

SOCIUS Working Papers

Comunicação apresentada na Conferência

“O Assédio Moral no Local de Trabalho: emergência de uma nova realidade”

(29 e 30 de Novembro de 2007)

Maria Zélia de Almeida Souza e Vera Lúcia de Souza

Sistemas contemporâneos de desempenho e remuneração: condicionantes do assédio moral no Brasil?

Nº 5/2008

SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações
Instituto Superior de Economia e Gestão
Universidade Técnica de Lisboa
Rua Miguel Lupi, 20
1249-078 Lisboa
Tel. 21 3951787 Fax:21 3951783
E-mail: socius@iseg.utl.pt
Web Page: <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/index.htm>

**Sistemas contemporâneos de desempenho e remuneração:
condicionantes do assédio moral no Brasil?***

Maria Zélia de Almeida Souza¹ e Vera Lúcia de Souza²

Abstract: Contemporary Systems of Performance and Wage: base for moral harassment in Brazil?

The organizational phenomenon known as moral harassment has been submitted to several studies and discussions, mainly under the juridical focus. The purpose of this article is to make a critical thought about it under a managerial sight: we try to understand performance evaluation and wages systems, two practices used for reaching goals, which encourage environments and attitudes typified as moral harassment

The analysis of empirical material, collected through mass media, from 2002 to 2007, and supported by Lawler, Boltanski, Chiapello, Bourguignon, Castells and Hirigoyen's theoretical references, has revealed a business context where such systems became the main tool for organizational justice. They select people who add or not value to the business and determine financial reward value.

But what means "tool for justice"? According to Bourguignon and Chiapello, organizations require performance personal proofs, provided through evaluation, an essential practice in "HR", to "measure" human contributions to the business.

Contemporary performance systems are considered rightful to identify who has or not the right of getting a job and being paid for it. They consider the contribution level, searching to allocate rewards. (Lawler, 1996). Then, they are tools, represented by coldness and by their purpose of getting contributions under a quantitative point of view, through variables socially

* Artigo baseado nas teses de doutoramento, ora, em curso, de Vera Lúcia de Souza, intitulada *Assédio Moral – a genealogia do conceito no Brasil*, sob a orientação do Prof. Dr. Roberto Grün (UFSCar), e de Maria Zélia de Almeida Souza, intitulada *As novas formas de remuneração: reconhecimento ou manipulação?*, sob a orientação do Prof. Dr. Francisco José da Costa Alves. (UFSCar).

¹ Bacharel em Administração (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE/ Fundação Getúlio Vargas – FGV), Mestre em Administração Pública (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE/ Fundação Getúlio Vargas - FGV), Doutoranda em Engenharia de Produção (Universidade Federal de São Carlos - UFSCar). Contato: mzas@openlink.com.br

² Psicóloga (Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ), Mestre em Administração Pública (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE/ Fundação Getúlio Vargas - FGV), Doutoranda em Engenharia de Produção (Universidade Federal de São Carlos - UFSCar). Contato: veraluciasouza@uol.com.br.

built to meet market demands and turned into numerical patterns, to assure the decision's safety image with relation to the choice and added value.

These system's creators, executives, whose view of world is similar and conceive workers just as a mean of reaching goals, base themselves on the concept of a social agreement with the purpose of classifying people for further allocation of social goods.

The demand of sustained results, requiring a link between performance and financial reward, has established an innovative management form, which leads to living with paradoxes. On one side, reward policies prize the employee who increases organization importance in relation to competition. On the other hand, the employee, devoted to overcoming goals, may bring himself serious damages.

However, worker's health is destroyed by a logic where winning is the only rule, no matter the price. So, two questions arise: current systems of performance and wage are really being shaped to act as a tool for justice? Which are their consequences in Brazil?

Partial results show that those systems reflect the secular desire of work subjugation to the capital as they assume the role of "judge" of tyrannical managerial practices (Hirigoyen, 2002) which, besides reducing human and organizational performance levels, damage worker's health, as well as the health of the group, organization and society. Exclusion threat is constant.

Facing the fear of unemployment, he works beyond his production conditions and moral tolerance capacity, submitting himself, shutting up, getting ill.

The investigation in course allows us to state that at the current economic order, worker is still seen as merchandise. This explains the so-called Human Capital.

Key-words: moral harassment, performance evaluation, flexible wage

Resumo:

O fenómeno organizacional conhecido como assédio moral tem sido alvo de estudos e debates, principalmente, sob o enfoque jurídico. Este artigo se propõe a efectuar uma reflexão crítica sobre o tema numa perspectiva gerencial. Para tanto, se busca entender, por meio da análise de duas práticas corporativas: a avaliação de performance e a remuneração atrelada a resultados como práticas gerenciais que têm contribuído para a construção de ambientes que favorecem posturas tipificadas como assédio moral.

A análise do material empírico, colectado junto à media de grande circulação, no período 2002-2007, apoiada nos referenciais teóricos de Lawler, Boltanski, Chiapello, Bourguignon, Castells e Hirigoyen, revelou que o actual contexto de negócio transformou os sistemas de avaliação de desempenho no principal instrumento de justiça organizacional. Estes seleccionam quem agrega ou não valor ao negócio e, ainda, determinam o valor da recompensa financeira.

Mas o que é um instrumento de justiça no actual contexto de negócio? Segundo Bourguignon e Chiapello as organizações exigem provas pessoais de performance, viabilizadas por meio da avaliação de desempenho, uma prática indispensável à gestão de “recursos humanos” para “mensurar” as contribuições humanas ao negócio.

Sistemas contemporâneos de desempenho são considerados legítimos para identificar quem tem ou não o direito de ter trabalho e remuneração. Estes mensuram o nível da contribuição ao lucro visando a distribuição de recompensas (Lawler, 1996). Logo, são ferramentas, marcadas pela frieza, pela finalidade da captação de contribuições ao negócio sob uma óptica quantitativa, pela definição de variáveis socialmente construídas para atender às exigências do mercado, traduzidas numericamente para garantir uma imagem de segurança à tomada de decisão relativa à classificação e à valorização.

Executivos orientados por esta visão de mundo, ao conceberem o trabalhador apenas como um meio para o alcance de metas, modelam sistemas de performance para actuarem como uma prova legitimada pelo mercado a respeito do desempenho humano. Os quais se alicerçam em torno do seguinte conceito de avaliação: um acordo social visando classificar as pessoas para efectuar a posterior locação de bens sociais.

A exigência de resultados competitivos sustentados, ao demandar a vinculação do desempenho a recompensa financeira, instituiu um modo “inovador” de gerenciar que impõe o convívio com paradoxos. Por um lado, as políticas de incentivos valorizam o trabalhador que agrega valor, colocando as organizações em evidência frente aos concorrentes. Por um outro, o excessivo empenho para superar metas acarreta graves prejuízos ao trabalhador.

Contudo, a saúde do trabalhador é destruída pela lógica cuja única regra é vencer a qualquer preço. Então, duas indagações se impõem: Os sistemas contemporâneos de avaliação

de desempenho estão sendo modelados para actuarem como um instrumento de justiça? Quais as suas consequências no Brasil?

Os resultados parciais demonstraram que tais sistemas explicitam o desejo secular da subjugação do trabalho ao capital ao assumirem o papel de “juiz” de práticas gerenciais tirânicas (Hirigoyen, 2002) que, além de reduzirem os níveis do desempenho humano e organizacional, prejudicam a saúde do trabalhador, da equipe, da organização e da sociedade. A ameaça da exclusão é uma ameaça constante.

Frente ao medo do desemprego, o trabalhador se esforça além das suas condições humanas de rendimento e tolerância moral, se submete às imposições das práticas tirânicas, se cala, adocece.

A investigação, em curso, permite afirmar que na ordem económica vigente o trabalhador continua sendo concebido como uma mercadoria. Por isto, a denominação Capital Humano.

Palavras-chave: assédio moral, avaliação de desempenho, remuneração variável.

1. Introdução

O discurso gerencial contemporâneo assinala a importância da Gestão de Pessoas em organizações que buscam assegurar a capacidade de formular e implementar estratégias que lhes permitam ampliar e conservar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado.

Dentre as tecnologias de Administração de Recursos Humanos (ARH), também denominadas Gerenciamento de Pessoas (GP), Capital Humano (GCH) ou de Talentos (GT), merece destaque a de Remuneração baseada em desempenho.

O termo Remuneração Estratégica³ vem sendo utilizado de forma abrangente. Sob essa nomenclatura, diferentes modelos de pagamento da força de trabalho são tratados. Em consequência, várias metodologias são utilizadas ao se elaborarem os sistemas de remuneração adotados no espaço organizacional. Há, porém, um traço comum entre as diferentes abordagens: todas buscam alinhar a remuneração do trabalhador à estratégia da organização. A arquitetura desses modelos tem em comum o pagamento de parte cada vez mais significativa da remuneração vinculada aos resultados obtidos, face às metas determinadas, mensuradas por meio da tecnologia gerencial denominada avaliação de desempenho.

A questão central desses modelos, como assinala Lawler, de atrelar o pagamento do trabalho ao desempenho apresentado, é a melhoria e o aumento da produtividade organizacional, por meio de mecanismos de incentivo para o alcance de objetivos e superação de desafios que surgem periodicamente para as organizações, equipes e indivíduos.

³ Neste trabalho, os termos remuneração estratégica, remuneração por desempenho (performance), remuneração variável e novas formas de remuneração serão utilizados como sinônimos perfeitos. Face à legislação trabalhista vigente no Brasil, todo trabalhador devidamente registrado faz jus ao denominado salário-base, contraprestação fixa principal devida e paga pelo empregador ao empregado, em virtude da relação de trabalho. As empresas, como uma forma de organização interna, desenvolvem planos de remuneração objetivando determinar salários-base para os cargos estabelecidos. Essa ferramenta, denominada Plano de Cargos e Salários (PCS), define a remuneração tradicional ou funcional, fruto da racionalização taylorista do trabalho, marcada pela profunda divisão, tanto horizontal (desmembramento das funções), quanto vertical (separação entre concepção e execução). Os benefícios, a remuneração variável, a participação acionária, remuneração por idéias criativas e por habilidades/competências são exemplos de parcelas da remuneração total acrescidas aos salários-base. Nas últimas décadas, verifica-se o decréscimo da participação da parcela da remuneração funcional, em face de outras formas baseadas em desempenho.

Sua utilização no contexto empresarial remonta ao surgimento das grandes organizações empresariais no início da Revolução Industrial, mas sua abrangência e intensidade têm crescido nas últimas décadas. O pagamento por peças produzidas, as comissões por vendas ou mesmo a participação nos lucros são exemplos das práticas e ferramentas de remuneração vinculadas ao desempenho e aos resultados obtidos⁴, que estão à disposição dos administradores.

Hoje, a remuneração baseada em desempenho ganhou sofisticação e diversificação e os objetivos pelos quais as organizações passam a adotar tais mecanismos se tornaram mais abrangentes, com nuanças inexistentes nos primórdios da Administração. A razão da mudança de enfoque é a constatação de que, em um contexto de negócios cada vez mais dinâmico e complexo, outras variáveis afetam o desempenho da empresa, tornando-o um fenômeno dinâmico.

A tendência de crescimento da remuneração focada em *performance* é, na verdade, um fenômeno mundial, onde a combinação da parcela fixa e de prêmios adicionais se tornou praticamente um “mantra” gerencial⁵. Isso não tem ocorrido por acaso, pois se ajusta de maneira efetiva à dinâmica dos mercados contemporâneos, na medida em que viabiliza a redução de custos fixos, sem prejudicar a qualidade, ao torná-los custos variáveis.

Assim, o presente artigo tem por objetivo destacar que as premissas dos sistemas contemporâneos de avaliação e remuneração criam condições à emergência de posturas tipificadas como assédio moral que, por sua vez, favorecem o aumento da robustez do conceito de assédio moral no Brasil. Especialmente, nas últimas duas décadas, considerando que essas tecnologias têm reflexos, desfavoráveis ao trabalhador, face à precarização e intensificação do trabalho.

No Brasil, no final dos anos 1990, o mercado de trabalho passou por grandes transformações originadas, de um lado, da reorientação do modelo de desenvolvimento que transitou da industrialização protegida para uma economia aberta e competitiva e, de outro, do sucesso ainda em consolidação da estabilidade da moeda. A inserção da economia brasileira no processo de globalização provocou

⁴ SOUZA, Maria Zélia et al. *Cargos, Carreira e Remuneração*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005, p.95-96.

⁵ Op. Cit.

substanciais impactos sobre os fluxos de comércio e de capitais e sobre a base tecnológica, gerencial e organizacional das empresas⁶. Isso gerou o aumento do desemprego.

Sobre a quantificação do emprego e do desemprego há fontes de dados diferentes, baseadas em metodologias distintas, que produzem dados díspares. Porém, independentemente da fonte de dados e deixando de lado uma discussão metodológica que só acarreta obscurecimento do fenômeno, todas indicam que as taxas de desemprego da década de 90 superam em muito às verificadas na década de 80. Em todas as regiões estas são, em média, duas vezes superior às verificadas na década de 80, o que torna inconsistentes os argumentos daqueles que procuram negar a ampliação do desemprego na década de 90 ou ocultá-lo como a sujeira que é varrida para baixo dos tapetes para não embaçar o brilho dos cristais⁷.

[...] as crises do capital aceleram por um lado a sua concentração, ao mesmo tempo em que paradoxalmente aumenta o número de desempregados, o número de excluídos, levando ao aumento da miséria urbana... mundo do trabalho em que se tem que organizar e se produzir de uma forma tão intensa que não dá margens a laços de amizade, pela sobrecarga de tarefas, pelos baixos salários, em clima de salve-se quem puder [...]⁸

⁶ SOUZA, Vera Lúcia *et al.* *O problema do desemprego no Brasil*. Austin, EUA, Universidade do Texas, 2000:8.

⁷ ALVES, Francisco José da Costa. A economia brasileira no final do século e a questão do desemprego. Palestra apresentada no 6º Congresso Brasileiro de Direito do Trabalho Rural, do TRT 15ª Região, São Paulo, São José do Rio Preto, setembro de 1998: 5.

⁸ Comentário de Margarida Barreto na palestra realizada no Seminário de Políticas Públicas de Saúde, em São Paulo, julho de 2004.

Estrutura do artigo

Este artigo tem a seguinte estrutura A Parte 1 expõe uma visão global das questões críticas a serem abordadas. A Parte 2 destaca os impactos causados pelas exigências da sustentação de níveis crescentes de desempenhos competitivos no robustecimento do conceito assédio moral no Brasil. A Parte 3 salienta as razões que transformaram os sistemas contemporâneos de desempenho em “juiz”, bem como suas conseqüências no fortalecimento do conceito assédio moral no Brasil.

2. O actual contexto corporativo

A empresa, fonte de riqueza e eficácia no modelo fordista de produção, reage aos impactos da retração do crescimento econômico como uma máquina de vulnerabilizar e de exclusão⁹. Neste cenário, marcado pela aceleração da inflação e aumento da concorrência entre economias nacionais, desenvolvem-se novas tecnologias gerenciais, onde se enfatiza a necessidade de um maior compromisso do trabalhador com os resultados da empresa. Através de novas formas de recompensa, busca-se a integração de interesses empresariais e individuais. Em outras palavras, a parceria entre capital e trabalho poderia ser concretizada na medida em que maiores lucros, por maior produtividade, proporcionarão maiores ganhos, já que uma parcela dos resultados será distribuída entre os que mais contribuíram para a agregação de valor. Entretanto, há lacunas a serem investigadas no discurso assinalado, como afirma Chesnais¹⁰:

Sem dúvida, o foco da decisão gerencial é a busca por resultados de excelência. Em um contexto caracterizado por acirrada concorrência é inegável a importância da geração de resultados competitivos.

Cabe destacar, contudo, que o problema não se resume na opção das empresas por tecnologias capazes de proporcionar ganhos de produtividade. Afinal, o objetivo de qualquer empreendimento é a eficácia. As empresas precisam ser competitivas para oferecer produtos e serviços no mercado. A questão, no entanto, é que a maioria das práticas gerenciais, base da relação capital-trabalho, tem se caracterizado por uma lógica de ganho de produtividade. Como assinala Chesnais, isto tem transformado o ser humano em mercadoria. Apesar de o discurso gerencial contemporâneo negar esta postura.

[...] o trabalho humano é, mais do que nunca, uma mercadoria, a qual ainda por cima teve seu valor venal desvalorizado pelo “progresso técnico” e assistiu à capacidade de negociação de seus detentores diminuir cada vez mais diante das empresas ou dos indivíduos abastados, suscetíveis de comprar seu uso. As legislações

⁹ GAULIER, X. *apud* CASTEL, Robert. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis: Vozes, 1998, p.519.

¹⁰ CHESNAIS, François. *Mundialização do Capital*. São Paulo: Xamã, 1996, p.42.

em torno do emprego do trabalho assalariado, que haviam sido estabelecidas graças às grandes lutas sociais e às ameaças de revolução social, voaram pelos ares e as ideologias neoliberais se impacientam de que ainda restem alguns cacos delas [...]~

É consenso entre inúmeros autores que o mundo do trabalho atual valoriza os trabalhadores que demonstram perfis de competência capazes de enfrentar de modo efetivo os paradoxos contemporâneos. De um lado, a exigência da inovação contínua, a utilização de ferramentas afetivas para o aumento do controle dos tempos mortos, a “convocação” para “vestir a camisa”, do outro a expropriação do saber fazer, as proibições à criação de vínculos, o discurso gerencial da autonomia.

A questão, portanto, é compreender melhor a relação existente entre o indivíduo e a organização, quando os apelos em prol de um maior comprometimento e criatividade convivem com a constante ameaça da perda do emprego e precarização das condições de trabalho.

É oportuno comentar que o atual contexto de negócios legitima critérios distintos daqueles predominantes na velha economia. Ilustrando, os atuais sistemas de remuneração funcionam como “ferramenta” para capturar a subjetividade do trabalhador, tornando-se uma nova forma de controle.

Em nome da excelência de *performance*, principalmente, concretizada por meio de alcance de metas, se dissemina uma forma de autocontrole, no qual o envolvimento do trabalhador com os objetivos organizacionais é feito por meio de recompensas financeiras. É o que Coriat & Taddéi¹¹ denominaram “envolvimento incitado ou monetário”.

Trata-se de uma “armadilha”. O controle externo, típico dos modelos mecanicistas de gestão, foi substituído por outros, mais interiorizados, como a remuneração variável, que se tornou um “dispositivo de justiça” da gestão flexível. Em outras palavras, quanto maior a agregação de valor, maior a contribuição à acumulação do capital ou recompensa financeira.

¹¹ CORIAT, B;TADDÉI, D. « Impliquer les salaires: de l'organisation du travail à celle de la production ». In *Made In France - L'industrie française dans la compétition mondiale* Le livre de poche, 1993, p. 169-203.

O envolvimento precisa ser norteado pela disseminação da ideologia de resultados de excelência, onde o trabalhador seja responsabilizado por seus ganhos, fruto da sua *performance*. Assim, o discurso gerencial contemporâneo, apoiado na lógica da gestão flexível, defende o conceito de competência baseado em desempenhos de excelência, legitimando a divisão dos trabalhadores em competentes e incapazes. Os primeiros são recompensados financeiramente de forma agressiva e servem de paradigma. Os demais, como não conseguem atingir os resultados esperados são rotulados de incompetentes e considerados inaptos para fazer parte da equipe e da empresa.

O importante, portanto, é chamar a atenção que este critério de avaliação, que legitima a “justiça distributiva”, quer na divisão dos resultados, quer no reconhecimento e rotulação de competentes e incapazes, é uma construção social.

Margarida Barreto denuncia que o mundo do trabalho vigente exige:

[...] guerreiros com características de deuses para dedicar o máximo do tempo pessoal ao alcance de metas empresariais desafiadoras, flexíveis, que variam em função do tempo e da produtividade. Cremos contemporâneos que têm que ser valorizado pelos guerreiros [...] ¹².

Assim, a “culpa” pelo resultado desfavorável é atribuída ao trabalhador e o medo da exclusão legitima a intensificação do trabalho. A busca do alcance da meta visa não somente a recompensa monetária, mas, sobretudo, o reconhecimento da competência. Sem mencionar a expansão da jornada de trabalho, sem necessariamente incorrer em pagamento de horas-extras.

¹² BARRETO, Margarida. Comentário na Palestra realizada no *Seminário Sindicato dos Químicos e Metalúrgicos*, São Paulo.

3. O Sistema

3.1 - Um instrumento de justiça organizacional¹³

Como apresentado, as exigências mercadológicas impõem a mensuração do valor agregado das contribuições humanas ao negócio, face à sua aderência aos fundamentos da Teoria do Capital Humano¹⁴. Em decorrência, os sistemas contemporâneos de avaliação, segundo Bourguignon e Chiapello (2003), são considerados uma das principais provas no mundo dos negócios, na medida em que propiciam meios de justificação da distribuição de bens sociais, tais como decisões de carreiras, concessão de bônus e aumentos salariais, reconhecimento social, a partir de regras institucionalizadas.

A sustentação de um processo de avaliação com esta finalidade, para ser percebido como legítimo, deve se caracterizar pela transparência de seus propósitos e pelo controle da interferência de forças ilegítimas, ou seja, inesperadas. Embora seja uma tarefa árdua. Daí, os autores supracitados enfatizarem a necessidade da observância das cinco exigências, assinaladas a seguir, para que uma prova de *performance* seja considerada “justa”:

1. Critérios e regras resultantes da negociação *a priori*.
2. Transparência das regras relativas ao significado de sucesso ou fracasso na avaliação
3. Aperfeiçoamento contínuo do sistema
4. Estruturação de provas capazes de identificar as diferenças entre as competências individuais dos avaliados, limitando tanto quanto possível a interferência do “acaso”.
5. Limitação da quantidade de avaliados, por “juiz”, para tornar viável a avaliação da prova de *performance*.

Os referidos autores ainda chamam a atenção quanto à impossibilidade do planejamento de uma prova de *performance* totalmente fidedigna e válida ao longo do

¹³ Fonte: SOUZA, Vera Lúcia. Tese de doutorado em Engenharia da Produção (em desenvolvimento). *Op. Cit.*

¹⁴ A Teoria do Capital Humano defende que a produção é a soma de fatores transformados cujo crescimento resulta do acréscimo de cada fator.

tempo, ou seja, que mensure o que é preciso medir de modo preciso, pois segundo suas pesquisas¹⁵, nem sempre a “justiça distributiva” é um fato nos distintos estágios deste processo. O que favorece a criação de ambientes propícios à emergência do fenômeno assédio moral.

Segundo a amostra em questão, utilizada no desenvolvimento de uma das teses de doutoramento cujos resultados parciais originaram a elaboração do presente artigo, a partir do final dos anos 90, as práticas gerenciais passaram a se apoiar em sistemas excessivamente focados em aferições contábeis¹⁶, o que vem provocando um expressivo aumento de denúncias públicas. Autorizados pela lógica flexível de produção, tais sistemas favorecem a sustentação de condições de trabalho, onde posturas tipificadas como assédio moral¹⁷ se tornam lugar comum, evidenciando que, na atual ordem econômica, o trabalhador continua a ser percebido como uma mercadoria, embora denominada Capital Humano.

Na ânsia da sustentação de níveis crescentes de metas competitivas, as premissas dos atuais sistemas de avaliação exigem esforços, além das condições humanas de rendimento e tolerância moral, em nome da “demonstração de competência”.

A partir do final da década de 90, a comprovação da competência tem sido o principal “passaporte” para o ingresso e a sustentação do trabalhador atual no mundo do trabalho (Boltanski, 1999; Bourguignon e Chiapello, 1999; Castells, 1999; Castels, 2001 e Grün, 2003)¹⁸. Em outras palavras, o trabalhador continuamente tem que comprovar a sua competência para ter direito ao trabalho e à remuneração.

Em função disto, a lógica que sustenta os referidos sistemas lhes atribui o papel de atuar como instrumento de justiça ou melhor, o mundo dos negócios institui provas pessoais de *performance* que assumem o papel de “juiz” (Bourguignon e Chiapello, 2003). Essa prática exclui quem não agrega valor, transformando o medo

¹⁵ A análise em questão se fundamentou em entrevistas realizadas entre novembro de 2000 e março de 2001. Trata-se, portanto, da reconstrução a posteriori dos eventos, logo, passíveis de serem “tendenciosos” tanto em função da memória seletiva dos informantes como provavelmente pela ausência de uma visão abrangente da questão e dos problemas decorrentes.

¹⁶ BOURGUIGNON, Annick e CHIAPELLO, Eve. Op. Cit.1.

¹⁷ Segundo a legislação brasileira sobre assédio moral.

¹⁸ Ver bibliografia

da demissão em um dos mais influentes condicionantes do robustecimento do conceito assédio moral no Brasil

Por esta razão, a avaliação de desempenho é percebida como uma prática classificatória, ou seja, instituída para julgar a superioridade de uns em relação a outros (Souza, 2007)¹⁹. Contudo, as críticas a esses sistemas trazem à tona questões relacionadas às categorias socialmente construídas pelo mundo do trabalho conexcionista²⁰, utilizadas para classificar, valorizar e reconhecer as contribuições ao desempenho organizacional.

Em suma, as justificativas valorizadas pelo terceiro espírito do capitalismo²¹ construíram novas formas de injustiça organizacional, sendo um exemplo a discriminação do trabalhador em função do seu perfil de competência.

Este é um dos motivos que despertou o interesse em olhar mais profundamente sobre a lógica, a dinâmica e as conseqüências para o trabalhador dos sistemas contemporâneos para gerir o desempenho humano.

3.2 - As bases que sustentam a “justiça distributiva”

Na visão sociológica de Bourguignon²² e Chiapello²³, os sistemas contemporâneos de desempenho se estruturam em torno dos conceitos de avaliação, como acordo social²⁴, e a prova de mérito.

Especialmente, a “prova de mérito,” conforme o significado atribuído por Boltanski e Thévenot (1991)²⁵, torna possível o estabelecimento de uma disputa sobre

¹⁹ SOUZA, Vera Lúcia. *Gestão de desempenho: Julgamento ou Diálogo?* 4 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

²⁰ O termo *mundo do trabalho conexcionista* foi inaugurado por Castells na sua obra, intitulada “Sociedade em Rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura”. Ver bibliografia.

²¹ Expressão utilizada por Luc Boltanski.

²² ESSEC Business School, BP. 50105, 95021 Cergy-Pontoise Cedex, France

²³ HEC School of Management, 78350 Jouy-En-Josas, France.

²⁴ O conceito de “avaliação” desenvolvido pelos sociólogos franceses é fruto da combinação das idéias desenvolvidas por Boltanski e Chiapello (1999), da integração dos elementos tomados de empréstimo de Latour (1984) e de Boltanski e Thévenot (1991).

o valor dos indivíduos numa determinada situação e, ainda, a comparação dos envolvidos, a partir de convenções de equivalência, por exemplo, relativas à produtividade no trabalho.

Entretanto, de acordo com os autores, nenhuma prova está isenta da influência de forças desconhecidas. É sempre possível encontrar elementos que apoiem uma descrição de prova nos termos de Latour, na medida em que a crítica surge em função das forças não “filtradas” pelas regras pré-estabelecidas, que tornam a justiça indeterminada. Alguma coisa ocorre e transforma as entidades confrontadas. Essas não são provas legítimas, mas momentos de mero teste de forças.

As provas altamente formalizadas têm vantagens e desvantagens com relação às disputas da vida diária. Enquanto a construção de acordos direcionados ao alcance de metas é uma vantagem propiciada por provas de *performance* padronizadas, a restrição de tudo aquilo que é ambíguo pode se constituir em uma desvantagem. Além do mais, a própria avaliação do resultado da prova, ao pressupor a aplicação de categorias de julgamento, também é uma ação reducionista, pois, provas dessa natureza têm um potencial de aperfeiçoamento ilimitado. Daí a relevância do papel da crítica, a ser abordada mais adiante.

Enfim, é possível o convívio entre as avaliações cujo propósito é a prova do mérito, “institucionalizada”, baseada em procedimentos objetivos (sistemas de avaliação) e àquelas mais espontâneas, diárias e informais.

As provas de *performance* têm o propósito da classificação das pessoas em categorias, visando a posterior alocação de bens sociais, como dinheiro, poder e autoridade para dar ordens²⁶.

²⁵ O conceito original de Boltanski e Thévenot (1991), em francês, se denomina *épreuve de grandeur* (prova de grandeza). De fato é possível imaginar provas que não sejam meritocráticas na nossa atual aceitação do termo, como, por exemplo, provações associadas com o juízo divino. Entretanto, para as provas estudadas neste artigo, pode-se classificar indiferentemente “prova de grandeza” ou “prova de mérito.”. Ver Boltanski e Thevenot (1999) para uma introdução ao assunto em inglês.

²⁶ BOURGUIGNON, A. e CHIAPELLO, E. *Op. Cit.* p.1. Com base em suas pesquisas, estes sociólogos franceses apontam que quanto à concessão de bens sociais, a ordem percebida como legítima prioriza o dinheiro, em seguida o poder e, após, o status ou posição social.

Por isto, a legitimidade de uma avaliação com esta finalidade não pode ser questionada, considerando-se que contribui para organizar e criar um sistema social de longa duração (Boltanski e Chiapello, 1999).

Para tanto, a estrutura dessas provas enfatiza dois aspectos. Primeiro, a função de legitimidade da prática de avaliação e de suas respectivas regras, que avalizam a ordem social resultante da justa distribuição de bens sociais e às ações gerenciais. O segundo é que a crítica, na medida em que afirma a discordância, questiona a legitimidade e provoca a alteração das regras vigentes com o propósito do restabelecimento da justiça.

Mas, há de fato interesse em se “fazer justiça” neste sentido no campo das organizações brasileiras?

3.3 - O gestor e a construção de ambientes abusivos

Frente à necessidade de assegurar práticas capazes de propiciar o gerenciamento das contribuições efetivas das pessoas, em um número elevado de organizações, o embate entre os atores sociais com perfis de competência diferenciados vem sendo orquestrado por meio de práticas tirânicas que obrigam o atendimento de exigências absurdas em nome da competitividade.

Tais “práticas inovadoras”, conhecidas como *lean production*, *downsizing*, terceirização, pressupõem que qualquer profissional pode ser substituído por um outro mais capaz. Daí o estímulo ao individualismo, o acirramento da competição, o fomento da intensificação do trabalho, a fragilização das relações sociais no trabalho, enfim, a emergência de novas formas de violência no trabalho que provocam o sofrimento humano.

Nos contextos de negócio contemporâneos o importante é a superação de metas! No mundo do trabalho do terceiro espírito do capitalismo não há espaço para quem não se adapta! (Boltanski, 1999).

À diferença da velha economia, na economia global privilegia-se o critério competência²⁷. Por esta razão o aumento da remuneração com base na força das relações pessoais, por exemplo, é percebida como “injusta”. O descontentamento com a atuação de forças ilegítimas pode provocar uma reivindicação visando à exclusão das mesmas com o intuito do restabelecimento da justiça organizacional.

A pesquisa em curso, sobre a genealogia do conceito assédio moral no Brasil permite questionar o desinteresse na justiça organizacional. Em direção similar, os estudos realizados pelos sociólogos franceses, supracitados, revelaram que o sentimento de desigualdade invade as relações sociais no trabalho, face à insatisfação com os critérios de justiça adotados.

Cabe dizer que, segundo Boltanski e Chiapello (1999)²⁸, a legitimação dos critérios de justiça é histórica. Uma regra considerada justo em determinada época, posteriormente pode se tornar injusta. Logo, a injustiça organizacional implica na ausência da observância de critérios previamente legitimados.

Segundo os autores, o descontentamento com os critérios adotados traz prejuízos à organização, tais como a alienação, criação de um clima desfavorável, resignação, desmotivação, além do surgimento de conflitos e do êxodo de profissionais qualificados (Boltanski e Chiapello, 1999). Conforme eles pressupõem, a injustiça pode se explicitar por meio de forças ilegítimas no estágio da mensuração, na transformação das medidas de *performance* em resultados e na distribuição dos bens sociais.

A análise dos processos judiciais da amostra que serviu de base para a pesquisa em questão revelou que o aumento crescente de denúncias públicas, a partir dos anos 1990, vinculadas à atuação de forças ilegítimas no desempenho do trabalhador robustece o conceito assédio moral no Brasil.

O ambiente insalubre construído pela humilhação intencional, além de prejudicar o desempenho do trabalhador e o da organização, destrói a saúde de ambos.

²⁷ Segundo Zarifian, a competência é o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. Fonte: ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001, p.68.

²⁸ Ver bibliografia.

Em contrapartida, o incômodo que esta realidade acarreta estimula a denúncia pública que, por sua vez, alavanca o aumento da robustez do conceito assédio moral ao estimular a busca da reparação do dano. Nesse sentido, o fortalecimento do conceito ocorre se as decisões decorrentes atendem ao propósito fundamental da denúncia: resgate da honra da vítima.

Assim, parece ser oportuno comentar que a valorização de perfis gerenciais capazes de sustentar o comprometimento com o negócio é apenas um discurso, uma falácia. A análise dos dados consultados permite esta afirmação. Tanto o despreparo gerencial, por exemplo, resultante de políticas de retenção que aceleram promoções, transformando apressadamente técnicos inexperientes em gestores, como a herança das posturas patriarcais, vinculadas ao poder organizacional (Aguilar, 2003), produzem perfis gerenciais que legitimam práticas tirânicas.

O teor dos processos judiciais originados por denúncias de violência moral revela que ambientes tirânicos são construídos por estratégias, viabilizadas por práticas gerenciais fundamentadas nas premissas da Teoria do Capital Humano, cuja idéia central advoga que, quanto maior a contribuição ao capital, maior a recompensa.

A pesquisa identificou a escassez de ações preventivas em relação ao assédio moral. Além disso, percebeu o olhar superficial da gestão de recursos humanos em relação ao referido fenômeno, parecendo desconhecer a influência das relações interpessoais no alinhamento do desempenho humano ao organizacional. Isso cria obstáculos ao aumento do fortalecimento do conceito no Brasil.

Segundo a amostra, o foco da atenção desses profissionais, quando ocorre, reside no aumento do lucro. Ilustrando, inúmeros *headhunters* priorizam gestores exclusivamente orientados para resultados.

Contudo, acredita-se que a dinâmica das relações sociais no trabalho pode ser revertida. Desde que o gestor se decida pelo abandono de práticas que não favoreçam a sustentação de relações sociais abusivas. Por um lado, a lógica da financeirização do mercado delinea os contornos e os objetivos dos modelos “inovadores”. Por outro, é o gestor quem os transforma em práticas gerenciais.

A pesquisa permite supor que não são os sistemas de avaliação em si que propiciam o assédio moral, mas a lógica que os fundamenta e o estilo gerencial adotado.

Cabe lembrar que as características do mundo do trabalho contemporâneo não surgiram por geração espontânea. Estas decorrem de políticas que impõem ao trabalhador, por exemplo, o convívio com a perda de direitos, com a terceirização, em nome da flexibilidade para atender as demandas de pressões econômicas externas.

A flexibilização é um dos temas estudados por Jinkings. A autora desenvolveu uma pesquisa junto a quatro instituições bancárias – um banco estatal e três bancos privados – com destaque no mercado financeiro brasileiro. Dentre as conclusões, ela destaca a adoção de formas produtivas inspiradas no que autores denominam “regime de produção flexível de capital”, possibilitando a disseminação da sub-contratação e da terceirização. Isso constitui importante mecanismo de diminuição de custos com força de trabalho, implicando para na precarização das condições de contratação e de remuneração, um contexto apropriado para estimular a emergência do assédio moral, do sofrimento humano no trabalho, do estresse ²⁹.

Apesar do recente interesse que o fenômeno desperta, a violência no trabalho não é um fenômeno recente - nasceu com o trabalho. No Brasil, a novidade é a sua nomeação em 2000. A legislação brasileira começa a dar os primeiros passos em direção à institucionalização de mecanismos voltados à proteção e à punição de abusos contra o trabalhador.

O crescente número de projetos de lei interessados em coibir o assédio moral e a decorrente transformação dos mesmos em leis atestam a relevância contemporânea do enfrentamento deste problema, nesta época de desemprego crescente, onde a fragilidade do trabalhador se acentua ³⁰.

Dentre as posturas tipificadas como assédio moral pela legislação brasileira, merecem destaque, segundo a amostra, a delegação de tarefas com prazos

²⁹ A pesquisa pioneira da *OIT - Organização Internacional do Trabalho*, em 1996, e a *Agência Européia para a Segurança e a Saúde no Trabalho* constataram que o assédio moral constitui um risco potencial para a saúde que, em sua maioria, provoca doenças relacionadas ao estresse.

³⁰ O primeiro Projeto de Lei sobre o assédio moral no País foi encaminhado em 24/04/2000, pela Câmara Municipal de Iracemápolis (SP), da autoria do ex-Prefeito *João Renato Alves Pereira*. A partir deste, outras proposições se seguiram condenando esta prática abusiva.

inexeqüíveis, a sonegação de informações, os boatos maliciosos, a delegação de competências em situações precárias.

Apesar da distinção entre as atuais formas de violência no trabalho e aquelas adotadas no regime de trabalho escravocrata, por exemplo, ambas resultam de comportamentos abusivos, legitimados por uma lógica que desconsidera a possibilidade da convivência solidária e do respeito ao outro.

Os dados também permitem a observação nítida das mudanças perceptuais da sociedade em relação ao assédio moral, no decorrer do tempo. O descontentamento com as práticas gerenciais para assegurar a crescente exigência de metas competitivas passou a se constituir em um significativo condicionante deste conceito no Brasil.

É visível o deslocamento do eixo do *continuum* singular/coletivo na direção do pólo coletivo, ou seja, a percepção de que as queixas sobre assédio moral não são casos isolados, mas cada vez mais, um fenômeno organizacional, o que, segundo as idéias de Bourguignon e Chiapello, significa um descontentamento e o incômodo que causa à sociedade é legítimo.

3.5 - A injustiça organizacional e o robustecimento do conceito

Os autores analisados acentuam que, há muito, o tema injustiça organizacional desperta o interesse dos estudiosos. Algumas pesquisas priorizaram os condicionantes da percepção de justiça ou de injustiça (Dulebohn E Ferris, 1999; Landy *et al.*, 1978). Outras, as conseqüências dessa percepção nas atitudes (Tremblay *et al.*, 2000), no desempenho individual e organizacional (Adams e Jacobsen, 1964) e, ainda, no absentismo e na rotatividade (Carragher *et al.*, 1992; Covin *et al.*, 1993; Harder, 1992). Mas é quase unânime a afirmação que o sentimento de injustiça prejudica o desempenho organizacional³¹.

³¹ Apud BOURGUIGNON, Annick e CHIAPELLO, Eve. The role of criticism in the dynamics of performance evaluation systems: *Critical Perspectives on Accounting*. Article in Press, Elsevier. Received April 7, 2003, received in revised form 1 August 2003, Accepted 29 August 2003.

Orientados pelo argumento de Max Weber (1922), de que nenhum sistema de dominação governa exclusivamente pela força, Bourguignon e Chiapello (1999) afirmam que o sentimento de igualdade é essencial à legitimação e à garantia da continuidade do sistema social nas organizações. Daí a necessidade do consentimento e da cooperação. Mas, para tanto a dominação tem que ser legítima. Esta, por sua vez, segundo a tipologia weberiana das formas de dominação, só é percebida como tal se estiver em conformidade com as regulações vigentes e com a lei e, mais ainda, se for emanada por uma autoridade competente, para evitar que o dominado, ao avaliar a ordem, a conteste. Em suma, a dominação legítima funciona num contexto geral de consentimento, sem conflitos ou recusas à obediência (Bourguignon e Chiapello, 1999).

Isto impede que o sentimento de injustiça provoque a crítica, colocando em questão o sistema social e, ainda, a legitimidade da dominação. Considerando que esta só sobreviverá se conseguir restaurar a legitimidade, o papel da denúncia no robustecimento do conceito assédio moral é a preservação da honra da vítima.

Tais argumentos pressupõem que o protesto explicita o desejo da justiça organizacional ao visar com seu reconhecimento, amenizar o conflito, desvelar as reações e as respostas à mudança das pessoas confrontadas, instigando mudanças face à dialética que a caracteriza. De um lado, o protesto, a denúncia da vítima do assédio moral e, do outro, a resistência que a denúncia provoca, por exemplo, no responsável pelo assédio.

A pesquisa, em curso, confirmou que inúmeras denúncias da amostra, efetuadas por meio da instauração de processos judiciais, apontam a ilegitimidade de práticas tirânicas. Por exemplo, a imposição de metas praticamente inexecutáveis tem sido objeto de várias denúncias públicas, ilustrando a afirmação de que a ânsia de sustentação de desempenhos competitivos legitima posturas gerenciais tipificadas como assédio moral. E, mais, que a infiltração das forças ilegítimas ocorreu no ponto de partida deste processo: na definição do nível de desempenho a ser obtido.

Um expressivo número de matérias e processos judiciais disponíveis na mídia, após 2000, e que compõem a amostra, evidenciam que, principalmente na iniciativa privada, estas práticas objetivam destruir a imagem da competência do assediado.

3.6 - O papel da crítica

A crítica, ou seja, o protesto originado pelo descontentamento visa a mudança organizacional e, em particular, das práticas gerenciais (Bourguignon e Chiapello, 1999) que impedem o atendimento da legitimação, na medida em que não favorece a justiça processual.

O criticismo, portanto, é responsável pela atenção contínua para que as principais provas institucionalizadas pela sociedade sejam realizadas, conforme acordado. O criticismo tem o papel de pleitear a sua “purificação”, ou seja, ajustá-la para torná-la mais justa. E, também, pode tentar promover uma transformação no sistema de valores vigente. Nesse caso, este atuará como deslegitimizador das provas institucionalizadas, indicando quais provas devem ser abolidas, com o intuito do aprimoramento, para a distribuição de bens sociais.

O criticismo pode assumir as duas principais formas identificadas por Hirschman (1970): saída ou voz. A denúncia de assédio moral em função de práticas gerenciais tirânicas é uma forma de protesto por meio da voz. A resignação exemplifica a forma denominada “sair”. A escolha da forma de protesto, segundo o autor, depende de vários fatores, tais como, oportunidade de mobilidade externa, crença de poder ser ouvido e a lealdade à companhia.

Uma terceira forma é o criticismo “débil”. O qual é adotado por pessoas que não têm força para sair ou para protestar sem sofrer riscos. Essa atitude pode se manifestar sob a forma de resistência, segundo Hirschman, uma postura de “esperar e ver o que acontece”. No caso da pesquisa sobre a genealogia do conceito assédio moral no Brasil, esta modalidade de criticismo é comum. O silêncio é a marca de quem assiste o sofrimento das vítimas. O medo do desemprego leva o trabalhador a calar-se, a ser subserviente frente aos que se autodenominam “superiores”. A exclusão desperta no excluído a crença de ser o único responsável pela situação em que se encontra. A realidade competitiva o faz viver com medo do futuro, do vazio e do sofrimento da aniquilação. O excluído joga fora a esperança.

Grün (2003) comenta que a exclusão da vida econômica representa [...] mais perdas de ligação social e de auto-estima do que privações econômicas absolutas, ainda que estas produzam enorme sofrimento [...] ³².

O cinismo é uma outra forma de explicitar a crítica no campo das organizações que traz ameaças reais ao sistema social.

Independentemente das formas de manifestação do criticismo, estas provocam a mesma consequência: dificuldades de governança.

A resignação em demasia, segundo o autor, contamina a organização do trabalho, aumenta o êxodo, as necessidades de captação e treinamento. De modo idêntico, a resistência e o desânimo excessivos prejudicam o desempenho organizacional. As queixas sinalizam o questionamento à legitimidade do sistema social, causando problemas às pessoas bem-sucedidas na prova e aos responsáveis pela prova. Por isso, uma prova de *performance* fortemente criticada traz o risco de causar a perda da legitimidade e da autoridade ³³ e, portanto, fomentar uma reação para o resgate da justiça.

No que diz respeito às reações e respostas à crítica e à dinâmica das provas, uma delas consiste em ignorar a crítica, como o fazem alguns empresários e gerentes da amostra, frente aos protestos de assédio moral.

Mas, é oportuno reforçar que a finalidade da crítica é a obtenção da maior adesão possível à causa em questão. Assim, se a crítica for bem-sucedida, ou seja, se for recorrente e atingir muitas pessoas, a reação da indiferença pode esgarçar o tecido organizacional, face à proliferação de queixas individuais. Nestes casos, observa-se que o nível de fortalecimento do conceito assédio moral é demasiado frágil para que a crítica seja percebida como algo a ser levado em consideração.

Também, a ignorância, pode se manifestar em estilos gerenciais que fortalecem práticas tirânicas que fertilizam o fenômeno do assédio moral. Embora

³² GRÜN, Roberto. "A promessa da "inserção profissional instigante" da sociedade em rede: A imposição de sentido e sua sociologia". *DADOS – Revista de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, vol. 46, n1, 2003, p.6.

³³ Recusa da dominação, em termos weberianos.

alguns gestores ignorem as críticas em relação às quais são acusados, mais uma vez, cabe salientar o perigo do criticismo recorrente à organização.

Assim, caso haja interesse na manutenção da legitimidade do sistema social, os responsáveis pela prova têm que responder às críticas, quer mostrando que se trata de um equívoco, como o fazem para se defender em processos judiciais, quer exibindo evidências convincentes, por exemplo, e fazendo crer às vítimas que as queixas não têm fundamento. O propósito é negar qualquer base de razão da crítica.

Resumindo, enquanto algumas críticas são consideradas e levam a um fortalecimento da justiça organizacional, outras, em contrapartida, ao serem ignoradas ou negadas demandam a submissão a novas provas de *performance*.

Ratificando, a decisão de revisitar a dinâmica dos sistemas de desempenho, sob a perspectiva teórica de Bourguignon e Chiapello, deve-se ao espaço crescente que os sistemas de avaliação ocupam no campo das organizações contemporâneas, especialmente, no tocante à distribuição de recompensas financeiras.

3.7 - O adoecimento do trabalhador

No Brasil, a partir de 2000, cresce exponencialmente a visibilidade das conseqüências da violência moral no trabalho. Observa-se, também, o aumento crescente de debates acadêmicos e sindicais, em especial sob a perspectiva dos efeitos das condições de trabalho sobre a saúde do trabalhador.

Os estudos de Marie-France Hirigoyen ³⁴ (2001), em sentido amplo, a transformaram em uma referência mundial no tema, ao defender que a degradação do ambiente de trabalho causa dano à dignidade do trabalhador.

A autora exibiu o fenômeno em suas entranhas. E, mais, trouxe à tona facetas cotidianas desta estratégia organizacional que impõe relações sociais marcadas pela tirania, pressão psicológica, escassez de informações, coação, desvalorização, ironia,

³⁴ Pesquisadora, psiquiatra, psicanalista, psicoterapeuta de família, com formação em “victimologia” na França e nos Estados Unidos, estudiosa e autora de obras sobre o assédio moral, consideradas referências mundiais.

ausência de autonomia, ausência de *feedback*, discriminação, perseguição e “congelamento”.

Por ocasião da sua visita ao Brasil, a autora comentou que:

[...] o problema começa com críticas constantes do agressor ao trabalho de um funcionário, que é impedido de trabalhar... ou vê-se sobrecarregado de tarefas. Após, rompe as alianças que ela poderia ter e a isola... não lhe dirige a palavra, não a convida para reuniões.. se ela tenta se defender, humilha-a, critica suas opiniões. A essa altura, a saúde dessa pessoa está fortemente alterada [...]³⁵

Ainda, nesta matéria, *Hirigoyen* abordou os principais condicionantes do fenômeno, objetivos, manifestações típicas, tipos de assédio e conseqüências.

[...] Se se fala sobre assédio moral hoje é porque, até agora, não havia um outro termo para qualificar o problema. Trata-se de um fenômeno íntimo e que causa vergonha a suas vítimas. Os profissionais a quem se poderia recorrer (médicos, psicólogos, advogados) duvidavam dessas pessoas, que preferiam ficar caladas. O medo do desemprego também contribuía para o silêncio. Contudo, a busca por respeito e dignidade, mesmo que nem sempre respeitada, está se tornando cada vez mais importante hoje em dia. Foi preciso apenas que eu falasse sobre o assunto no meu primeiro livro para que muitas vítimas viessem a público e começassem a questionar a situação [...]³⁶

O fato é que a afirmação de que a violência moral causa danos à saúde é um ponto de convergência, atualmente, entre os pesquisadores que investigam esta temática. Além do agravamento das patologias provocadas pelas formas de organizar o trabalho no passado, as novas formas de organização do trabalho inauguraram novas patologias. As pesquisas no campo da ergonomia apontam a estreita relação entre ambientes competitivos e a emergência de novas formas de adoecimento do trabalhador.

³⁵ Fonte: O Estado de São Paulo (São Paulo), 16/04/2001.

³⁶ Declaração de *Hirigoyen* ao Estado de São Paulo, em 16/04/2001.

Dejours (2001), um notório pesquisador na área da psicodinâmica do trabalho, assinala que a perda da finalidade social do trabalho aumenta a carga psíquica e, em decorrência, se transforma em fonte de sofrimento, ao estimular o sentimento de inutilidade, por vezes, evidenciado por meio de manifestações de stress.

[...] Horário, ritmo, formação, informação, aprendizagem, nível de instrução, diploma, experiência, rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos e de adaptação à cultura, à ideologia da empresa, às exigências do mercado, dos clientes, entre outras [...]³⁷

A centralidade do quadro conceitual inaugurado por Dejours (2001), concebido para a compreensão das relações entre o trabalho e a vida psíquica, reside no sofrimento provocado pelo medo da exclusão que, por sua vez, estimula estratégias defensivas ou mecanismos de regulação, para buscar proteção e manter a saúde. Metaforicamente, poder-se-ia dizer que se trata do embate do ser humano consigo próprio para não enlouquecer, face às pressões exercidas pelas formas de organização do trabalho que ignoram que “atrás de resultados tem gente”³⁸.

[...] Quando a organização do trabalho entra em conflito com o funcionamento psíquico dos homens, quando estão bloqueadas todas as possibilidades de adaptação entre a organização do trabalho e o desejo dos sujeitos, então emerge um sofrimento patogênico. [...]³⁹

O que se esconde por detrás do sofrimento humano? Dejours (2001) afirma que há temores variados, sobretudo o medo da possibilidade demissão frente à precariedade do trabalho, da incompetência para enfrentar os desafios impostos pela realidade, ao ser impedido de fazer o trabalho corretamente, das pressões sociais, da

³⁷ DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001, p.28.

³⁸ Expressão adotada para se referir ao desafio gerencial da obtenção de ganhos da efetividade e, simultaneamente, criar condições de trabalho capazes de garantir a dignidade do ser humano. SOUZA, Vera Lucia. *Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?* 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2002.

³⁹ DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho*. 5ªed. ampliada. São Paulo: Cortez, 1992, p.10.

desvalorização e da ausência de reconhecimento por ser classificado, legitimamente⁴⁰, como descartável. Medo da ausência da indignação, da vergonha de revelar o sofrimento, de não dar conta do prescrito, da intensificação do trabalho. Medo das conseqüências do individualismo acentuado e da manipulação gerencial.

Dejours (2001), analisando as relações entre sofrimento e trabalho, acentua que [...] o grande palco do sofrimento é o trabalho, tanto para os que se acham excluídos quanto para os que nele permanecem [...] ⁴¹.

4. Reflexões inacabadas

Embora o assédio moral não seja um fenômeno contemporâneo, há no atual contexto corporativo, ingredientes, como a precarização, a intensificação e a flexibilização das relações do trabalho, que favorecem o aumento da sua visibilidade, a partir da qualificação do conceito assédio moral no Brasil, em 2000.

Conforme comentado anteriormente, os sistemas contemporâneos de avaliação, modelados para assegurar a justiça distributiva em relação às recompensas financeiras, não condicionam diretamente o assédio moral. Antes, a lógica organizacional que os fundamenta, aliada ao despreparo do gestor para lidar com as tecnologias gerenciais contemporâneas, cria ambientes tirânicos que estimulam posturas tipificadas como assédio moral, robustecendo este conceito. Em especial, nesta época em que a precarização⁴² deteriora as condições de trabalho em função da flexibilização dos contratos de trabalho, inspiradas nas políticas de liberalismo econômico.

Assim, embora a aprovação de dispositivos legais, visando o enfrentamento do referido fenômeno, seja uma realidade crescente no Brasil, estes não protegem o

⁴⁰ Legítimo no sentido atribuído por *Boltanski e Chiapello (1999), Op cit.*

⁴¹ DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. 4ªed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2001.

⁴² Na atualidade, o termo precarização no trabalho designa situações laborais atípicas que se tornaram expressivas nos anos 90, como reflexo da crise do sistema econômico, (GALEAZZI apud CATTANI, 2002, p.242), relacionadas às formas de inserção ocupacional caracterizadas pela ausência ou redução de direitos e garantias do trabalho e a qualidade no exercício da atividade em relação aos trabalhadores “com carteira assinada”.

trabalhador contra os prejuízos causados por esta relação social abusiva, por exemplo, na saúde.

Sem dúvida, a prevenção deste fenômeno é uma lacuna a ser preenchida. E, frente ao exposto, é provável que uma estratégia de intervenção efetiva seja a preparação do gestor para gerir o desempenho humano nas organizações brasileiras. Portanto, as mudanças necessárias parecem residir nas relações sociais entre os atores organizacionais visando ganhos de efetividade, como o *feedback*, o aumento da interação, a comunicação, a negociação, a participação, a educação e o aumento da responsabilidade⁴³.

Tudo leva a crer que estratégias efetivas para o enfrentamento do assédio moral devem ir além da exclusiva regulamentação de medidas por meio de instrumentos jurídicos. A construção de ambientes de trabalho capazes de assegurar, simultaneamente, o alcance de resultados econômicos empresariais desejados e a saúde do trabalhador demandam mudanças que implicam na tomada de decisão em múltiplas direções.

Sob nosso ponto de vista, tais estratégias devem buscar a compreensão deste fenômeno a partir de um olhar plural, sob as perspectivas de todos os atores sociais envolvidos. Entretanto, o olhar plural é apenas um ponto de partida para evitar a análise do problema sob uma visão reducionista. O diagnóstico requer a sua transformação em ação.

No Brasil, a pesquisa sinaliza que o processo de robustecimento do conceito ainda tem uma longa trajetória até que seja possível evitar a violência moral em ambientes organizacionais. A adoção de medidas legais, isoladamente, não é suficiente para banir as relações sociais no trabalho que causam danos à saúde. O olhar jurídico requer parceria com outras formas de olhar o problema, capazes de dar conta de variáveis que se impõem ao ser humano frente ao desafio da realização de um trabalho com significado.

Apesar do longo prazo, na atualidade ganha espaço o argumento de que o olhar plural aliado a ações preventivas pode ser um caminho eficaz para estimular a

⁴³ INGELGARD, Anders. Op. Cit., p.13

ampliação da consciência quanto à justiça organizacional ser a base social de um espaço de trabalho mais humano, mais solidário e, portanto, mais livre para criar e produzir.

Nesta direção, Hirigoyen questiona: por que o capital consegue com tanta facilidade colocar na produção olhos, ouvidos e bocas, que reproduzem aquilo que o capital quer e lhe interessa, contra os próprios escravizados? Boltanski ousaria responder comentando as exigências das transformações ideológicas do capitalismo. Outros autores, talvez, chamassem à atenção para o fato de que a submissão causada pelo medo transforma trabalhadores em escravos. Não importa a natureza das matérias-primas que produzem os grilhões. Pode ser o medo da autoridade, da impotência para superar a meta, da perda do emprego, da solidão, da falta de coragem para enfrentar a mudança.

Bibliografia

- ALVES, Francisco José da Costa. A economia brasileira no final do século e a questão do desemprego. Palestra apresentada no 6º Congresso Brasileiro de Direito do Trabalho Rural, do TRT 15ª Região, São Paulo, São José do Rio Preto, Setembro de 1998: 5.
- BARRETO, Margarida. Comentário na Palestra realizada no Seminário Sindicato dos Químicos e Metalúrgicos, São Paulo,
- BARRETO, Margarida. Palestra realizada no Seminário de Políticas Públicas de Saúde, São Paulo, Julho de 2004.
- BOLTANSKY, Luc e CHIAPELLO, Ève. Le nouvel esprit du capitalisme. France: Éditions Gallimard, 1999.
- BOURGUIGNON, Annick e CHIAPELLO, Eve. The role of criticism in the dynamics of performance evaluation systems. *Critical Perspectives on Accounting*. Article in Press, Elsevier, 29 August 2003.
- CASTEL, Robert. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. 3. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- CASTELLS, Manuel. *Sociedade em rede - a era da informação: economia, sociedade e cultura, Vol.1*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHESNAIS, François. *Mundialização do Capital*. São Paulo: Xamã, 1996, p.42
- CORIAT, B;TADDÉI,D. Impliquer les salaries: de l'organisation du travail à celle de la production. In: *Made in France - L'industrie française dans la compétition mondiale*. Le livre de poche, 1993.
- DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho*. 5ªed. ampliada. São Paulo: Cortez, 1992.
- DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.
- GAULIER,X. apud CASTEL, Robert. As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário. Petrópolis:Vozes, 1998, p.519
- GRÜN, Roberto. A promessa da “inserção profissional instigante” da sociedade em rede: a imposição de sentido e a sua sociologia. Rio de Janeiro, *Revista de Ciências Sociais*, vol. 46 (1), 2003: 5-38.
- GUÈRIN, François *et al*. *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. São Paulo: Universidade de São Paulo, Fundação Vanzolini e Edgard Blücher, 2001.
- JINKINGS, Nise. Trabalho e resistência na fonte misteriosa: os bancos no mundo da eletrônica e do dinheiro. Campinas: UNICAMP, São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2002.
- LAWLER III, Edward E. From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporations. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1996.
- LAWLER III, Edward E. *High-involvement management*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1990.

SOUZA, Maria Zélia e SOUZA, Vera Lúcia. *Competências contemporâneas em gestão*. Rio de Janeiro: Fundação Osvaldo Cruz -Fiocruz/ Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP), 2007 (no prelo) - Curso de Educação a Distância.

SOUZA, Maria Zélia e SOUZA, Vera Lúcia. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais - IBMEC, 2007 (no prelo) - Curso de Educação a Distância.

SOUZA, Maria Zélia e SOUZA, Vera Lúcia. *Gestão de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro, SENAI/ DN, 1998. Traduzido em espanhol com o título *Gestión de Recursos Humanos*. Série Formação de Formadores, Senai, 1999. Organización Internacional del Trabajo (OIT), CINTERFOR – Curso de Educação a Distância.

SOUZA, Maria Zélia *et al.* *Cargos, carreiras e remuneração*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005 (Série Gestão de Pessoas).

SOUZA, Maria Zélia. Tese de doutorado em Engenharia da Produção. *As novas formas de remuneração: reconhecimento ou manipulação?* (em desenvolvimento). Universidade Federal de São Carlos (São Paulo), 2007. Coordenação: Prof. Dr. Francisco José da Costa Alves.

SOUZA, Vera Lúcia *et al.* *O Problema do Desemprego no Brasil*. XIX Congresso sobre Problemas na América Latina. Austin, Texas, Estados Unidos, Universidade do Texas, Institute of Latin American Studies, Janeiro, 1999.

SOUZA, Vera Lúcia *et al.* *Gestão de desempenho*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005 (Série Gestão de Pessoas).

SOUZA, Vera Lúcia. *Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?* 4 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

SOUZA, Vera Lúcia. Tese de doutorado em Engenharia da Produção. *A genealogia do conceito assédio moral no Brasil* (em desenvolvimento). Universidade Federal de São Carlos (São Paulo), 2007. Coordenação: Prof. Dr. Roberto Grün.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.