo Hirigoyen, o perverso narcisista precisa alimentar-se do sofrimento alheio na sua busca, o que configura dolo na sua conduta, ainda que pelo viés psicanalítico adotado pela autora, o agressor apenas esteja reproduzindo situações e traumas passados. Situação diversa é a imposição de metas que é exigência do capitalismo globalizado. As ações do gestor nesse sentido não são negligentes ou imprudentes, muito menos direcionadas à destruição individual de algum funcionário.

O drama dos operários cearenses na indústria de calçados, ou dos trabalhadores da indústria química se repete em todos os extratos sociais. A eventual afabilidade e cordialidade do gestor não alteram a realidade subjacente: não existe segurança no emprego, qualquer um pode ser dispensado a qualquer momento. Mesmo um chefe “político”, aquele que oculta o que está pensando e diz exatamente o que seu interlocutor deseja ouvir não tornam essa realidade menos cruel ou menos desgastante para o trabalhador. Goleman percebeu que o mundo do trabalho, mormente quando recheado de incertezas e medos quanto ao futuro, é uma fonte crônica de estresse (2012, p. 45). São altos e baixos da economia, diretivas impossíveis da sede (ou de uma autoridade hierárquica superior). O estresse se incorporou à rotina de quem trabalha.

Hirigoyen e Leymann concordam que ambientes estressantes são solo fértil para o assédio moral, tornam as pessoas mais frágeis e vulneráveis ao abuso sistemático. Ambos, porém, não se confundem. O estresse crônico, não configura assédio moral, embora a degradação do ambiente de trabalho torne as pessoas mais suscetíveis ao abuso.

O rigor excessivo no trato com os subordinados, explicitado nos gritos e xingamentos nos meios menos sofisticados, continua sendo causa para a rescisão indireta do contrato de trabalho, conforme disposto no art. 483, “b”, da CLT. Não configura, entretanto, assédio moral. Independente das ofensas verbais, os empregados do setor privado sabem que não existe estabilidade ou garantia de emprego quanto à dispensa imotivada. Tampouco ignoram que os menos produtivos certamente serão os primeiros a serem descartados. O mais afável e sensível dos gestores não pode se dar ao luxo de agir como amigo e tutor, colocando seu próprio emprego em risco, para proteger colegas sem condições físicas e psicológicas de trabalho ou pouco produtivos. A luta pela sobrevivência não exclui os gestores, igualmente descartáveis na nova fase “fluida” do capitalismo.

Barreto registra um dicionário dos gestores “humilhadores”, do qual constam o “pit bull”, “o profeta”, “o troglodita”, “o tigrão”, “o grande irmão”, “o mala-babão”, o “tasea” e o “garganta” (2006, p. 216). Essa tipologia exclui a violência direta, exceto no caso do “troglodita”. O assédio moral, ao contrário, é um tipo de violência velada, não a hostilidade aberta do “troglodita”, que não pode ser negada ou dissimulada e certamente não daria causa ao sentimento de vergonha da vítima. A violência aberta do gestor, direcionada a todos os funcionários de maneira geral não configura assédio

moral, e sempre esteve prevista na CLT como rigor excessivo, autorizando a rescisão indireta do contrato de trabalho.

Mais determinante para o quadro de sofrimento e adoecimento dos trabalhadores, porém, é a incerteza sobre o futuro, o medo do desemprego e da consequente exclusão social que acompanha a perda da fonte de sustento. O sofrimento do trabalhador decorre basicamente da consciência de que o este apenas é valorizado enquanto produz. Depois é descartável. Embora a maior sensibilidade do gestor possa amenizar o choque inicial da dispensa, o sofrimento resulta da consciência da obsolescência do ser humano. O sistema em si é extremamente excludente: descarta os menos educados, os menos versáteis, os menos produtivos. Ainda não existe remédio jurídico para essa patologia do capitalismo globalizado. E a banalização do conceito de assédio moral certamente não é a resposta.

Situação diversa é a dos rituais motivacionais, que expõem os menos produtivos ao ridículo do grupo, como obrigar a pagar prendas e realizar danças vexatórias. Essas hipóteses configuram claramente o dano moral por vários motivos. Aqui a ofensa é dirigida explicitamente a um integrante do grupo que se destacou negativamente pelo baixo desempenho. Os meios utilizados são cruéis e propositadamente (e desnecessariamente) degradantes. A intimidação serve aos fetiches de dominação do supervisor do grupo, e não ao aumento da produtividade ou rentabilidade do empreendimento.

Quanto à divulgação dos nomes dos mais ou menos produtivos, conquanto extremamente invasiva da privacidade e dignidade humanas, tampouco pode ser enquadrada como assédio moral. A própria administração pública divulga os dados de produtividade dos magistrados e os dados das correições das varas, com os nomes dos magistrados titulares e servidores. Por uma questão de coerência, não há como coibir o que o próprio Estado pratica em nome da transparência.

Existe um preço alto na adaptação ao novo mundo globalizado, preço este que vem sendo cobrado inclusive no âmbito da administração da justiça. A submissão a níveis intensos de estresse degrada a saúde dos trabalhadores. A tensão e o medo do desemprego comprometem a vida fora do trabalho, no que vem sendo descrito pela doutrina e jurisprudência como dano existencial. Enquadrar todo o tipo de sofrimento no trabalho como assédio moral esvazia o instituto e desestimula a busca de soluções para os dilemas da mais nova fase do capitalismo e a adaptação forçada dos brasileiros a uma realidade extremamente excludente.

Até o presente momento, contudo, não foram encontradas alternativas a essa adaptação. Como ressaltou o economista José Pastore, não se pode simplesmente gritar para parar o mundo porque queremos descer. A própria Justiça do Trabalho, que condena tais práticas, paradoxalmente está sujeita a cobrança de metas, simplesmente porque é assim que o capitalismo globalizado funciona. O desafio do novo mundo do trabalho, e do direito, em particular, consiste em encontrar meios de conciliar a demanda por eficiência e produtividade com a manutenção da saúde física e psicológica dos trabalhadores.

## 6. Referências bibliográficas

ALMENARA, Janete Aparecida, **TST aponta novo tipo de assédio: o dano existencial**, disponível em <http://www.jornalcruzeiro.com.br/materia/531976/tst-aponta-novo-tipo-de-assedio-o-dano-existencial>, acesso em 17/10/2016.

ALKIMIN, Maria Aparecida, **Assedio moral na relação de trabalho**, 2ª edição, Curitiba, Juruá, 2008.

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

BAUMAN, Zygmunt, **Modernidade líquida**, Rio de Janeiro,

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

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça, **Metas nacionais do poder judiciário 2016**, disponível em <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/06/57d350c7f7b00eea4c7f1878aa757e68.pdf>, acesso em 19/07/2016.

CASSAR, Vólia Bonfim, **Direito do Trabalho**, Niteroi, 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, 2012.

HIRIGOYEN, Marie-France, **Assédio Moral: a violência perversa do cotidiano**, 10ª edição, Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2008.

\_\_\_\_\_, **Mal-Estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**, 3ª edição, Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2006.

IGLESIAS, Sérgio, **Responsabilidade civil por danos à personalidade**, São Paulo, Manole, 2002.

LEYMANN, Heinz, **La persécution au travail**, Paris, Éditions de Seuil, 1996.

LENZ, Karsten, **Mobbing und Recht: mobbing vor dem hintergrund geltender gesetze**, Grin Verlag GmbH, 2013.

LITZCHE, Sven, PLETKE, Mathias e SCHUH, Horst, **Stress, mobbing, und burn out am Arbeitsplatz**, Springer Verlag, Berlin, 2013.

LORENZ, Konrad, **Er redete mit dem Vieh, den Vögeln und den Fischen**, Deustcher Taschenbuch Verlag GmbH, 1990, München.

\_\_\_\_\_, **On aggression**, Routledge, , 2002, Londres.

PASTORE, José, **O trabalho na virada do século**, disponível em [http://www.josepastore.com.br/artigos/em/em\\_079.htm](http://www.josepastore.com.br/artigos/em/em_079.htm), acesso em 19/07/2016.

RIGOTTO, Raquel Maria et allii, Produtividade, pressão e humilhação no trabalho: os trabalhadores e as novas fábricas de calçados no Ceará, in Revista Brasileira de saúde ocupacional, vol.35 no.122, São Paulo, July/Dec. 2010, disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-76572010000200005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572010000200005), acesso em 19/07/2016.