

PAULA CRISTINA HOTT EMERICK

**METAS — ESTRATÉGIA  
EMPRESARIAL DE  
BUSCA AGRESSIVA  
POR RESULTADOS**

**INCENTIVO OU CONSTRANGIMENTO?**



**LTR<sup>®</sup>**

PAULA CRISTINA HOTT EMERICK

**METAS — ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DE  
BUSCA AGRESSIVA POR RESULTADOS  
Incentivo ou Constrangimento?**



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Emerick, Paula Cristina Hott

Metas : estratégia empresarial de busca agressiva por resultados : incentivo ou constrangimento? / Paula Cristina Hott Emerick. — São Paulo : LTr, 2009.

Bibliografia.  
ISBN 978-85-361-1339-5

1. Administração de empresas 2. Dignidade humana 3. Direito do trabalho 4. Estratégia empresarial 5. Metas 6. Planejamento estratégico 7. Relações de trabalho 8. Trabalho e classes trabalhadoras I. Título.

09-03356

CDU-34:331.013

Índice para catálogo sistemático:

1. Metas : Estratégia empresarial : Direito do trabalho 34:331.013

*Produção Gráfica e Editoração Eletrônica: LINOTEC*

*Capa: ELIANA C. COSTA*

*Impressão: ASSAHI GRÁFICA E EDITORA*

© Todos os direitos reservados



EDITORA LTDA.

Rua Apa, 165 — CEP 01201-904 — Fone (11) 3826-2788 — Fax (11) 3826-9180  
São Paulo, SP — Brasil — [www.ltr.com.br](http://www.ltr.com.br)

LTr 3825.7

Maio, 2009

*Dedico este trabalho aos meus pais, que me deram a vida e sempre tentaram me ensinar a viver, ao meu marido, que com seu olhar e seu amor torna tudo possível, e ao meu orientador, que com sua imensa humildade, só possuída pelos homens realmente grandes, sempre acreditou em mim.*

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, que com tantas bênçãos tem me apresentado na atual fase da minha vida, criando todas as condições para que eu seja uma pessoa feliz e realizada, e por me permitir alcançar mais esta graça, a conclusão deste trabalho.

À Mãe, Rainha e Vencedora Três Vezes Admirável de Schönstat, minha guardiã, onipotência suplicante, que tantas vezes tem implorado por mim junto a seu filho Jesus Cristo, e obtido de Sua Bondade todas as coisas que meu coração ousa desejar.

Ao meu pai, por ter me oferecido suporte durante toda a minha vida acadêmica, tendo possibilitado todos os passos desta minha caminhada, desde o ensino fundamental até o mestrado, valorizando sempre minhas conquistas e entendendo minhas limitações.

À minha mãe, por me ajudar a viver, por me ouvir, por me respeitar e dividir comigo pequenas dificuldades que o dia útil nos traz, mas que nos oprimem se não as enfrentamos.

Ao meu marido, por dissipar todas as minhas dúvidas com um simples sorriso, e me provar que o amor nem sempre se apresenta revestido de magnitude, mas se faz mais forte na angústia das pequenas coisas ridículas. Ou só por seu amor; e isso não é pouco...

Aos meus irmãos, pelo carinho e pela esperança que bebo em seus olhos.

A todos os meus alunos, aos que já tive e aos que ainda terei, por tudo que me ensinam, me instigam e me inquietam.

A todos que contribuíram para este trabalho, como entrevistados, psicólogos que consultei (em especial minha amiga e afilhada Sacha), e colegas professores.

Ao professor Mauricio Godinho Delgado, por todas as lições que dele colhi antes mesmo de conhecê-lo, responsáveis, em grande medida, por todo o meu amor ao Direito do Trabalho.

Ao professor José Roberto Freire Pimenta e à professora Martha Halfeld Furtado de Mendonça Schmidt, por aceitarem fazer parte da banca de avaliação deste trabalho, deixando seus tão importantes afazeres.



E um agradecimento muito especial ao meu orientador, professor Luiz Otávio Linhares Renault, grande mestre das palavras e do Direito, que guarda a imensa humildade de um eterno aprendiz, por todo apoio que dele sempre recebi, ainda quando eu cursava disciplinas isoladas no mestrado, pelo tempo que lhe tomei na leitura deste trabalho, por sua ternura e sabedoria. Ou só por sua amizade; e isso não é pouco...

Meu agradecimento sincero a todos.

## SUMÁRIO

PREFÁCIO — Luiz Otávio Linhares Renault .....	11
INTRODUÇÃO .....	19
1. O TRABALHO ATRAVÉS DOS TEMPOS ATÉ O SURGIMENTO DO DIREITO DO TRABALHO .....	23
1.1. O trabalho no período pré-industrial .....	24
1.2. O trabalho no período industrial .....	28
2. REALIZAÇÕES E MISSÕES INACABADAS: O DIREITO DO TRABALHO ONTEM, HOJE E AMANHÃ .....	34
2.1. O perfil do Direito do Trabalho de ontem .....	36
2.2. O perfil do Direito do Trabalho de hoje: crise? .....	42
2.2.1. Globalização .....	42
2.2.2. O novo modo de produzir .....	46
2.2.3. A crise do Estado Interventor .....	53
2.2.4. Desafios do Direito do Trabalho .....	56
2.3. O perfil do Direito do Trabalho de amanhã .....	64
3. O MUNDO ESTÁ MUDANDO DEPRESSA DEMAIS .....	71
3.1. O Taylorismo (como se estruturou a produção) .....	72
3.2. O Fordismo (como progrediu a produção) .....	74
3.3. O Toyotismo (como se encontra a produção) .....	78
3.4. Mera reordenação dos modos de produção ou reordenação de ideologia? .....	83
3.5. O que está por detrás — O lucro ou as pessoas? .....	88
4. A VALORIZAÇÃO DO SER HUMANO FRENTE À VELHA QUESTÃO DO PODER NO CONTRATO DE TRABALHO .....	90
4.1. Poder empregatício: contornos .....	91
4.2. Dignidade da pessoa humana: barreira intransponível .....	94
4.2.1. Dignidade da pessoa humana, poder empregatício e proporcionalidade .....	95

4.3. Quando o trabalho ofende: o constrangimento na relação de trabalho ...	97
4.3.1. Dano moral .....	98
4.3.2. Assédio moral .....	101
4.3.3. Dano psíquico .....	105
4.4. Em busca do valor esquecido: o ser humano.....	107
5. O DOGMA DA QUALIDADE TOTAL E A IMPOSIÇÃO DE METAS — IN- CENTIVO OU CONSTRANGIMENTO? .....	109
5.1. O dogma da qualidade total.....	110
5.2. Mapas de produção ou obsessões?.....	116
5.3. A desmedida empresarial na pressão por resultados .....	120
5.4. Metas: incentivo ou constrangimento?.....	128
6. INFORTUNÍSTICA MODERNA: OS NOVOS MALES DO TRABALHO....	132
6.1. Relações entre a saúde mental e o trabalho .....	133
6.1.1. Psicopatologia do trabalho.....	134
6.1.2. Estresse e trabalho .....	136
6.2. Os males do estresse .....	138
6.2.1. <i>Burnout</i> .....	139
6.2.2. Depressão.....	140
6.3. Seqüelas do adoecimento do empregado .....	141
CONCLUSÃO .....	145
REFERÊNCIAS.....	149
APÊNDICE A — Roteiro de Entrevista.....	155
APÊNDICE B — Resultados da Pesquisa de Campo (Entrevistas) .....	156

## PREFÁCIO

Escrever é uma arte; indiscutivelmente das mais difíceis, porque exige talento e criatividade.

Escrever, cientificamente, é arte em escala exponencial; exige talento e criatividade; conhecimento e método; pesquisa e reflexão, aprendizado e ensinamento.

A Professora Paula Hott Emerick reúne todas as qualidades acima enumeradas, que estão estampadas no seu magnífico e atual livro *Metas — Estratégia Empresarial de Busca Agressiva por Resultados: Incentivo ou Constrangimento?*, ora editada pela prestigiada LTr, cuja leitura é imprescindível para todos os partícipes, diretos ou indiretos, ou que lidam com as relações de trabalho — advogados, professores, juizes, procuradores, estudantes, administradores de empresa, empresários, empregados, chefes e gerentes de RH.

À presente obra, equilibrada mistura de luz e de alerta, cabe-me a honra de prefaciá-la, por ter sido orientador de sua Autora no Curso de Pós-Graduação em Mestrado pela PUCMINAS.

Este livro, que dispensa qualquer apresentação, irradia luz, porque ilumina os espaços obscuros da moderna relação de trabalho, mercê da qual os empregados se veem, a cada dia, mais enfraquecidos, sujeitos que estão ao rígido e desmedido desejos dos empresários, ávidos por metas, resultados e lucros, principalmente em época de globalização, marcada por muita competitividade e por forte crise econômico-financeira, que se alastra por todos os setores da economia de mercado.

Simultaneamente, o livro, sem estardalhaços, traz um sinal de alerta: o homem ou a mulher não podem perder a sua condição humana, mesmo quando vinculados obrigacionalmente por contratos livremente ajustados, sendo certo que nenhum direito é absoluto, muito menos aquele advindo do poder empregatício, necessário para que as empresas atinjam os seus objetivos.

A Professora Hott Emerick, com coragem espartana e astúcia intelectual, não grita, não faz alarde, sussurra em nossos ouvidos, atíça os nossos sentimentos com lições profundas, tanto de natureza jurídica, quanto de ordem humanística.

Ela enveredou-se pelo caminho sombrio e tortuoso da sociedade pós-moderna, onde pouco ou nem tudo ainda está revelado, e desvendou os mistérios das técnicas empresarias na busca incessante e ilimitada por resultados positivos, na maioria das vezes sem a menor preocupação com a pessoa humana prestadora de serviços.

A Autora não se esqueceu de nada. Nada lhe escapou. Foi completa e absoluta. Com sensibilidade, equilíbrio e lucidez, deu o seu recado, confeccionou, em linho e seda, uma mensagem que precisa ser compreendida pelos atores sociais envolvidos na relação de trabalho subordinado.

Ela analisou o trabalho humano através dos tempos, desde a sua remota origem até o surgimento do Direito do Trabalho — de ontem, de hoje e de amanhã. Muitos são os seus méritos de pesquisadora e de doutrinadora, todos reconhecidos por abalizada e rígida banca, à qual submeteu a sua dissertação de mestrado, ora convertida em livro, obtendo a nota cem, naquela oportunidade.

Mesmo o amanhã do trabalho vivo, ainda incolor, desbotado para a maioria das pessoas, recebeu pinceladas de coloridos horizontes pelo olhar vivo e prospectivo da doutrinadora, que detectou os problemas latentes relacionados com o dogma da qualidade total, associado à imposição de metas e de resultados aos empregados, fazendo percuciente análise do problema sob os enfoques econômico e jurídico.

Nunca os tempos foram tão dinâmicos. Da mesma forma que não se sabe quando surgiu o mundo, sequer imaginamos onde chegaremos com a sociedade informacional. Sabemos apenas que o modelo atual está em crise econômico-financeira e que muitas sequelas ainda virão à tona, com graves reflexos sobre o emprego.

Embora o tempo, em si, isto é, intrinsecamente, sempre tenha sido o mesmo, desde a mais remota antiguidade, forçosa é a conclusão de que as últimas décadas estão agudamente marcadas pelas inúmeras descobertas e pelos incontáveis avanços tecnológicos e científicos, o que, todavia, não impediu a deflagração de verdadeiro *tsunami* econômico-financeiro, com a queda vertiginosa dos ativos empresariais, do crédito, das vendas e, conseqüentemente, da empregabilidade.

Tão profundas foram as mudanças e tão intensos foram os desejos do ser humano que o sistema neoliberal deu sinais de esgotamento, estando, para alguns, prestes a sucumbir, uma vez que difícil a reversão do quadro atual sem forte intervenção estatal.

Nunca se produziu em tamanha quantidade, escala qualidade e variedade. Temos de tudo nas prateleiras da sociedade de consumo.

Em contrapartida, nunca se exigiu tanto do trabalhador, que, agora, com a ameaça do desemprego, sofrerá mais cobranças quanto à eficiência, dedicação e produtividade.

Nesse contexto sócio-econômico-cultural, não seria exagero dizer que, nos últimos tempos, o mercado se humanizou, ao passo que o homem se mercadizou.

Explico: o mercado adquiriu como que uma espécie de personalidade. Ele, às vezes, está forte, às vezes, fraco; outras, de bom ou de mau humor. Algumas vezes, em crise profunda; outras, em euforia. Por sua vez, o homem coisificou-se, perdeu parte da sua natureza. Vale mais pelo que produz, assim como pelo que tem.

Bertrand Russell escreveu que “o homem é parte da natureza, não algo que contraste com ela”.

Mas o que teria conduzido o homem para esse paradoxo, espécie de ser e não ser?

O contrasenso está estampado no rosto ou talvez até na falta de rosto dos trabalhadores, que, *feitos máquinas*, perdem parte de sua dignidade – submetem-se aos horrores do desmedido poder empregatício para manterem-se em atividade, no escasso mercado de trabalho.

Trabalhar incansavelmente para adquirir bens, cuja esmagadora maioria o homem não necessita para viver, deixando praticamente em segundo plano o seu lado espiritual, metafísico.

Sêneca, em importante livreto, *A vida retirada*, prega que o homem deve observar e julgar. Não basta ver. É necessário refletir, avaliando; sopesar, julgando. A mente, segundo o filósofo, é essencialmente judicante: ela afirma ou nega.

Para Sêneca, “*todos almejam atingir uma fase de tranquilidade na vida. Ali, é possível programar a existência sem sucessivas mudanças que findam perturbando*”.

Paula Hott Emerick incorporou essa visão ética do estoicismo, transportou-a para as relações de trabalho, mesclou-a com a sua sensibilidade jurídica, assim como com a sua visão de mundo, e transpôs essas questões essenciais da pessoa humana para o Direito do Trabalho, positivando as suas idéias com transparência e lucidez.

Ela convence-nos não pelo jogo vazio de palavras, porém pela força de suas idéias, descortinadoras de uma realidade, de certa forma, invisível.

A Autora demonstra que, nas relações de trabalho, a individualidade faz de cada empregado um ser mais ou menos invisível, pois cada qual está preocupado com as suas atribuições, assim como com a preservação do emprego, o que o conduz a uma espécie de isolamento coletivo.

Suas imagens lembram verso de Vinícius de Moraes: “*neste momento todos os bares estão repletos de homens vazios*”.

Não é possível ler este livro sem que se pense profunda e seriamente no homem, detentor dos meios da produção ou da força de trabalho, e nos seus sonhos, pois em sonhos somos todos iguais – empregados e empregadores. Sem ele sucumbimos. Com o sonho nos erguemos e nos mantemos esperançosos.

Nós, seres humanos, somos construídos de sonhos e construímos sonhos.

Todos, sem exceção, temos uma meta, uma estratégia de vida.

Os cidadãos possuem uma meta; o Estado possui uma meta.

O empresário têm uma meta; os empregados também alimentam uma meta.

O Direito é essencialmente finalístico. O legislador traça metas – o dever ser; ao passo que o homem deseja, aspira por *Ser*.

A Professora Paula Hott Emerick mostra-nos exatamente isso, pois, quando ingressamos no seu universo justrabalhista, somos conduzidos, por suas mãos sábias, pelos labirintos e pelos porões, pelos pátios e pelos salões, planaltos e planícies do labor humano, prestado em benefício de outrem.

A Autora, ensina que, no âmbito do contrato de trabalho, as coisas não são tão diferentes do que se vê e se imagina.

De certo modo, a relação de emprego reproduz os subterrâneos do cotidiano da vida, onde convivem os fortes e os fracos; os ricos e os pobres; os incluídos e os excluídos, diria até que, indistintamente, todos atados à vida, porque sonham.

O Direito do Trabalho, mostra-nos a Autora e pesquisadora Hott Emerick não é um sonho, nem uma quimera. Ela ensina que ele não foi erigido para resolver todos os problemas relacionados com a sobrevivência do homem em sociedade. No entanto, o Direito do Trabalho, segundo a sua visão, existe para disciplinar uma pequena-grande parcela da vida profissional/familiar da maioria das pessoas, diminuindo ou afastando, parcialmente ou por completo, a exploração do homem pelo homem, estabelecendo um equilíbrio mínimo entre o capital e o trabalho.

O relógio do homem moderno possui dois tempos; dois ponteiros: um dimensionador do trabalho; outro prospectador do lazer.

De acordo com Paula Hott Emerick, os componentes que estruturam o conceito ético-moral do trabalho subordinado não podem permanecer alheios aos aspectos físicos e metafísicos do ser humano.

Nessa interseção jusfilosófica e humanística, o brilhantismo e a inteligência ímpar da Professora Paula Hott Emerick despontam e acendem uma chama de esperança nas relações entre empregados e empregadoras.

Metas, todos temos e é bom que seja assim.

Entretanto, quando essas metas são convertidas em uma busca desesperada, sem teia nem peia, por resultados exacerbados, a técnica adotada pela empresa deixa de ser algo saudável, e se transforma em instrumento destruidor da dignidade da pessoa humana, maior de todos os bens de qualquer sociedade e em qualquer época.

A Professora Hott Emerick, em seu livro atual e profundo, enfrenta todas as questões centrais e periféricas envolvendo o homem contemporâneo e a empresa pós-fordista, a máquina, o homem e os seus resultados econômicos, entrando, por assim dizer, de corpo e alma, em rota de colisão com os temas mais controvertidos acerca da moderna gestão empresarial de fins e de resultados, para, ao final, apontar várias soluções.

Felizmente, nem tudo sobre o tema está resolvido. Várias, inúmeras questões existem, outras surgirão no decorrer do tempo e que exigirão resposta dos operadores do Direito.

Contudo, o leitor encontrará, neste livro, um estudo seguro, um norte, uma estrela guia, para o enfrentamento das questões de hoje e de amanhã, sem grilhões

com o passado, que, em muitos casos, obscurecem os nossos olhos e dificultam um descortinamento compatível com o momento histórico vivenciado.

Em um de seus livros, o escritor indiano Rabindranath Tagore, falou:

*“Os sábios dizem que um dia vos apagareis, gritou às estrelas o pirilampo.  
As estrelas não responderam”.*

Após a leitura deste livro – *Metas — Estratégia Empresarial de Busca Agressiva por Resultados: Incentivo ou Constrangimento?*, repousará sobre o leitor o silêncio, a paz, assim como uma iluminada esperança, extasiado que ficará pela beleza da abordagem temática, repleta de questionamentos e de respostas pertinentes a respeito de assunto tão atual quanto frequente nos mais variados ambientes de trabalho.

No caso específico deste livro, eu diria que as estrelas responderam...

Melhor: a Autora, Professora Paula Hott Emerick respondeu.

*Luiz Otávio Linhares Renault*  
Prof. do Curso de Graduação e de Pós-Graduação da Pucminas  
Desembargador do TRT da 3ª Região  
Diretor da Escola Judicial do TRT da 3ª Região

Quanto mais um homem se aproxima de suas  
metas, tanto mais crescem as dificuldades.

*(J.W. von Goethe)*

Tudo tem um preço (...)

Só os homens têm dignidade.

*(Immanuel Kant)*

O objetivo deste livro é abordar alguns aspectos relacionados a uma nova e bastante freqüente estratégia de gestão da mão-de-obra dentro das organizações empresariais e produtivas, a imposição de metas de produção aos empregados, os quais devem empreender o máximo de seu esforço para atingi-las.

A questão central consiste em avaliar se tal prática, ou seja, a implantação dos programas de metas, e a cobrança que se exerce sobre o empregado para que as alcance, representa, dentro do contexto da relação de trabalho, um incentivo ou um constrangimento.

A relevância dessa pesquisa para o Direito do Trabalho decorre da ausência de verdadeira compreensão desta nova forma de cobrança e pressão capitalista sobre o empregado, os chamados “programas de metas”.

Se, por um lado, é inegável que o sistema produtivo sofreu mudanças profundas nas últimas décadas, é também inegável que muitos de seus efeitos ainda não foram devidamente compreendidos. Dentre esses efeitos, está a prática, cada vez mais generalizada, do estabelecimento de metas de produção a serem incessantemente perseguidas pelo trabalhador.

Com efeito, ao ser transformado o modo como o ser humano trabalha, como garante a sua sobrevivência, transforma-se também o tipo de desgaste que sofre e, portanto, sua forma de viver, adoecer e morrer. Diante desse novo modo de trabalhar, existem muitas questões que carecem de compreensão.

A partir do início dos anos 70, quando o processo produtivo taylorista/fordista começou a dar seus primeiros sinais de esgotamento, o chamado modelo japonês, ou toyotismo, emergiu no Ocidente como forma de reestruturação produtiva.

Com a introdução de novos conceitos, métodos e processos, em busca de qualidade e produtividade totais, o novo modelo, visando a recuperar o capitalismo em crise, fez retornar ao centro de dominação e exploração o ser humano, ou, mais propriamente, o ser humano-que-vive-do-trabalho.

O avanço tecnológico, as formas de acumulação flexível, o *just in time*, entre outros fatores, tudo veio pregar a cartilha da “empresa enxuta”, que visa enxugar não apenas as bases dos processos operacionais, mas também toda a mão-de-obra que seja considerada desnecessária.

Portanto, aquele que consegue manter seu emprego é constantemente atormentado pelo fantasma da dispensa. Isso, por si só, já causa importantes conse-

qüências psicológicas no indivíduo. Fosse pouco, esse mesmo obreiro que ainda consegue manter-se inserido sofrerá constrangimentos de toda ordem para intensificar ao máximo seu trabalho, a fim de alcançar, sempre, as “sagradas” metas impostas unilateralmente pelo empregador.

Destarte, considerando que os atuais sistemas de controle e de retribuição laborativa tendem a uma aceleração frenética do ritmo de trabalho, os programas de metas surgem como uma forma eficiente de pressionar os trabalhadores, até o limite do suportável, a persegui-las incessantemente e aumentar os lucros empresariais.

Os programas de metas são uma conseqüência da reinvenção do capitalismo, e conduzem o ritmo de trabalho a níveis intoleráveis. Os trabalhadores são implantados em uma organização do trabalho dominada pela busca do rendimento máximo, absolutamente despreocupada com os problemas humanos.

Podem-se citar, apenas como exemplos, trabalhadores que são submetidos ao pagamento de “prendas”, na frente dos colegas, caso não alcancem as metas que lhe são traçadas. Brincadeiras jocosas como trajar vestimenta feminina, em caso de homens, usar batom, entrar em um caixão, ter que ostentar uma tartaruga de brinquedo sobre a mesa de trabalho, além de muitas outras situações humilhantes a que são submetidos os trabalhadores, já se tornam práticas reiteradas nas reuniões de algumas empresas preocupadas em “estimular” seus funcionários.

O que se assiste é a uma verdadeira disseminação de métodos que jogam sobre os ombros do trabalhador fardos absolutamente insuportáveis, além de insegurança e incerteza quanto ao futuro, que o conduzem a um estado de auto-abdicação e sofrimento.

É evidente que a corrida desenfreada em busca da satisfação de metas tem um preço sobre a saúde do trabalhador, representado pelo aparecimento de diversas doenças psíquicas relacionadas ao estresse no ambiente de trabalho e ao esgotamento profissional.

Não apenas o direito à integridade psíquica do trabalhador não pode ser violado pela imposição de metas neurotizantes. A dignidade da pessoa humana, como valor inerente ao Estado Democrático de Direito, não pode ser relegada a segundo plano, mediante o preterimento dos direitos fundamentais e de personalidade do indivíduo que labora.

Não resta dúvida de que o princípio da dignidade da pessoa humana será francamente desrespeitado sempre que ao empregado sejam negados, pela simples celebração do contrato de trabalho, seus direitos à integridade moral e emocional. Essa negação acontecerá sempre que o atingimento das metas for considerado mais importante que a saúde e a dignidade do trabalhador.

Assim, o que se pretende é ponderar acerca da influência do estabelecimento de metas na organização atual do trabalho.

Para isso, inicia-se analisando o trabalho através dos tempos até o surgimento do Direito do Trabalho, considerando as diversas transformações que permearam o modo de se trabalhar e de se considerar o trabalho humano, desde as eras pré-industriais até o nascimento do ramo juslaboral.

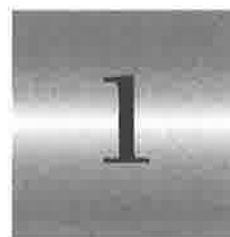
Consolidado o Direito do Trabalho como ramo jurídico autônomo e especializado, passa-se a descrever suas feições de ontem e de hoje, e perquirir um pouco acerca das feições que assumirá no futuro. Difunde-se, atualmente, a idéia de que o Direito do Trabalho encontra-se em crise, determinada por fatores como a globalização, a reestruturação produtiva e o neoliberalismo. Destas questões também se cuidou, tentando descortinar a verdade por detrás do discurso que prega o colapso do juslaboralismo.

Logo após, são abordadas as transformações por que passou o modo de produzir, desde o taylorismo/fordismo até se chegar ao paradigma produtivo atual, conhecido como toyotismo, discutindo a racionalidade existente em cada um destes métodos de organizar a produção e as conseqüências que carregaram ao mundo do trabalho. Discute-se, ainda, se os postulados do toyotismo propõem apenas uma mera reordenação no modo de produção ou disseminam uma nova ideologia.

O poder empregatício, e seus limites, é objeto de análise do quarto capítulo desta dissertação, bem como as formas de constrangimento na relação de trabalho representadas pelo dano moral, pelo assédio moral e pelo dano psíquico.

Chega-se, finalmente, no quinto capítulo, à abordagem do dogma da qualidade total e de suas intenções, analisando a desmedida empresarial na pressão por resultados e situações de franco desrespeito à dignidade humana envolvendo a imposição e cobrança de metas.

No último capítulo, traçam-se alguns delineamentos sobre os novos males do trabalho, mormente os decorrentes do estresse no ambiente laboral, discorrendo acerca das novas doenças ocupacionais.



## *O Trabalho Através dos Tempos até o Surgimento do Direito do Trabalho*

*“A história é um carro alegre, cheio de um povo contente, que atropela indiferente todo aquele que a negue.”*

*Pablo Milanes*

O mundo do trabalho vem atravessando nos tempos atuais mudanças e desafios preocupantes. Qual será o papel do trabalhador, do *homo faber*, e do próprio trabalho, na sociedade futura?

Tantas e tão profundas transformações vêm permeando o modo de trabalhar e de considerar o trabalho humano, desde as eras pré-industriais até atualmente, que as interrogações e incertezas pelo futuro do trabalhador chegam a angustiar quem quer que sobre o problema se debruce.

Com efeito, esta constante mudança de papéis acompanha o trabalho humano há séculos, tendo ocupado diferentes posições dentro das sociedades: já foi subvalorizado, relegado a escravos e não a pessoas<sup>(1)</sup>, na Antiguidade; logo depois, valorizado, na Idade Média, no seio das corporações de ofício, surgindo a idéia de que “o trabalho dignifica o homem”, passando-se a uma visão poética da labuta, do trabalho manual.

Eclodindo a sociedade industrial, nova subvalorização, exploração sem freios do trabalho humano, dentro de uma concepção liberalista que não propunha ou tolerava qualquer proteção ao trabalho e ao trabalhador. Esta concepção levou ao verdadeiro caos, gerando o ocaso dos direitos mínimos deferíveis ao ser humano, levando a mortes e mutilações, mas também ao levante social. Eleva-se, então, o trabalho à condição de elemento central da sociedade capitalista, conduzindo a um Estado benfazejo e preocupado com as questões sociais.

Nos tempos atuais, a revolução tecnológica e a globalização impulsionam novamente o valor trabalho a segundo plano, e com ele o próprio ser humano.

---

(1) Na antiguidade, o escravo não detinha a condição de pessoa (*persona*), mas de coisa (*res*), não possuindo direitos, mas apenas deveres, e o principal destes, o de trabalhar, para que seu senhor pudesse se dedicar ao ócio criativo, que elevava a alma.



Conquistas obtidas após o derramamento de sangue, como os direitos trabalhistas (ainda tão mínimos), já não mais se respeitam como dogmas. Volta a sociedade a se deparar com velhas questões, como em um túnel do tempo... volta-se a uma busca urgente por soluções novas para problemas velhos, que se julgavam superados e sepultados em um passado distante.

O trabalho humano, com tantas mudanças de foco, dança uma ciranda histórica, dando meia volta e volta e meia a todo momento. E a cada mudança, novos desafios. Hoje, mais de 200 anos após o início dos problemas sociais surgidos com o trabalho frenético, sem pausas ou direitos, tudo parece recomeçar. Porém, o que mata agora não é a máquina ou a exaustão. É a humilhação e a vergonha, para quem não consegue emprego. Para quem consegue, o que mata é o famigerado estresse acompanhado, não raro, de síndromes psicológicas e depressões, causadas pelo trabalho, “que dignifica o homem”.

As causas dos problemas de ontem e hoje são diferentes, o pano de fundo é o mesmo: a subvalorização do trabalho humano. E o mais curioso de tudo isso é que todas as sociedades, sejam as de ontem, sejam as de hoje, sustentaram e sustentam sua estrutura econômica no trabalho humano, ou, no dizer de *Chiarelli* (2006), o alicerce pétreo do mundo constitui-se de cimentadas massas populacionais dos que, subordinados, fizeram.

Ocorre que, qualquer que seja a valoração que se atribua ao trabalho, uma verdade se impõe, de modo insofismável: a espécie humana não pode dele prescindir. Sempre e em toda parte, é o trabalho que mantém viva a raça humana, proporcionando-lhe sustento, conquistas e progresso.

Calha, neste ponto, a lição de *Irany Ferrari*, concluindo que: “sejam quais forem os valores que lhe atribuam (degradante ou enobrecedor), o trabalho sempre ocupou o lugar central em volta do qual as pessoas organizaram suas vidas”. (FERRARI, 2002, p. 22)

Ainda não se podem avaliar quais serão as feições de um mundo em que ele deixe de ocupar esse lugar.

### 1.1. O trabalho no período pré-industrial

Durante milhares de anos, na Antigüidade histórica, os detentores da riqueza, ocupantes do topo da pirâmide social, não trabalhavam. Não era através do trabalho que o homem obtinha riqueza e prestígio; tais atributos eram adquiridos no nascimento.

O trabalho, pelo contrário, possuía sentido de degradação, e era relegado aos escravos, sobretudo os serviços exaustivos, considerados aviltantes e inapropriados para os homens ricos.

Sendo, pois, àquela época, o trabalho visto como desonroso, buscavam-se doutrinas e teorias capazes de justificar a escravidão. Até mesmo grandes pensa-

dores, como *Aristóteles*, lembrado por *Vianna* (2003)<sup>(2)</sup>, consideravam a escravidão como coisa justa e necessária, pois para conseguir cultura era necessário ser rico e ocioso, o que seria impossível sem a escravidão. Qualquer trabalho manual, de que espécie fosse, mesmo a produção de obras de arte, era enxergado como uma atividade vulgar, se comparado à atividade intelectual.

Não por acaso, as sociedades egípcia, grega e romana, grandes cultuadoras do trabalho escravo, não deram relevante contribuição ao processo tecnológico, uma vez que imaginavam que todo progresso científico já estava alcançado, mas efetuaram, porém, um enorme progresso nas ciências do espírito, como filosofia, literatura, teatro, arte, política e direito, insuperável mesmo nos dias atuais.

Acreditava-se, ademais, que a escravidão era algo natural, e que os escravos eram seres subumanos, quase animais, e que, diante dessa inferioridade atribuída pela própria natureza, não havia, nem nos céus nem na terra, qualquer reprovabilidade na ação de tornar escravas tais criaturas. Ainda segundo *Aristóteles*, lembrado agora por *Masi*:

há na espécie humana indivíduos inferiores aos outros, assim como o corpo o é em relação à alma ou o animal em relação ao homem; são os homens dos quais a coisa melhor a fazer é extrair o uso das forças corporais. Tais indivíduos são destinados pela própria natureza à escravidão, porque, para eles, não há nada melhor do que obedecer. (ARISTÓTELES *apud* MASI, 2001, p. 52)

Por todo o período da Antigüidade clássica, havia mais de uma forma de se produzir escravos, seja através da subjugação de povos vencidos, prisioneiros de guerra, devedores insolventes, venda de si mesmo, venda de filhos pelos pais... Não faltavam pretextos para a escravização de povos mais fracos, como também não faltavam pretextos a justificar a escravidão, vista mesmo como uma evolução se comparada à imolação dos prisioneiros ou à antropofagia.<sup>(3)</sup>

Diante destas características das sociedades antigas, os escravos se proliferavam, sendo que, segundo *Silva* (2002), no ano 31 a.C., havia em Roma dois milhões de escravos, número que equivalia a 33% da população, ou, de acordo com *Ferrari* (2002), no século I, a.C, a terça parte de Atenas e, em igual número, Roma, formava a população escrava.

Este enorme contingente de escravos, sem personalidade jurídica, considerados como coisa, propriedade de seu senhor (gado humano), despossuídos de qual-

(2) A referência de Segadas Vianna a Aristóteles foi extraída do Capítulo I, vol. I, da obra *Instituições de Direito do Trabalho* (VIANNA, Segadas. Antecedentes Históricos. In: SUSSEKIND, Arnaldo *et al.* 2003. p. 28).

(3) A reflexão é atribuída a COMTE por FERRARI, 2002. p. 32.

quer direito, recebendo comida como única recompensa por seu trabalho, vivendo amontoados como animais, implicou a eclosão de revoltas, causando prejuízos ao senhorio.

Não se pode afirmar que a abolição do trabalho escravo tenha se dado tanto por considerações de ordem humanitária e iluminista como econômica, em vista do prejuízo que os escravos podiam causar, caso tomassem consciência de seu poder de resistência.

Inegável que a escravidão passou a ser questionada e combatida como uma indignidade, sobretudo pelo cristianismo, recebendo duro golpe durante a Revolução Francesa, que ditava os ideais de liberdade, igualdade e fraternidade.

Contudo, ao fim da Antigüidade, tornou-se difícil controlar os escravos, as fugas eram cada vez mais freqüentes. Os escravos rebelados tornavam-se perigosos e violentos, não se deixando recapturar senão pela morte, e a perda de escravos trazia danos ao patrimônio dos senhores.

A sociedade escravocrata cedeu lugar, deste modo, à sociedade feudal, a partir da constatação de que o servo da gleba podia trazer maiores lucros, por ser dócil, devotado à terra, e, uma vez compelido a pagar a corvéia, não representava perda econômica para o senhor.

Esta mudança de estrutura não se deu de forma inopinada, mas lenta e progressiva, até mesmo racional.<sup>(4)</sup> E a servidão não representou a completa libertação do escravo (agora servo) pois, por mais que detivesse a aparência de homem livre, estava preso à terra onde nasceu, era escravo dela.

O modelo de produção servil se estruturava da seguinte forma: ao servo era dado um pedaço de terra (gleba), na qual ele podia plantar e colher, com seu trabalho, mas, em troca, era obrigado a entregar ao senhor parte de sua produção (corvéia), tendo também que trabalhar nas terras do senhor.

A classe servil não se constituía apenas de ex-escravos, mas também de homens livres, que se submetiam à servidão em busca de proteção. Isso porque não havia um poder político central capaz de garantir segurança à população, concentrando-se, destarte, no senhor feudal, as funções de poder político e econômico:

O senhor feudal era um proprietário de terras e arrendava parte delas aos servos, enquanto estes trabalhavam na terra arrendada objetivando garantir a subsistência da família; também eram obrigados a trabalhar nas terras pertencentes ao senhor feudal para pagar tanto o arrendamento da terra como

(4) Diz-se que a passagem da escravidão para a servidão deu-se de modo racional, pois a libertação dos escravos passou a representar um "ótimo negócio" para o senhor. Neste sentido, Masi (2001) ressalta que o abastecimento de escravos tornara-se difícil, seu preço crescera, sua utilização importava em consumo de mantimentos e, além de tudo, sua libertação constituía boa ação aos olhos de Deus. Não havia motivos para não libertá-los se em seu lugar poderiam ser usados os servos da gleba.

a proteção militar. O dinheiro, nesse momento histórico, não era utilizado como meio de troca, sendo estas realizadas diretamente entre as mercadorias e os serviços. (CONCEIÇÃO, 2004, p.102)

O sistema servil estava voltado, como se vê, para a subsistência, não havendo espaço para o mercado de consumo. O trabalho era visto somente como um dever a ser cumprido, no sentido negativo, de punição, e o espírito da época pregava que se devia trabalhar o estritamente necessário para a sobrevivência.

Nesta característica encontra-se uma forte razão para sua superação, posto que as relações feudais de produção vieram, pouco mais tarde, a ser substituídas pelo sistema econômico capitalista, logo que a lógica da sobrevivência cedeu lugar à lógica da acumulação e do lucro.

Mas o surgimento e posterior consolidação do sistema capitalista foi introduzido, ainda de modo incipiente, pela formação de grupos profissionais de artesãos, que iniciaram a comercialização de seus produtos ainda na época da servidão.

Estes grupos profissionais eram chamados Corporações de Ofício, e reuniam os artesãos em três classes distintas: mestre, companheiro e aprendiz.

Pela primeira vez em séculos o trabalho propiciou ao homem uma afirmação no seio social, sendo prestado por conta própria, possibilitando meios de sobrevivência ao trabalhador. Não era visto como algo humilhante e desonroso, mas antes dignificante.

As corporações possuíam uma estrutura bastante rígida e objetivavam, entre outras coisas, proteger seus membros da concorrência, tanto externa quanto interna. Ensina Viana que

Os artesãos regulavam a vida dos aprendizes e a sua própria vida, defendendo-se não só da concorrência externa, mas de si mesmos. Para isso, as pequenas oficinas se organizavam em corporações de ofício. As corporações tinham regras rígidas e precisas. Algumas delas proibiam os seus membros de comprar matéria-prima além de uma certa medida, contratar mais de um ajudante ou mesmo tossir na janela para atrair a atenção dos que passavam... Por isso, ainda que um deles quisesse acumular, era difícil fazê-lo. (VIANA, 2004, p. 3)

Como só pudesse ser exercido por artesãos pertencentes a uma corporação, o trabalho profissional era praticamente um privilégio. A liberdade dos trabalhadores era muito restrita, pois tudo era controlado pelo mestre. Na lição de Ferrari:

O trabalho profissional só podia ser exercido pelos membros da Corporação, que tinha número limitado de membros. O trabalho tinha que passar obrigatoriamente pelas fases corporativas, ou seja, como aprendiz, como companheiro e, como mestre, que era a hierarquia na profissão. A liberdade de trabalho era, portanto, muito limitada. (FERRARI, 2002, p. 43)

Todos os aspectos da produção, e até mesmo da vida pessoal dos artesãos, estavam adstritos ao crivo do mestre, cujo poder aumentava sempre mais. Essa falta de liberdade levou alguns companheiros a abandonar as corporações, procurando cidades onde podiam produzir livremente. Ainda segundo Ferrari (2002), as cidades começaram a tratar muito bem esse tipo de trabalho, buscando atrair artesãos livres, travando-se verdadeira concorrência entre elas.

O regime corporativo, fechado, foi proscrito pelos próprios artesãos, que buscavam mercados consumidores, e o comércio começou a se intensificar com esses artesãos livres, que já agora não se contentavam com a mera sobrevivência, mas aspiravam por glória e fortuna.

## 1.2. O trabalho no período industrial

Tal estado de coisas preparou terreno para a entrada na Era Industrial, momento da história do homem sobre a terra em que mais se explorou e desvalorizou o trabalho humano. Nunca se trabalhou tanto, tão intensamente e por tanto tempo, nem mesmo na época da escravidão.

Como visto até aqui, durante o período pré-industrial toda a produção estava voltada para o consumo imediato, não se cultivando práticas comerciais. O produtor e o consumidor confundiam-se na mesma pessoa, não havendo espaço para o florescimento da produção capitalista.

Foi necessário superar esta concepção, inculcando na sociedade uma lógica inversa, qual seja, a da acumulação e do lucro, bem como a substituição do trabalho por conta própria pelo trabalho subordinado:

Costuma-se dizer que, na(s) sociedade(s) pré-industrial(ais), tudo o que se consumia era produzido pelos próprios consumidores. Se não tudo, quase tudo. Havia o auto-abastecimento doméstico da comida (o pão caseiro, a horta etc.), da roupa (as mulheres habilidosas somavam às lides domiciliares a tarefa de coser as suas e as vestimentas dos filhos, marido etc. etc.). Com as corporações, ganha visibilidade um processo de troca e comercialização anteriormente quase imperceptível pela raridade; as oficinas dos mestres são incipientes “indústrias” e precárias “lojas de comércio” mas, de qualquer maneira, balizam a gênese da externalização do consumo coletivo. É, no entanto, com a Sociedade Industrial que se estabelecem as fronteiras divisórias entre o ato de produzir e o de consumir, a partir da clara separação de seus agentes, produtor e consumidor. A hoje conhecida cadeia produtiva implanta-se rudimentarmente, definindo tarefas entre quem produz, quem compra-e-vende e quem é consumidor final do bem. A fábrica, ao produzir, e o mercado, ao consumir, de maneira crescentemente significativa, retiram do processo a marca, anteriormente individualizada, de quem produzia, vendia ou comprava. Tudo é coletivo, e, por isso, nos números enormes da multidão, anônimo. Por serem muitos, *não é ninguém e são todos*. O artesão habilidoso, destacado

e requerido, perdeu espaço e terminou, praticamente *substituído, pelo grupo*, sem nome e sem exigência criativa que, lidando com máquinas precisas (ditas inteligentes) punha — e põe — no mercado, milhares de produtos, adrede modelados e rigorosamente padronizados, a baixo custo, preço competitivo e dispensa de criatividade individualizante. (CHIARELI, 2006, p. 73)

O início da era industrial foi marcado pela existência de muitas oficinas interdependentes, instaladas, em geral, nas próprias casas dos trabalhadores. A fábrica era, àquele tempo, difusa<sup>(5)</sup>. Embora estivessem todas sob o comando do capitalista, a disposição das oficinas em rede impedia que houvesse um controle ostensivo sobre a atividade dos trabalhadores.

Em vista da necessidade de disciplinar o trabalho e os trabalhadores, a fábrica se concentrou. Tornou-se, assim, um verdadeiro símbolo de que o trabalho é uma maldição, devendo desenvolver-se em um local escuro, sujo e frio, muitas horas por dia, tantas quantas ditem os limites do próprio corpo. Chegara a Revolução Industrial, com suas grandes indústrias e máquinas de produção (e destruição) em massa.

Com a chegada da indústria, foi varrido da sociedade o trabalho por conta própria. Milhões de camponeses e artesãos se transformaram em trabalhadores “subordinados”, já que qualquer tentativa de concorrência com a máquina tornou-se luta inútil. Não havia mais trabalho fora da fábrica, e dentro dela, todos eram operários: homens, mulheres e crianças.

Para Masi (2001), o trabalho passou a ser um esforço cruel para o corpo e uma preocupação estressante para a mente do empregado. Quando existia, deformava os músculos e o cérebro; quando não existia, reduzia os trabalhadores a desocupados e os desocupados a subproletariado<sup>(6)</sup>.

Os rituais desenvolvidos nas fábricas levavam o trabalhador à completa alienação. Durante as longas jornadas de trabalho, que podiam chegar a 16 horas, impedia-se o trabalhador de pensar, pois estava limitado a uma atividade única, extremamente simples, que não lhe exigia qualquer esforço intelectual, mas apenas físico<sup>(7)</sup>.

Privou-se o trabalhador de todo o conhecimento sobre a produção. Tudo o que se lhe permitia saber era unicamente sua tarefa, repetitiva, fracionada, primária. O trabalho, destarte, em vez de qualificar o trabalhador, desqualificava-o, fazendo dele um mero repetidor de gestos simples.

(5) As expressões “fábrica difusa” e “fábrica concentrada” são de Márcio Túlio Viana.

(6) Para demonstrar a condição do subproletariado dentro da sociedade industrial, Marx utilizava-se da expressão “trapos ao vento”.

(7) O filme “Tempos Modernos”, um clássico de Charles Chaplin, retrata magistralmente os rituais repetitivos dos trabalhadores das fábricas.

Por isso o termo alienação, utilizado primeiro por *Marx*, para explicar o que se passava com o homem inserido na fábrica: ele expulsava-se de si mesmo para dar lugar ao trabalhador. Sua inteligência atrofiava-se, corrompia-se. Restava-lhe apenas a força física. Já não possuía vida própria, seu pulso era o pulso da máquina, era-lhe mero acessório.

Nenhum pensador sintetizou a questão da alienação com maior maestria que *Tocqueville* (1998), na célebre frase: “o homem se degrada à medida que o operário se aperfeiçoa.” Analisando os efeitos deste modo de produzir sobre o operário, anotou:

O que se poderá esperar de um homem que empenhou vinte anos da sua vida fazendo cabeças de alfinetes? E para que poderia ele aplicar a poderosa inteligência humana que tantas vezes revolucionou o mundo senão para buscar um meio melhor de fazer cabeças de alfinetes? Ele não pertence mais a si mesmo, mas à profissão que escolheu. (TOCQUEVILLE *apud* MASI, 2001, p. 34)

E concluiu, ainda, sobre a fábrica, a era industrial e o operário:

Não vejo nada mais preocupante, em termos políticos, do que estes novos sistemas industriais. Quando um artesão se dedica sempre e exclusivamente à fabricação de um único objeto, aprende a executar este trabalho com perícia peculiar. Mas, ao mesmo tempo, perde a capacidade geral de aplicar-se à direção do trabalho; a cada dia, ele se torna mais hábil e menos industrioso, e pode-se afirmar que nele o homem se degrada à medida que o operário se especializa. (TOCQUEVILLE, 1998, p. 226)

As mazelas desse sistema não se resumiam a transformar o operário em um autômato. Iam muito além disso. Os trabalhadores não tinham qualquer direito, trabalhavam como animais, viviam como animais, recebiam salários miseráveis que sofriam descontos arbitrários do industrial. E o pior: a máquina matava. Os acidentes que provocava eram fatais. Morria-se também de exaustão, de fome, de doenças provocadas pelo ambiente fabril.

Pode-se afirmar que, dentro deste universo industrial, o homem, a despeito de possuir liberdade para contratar sua força de trabalho, pois não era escravo nem servo, nunca foi tão privado de liberdade verdadeira. As liberdades de que se priva agora não são apenas as civis ou políticas, mas humanas, como ensina *Bobbio*:

O que caracteriza a sociedade tecnocrática não é o homem escravo, o homem servo da gleba, o homem súdito, mas o não-homem, o homem reduzido a autômato, a engrenagem de uma grande máquina da qual não conhece nem o funcionamento nem a finalidade. Pela 1ª vez, encaramos com angústia não um processo de servidão ou de proletarização, mas, de modo mais geral, um processo de desumanização. (BOBBIO, 2000, p. 54)

Toda esta exploração era recrudescida e amparada pelo Estado Liberal, cujo único papel era o de preservar a liberdade civil e política dos indivíduos, com a menor interferência possível. Propugnava-se a igualdade entre os indivíduos, a liberdade contratual, a não intervenção do Estado na questão social, uma vez que o trabalho era considerado uma mercadoria, mero fator de produção, devendo submeter-se às regras do mercado<sup>(8)</sup>. E no jogo do mercado, todos eram livres e iguais.

Ocorre que, no fundo, o liberalismo não se pautava tanto assim pela doutrina igualitária, pois, dentre as liberdades que tutelava, a principal era a liberdade de possuir e acumular, e disso se originam todas as grandes desigualdades sociais que sempre marcaram as sociedades capitalistas.

Abandonado pelo Estado, que, na lição de *Vianna* (2003), apenas lhe afirmava que era livre, o trabalhador, atormentado pela exploração e pela privação, vivendo a insegurança da falta de trabalho<sup>(9)</sup>, viu-se espelhado na imagem de seus companheiros. Os operários perceberam que a exploração que sofriam e as condições em que viviam eram as mesmas, e que seus interesses, contrapostos aos interesses do capital, eram idênticos.

Essa identidade de sacrifícios e aspirações fez nascer um sentimento novo: o espírito de classe. E este sentimento novo, que também era uma conscientização dos trabalhadores sobre o poder de resistência coletivo, demandava um direito novo.

A organização e mobilização dos trabalhadores contra o sistema que os explorava e desumanizava constitui-se em processo histórico indispensável ao nas-

---

(8) O liberalismo propunha que o Estado assumisse uma posição passiva, de mero expectador, pois se acreditava que o equilíbrio nas relações econômicas e trabalhistas podia ser alcançado naturalmente. No plano jurídico, garantia-se liberdade total à fixação do conteúdo dos contratos, elevando-se a igualdade e a liberdade a valores supremos: “quem diz contratual, diz justo” (Fouillé). No entanto, diante das condições de vida do proletariado, não é crível que tivesse algum poder de barganha diante do capitalista. Todo o conteúdo contratual das relações de trabalho era imposto unilateralmente, e como não havia um conteúdo mínimo heterônomo para este contrato, a exploração era aceita, era contratual. Era, portanto, justa. Na imagem construída por *Rivero et Savatier*, lembrada por *Renault* (2004), o contrato de trabalho é o ajuste entre um saco cheio de dinheiro e uma barriga vazia.

(9) A noção sobre as condições de vida dos trabalhadores em meio ao Estado Liberal pode ser agudamente apreendida das palavras de *Oliveira Viana*: “No seu inframundo repululava a população operária: era toda uma ralé fatigada, sórdida, andrajosa, esgotada pelo trabalho e pela subalimentação; inteiramente afastada das magistraturas do Estado; vivendo em mansardas escuras, carecida dos recursos mais elementares de higiene individual e coletiva; oprimida pela deficiência dos salários; angustiada pela instabilidade do emprego; atormentada pela insegurança do futuro, próprio e da prole; estropiada pelos acidentes sem reparação; abatida pela miséria sem socorro; torturada na desesperança da invalidez e da velhice sem pão, sem abrigo, sem amparo. Só a caridade privada, o impulso generoso de algumas almas piedosas, sensíveis a essa miséria imensa, ousava atravessar as fronteiras deste inframundo, os círculos tenebrosos deste novo Inferno, para levar, aqui e ali, espaçada e desordenadamente, o lenitivo das esmolhas, quero dizer: o socorro aleatório de uma assistência insuficiente. (VIANA *apud* VIANNA, 2003, p.35)

cimento do Direito do Trabalho. Esse processo compõe-se, de acordo com *Palomeque López* (2004), de dois momentos sucessivos, cada qual com características próprias.

No primeiro momento, de forma pré-consciente e organização incipiente, os trabalhadores revoltaram-se contra as máquinas (movimentos ludista e cartista), amparados em um erro de diagnóstico acerca das causas de sua exploração.

No segundo, entendida a distinção entre a maquinaria e o emprego capitalista, formou-se entre os trabalhadores uma resistência consciente e organizada, de onde nasceram os partidos obreiros e sindicatos.<sup>(10)</sup> O alvo da luta passou a ser o sistema.

Com efeito, o conflito social protagonizado por trabalhadores e industriais tornou patente a necessidade de regulamentação das relações de trabalho, pois o direito até então existente, que pregava a autonomia da vontade como dogma nas relações contratuais, não se mostrava adequado a tutelar a celebração do contrato de trabalho. Tratando-se de um ajuste contratual entre partes socioeconomicamente desiguais, tornava-se prementemente necessária a intervenção de uma lei capaz de reduzir esta desigualdade através de medidas protetivas.

Assim é que o Direito do Trabalho nasceu com uma missão: limitar a vontade absoluta do capitalista na fixação das condições de trabalho, já que a igualdade das partes proclamada e assegurada pela lei servia apenas a assegurar o predomínio absoluto do capital. Nasceu com a missão de tutelar o trabalho e o trabalhador.

Mas não somente isso. A intervenção do Estado nas relações de produção fez-se necessária para viabilizar a própria continuidade do sistema capitalista. Ou seja, uma vez organizado e operante o movimento operário, reivindicando direitos e sua parte na riqueza produzida, percebeu-se que o sistema assentado na exploração sem freios do trabalho humano era autofágico.

As primeiras leis trabalhistas trouxeram lenitivo às principais reivindicações da classe trabalhadora, amenizando os aspectos mais cruéis da exploração: limitação do trabalho de mulheres e crianças, redução das jornadas de trabalho, estabelecimento de salários mínimos, prevenção de riscos e doenças profissionais.<sup>(11)</sup>

---

(10) La movilización obrera frente a las consecuencias del desenvolvimiento de las relaciones de producción capitalistas, determinada em general por factores como el desarrollo económico, el grado de conciencia de clase del proletariado o la estructura política del Estado, ofrece históricamente, em general, una doble manifestación sucesiva: 1. Una resistencia obrera espontánea, “preconsciente”, y dotada de una incipiente organización (hasta mediados del siglo XIX). Es el caso, de modo señalado, del antimquinismo o ludismo, esto es, del conjunto de acciones violentas de sabotaje y destrucción de medios de producción, máquinas o fábricas enteras (...) El ludismo supone em realidad una forma de acción popular preindustrial, que no arraiga com firmeza en el proletariado fabril, por cuanto se asienta sobre un error de diagnóstico acerca de las causas de la explotación capitalista (...) 2. Una resistencia obrera consciente, a través de la constitución de organizaciones de clase para luchar de modo directo contra el sistema capitalista em su vertiente política (partidos obreros) y económica (sindicatos y sociedades de resistencia). (PALOMEQUE LÓPEZ, 2004)

(11) Em 1802 foi editada a inglesa “Peel’s Act” voltada a restringir a utilização do trabalho de crianças, contendo também prescrições relativas à higiene dos locais de trabalho.

*Delgado* (2007) classifica esta fase de surgimento de diplomas de proteção ao trabalho como a fase das manifestações incipientes ou esparsas no desenvolvimento do Direito do Trabalho, caracterizada pela existência de leis dirigidas somente a reduzir a violência brutal da superexploração sobre mulheres e menores, de caráter humanitário, mas sem originar um ramo jurídico próprio e autônomo, consubstanciando esforços dispersos para conter as manifestações excessivamente violentas.

Contudo, entre estas primeiras manifestações e a consolidação do Direito do Trabalho como ramo jurídico autônomo, ainda se haveria de percorrer longo caminho legislativo.

## 2

### Realizações e Missões inacabadas: o Direito do Trabalho ontem, hoje e amanhã

“Me diga agora o que é que eu digo ao povo, o que é que tem de novo pra deixar? Nada, só a caminhada longa pra nenhum lugar.”

Chico Buarque

Os incontáveis problemas sociais surgidos da omissão do Estado Liberal, que deixava desprotegidos o trabalho e o trabalhador, reclamaram uma mudança de postura, uma transformação no modo de se considerar o trabalho humano, deslocando-o para o centro do mundo capitalista.<sup>(1)</sup>

Nasceu o Direito do Trabalho, forte no intervencionismo contratual, na relação de emprego e no princípio protetor, obtendo, em face de sua natureza distributiva e financiadora, ainda que *a latere*, do sistema previdenciário, terreno para grande expansão dentro da gestão do Estado de Bem-Estar Social.

O Estado de Bem-Estar-Social constituiu-se, como ensina *Delgado*, no ponto máximo de distribuição de renda e poder já vivenciado pelo capitalismo, partindo de uma concepção nova acerca do trabalho humano, erigindo-o como elemento central da sociedade capitalista:

A matriz cultural então consolidada — com o correlato critério de exame da realidade — tinha como um de seus postulados fundamentais o primado do trabalho na sociedade capitalista. A centralidade do trabalho — e, em especial, sua forma mais articulada e comum no capitalismo, o emprego — torna-se o epicentro de organização da vida social e da economia. Percebe tal matriz a essencialidade da conduta laborativa como um dos instrumentos mais relevantes de afirmação do ser humano, quer no plano de sua própria individualidade, quer no plano de sua inserção familiar, social e econômica. A centralidade do trabalho em todos os níveis da vida da ampla maioria das

(1) Esta centralidade do trabalho no mundo capitalista identifica-se com o que *Maurício Godinho Delgado* intitula de primado do trabalho e do emprego na vida social, constituindo uma das maiores conquistas da democracia do mundo ocidental capitalista, ocorrida na gestão pública do Estado de Bem-Estar Social. (DELGADO, 2006, p. 1)

pessoas é percebida por essa matriz cultural, com notável sensibilidade social e ética, erigindo-se como um dos pilares principais de estruturação da ordem econômica, social e cultural de qualquer sociedade capitalista que se queira minimamente democrática. (DELGADO, 2006a, p. 20-21)

Hoje, tem-se propagado um discurso de que o Estado deve novamente se retirar do âmbito desta relação jurídica, abrindo-se espaço para a autonomia privada individual e coletiva.

Todavia, insta salientar, desde logo, que a autonomia privada individual não pode ser ampla, sob pena de retirar a imperatividade das normas trabalhistas. A manifestação individual do empregado, hipossuficiente econômica e juridicamente, no caso do Brasil, exige, para sua validade jurídica, o respeito à malha fina dos arts. 9º, 444 e 468, da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), que constituem o tripé de proteção ao empregado.

Argumenta-se que o Direito do Trabalho representa um atraso para qualquer país que se queira “avançado”, que os novos modos de produzir e organizar o trabalho não mais comportam a rigidez inerente à forma de ser do ramo justralhista.

Em meio às revoluções vivenciadas no mundo contemporâneo, notadamente a tecnológica e a gerencial, que mais de perto influenciam as relações trabalhistas, e à tão propalada globalização (e seus efeitos), muito se tem pressionado o Estado a reduzir seu intervencionismo, deixando as partes livres para negociar o conteúdo dos contratos de trabalho.<sup>(2)</sup>

Mas...será esse o caminho? É claro que o Direito do Trabalho terá que se ajustar para reger as modernas relações trabalhistas, porém, antes, pelo menos até aqui, em sua história, suas mudanças e adaptações foram para melhorar a situação do trabalhador, não para deixá-lo novamente desprotegido, à mercê do mercado, retirando-lhe sua rede protetora (representada pelo Direito do Trabalho), relegando-o à autonomia da vontade.

Não era exatamente essa a situação que existia antes do nascimento do ramo jurídico protetor? Não eram os contratos de trabalho celebrados livremente, sem qualquer intervenção, regidos apenas pela vontade “das partes”? Não foi justamente desta liberdade contratual que resultaram os horrores da fábrica do século XVIII? Reflete *Antônio Álvares da Silva*:

Mas surge a grande questão que precisa ser agora respondida: na experiência anterior, entregue o trabalhador à sua própria sorte e relegada a relação de

(2) Flexibilização, definida por *Antônio Álvares da Silva*, em seu sentido mais imediato e objetivo, representa o desmonte do elemento protecionista, que marca a evolução da relação de trabalho, ou seja, de um contrato de trabalho sujeito a regras tutelares de origem legal para o contrato destituído destes elementos, com predominância da vontade das partes. Este desmonte se daria para facilitar a produção moderna e a concorrência entre empresas, que precisam ser rápidas, ágeis e livres das limitações excessivas, a fim de se ajustarem imediatamente às medidas exigidas pelo mercado. (SILVA, 2002, p.54)

trabalho ao elemento exclusivamente contratual, instituiu-se a exploração do mais fraco, o que motivou a criação pela lei da rede protetora. Se esta capa tutelar é retirada, não se repetirá o mesmo fenômeno histórico, já que a desigualdade entre as partes, pelo menos nos países em desenvolvimento, não permanece a mesma? (SILVA, 2002, p.55)

Poderá existir um Direito do Trabalho sem o princípio protetor? Não parece possível. Sobretudo porque, embora seja real a precarização das relações de trabalho, não se criaram, como bem acentua Delgado (2007), alternativas minimamente civilizadas de gestão trabalhista, em contraponto com o padrão juslaborativo clássico.

Os futuros rumos das relações laborativas ainda não se delinearão com clareza. Contudo, há de haver uma saída que não permita nova desumanização do homem que vive do trabalho, pois isso representaria retrocesso a um sistema cujos próprios princípios o levaram ao fracasso.

### 2.1. O perfil do Direito do Trabalho de ontem

No intuito de refrear a superexploração a que o trabalhador estava submetido, o Direito do Trabalho nasceu para balizar a contratação das condições de trabalho, reprimindo o absolutismo do poder do capital. Não representou, contudo, em sua gênese, ameaça ao sistema capitalista, ou, como ensina Viana (2004), ele passou a colocar obstáculos à dominação sem deixar de favorecer os interesses dominantes.

A formação, a consolidação e a institucionalização deste novo ramo jurídico se deram de modo lento e gradual, partindo das primeiras leis de proteção ao trabalhador (manifestações incipientes ou esparsas: de 1802 a 1848), passando logo depois à fase de sistematização e consolidação (de 1848 a 1919, ano de criação da OIT e promulgação da Constituição alemã de Weimar), chegando à fase de institucionalização ou oficialização do Direito do Trabalho (iniciando-se em 1919 e avançando por todo o século XX).<sup>(3)</sup>

Fator de importância indelével dentro da história de surgimento do Direito do Trabalho é a produção pelos próprios interessados de normas reguladoras das relações jurídicas de trabalho. É dizer, os próprios atores sociais, antecipando-se à formulação do direito vinda do Estado, estatuíam normas que iam ao encontro de seus interesses.

Destarte, o Direito do Trabalho como ramo jurídico não é resultado apenas da intervenção estatal, através da edição de normas limitadoras da vontade dos contratantes, mas é também fruto da atuação dos próprios trabalhadores que, organizados em torno de seus sindicatos, passaram a construir normas, coletivamente negociadas, capazes de atender seus interesses. Ensina Delgado:

O dado fundamental é que o Direito do Trabalho se institucionaliza, oficializa-se, incorporando-se à matriz das ordens jurídicas dos países desen-

(3) A divisão do processo histórico de formação do Direito do Trabalho adotada foi extraída de DELGADO (2007, p. 94).

volvidos democráticos, após longo período de estruturação, sistematização e consolidação, em que se digladiaram e se adaptaram duas dinâmicas próprias e distintas. De um lado, a dinâmica de atuação coletiva por parte dos trabalhadores — dinâmica essa que permitia inclusive aos trabalhadores, através da negociação coletiva, a produção autônoma de normas jurídicas. De outro lado, a estratégia de atuação oriunda do Estado, conducente à produção heterônoma de normas jurídicas. Portanto, a oficialização e institucionalização do Direito do Trabalho fez-se em linha de respeito a essas duas dinâmicas diferenciadas de formulação de normas jurídicas — a dinâmica negocial autônoma, concretizada no âmbito da sociedade civil, e a dinâmica estatal heterônoma, produzida no âmbito do aparelho de Estado. (DELGADO, 2007, p. 96)

Tendo surgido de um conflito que tinha como palco a indústria, o Direito do Trabalho foi chamado inicialmente de Direito Industrial, já que a primeira destinação de suas normas, como doutrina Nascimento (2006), foi a proteção dos trabalhadores da indústria, estendendo-se depois a outras atividades na medida em que se desenvolvia. O surgimento de novas técnicas, novas máquinas e novas profissões modificou gradativamente o Direito Industrial para Direito Operário.

A passagem do Estado Liberal para o Estado de Bem-Estar Social adveio de uma percepção a um tempo humanitária e econômica. Era necessário proteger o trabalhador, através de uma legislação destinada a melhorar suas condições de trabalho e vida. Lado outro, a legislação trabalhista não deixava de representar uma medida econômica voltada a melhorar a condição social do proletariado. Com isso, criava-se um mercado consumidor. “A lógica era transformar cada trabalhador em empregado, e cada empregado em consumidor, realimentando o processo. (...) O círculo era virtuoso.” (VIANA, 2004b, p. 7)<sup>(4)</sup>

Se a lógica era transformar cada trabalhador em empregado, bastava que o Direito do Trabalho protegesse o empregado para cumprir toda a sua função social. Assim, o Direito do Trabalho nasceu estruturado em uma categoria básica principal: a relação de emprego.

Com efeito, o surgimento de um novo ramo jurídico só se fez necessário após a disseminação do trabalho subordinado. O Direito do Trabalho não veio como resposta aos conflitos resultantes de qualquer tipo de trabalho<sup>(5)</sup>, mas sim como resposta ao conflito entre o capital e o trabalho assalariado, dentro de uma sociedade específica: a capitalista.

As expressões “trabalho subordinado” e “relação de emprego” são recorrentes nas conceituações de Direito do Trabalho formuladas pela doutrina, pois sobre elas

(4) Márcio Túlio Viana atribui a expressão “círculo virtuoso” a um líder sindical italiano, sem declinar-lhe o nome.

(5) Palomeque López (2004) chama a atenção para o fato de que todas as sociedades históricas conheceram o trabalho como fonte de conflitos sociais sem que tenha nascido o Direito do Trabalho, pois ele é fruto da reação diante do conflito industrial, que se gera na “grande indústria” do século XIX.



se assentou toda a formulação teórica e jurídica deste novo ramo do direito, que veio para realizar justiça social, através da intenção de alcançar uma distribuição de riqueza mais justa, reconhecendo humanidade ao trabalhador que até então vinha sendo considerado mero fator de produção.

Segundo *Delgado* (2007), todo fenômeno social (e o são todos os ramos do direito, entre eles o Direito do Trabalho) tem uma categoria fundamental, que lhe é nuclear e sem a qual o próprio fenômeno não existiria. No caso do Direito do Trabalho, esta categoria central, nuclear, sem a qual ele não existiria, é o trabalho subordinado, ou mais propriamente, a relação de emprego:

Qual a categoria central do Direito do Trabalho, a categoria sem a qual esse ramo jurídico especializado não existiria? Obviamente, está-se falando do trabalho subordinado, mais propriamente da *relação empregatícia*. O núcleo fundamental do Direito do Trabalho situa-se, sem dúvida, na relação empregatícia de trabalho, construindo-se em torno dessa relação jurídica específica todo o universo de institutos, princípios e regras características a esse específico ramo jurídico. (DELGADO, 2007, p. 84)

Possuindo a relação de emprego por núcleo fundamental, o Direito do Trabalho construiu-se em torno dela. Em torno dela gravita, pois, toda a proteção que ele intenciona conferir ao trabalhador. Só foi possível a construção de um ramo jurídico protetor, tendente a melhorar as condições de pactuação da força de trabalho na ordem socioeconômica<sup>(6)</sup>, pela eleição de um elemento central que permitisse identificar os destinatários das disposições do ramo jurídico que acabara de surgir.

Com maestria, sintetiza *Maurício Godinho Delgado* a importância do Direito do Trabalho para a humanização do sistema capitalista, bem como da precisa identificação da relação de emprego:

A afirmação do valor-trabalho nas principais economias capitalistas ocidentais desenvolvidas despontou como um dos mais notáveis marcos de estruturação da democracia social no mundo contemporâneo. Por meio desta afirmação, o sistema capitalista, essencialmente desigual, passou a incorporar as grandes massas populacionais à sua dinâmica operativa, segundo um padrão relativamente racional de desenvolvimento econômico e distribuição de riquezas. Este engenho de incorporação econômica e de justiça social realizava-se em torno da relação empregatícia — a principal forma de conexão do indivíduo à economia capitalista — e de seu ramo jurídico regulador, o Direito do Trabalho. Com a centralidade do trabalho e, especialmente, do emprego — e de seu ramo normativo regente especializado —, conseguia-se submeter

(6) A melhoria das condições de pactuação da força de trabalho é apontada por *Delgado* (2006) como a função primordial do Direito do Trabalho.

o moinho implacável da economia a certa função social, ao mesmo tempo em que se restringiam as tendências autofágicas, destrutivas, irracionais e desigualitárias que a história comprovou serem inerentes ao dinamismo corrente desse sistema econômico. (DELGADO, 2006b, p. 1.159)

Assim, e por tudo isso, é que não se pode dizer que o conteúdo normativo do Direito do Trabalho seja o trabalho humano, senão apenas uma de suas manifestações: o trabalho subordinado.<sup>(7)</sup> A proteção normativa que se estendeu ao trabalho exigia que ele fosse, a um tempo, livre e subordinado.

Tendo claramente em foco o conteúdo fundamental do novo ramo jurídico, despontam suas funções.

Para *Palomeque López* (2004), duas funções do Direito do Trabalho merecem ser destacadas: a social e a histórica, que se interpenetram. A função social consiste justamente na intervenção do Estado nas relações de trabalho, através de normas protetoras dos empregados e limitadoras da vontade do empresário, de modo a viabilizar a permanência do modo de produção capitalista, o que seria a sua função histórica.

Já *Delgado* (2007) vislumbra no Direito do Trabalho funções muito mais específicas e relevantes, notadamente quatro, as quais visam a realizar seus valores e finalidades. Destaca, primordialmente, a função de melhoria das condições de pactuação da força de trabalho na vida econômico-social, a qual seria a própria razão de existir deste ramo jurídico especializado, sem a qual ele sequer se compreenderia ou justificaria historicamente.

Através desta função primordial é possível distribuir um pouco da riqueza produzida pelo sistema econômico àqueles que, embora participem desta produção, são privados de seus ganhos. Somente pela norma jurídica interventora no contrato de emprego consegue-se obter um mínimo de justiça social.

Aponta, logo depois, a segunda função relevante do ramo trabalhista, que vem a ser seu caráter modernizante e progressista, através do qual, generalizando ao conjunto do mercado de trabalho direitos e condutas cada vez mais elevados, o Direito do Trabalho impulsiona o capitalismo a se modernizar, incentivando o progresso.<sup>(8)</sup>

(7) Segundo *Dominique Méda*, citado por *Chiarelli*, “o século XX já não é o do trabalho, mas o do emprego. O emprego é o trabalho assalariado em que o salário não é a estrita contrapartida da prestação de trabalho, mas também o canal de acesso dos assalariados à formação, à segurança, aos bens sociais.” (MÉDA *apud* CHIARELLI, 2006, p. 28)

(8) Uma das facetas deste caráter modernizante e progressista do Direito do Trabalho consiste em induzir os empregadores a investir em tecnologia no momento em que eleva os direitos trabalhistas, elevando, conseqüentemente, o custo dos empregados. Esta função esbarra, contudo, na chamada “armadilha tecnológica”, lembrada por *Reale* (1997), representada pelos desequilíbrios gerados no mercado de trabalho pelas transformações tecnológicas. O homem torna-se vítima de sua própria cultura ao criar a máquina que toma-lhe o emprego. É, contudo, impossível o retrocesso, pois a máquina, uma vez aplicada ao processo de produção, não torna a ceder este mesmo lugar ao homem.



Como terceira função, o citado autor arrola o caráter civilizatório e democrático do Direito do Trabalho, uma vez que ele, como instrumento de inclusão social que é, confere civilidade aos despossuídos de riqueza, ao mesmo tempo em que impõe limites a uma das mais importantes relações de poder existentes na sociedade contemporânea, que é a relação de emprego.

Finalmente, é ressaltada a função política conservadora do Direito do Trabalho, ao legitimar a relação de poder inerente ao capitalismo, possibilitando que ele próprio subsista, sem, contudo, deixar de assegurar um padrão de civilidade aos trabalhadores.

A importância do Direito do Trabalho nas sociedades democráticas é, destarte, enorme, pois ele tem o papel de refrear a acentuada desigualdade social que o capitalismo provoca, operando importante mecanismo de distribuição de riqueza.

Para *Delgado* (2007), o ramo justralhista afirmou-se como o mais clássico e abrangente instrumento de políticas sociais surgido no capitalismo, intervindo na economia em favor da distribuição social dos ganhos do sistema econômico.

E como se dá essa intervenção? De que modo o Direito do Trabalho intervém nas relações contratuais em favor da justiça social?

Através de normas imperativas e irrenunciáveis, que se aplicam automaticamente a qualquer relação de emprego existente no plano fático, independentemente de sua formalização ou intencional desfiguração. É dizer, existindo uma relação de emprego, todas as normas de proteção à pessoa do trabalhador ingressam no contrato, a despeito da vontade das partes, ainda que se pretenda afastar a aplicação destas normas disfarçando ou mascarando a relação de emprego.

Como se disse linhas acima, no Brasil, o tripé de proteção ao trabalhador assenta-se sobre os arts. 9º, 444 e 468 da Consolidação das Leis do Trabalho, prevenindo a nulidade dos atos destinados a desvirtuar, impedir ou fraudar a aplicação das normas tutelares (art. 9º), cerceando a autonomia da vontade em prol da aplicação das disposições de proteção ao trabalho (art. 444) e proibindo que o contrato de trabalho seja modificado de modo prejudicial ao empregado (art. 468).

Este tripé visa a garantir a eficácia do ramo jurídico protetor, impedindo a renúncia ou transação dos direitos por parte do empregado, que, de outra forma, continuaria desprotegido, já que a celebração do contrato de trabalho poderia condicionar-se ao despojamento de direitos, tornando vã a construção jurídica.

No plano coletivo, admite-se a transação, desde que participe o sindicato obreiro da negociação e, ainda, desde que ela se refira apenas a direitos relativamente indisponíveis.<sup>(9)</sup>

(9) Como direitos relativamente indisponíveis se há de entender aqueles que podem ser objeto de transação no âmbito negocial coletivo, seja por sua natureza, não alterando significativamente os direitos trabalhistas, seja por expressa disposição normativa. Na Constituição brasileira, são exemplos dos últimos os incisos VI, XIII e XIV do art. 7º.

Ocorre que, para se vincular a esta proteção, o trabalhador tem que prestar seus serviços de forma pessoal, não eventual, subordinada e onerosa, ligando-se ao tomador por uma relação de emprego.

Isso porque o Direito do Trabalho, da forma como está estruturado, dirige-se a proteger apenas os empregados formais, conectados à economia através da relação empregatícia. Afora os trabalhadores avulsos, expressamente iguais aos trabalhadores com vínculo empregatício permanente, pelo inciso XXXIV do art. 7º da Constituição da República, com relação aos direitos trabalhistas, todos os outros trabalhadores estão à margem do ramo jurídico protetor.

O próprio modo de produzir característico do fim do Século XIX e início do Século XX contribuíam para esta forma de ser do Direito do Trabalho. O paradigma produtivo da época, amparado nos métodos tayloristas/fordistas de organização do trabalho, supunha a concentração dos trabalhadores nas fábricas para tornar possível a produção maciça, com alta estocagem, de produtos homogêneos, uniformes e padronizados.

O fordismo e o taylorismo serão mais detidamente analisados no próximo capítulo deste livro.

Tem-se, portanto, que o perfil do Direito (e da sociedade) do Trabalho de ontem, analisadas suas características, pode ser sintetizado com base nos seguintes princípios:

- a) Sistema de produção em massa, através de máquinas automáticas, dentro de uma rígida estrutura hierarquizada, dentro das empresas.
- b) Sistema produtivo organizado para o consumo interno, altamente protegido contra a concorrência, com uma prestação de trabalho constante e com proteção ao trabalhador, através do Direito do Trabalho.
- c) Presença do Estado no sistema produtivo, atuando juntamente com as empresas privadas. (...)
- d) Concentração de todas as espécies de prestação de trabalho num tipo único e num único lugar: o trabalho assalariado é exercido por empregados, em estabelecimentos para este fim criados. (SILVA, 2002, p. 31)

Por tudo quanto se viu, conclui-se que o Direito do Trabalho de ontem se estruturou na relação de emprego, e amparava o empregado através de suas normas protetoras, substituindo a vontade das partes pela vontade da lei.

Para proteger o trabalhador, o Direito do Trabalho tem, contudo, que encontrá-lo à sombra de uma relação de emprego, posto que as demais formas de prestação de trabalho refogem de seu âmbito de aplicação. Tal formulação do ramo justralhista leva em conta que a relação de emprego sempre foi o principal vínculo que liga o trabalhador à economia. Há motivos para deixar de sê-lo?

## 2.2. O perfil do Direito do Trabalho de hoje: crise?

De tudo o que se analisou até aqui sobre a sociedade do trabalho do século passado, suas características e fundamentos, nada ou quase nada restou. A partir de meados dos anos 70, transformações políticas, econômicas e tecnológicas colocaram a antiga estrutura em xeque.

As relações entre o Estado e a sociedade mudaram, as relações de produção mudaram, as relações de trabalho mudaram. E pode-se dizer que a mola propulsora de toda essa mudança é o fenômeno da globalização, que transforma tão vasto planeta em um pequeno espaço de trocas ágeis e incessantes.

Portanto, a análise do perfil do Direito do Trabalho de hoje deve ser necessariamente permeada por uma reflexão atenta acerca de aspectos não-jurídicos da sociedade, que exercem importante influência sobre este ramo.

Na presente dissertação, vamos analisar estes fenômenos em quatro níveis, iniciando pela globalização, passando pelo processo de reestruturação produtiva que, com a crise do paradigma produtivo taylorista/fordista, tanto tem influenciado o modo de produzir capitalista, analisando, logo após, a atual crise de legitimidade do Estado Interventor, para chegar, finalmente, à suposta crise do Direito do Trabalho.

Acrescente-se, apenas a título de reflexão, que todos estes processos vivenciados pela sociedade atual (globalização, reestruturação produtiva, neoliberalismo, revolução tecnológica e gerencial) estão tão interligados, tão estreitamente conectados, que é tarefa difícil definir com certeza quais deles são causa e quais deles são efeito dos problemas atuais do Direito do Trabalho.

É a globalização que torna possível a fábrica disseminada (ou seja: a globalização é pressuposto da reestruturação produtiva) ou a reestruturação produtiva aproximou os mercados mundiais, intensificando o fenômeno globalizante? A revolução da tecnologia é pressuposto da globalização ou efeito dela? O que provocou a crise do padrão fordista/taylorista de produção, a globalização, a revolução tecnológica ou o neoliberalismo?

Enfim, o que se pretende demonstrar é que todos esses fenômenos devem ser analisados conjuntamente e talvez ainda não seja possível precisá-los em toda a sua extensão e efeitos, uma vez que, como ainda estão em movimento, não estão inteiramente definidos.

### 2.2.1. Globalização

A globalização, que pode ser entendida como a fase atual do sistema capitalista<sup>(10)</sup>, será tomada como ponto de partida para se analisar as feições do mundo do trabalho contemporâneo.

(10) Delgado (2006a) salienta que a globalização corresponde à fase do sistema capitalista, despontada nas últimas quatro décadas do século XX, que se caracteriza por uma vinculação especialmente estreita entre os diversos subsistemas nacionais, regionais ou comunitários, de modo a criar como parâmetro

Este fenômeno pode ser representado pela imagem do encurtamento das distâncias sobre o globo terrestre, pois propicia que todas as nações do mundo se inter-relacionem como vizinhas. É comum a utilização da metáfora “aldeia global”<sup>(11)</sup>, referindo-se ao planeta Terra, para demonstrar a intensidade e rapidez das relações entre os países.

Tem-se tornado recorrente também a figura de um mundo plano<sup>(12)</sup>, no sentido de que não mais existem barreiras físicas à completa conexão das empresas e mercados ao redor do globo, levando à idéia de achatamento do mundo.

Este cenário de ampliação das relações entre os países, sobretudo comerciais, foi viabilizado em grande parte pela revolução tecnológica das últimas décadas, especialmente pelo avanço da informática e dos meios de comunicação que permitem, atualmente, interação em tempo real.

Segundo Delgado, “no período final do século XX atinge-se o ápice de tais avanços tecnológicos, com a microinformática e a rede internacional de informação e comunicação, Internet, de acesso barato e generalizado a organizações e indivíduos”. (DELGADO, 2006a, p. 9)

Assim é que, a globalização, ao criar um mercado mundial para o sistema capitalista, alargando o espaço das multinacionais e permitindo a disseminação da “fábrica” em variados pontos do globo, recrudescer e torna patentes os males da essência do modo de produção capitalista.

Explique-se. Com a redução das barreiras geográficas operada pelas novas tecnologias de comunicação, torna-se possível às empresas “exportar” postos de trabalho para países onde a legislação trabalhista e previdenciária não representam ônus financeiro (e muito menos garantem dignidade aos seus trabalhadores).

Tornou-se muitíssimo trivial na atualidade essa fuga apressada do capital para longe das legislações sociais, buscando furtar-se, a todo custo, de qualquer política social que imponha restrições ao modo de subjugação do trabalho humano.

relevante para o mercado a noção de globo terrestre e não mais, exclusivamente, nação ou região. Acrescenta que ela não se traduz apenas como fase do capitalismo, mas também como processo, à medida que tende a afetar as realidades econômicas, sociais, políticas e culturais nos diversos segmentos da terra.

(11) Informação extraída de Ianni (1996).

(12) Thomas L. Friedman, jornalista norte-americano, editou o *best seller* “O Mundo é Plano”, analisando a perspectiva de anulação das distâncias graças ao avanço das tecnologias de comunicação. Em sua obra, retrata a seguinte passagem: “Lá estava eu, em Bangalore — mais de quinhentos anos depois de Colombo, munido apenas das primitivas tecnologias de navegação da sua época, desaparecer no horizonte e voltar em segurança, comprovando em definitivo que a Terra era redonda — e um dos mais brilhantes engenheiros indianos, que havia estudado na maior escola politécnica do seu país e tinha as mais modernas tecnologias da atualidade ao seu dispor, vinha basicamente me comunicar que o mundo agora é plano — tão plano quanto aquele telão em que ele podia presidir a uma reunião de toda a sua cadeia de fornecimento global. E o mais interessante é que, a seu ver, era ótimo, constituía um novo marco do progresso humano e uma extraordinária oportunidade para a Índia e o mundo, o fato de que havíamos achatado o planeta! (...) Estávamos aplainando o terreno da concorrência global. Estávamos achatando o planeta! (FRIEDMAN, 2007, p.18)

Essa realidade evidencia às claras a relação de poder base do sistema capitalista, o poder do capital sobre o trabalho, e coloca a descoberto a maior mazela deste sistema: a mercantilização do trabalho, a coisificação do ser humano que trabalha, a idéia de que o trabalho é apenas um fator de produção cujo custo deve ser diminuído tanto quanto possível.

Esta tendência do sistema capitalista de solapar o trabalhador é refreada pela existência de direitos trabalhistas, essenciais a evitar o aviltamento da força de trabalho. E a experiência histórica já demonstrou que sem esse “freio” o capitalismo não se sustenta, é autofágico.

No entanto, as grandes empresas modernas não parecem se preocupar com a experiência histórica, e buscam mão-de-obra em países onde não haja proteção trabalhista. O objetivo é sempre aumentar o lucro, diminuindo os custos da produção. Por isso se diz que a globalização tem recrudescido a exploração do trabalhador.

A globalização, encurtando as distâncias geográficas, permite às multinacionais colocarem-se a salvo do custo representado pelos direitos sociais, fugindo da intervenção estatal em suas relações de produção, substituindo as leis protetivas pelas leis do jogo do livre mercado:

O que se dá, em nossa época, é o fenômeno do movimento das economias nacionais dentro das fronteiras políticas dos Estados nacionais ser, constantemente e a todo instante, ultrapassado pelo movimento das empresas multinacionais, em número muito restrito, que atuam, com agilidade quase desembaraçada, no cenário do mercado mundial. As leis intrínsecas do modo de produção capitalista manifestam-se, por isso mesmo, com maior intensidade, determinando a mercantilização e a financerização de todas as relações econômicas e sociais. *As alterações verificáveis nas relações de produção não atenuam a essência do modo de produção capitalista; ao contrário, fortalecem seus traços fundamentais, cuja contundência como que se incrementa ao infinito.* Esses traços fundamentais resumem-se no capital e na sua dinâmica. Um dos indicadores ideológicos de tal fenômeno explicita-se no discurso sobre a inelutabilidade da competição e, em conseqüência, sobre as virtudes ecumênicas da competitividade. *Proclama-se, na teoria econômica, a soberania virtuosa do mercado e repele-se toda intervenção externa que possa afetá-la ao atingir o curso espontâneo e autônomo dos agentes mercantis.* (GORENDER, 1997, p. 311) (sem os grifos no original)

Esse processo de internacionalização da terceirização representa risco duplo: de um lado, intimida os países que não possuem legislação social adequada de implementarem-na, piorando cada vez mais a situação do trabalhador. De outro, pressiona os países que possuem leis trabalhistas imperativas a ingressarem na onda da flexibilização, que, na ausência de sindicatos fortes, significa desregulamentação.

E a deslocalização de operações também tem esmorecido a força dos movimentos sindicais. Para *Leusbaupin* (2003), as empresas, dirigindo suas plantas para

países e regiões onde as condições lhes sejam mais favoráveis, pela insuficiência da proteção social, obrigam os trabalhadores dos países mais desenvolvidos a reduzir suas reivindicações e obrigam os países de origem a alinharem suas legislações trabalhistas e de proteção social àquelas do Estado onde as condições lhes favoreçam a lucratividade e flexibilidade de relações.

O professor *José Pastore* (2006) cunhou a expressão “o vôo dos empregos” para simbolizar o que tem ocorrido: os países ricos têm procurado passar trabalho para países que, apesar de subdesenvolvidos, formaram um nicho de mão-de-obra qualificada e barata.

Segundo ele, em Bangalore, na Índia, contadores analisam empréstimos concedidos por empresas americanas, radiologistas interpretam testes de ressonância magnética realizados no hospital de Massachussets, e em Nova Délhi, jovens trabalham em 3 turnos para processar as reclamações e pedidos de indenização de uma das maiores seguradoras americanas. Em Manila, Shangai, Budapeste e San José da Costa Rica funcionam centenas de escritórios das maiores empresas e dos bancos da Europa, Estados Unidos e Japão. Empresários franceses têm exportado serviços para as Ilhas Maurício, e Alemanha e Rússia usam trabalhadores da Europa Oriental.

Os empregos mudam de país sem que a empresa mude. “*É a migração do trabalho e o estacionamento do capital.*” (PASTORE, 2006, p. 59) A continuar assim, nos países de origem ficarão apenas as atividades estratégicas, que demandam profissionais altamente qualificados, e as que dependem de intenso contato humano<sup>(13)</sup>.

É a globalização da oferta de trabalho — uma grande guinada em relação aos tempos passados. Na década de 70, exportavam-se bens e serviços. Na de 80, exportavam-se empresas. Na de 90, importavam-se cérebros. Hoje, exportam-se os empregos. (PASTORE, 2006, p. 60)

Efeitos da globalização, que se, de um lado, encurta distâncias, de outro, aprofunda diferenças sociais. É dizer, aproximando os países ao redor do mundo, a globalização permite às grandes empresas, cujos cérebros encontram-se nos países ricos, utilizarem-se de braços alocados nos países subdesenvolvidos, ampliando o abismo que separa o primeiro mundo do resto do mundo.

Mas a globalização não é um fenômeno estritamente econômico. Ela possui um aspecto político importante, no momento em que dissuade o Estado de implementar políticas públicas e sociais, levando-o a enfraquecer drasticamente sua intervenção no âmbito das relações de produção e de trabalho.

(13) E tudo indica que o processo de terceirização internacional tende a se intensificar. Informa Pastore (2006) que, segundo a previsão de estudiosos do assunto, até 2015 os Estados Unidos terão exportado 3,3 milhões de empregos, pagando no exterior cerca de US\$ 316 bilhões, em substituição a um trabalho que poderia ser realizado no próprio país, mas a um custo de aproximadamente US\$ 800 bilhões.

O Direito do Trabalho, como ramo jurídico regulador da prestação de trabalho humano no sistema capitalista, sofre, portanto, dois tipos de impacto causados pela globalização: um econômico, representado pela reestruturação produtiva e pelo desemprego resultante das modernas fórmulas de terceirização; e um político, representado pelo enfraquecimento do Estado-Nação, cujo intervencionismo tende a ser cada vez mais diminuído.

Estes impactos desafiam o Direito do Trabalho a buscar novas saídas, já que muitos discursos e forças pretendem relegar o trabalho a segundo plano, deslocando-o do centro do mundo capitalista. Volta a sociedade a se deparar com velhas questões, como em um túnel do tempo... volta a buscar soluções novas para problemas velhos, pois é inegável que deve o Direito do Trabalho se adaptar, mas o grande desafio é adaptar-se sem se corromper, sem se perder, sem se inutilizar.

### 2.2.2. O novo modo de produzir

Como muito bem advertiu Marx, “o capitalismo não inventa problemas que ele mesmo não possa resolver”. E foi assim que, após aproximadamente 30 anos de estabilidade econômica<sup>(14)</sup>, ancorada a produção nos sistemas de Taylor e Ford, com grande concentração de empregados nas fábricas, manutenção de estoques elevados, produção intensa de produtos padronizados, voltada para um mercado consumidor com poder de compra e forte intervenção estatal, o velho sistema entrou em crise.

Esta crise foi resultado de variados fatores, representados, em grande parte, por deficiências do próprio sistema. Gorender relaciona as principais causas do declínio do fordismo/taylorismo,

Em primeiro lugar, chamava a atenção a desmotivação dos operários, manifestada em altos índices de abandono do trabalho e rotatividade no emprego, no absenteísmo elevado, no alcoolismo, no fraco empenho nas tarefas. A par disso, a inflexibilidade e o ritmo da esteira de montagem resultavam em quantidade considerável de produtos defeituosos, razão pela qual era preciso ocupar muitos supervisores de qualidade e operários na tarefa de reparos, destinando-lhes instalações e outros meios materiais. Como é compreensível, o trabalho de reparação poderia recuperar a qualidade padronizada dos produtos, porém não lhe agregaria valor. O método fordista exigia a manuten-

(14) Este momento histórico, chamado hoje de “anos gloriosos”, foi marcado pela gestão pública do Estado de Bem-Estar Social (Welfare State), e perdurou desde após a Segunda Guerra (1945) até o início da década de 70. Esta estabilidade econômica provinha, em grande parte, da adoção da doutrina de Keynes pelos países capitalistas desenvolvidos, que pregava a necessidade de se criar um mercado consumidor para escoar a produção em massa característica do fordismo/taylorismo então em voga. Era preciso, pois, aumentar o poder de compra das pessoas, era preciso criar demanda. E isso era feito através de políticas públicas. Por isso, estes 30 anos são hoje qualificados de gloriosos, pois havia demanda em massa para a produção em massa. E este equilíbrio era mantido pelo Estado.

ção constante de grandes estoques de reservas de insumos, implicando gastos financeiros e despesas de armazenagem. Por fim, prolongava-se em demasia o tempo de adaptação das máquinas dedicadas (ou sua substituição), quando se tratava de colocar em linha de produção um novo modelo de automóvel. As deficiências e insuficiências do fordismo salientaram-se, particularmente no quadro do primeiro choque do petróleo (1973) e da recessão cíclica de 1973-1975. Simultaneamente, acentuavam-se as dificuldades fiscais do intervencionismo estatal keynesiano e do Estado do Bem-Estar Social. A aceleração do processo inflacionário evidenciava os tropeços do regime fordista/keynesiano, no momento em que a acumulação de capital e o crescimento das forças produtivas tocavam os limites cíclicos da economia capitalista. Por fim, a introdução dos microprocessadores no interior da produção, intensificada na década de 80, tornou mais evidente a inadequação do regime fordista às inovações tecnológicas e, em especial, à automação eletrônica. (GORENDER, 1997, p. 313-314)

O capitalismo em crise teve, então, que buscar estratégias para reerguer-se, sobretudo nos aspectos relativos à produção e ao trabalho. A inspiração veio do modelo de acumulação flexível utilizado na indústria japonesa de automóveis Toyota, sendo batizado de toyotismo (ou pós-fordismo).

O novo modelo se alicerça na flexibilidade e na produção enxuta (*lean production*), tendo como vigas mestras o *just in time*<sup>(15)</sup>, a terceirização de etapas intermediárias do ciclo produtivo para empresas especializadas e a concentração dos trabalhadores em equipes de trabalho ou células de produção, das quais se exige qualidade total.

Em alguns aspectos, o toyotismo é exatamente o oposto do fordismo/taylorismo, sobretudo no que concerne à alta concentração de trabalhadores e estoque numa fábrica vertical, que detinha todas as etapas do ciclo produtivo. O novo modo de produzir não comporta e não absorve a rigidez do modelo antecessor, posto que a regra é flexibilizar: trabalhadores, direitos, estoques.

Na reflexão de Viana (2004b), a fábrica passou a organizar-se de outro modo, de rígida, tornou-se flexível, tal como os produtos que agora faz, o trabalhador que agora exige e o novo direito pelo qual luta. Em linhas gerais, talvez seja possível dizer que o sistema passou a trabalhar com a lógica inversa, em vez de incluir,

(15) Costuma-se entender o *just in time* apenas como uma estratégia de redução drástica de estoques, principalmente de matéria-prima, obtida através da manutenção de uma rede de fornecedores periféricos. Estudiosos da revolução gerencial, no entanto, contestam esta visão reducionista, considerando o *just in time* uma filosofia de eliminação de todo e qualquer desperdício na produção, desde as compras até a distribuição do produto final. Tal é a lição de Edward J. Hay: “Com bastante frequência, desde que o JIT chegou à América, as empresas têm usado sua filosofia apenas para reduzir os custos e aumentar os lucros. Esta é uma visão muito estreita e de curto prazo do potencial do JIT, que vai causar, afinal, como todas as soluções de curto prazo, um tropeço. O resultado de longo prazo da eliminação de desperdício é um processo de fabricação tão dinâmico, tão eficiente em termos de custos e orientado para a qualidade com atuação direta sobre o consumidor, que se torna uma arma estratégica.” (HAY, 1992, p.13)

excluir — empregados, direitos, políticas sociais, etapas do processo produtivo — como um vulcão que vomita lava e fogo, a fábrica passou a jogar para fora tudo o que não diz respeito ao foco de suas atividades.

Os contornos gerais do novo modelo podem ser assim descritos:

Em vez de produção em massa, homogênea, fábricas verticalizadas e operários-massa, desabrocha um novo modelo no qual vigora um estilo de produzir com alto padrão tecnológico (revolução da microeletrônica), capital horizontal, terceirização, prevalecendo a idéia de células de produção e não mais do homem funcionando mecanicamente. Agora a filosofia é outra, todos os funcionários têm de estar imbuídos e externamente envolvidos com o projeto da empresa. Além da força física, este modelo quer o saber de seu empregado, que de tão consumido e pressionado, passa a somatizar sua exploração. Mas se o processo produtivo é mais flexível, se nem todos os componentes do produto final são produzidos na empresa, se a entrega dos componentes é de boa qualidade e rápida (*just in time*), porque o trabalhador sente tanto este peso? A questão é que o espaço para o trabalhador é cada vez menor. Exige-se muita qualificação, como, por exemplo, o aprendizado de novos idiomas, pós-graduações, cursos de atualização. E ainda se cobra criatividade neste ambiente totalmente inóspito. (GONÇALVES, 2004, p. 83-84)

O novo modelo, como se disse linhas acima, assenta-se sobre três pilares, que constituem o que se convencionou chamar de revolução gerencial: *just in time*, terceirização e células de produção.

O *just in time* é uma estratégia de organização empresarial estruturada em leis sobre o modo de produção e o relacionamento com fornecedores, tendente a levar a uma fabricação eficiente e produtiva, sem desperdício de componentes ou de peças prontas.

Assim, o *just in time* propõe a redução dos estoques, os quais devem acompanhar a demanda, aumentando ou diminuindo juntamente com ela. Sob esse aspecto, opõe-se diametralmente ao sistema fordista, no qual a fábrica mantinha altos estoques para viabilizar a produção em massa.

Essa redução na estocagem de insumos é alcançada por um ajuste rigoroso com fornecedores de matérias-primas, peças e componentes, que se organizam em um plano hierárquico de modo que apenas a empresa de primeiro nível tenha contato direto com a fábrica principal.

Interessante abordagem sobre a aplicação do *just in time* é trazida por Gorender (1997), que informa que ele não se aplica apenas nas relações da fábrica com seus fornecedores (fornecimentos externos), mas também às relações dentro da fábrica entre as diversas seções ou equipes de trabalho:

Cada uma delas avisa àquelas, que se encontram à jusante na cadeia de produção, o *quantum* de peças trabalhadas precisará dentro de certo lapso

de tempo. O aviso se faz por meio de um cartaz ou mostrador (*kanban*). Dessa maneira, a atividade de cada seção ou equipe não é determinada pelas que se encontram atrás na cadeia de montagem (como no fordismo), porém pelas que se encontram à frente. Daí resulta que as seções ou equipes trabalham praticamente sem estoques de peças anteriormente produzidas. O dispositivo *kanban* pode chegar à sofisticação de fazer da fábrica um sistema de minifábricas, relacionadas entre si através de pedidos e fornecimentos. Ao reduzirem os estoques de reservas de insumos, o JIT e o *kanban* trouxeram diminuição substancial de encargos financeiros, bem como de despesas materiais e de força de trabalho exigidos pela armazenagem. (GORENDER, 1997, p. 317)

Ao lado do sistema *just in time*, o novo paradigma produtivo não pode prescindir, para “enxugar” a produção, do mecanismo da terceirização. É ela que permite à empresa central focar-se no núcleo de sua atividade econômica, através do estabelecimento de uma rede de empresas periféricas que se ocupam da produção de componentes e dos serviços instrumentais (terceirização externa), bem como reduzir o número de empregos diretos, alocando trabalhadores em seu interior sem estender-lhes os laços trabalhistas (terceirização interna).

No modelo de fábrica vertical dos tempos de Taylor e Ford, a produção era altamente concentrada, ou seja, todos os componentes do produto final eram fabricados pela própria empresa, em seu interior, pelas mãos de seus empregados.

As organizações industriais eram consideradas tanto mais poderosas quanto mais auto-suficientes, maiores, mais centralizadoras.

Esta equação foi quebrada no atual modo de produzir. A empresa deve ser o mais racional possível, não se ocupando senão dos processos principais, terceirizando todas as tarefas intermediárias, mantendo uma rede de pequenas empresas colaboradoras em seu entorno.

Essas relações interempresariais representam indisfarçável aumento de lucratividade para as empresas centrais, uma vez que diminuem sensivelmente seus gastos com contratações. Lado outro, provoca uma verdadeira explosão de pequenas empresas e de falsos autônomos, especializados em atividades-meio, reorganizados após a perda do emprego formal.

Tais fatores têm contribuído para a atual precarização das relações de trabalho, pois, de modo semelhante ao que ocorria no padrão fordista de acumulação, muitos estão a serviço de poucas empresas, mas, de modo dessemelhante, elas não mais inserem e formalizam estes trabalhadores.

A busca por flexibilidade na produção e nos vínculos trabalhistas, com vistas a aumentar a competitividade, tornou-se uma compulsão das empresas, de tal modo arraigada em suas concepções que não se concebe produzir sem terceirizar. Tornou-se objetivo primordial de qualquer empresa competitiva reduzir seus custos enxugando seus quadros de empregados.

Viana traça com precisão irretocável os benefícios da terceirização externa para as empresas:

Segundo os teóricos do ramo, a organização da empresa em rede tem várias vantagens sobre a fábrica vertical. Ela permite que a empresa-mãe se concentre no foco de suas atividades, enquanto as suas parceiras se especializam. Essa possibilidade aumenta na proporção inversa ao seu tamanho: quanto menores, mais ágeis e criativas. Um dos resultados é a melhoria na qualidade dos produtos. Ainda de acordo com seus apologistas, a externalização serve também para propagar aperfeiçoamentos técnicos por toda a rede. Há, portanto, uma modernização em cadeia do setor produtivo. E como tudo isso faz reduzir os custos, os preços do produto final também caem, em benefício do consumidor. Por fim, a rede de pequenas empresas que gravita em torno da grande é sempre retrátil e reversível. Pode se desfazer e se refazer a qualquer momento. Isso lhe permite também atender com mais precisão às variações do mercado, com benefícios para todos. (VIANA, 2004b, p. 9)

Ocorre que, se a terceirização representa uma estratégia promissora para as empresas, ela também acarreta efeitos importantes nas relações de trabalho, precarizando-as. Os trabalhadores terceirizados recebem salários menores, cumprem jornadas mais extensas, vinculam-se a empresas com pouca idoneidade financeira, submetem-se a condições inadequadas de segurança no trabalho.

Além disso, seus contratos são, em grande parte, por prazo determinado, inviabilizando a integração e o crescimento profissional. Outros nem sequer têm um contrato de trabalho, são contratados como autônomos ou “empresários” constituídos em firma individual.<sup>(16)</sup> Como lembra Viana (2004b), os autônomos de hoje tendem a trabalhar em condições muito piores que os empregados formais, e a forte concorrência entre eles leva à auto-exploração, não se permitindo férias, repousos ou intervalos.

Tudo isso contribui em grande medida para a aparente crise de legitimidade enfrentada pelo Direito do Trabalho, já que o foco de sua proteção está na relação de emprego, e hoje se tem buscado muitas alternativas para fugir dela.

A terceirização interna pode ser ainda mais perversa para o trabalhador, pois, apesar de prestar serviços dentro da estrutura física do tomador, ao lado de empregados deste, não se vincula empregaticamente a ele, mas a outro que, por vezes, ele nem sabe ao certo quem é.

Essa circunstância, de trabalhar em uma empresa que, no entanto, não é sua empregadora, causa impactos de toda ordem no universo do trabalhador terceiri-

(16) A criatividade das empresas para fugir à aplicação da legislação trabalhista parece não ter limites. É comum a utilização da sigla “p.j.” para designar pessoas físicas que se estabelecem como pessoas jurídicas, através do registro de firma individual. Desse modo, são contratadas como prestadoras de serviços, afastando a relação de emprego.

zado. Dentro da estrutura funcional do sistema, ele é altamente descartável, não se fixando de modo continuado, o que impede que se identifique com os trabalhadores permanentes. Ao contrário, hoje o que se assiste em todos os setores é uma competição constante pelo emprego, tanto mais precário quanto mais escasso.

Isso fragmenta e desestabiliza o movimento sindical, enfraquecendo seu poder para lutar por melhores condições de trabalho.

Além disso, é inegável a discriminação sofrida pelo terceirizado no exato momento em que, apesar de desempenhar o mesmo trabalho que os empregados permanentes, não aufera a mesma contrapartida salarial.

No Brasil, este quadro é agravado por uma longa omissão legislativa, não havendo disciplina legal que regulamente a terceirização de forma adequada. Apesar disso, o fenômeno tem-se tornado cada vez mais recorrente em todos os segmentos, disseminando-se por todo o mercado de trabalho, sem que o acompanhe o esforço legislativo.<sup>(17)</sup>

A terceira estratégia central do novo modo de produzir é a organização dos trabalhadores em equipes de trabalho ou células de produção, dependendo o êxito da equipe do êxito individual de cada trabalhador. Deste modo, os componentes da equipe de trabalho tornam-se fiscais uns dos outros, exigindo dos colegas alto nível de comprometimento na execução das tarefas e no alcance das metas de produção.

Com a adoção deste novo modo de organizar o trabalho, o toyotismo conseguiu eliminar alguns problemas do modelo anterior. O primeiro consiste na alienação do trabalhador, que, por estar limitado à repetição de gestos simples e automáticos, na esteira de produção fordista, não detinha qualquer conhecimento sobre etapas do processo produtivo das quais não participava. Assim, eram necessários tantos trabalhadores quantas fossem as fases da produção.

O que se exige hoje, na era pós-fordista, é um trabalhador altamente qualificado, polivalente, capaz de desempenhar variadas funções. Permitindo a alternância de tarefas, o novo sistema torna o trabalho mais interessante, menos fatigante, e diminui a resistência e a insatisfação do trabalhador.

Prioriza-se o conhecimento no lugar da mão-de-obra, exigindo-se um novo perfil de trabalhador. Se, por um lado, isso permite que o trabalhador se liberte da camisa de força que lhe era imposta no modelo fordista, por outro, reduz os postos de trabalho, já que apenas um trabalhador desempenha agora a função de muitos.

(17) A disciplina legal da terceirização no Brasil é completamente insuficiente. No campo privado, existem apenas a Lei n. 6.019/74, que regulamenta o trabalho temporário sem enfrentar a questão da terceirização permanente, e a Lei n. 7.102/83, restrita ao trabalho de vigilância bancária, ampliada depois, pela Lei n. 8.863/94, para qualquer tipo de vigilância. Essa inóvia legislativa levou a jurisprudência a criar uma certa disciplina sobre a matéria, com o intuito de diminuir a insegurança jurídica e criar um padrão de análise das fórmulas terceirizantes existentes no plano fático. A minudente Súmula n. 331 do Tribunal Superior do Trabalho é hoje a principal “regra” acerca da terceirização em nosso país.



Com o aumento do desemprego, o trabalho, ainda que precário, passa a ser visto como um bem valiosíssimo, e o trabalhador não mede esforços para alcançar suas metas e as exigências do padrão de qualidade total. Isso leva a um novo processo de alienação. O supercomprometimento do empregado, a acirrada concorrência entre os trabalhadores para manter o emprego, a entrega completa e inflexível, a pressão cada vez maior para aumentar o ritmo de trabalho, tudo isso tem acarretado o aparecimento de novas doenças do trabalho, relacionadas ao desgaste emocional do trabalhador.<sup>(18)</sup>

A implantação das equipes de trabalho soluciona, ainda, outro importante problema do capital, que consiste na supervisão da atividade dos empregados. Hoje já não é necessário controlá-los tão de perto, pois são fiscalizados pelos próprios colegas, cujos resultados dependem dos resultados do grupo. Tal quadro, além de elevar ao máximo o rendimento dos trabalhadores e a lucratividade da empresa, prejudica as relações pessoais entre os empregados, os quais deixam de se preocupar com o bem-estar coletivo, recrudescendo o individualismo, acirrando a concorrência entre os empregados e corrompendo o ambiente de trabalho, que se torna hostil e impessoal.<sup>(19)</sup>

Por meio dessa estratégia de organização do trabalho, a concorrência deixa de ser um fator externo, internalizando-se. Ou seja, a nova empresa pós-fordista, utilizando-se de salários variáveis, baseados em metas de produção, e organizando os trabalhadores em equipes, inaugura uma disputa interna entre seus próprios empregados, que lutam entre si pelos prêmios de eficiência, e cobram entrega e comprometimento de seus companheiros de equipe.

Nessa selva que se tornou o ambiente de trabalho, só quem lucra é o empregador.

Destarte, percebe-se que o novo modo de produzir do sistema capitalista exige flexibilidade em todos os níveis, inclusive de trabalho. Não há mais lugar para a

---

(18) Dentre essas doenças, as mais comuns são depressão, síndrome do pânico, distúrbios do sono, alcoolismo e a síndrome de Burnout, cuja causa direta e única é o desgaste sofrido no ambiente de trabalho. As questões relativas ao adoecimento do trabalhador serão analisadas em capítulo próprio.

(19) É interessante observar que esse sentimento individualista e de constante concorrência tem-se tornado quase uma lei em todas as relações, e não apenas nas relações de trabalho. A competitividade se tornou uma compulsão na sociedade atual, é o novo valor, e todas as instituições pregam a cartilha da concorrência, incentivada pelos meios de comunicação de massa. O ser humano tem aprendido a competir cada vez mais cedo. Qualquer preocupação com problemas sociais, qualquer sentimento de altruísmo e entrega, são vistos hoje como frivolidades, destinadas a pessoas desocupadas. Não há lugar para a solidariedade, toda solução deve ser buscada individualmente. A solidariedade é um empecilho à criatividade, ao esforço individual. O que deve mover a vida social é a competição, pois ela leva o ser humano a se esforçar e progredir. A solidariedade atrasa e é um valor ultrapassado. Os adultos produtivos não podem se ocupar senão de suas vidas e de seu trabalho. Essa intensificação frenética do ritmo de trabalho, semelhante somente à do início da era industrial, faz com que outros valores importantes da convivência em sociedade sejam esquecidos. Nesse culto à competição, em meio à hegemonia do individualismo, o discurso neoliberal e globalizante encontra terreno fértil para expandir-se. Os lemas da sociedade atual cada dia mais se consolidam: “cada um por si” e “salve-se quem puder”.

relação de emprego rígida, o capital se serve do trabalho através de variadas formas flexibilizantes: trabalho autônomo, eventual, terceirizado. Existem variadas formas de vínculos de trabalho para se chegar ao mesmo resultado.

Segundo Viana (2004b), o capitalismo aprendeu a usar o trabalho autônomo com tanta eficiência quanto se serve do subordinado; ele, na verdade, o transforma numa mistura de autonomia e dependência, relativizando seu próprio conceito, ou então o usa apenas como fantasia.

Só em um aspecto o capital continua a exigir inflexibilidade: no comprometimento do empregado, em sua eficiência, em seus níveis de produção. A entrega do empregado ao trabalho deve se dar de modo inflexível e absoluto. Não por acaso o trabalho (ou a falta dele) tem levado tantos trabalhadores à perda de sua dignidade, de seu valor, de sua auto-consideração, e ao adoecimento.

### 2.2.3. A crise do Estado Interventor

As mudanças na postura do Estado frente às questões sociais e trabalhistas refletem-se diretamente nas condições de vida das pessoas, dependendo a sobrevivência digna dos trabalhadores de uma atuação positiva estatal.

O Estado Liberal, limitando-se a declarar, abstratamente, que todos os homens são livres e iguais, sem, contudo, ofertar os meios para que essa igualdade fosse efetiva, acabou por permitir a superexploração da classe trabalhadora durante o apogeu da Revolução Industrial.

A crise do Estado Liberal foi provocada por seus próprios fundamentos, pois sua inércia diante da pobreza e das péssimas condições de trabalho do proletariado demonstrou que de nada adiantaria o Estado garantir a liberdade dos indivíduos se estes se submetem ao jugo do poder econômico.

Uma nova concepção de Estado tornou-se, de tal modo, imperativa. Fazia-se necessário um Estado que, mais do que garantir passivamente a igualdade de todos, agisse para assegurar esta igualdade.

O Estado Social, ou Estado de Bem-Estar Social, adotando uma legislação interventora nos contratos, procurava atenuar os desníveis sociais, protegendo o trabalho frente ao capital e reconhecendo dignidade ao trabalhador.

Hoje, em meio ao fenômeno da globalização, as empresas e os meios de comunicação de massa têm atacado frontalmente o modelo de Estado Social, exigindo a diminuição da intervenção estatal nas questões econômicas, imputando aos seus institutos toda a culpa pelos altos níveis de desemprego e pobreza das nações periféricas.

Delgado delinea com clareza a concepção neoliberal de Estado:

Trata-se, na verdade, de readequação aos tempos recentes da antiga matriz liberal, hegemônica nos primórdios do sistema capitalista, ainda no século XVIII e início do século XIX. Este pensamento liberal readequado tende a reconhecer, como a velha tradição teórica oitocentista, o império da dinâmica econômica privada, a quem devem se submeter a normatividade pública e a atuação estatal. (DELGADO, 2006a, p. 12)

Assiste-se, assim, a uma verdadeira crise de legitimidade do Estado Interventor, pressionado a reduzir sua atuação para regulamentar as relações entre o capital e o trabalho, em nome da competitividade no mercado internacional e do progresso no âmbito interno.

Tal discurso é difícil de se combater pois, tomando como justificativa o progresso, aprisiona seus opositores na pecha de conservadores e retrógrados, tornando inaudíveis seus apelos.

Ocorre que este dogma que tem sido tão propalado, de que o Estado Interventor leva ao desemprego, não é somente falso como também paradoxal, pois, *in veritas*, são as políticas neoliberais (ao lado do processo de reestruturação produtiva) que têm legitimado e aprofundado o desemprego.

Ora, para se gerar emprego e renda em qualquer país é preciso haver vontade política.

Como demonstra *Lesbaupin* (2003), analisando as estatísticas do desemprego desde o fim da Segunda Guerra Mundial, durante os trinta anos gloriosos do Estado de Bem-Estar, quando havia uma forte legislação de proteção social, a situação era de quase pleno-emprego na Europa ocidental. A partir de 1980, com a implementação de políticas neoliberais, a taxa de desemprego aumentou vertiginosamente no mesmo ocidente europeu e em todos os países que adotaram tal política.

Com efeito, a realidade histórica nega o discurso que anuncia o Estado Interventor como produtor do desemprego, em virtude do “excesso” de proteção social representado pela legislação trabalhista.

É justamente a falta de proteção, hoje propiciada por contratos flexíveis de prestação de trabalho, como contratos em tempo parcial, terceirizados, falsos autônomos, estagiários, que maximiza o desemprego, aumentando a pobreza, retraindo o consumo, prejudicando o comércio e a indústria, acarretando mais demissões, menos renda e menor desenvolvimento econômico. O círculo é vicioso.

O baixo crescimento econômico também é atribuído, pelo discurso neoliberal, a agentes impessoais como o desenvolvimento tecnológico e a globalização. Mas não existe relação necessária entre o desemprego e as novas tecnologias, como já se chegou a afirmar com tanta fatalidade por alguns entusiastas<sup>(20)</sup>, pois a tecnologia também cria novos empregos<sup>(21)</sup>.

---

(20) Delgado (2007) relata como a profunda renovação tecnológica das últimas décadas, capitaneada pela microeletrônica, robotização e informática, movimentou a imaginação das pessoas ao agravar a redução de postos de trabalho em diversos segmentos econômicos, chegando a causar a ilusão de uma próxima sociedade sem trabalho.

(21) Se por um lado é inegável que a introdução de tecnologia leva ao desemprego em alguns setores, é também verdade que em outros ela gera empregos, como no caso da saúde, em que a introdução de novos aparelhos exige novos especialistas, e da educação, onde a instalação da rede de computadores implica a criação de novos cursos e técnicos, exemplos de *Lesbaupin* (2003).

A verdade é que a produção do desemprego, na reflexão de *Lesbaupin* (2003), tornou-se *conditio sine qua non* para forçar os salários para baixo, neutralizar o movimento sindical, estender as jornadas de trabalho, precarizar, enfim, o trabalho humano. Todo o poder se concentra nas empresas, submetendo empregados e desempregados a aceitar qualquer forma de trabalho, mesmo as mais indignas.

Não se pode, por tudo isso, crer que o desemprego esteja sendo produzido tanto pelas inovações tecnológicas como pelas deliberadas políticas neoliberais.

*Bourdieu* (2001) defende que a precariedade do trabalho de hoje não é produto de uma fatalidade econômica, mas de uma vontade política, pois se inscreve em um modo de dominação fundado na instituição de um estado generalizado e permanente de insegurança, que visa constranger os trabalhadores à submissão e à aceitação da exploração.

O neoliberalismo, que já se consolida como o paradigma econômico e político que define a atualidade, tem alterado profundamente a concepção de mundo das pessoas, em diversos aspectos. E tem aprofundado o abismo social.

*McChesney* (2004) o define como um conjunto de políticas e processos que permite que um número relativamente pequeno de interesses particulares controle a maior parte possível da vida social, com o objetivo de maximizar seus benefícios individuais. Assim, ele pode ser utilizado para justificar qualquer coisa: políticas tributárias, sucateamento das regulações ambientais, desmantelamento da educação pública, da legislação trabalhista e da seguridade social.

As conseqüências econômicas de tais políticas e processos têm sido as mesmas em todos os lugares: enorme crescimento da desigualdade econômica e social, aumento marcante da pobreza absoluta entre as nações e povos mais atrasados do mundo, degradação do meio ambiente, economia global instável e prosperidade sem precedentes para os ricos.

Diante deste estado de coisas, os neoliberais não têm como apresentar, e de fato não apresentam, a defesa empírica do mundo que estão construindo. Ao contrário, exigem uma fé religiosa na infalibilidade do mercado desregulado, que remonta a teorias do século XIX, que quase nada dizem com o mundo atual.

Mas o grande trunfo de seus defensores está na alegada inexistência de alternativas. As sociedades comunistas, social-democratas e mesmo os estados de bem estar social falharam, razão porque se tem aceitado o neoliberalismo como o único caminho viável, como o único sistema econômico possível. É a generalização de um pensamento econômico uniforme, contra o qual não se apresenta um contraponto eficaz (*Delgado*, 2006a).

*Eric Hobsbawn*, citado por *Delgado* (2006a), define o problema como ausência de uma ameaça política digna de crédito ao sistema, uma vez que não há, no quadro comparativo internacional, qualquer experiência sociopolítica consistente que tenha traduzido antítese ou pelo menos eficaz contraponto ao formulário ideológico neoliberal.



McChesney (2004) faz, ainda, interessante reflexão acerca do estuário neoliberal, constatando que, no início do século XX, alguns críticos diziam que o fascismo era o “capitalismo sem luvas”, no sentido de que esse sistema era o capitalismo puro, sem organizações nem direitos democráticos. Mas conclui que, de fato, o neoliberalismo é o “capitalismo sem luvas”, pois representa uma época em que as forças empresariais são maiores, mais agressivas e se defrontam com uma oposição muito menos organizada.

De fato, na atual sociedade de consumo, o lucro é o fim que tudo justifica. O trabalho humano perde seu valor, o trabalhador volta a ser esmagado como no início do século XIX, em nome de um novo valor, a empresa:

No entanto, a antiga base social foi demolida: agora, não se trata mais de considerar a pessoa um valor, de valorizar o trabalho humano, de respeitar os direitos da pessoa; agora, um novo valor se torna absoluto, a empresa. Esta, a empresa, é o novo sujeito de direitos na nova civilização surgida dos escombros do Estado de Bem-Estar. Toda empresa tem direito à vida e a uma vida digna e os trabalhadores passam a ser servidores deste direito absoluto. Seus direitos, agora, se subordinam aos da empresa. A Declaração Universal dos Direitos da Empresa — um tratado não escrito, mas respeitado — se sobrepõe à antiga Declaração Universal dos Direitos Humanos. Os governos se norteiam por ela e é por causa dela que eles promovem a “flexibilização” da legislação trabalhista. O resultado foi uma sociedade muito parecida com aquela da primeira metade do século XIX: desemprego em massa, extensas jornadas de trabalho, salário reduzido, condições de trabalho precárias, ao mesmo tempo em que houve forte aumento da produtividade e se produziram lucros fabulosos — para poucos. (LESBAUPIN, 2003, p. 38)

Ocorre, assim, a disseminação de uma nova ideologia (ou será velha?)<sup>(22)</sup>, que tenta desconstituir o primado do trabalho e do emprego no capitalismo contemporâneo (Delgado, 2006a), e, conseqüentemente, considerar o trabalho humano como mercadoria.

#### 2.2.4. Desafios do Direito do Trabalho

Feita a análise do mundo do trabalho de hoje, examinados os fenômenos que lhe afetam diretamente, como a globalização, a reestruturação produtiva e o neoliberalismo, pode-se assim sintetizar seus principais elementos:

Maior flexibilidade de gerenciamento; descentralização das empresas e sua organização em redes tanto internamente quanto em suas relações com

(22) Tal ideologia, que coloca o ser humano no centro de exploração no mundo capitalista, sem preocupação com os problemas humanos e com a dignidade do trabalhador, remonta, como visto, à primeira metade do século XIX.

outras empresas; considerável fortalecimento do papel do capital vis-à-vis o trabalho, com o declínio concomitante da influência dos movimentos de trabalhadores; individualização e diversificação cada vez maior das relações de trabalho; incorporação maciça das mulheres na força de trabalho remunerado, geralmente em condições discriminatórias; intervenção estatal para desregular os mercados de forma seletiva e desfazer o Estado do bem estar social com diferentes intensidades e orientações, dependendo da natureza das forças e instituições políticas de cada sociedade; aumento da concorrência econômica global em um contexto de progressiva diferenciação dos cenários geográficos e culturais para a acumulação e a gestão do capital. (CASTELLS *apud* TONI, 2003, p. 247)

Diante dessa remodelagem das relações de produção e trabalho, existindo diversas alternativas para a relação de emprego tradicional, o ramo trabalhista é desafiado a oferecer respostas, a encontrar o trabalhador e protegê-lo, já que agora, apesar de subsistir a hipossuficiência, e até agravar-se, ela não mais se identifica com a mera subordinação.

Novas realidades requerem novos ajustes, e é papel do Direito que, na lição de Renault (2004), precisa ser justo para trazer paz, segurança e justiça social, ver, compreender e interpretar a realidade, partindo sempre da realidade e à realidade retornando, não com as mãos vazias, mas repletas de propostas que possam preparar o terreno para melhorar a vida de todos.

A grande dificuldade do Direito do Trabalho é encontrar a medida desses ajustes. No Brasil, é certo que não se pode sucumbir a soluções importadas, sempre mais fracassadas quanto mais distanciadas de nossas fragilidades.

A saída não é dismantelar o elemento protetor do Direito do Trabalho, fazendo com que retorne à matriz do Direito Civil, garantindo-se igualdade entre as partes contratantes, pois o resultado desta equação já é conhecido e se, por um lado, conduz o empresariado a maiores lucros, por outro, leva o empregado a ser consumido pelo sistema, trazendo sério desajuste social.

Nelson Mannrich aponta os seguintes rumos na realidade do trabalho de hoje:

- a) aumento crescente do desemprego;
- b) maior incidência de trabalhadores no mercado informal;
- c) redução do número de empregados nas grandes empresas e sua transferência para empresas periféricas, com incremento da precariedade das condições de trabalho;
- d) uso intensivo do trabalho temporário e da terceirização;
- e) substituição do trabalho fixo por tarefas, em projetos sucessivos, com fases bem definidas quanto ao início, meio e término;
- f) surgimento de contingente expressivo de trabalhadores autônomos, seja porque se encontram de fato nessa situação ou apenas para burlar a legislação trabalhista, seja porque de fato são autônomos mas não são amparados pela

lei ou porque simplesmente há fraude à legislação trabalhista; contratação mais freqüente por meio da empreitada e subcontratação; h) consolidação da figura do trabalhador parassubordinado, devendo-se-lhe aplicar a regra da inversão do ônus da prova — ou seja, não se presume empregado porque trabalha, cabendo-lhe a prova da fraude; i) preferência pelo trabalho à distancia e teletrabalho. (MANNRICH, 2006, p. 22)

O desemprego, que continua a ser um problema social dos mais preocupantes, tem aumentado vertiginosamente nos países periféricos, entre eles, o Brasil. Apressadamente, aponta-se o Direito do Trabalho como responsável pela retração do emprego, pelos entraves que cria à livre dispensa e à auto-regulamentação das relações de trabalho. O discurso neoliberal comparece com toda força, exigindo que se permita ao mercado resolver diretamente os problemas do desemprego, sem intervenção estatal.

Ocorre que, como já se analisou, os altos níveis de desemprego são mantidos como estratégia de manipulação para precarizar as relações de trabalho, de modo que somente através de uma mudança de postura política pode-se chegar à sua redução. E, ao contrário do que se prega, quanto mais se desregulamenta o mercado de trabalho, maiores são os níveis de desemprego, pois, cumprindo jornadas extensas, apenas um empregado realiza o trabalho de muitos.

O desemprego traz em si ainda um problema de outra ordem, interferindo na identificação do homem consigo mesmo. Com efeito, a falta de ocupação causa uma enorme dor ao ser humano, provocando sentimentos de auto-censura e desvalorização. O trabalhador passa a aceitar sua exploração como algo positivo, pois é preferível ter um trabalho com baixa remuneração e péssimas condições a não ter trabalho nenhum<sup>(23)</sup>.

A informalidade também se apresenta como concausa da aparente crise enfrentada pelo Direito do Trabalho, uma vez que mantém desprotegidos muitos trabalhadores produtivos, que, apesar de desempenharem atividade econômica produtora de lucro para as empresas, não contam com adequada contrapartida social.

Isso porque, na informalidade, estes trabalhadores são alijados da proteção trabalhista e previdenciária, não tendo assegurados meios de sobreviver com dignidade. Não têm o direito de adoecer, de envelhecer ou de morrer, pois sua sobrevivência está atrelada ao seu trabalho.

---

(23) Renault (2004) ilustra semelhante situação com o fragmento da entrevista dada pelo prof. Milton Oliveira ao Jornal Estado de Minas de 14 de novembro de 2002, em que o entrevistado aponta o desemprego como uma das mais expressivas causas da infelicidade humana. Segundo ele, “falar de emprego é falar do conceito de identidade. A pior identidade que um homem pode ter hoje é a de desempregado. Ele começa a fugir do convívio social, pois se sente excluído. Quando eu era jovem, militante político, a gente dizia muito: o capitalismo explora. Hoje, o operário diz: Pelo amor de Deus, me explore. Não me marginalize. Me paguem mal, mas me paguem.”

Esta batalha constante pela sobrevivência, que se ancora exclusivamente em seus braços, e a insegurança quanto ao futuro, já que a informalidade rompe com o sistema de previdência, leva o trabalhador informal a níveis alarmantes de estresse, criando um descompasso bio-psicológico que o leva ao adoecimento.

Nisso está o efeito dominó da substituição do trabalho formal pelo informal: quanto maior a insegurança no trabalho, mais necessária se faz a previdência. Este quadro leva a uma situação de desequilíbrio no sistema previdenciário, pois quanto mais recorrente o trabalho informal, menor a canalização de receitas — ao passo que, quanto maior a exclusão social, mais despesas devem ser feitas para atenuá-la.

Chiarelli (2006) chama a atenção para o círculo vicioso gerado pelo trabalho informal: — o subemprego torna deficitário o sistema de previdência e agudiza os clamores sociais — em meio aos clamores sociais e sem receita, o governo sobre-onera as empresas — sobre-oneradas, as empresas precarizam e flexibilizam o trabalho.

Ao lado dos trabalhadores informais, proliferam-se ainda os trabalhadores autônomos, reais e falsos, e terceirizados, aos quais o Direito do Trabalho também não consegue, atualmente, dar uma resposta eficaz.

O trabalho autônomo tem despontado como alternativa viável e rentável para o capital, pois permite a prestação de serviços por pessoa física, com personalidade e não-eventualidade, sem, no entanto, acarretar os custos da relação de emprego tradicional.

Acontece que, na maioria absoluta das vezes, estes autônomos de hoje foram empregados ontem, em cujo trabalho os empregadores continuam interessados, mas não na condição de empregados. “A empresa faz um duplo movimento: expulsa o trabalhador protegido e o retoma sem proteção.” (VIANA, 2004b, p.15)

Longe de significar liberdade, a autonomia dos trabalhadores, no novo modo de produzir, tem representado estreita vinculação às empresas tomadoras, sobretudo em face da forte concorrência entre eles. A despeito de estarem à margem da proteção trabalhista e previdenciária, cobertos pela capa da autonomia, muitos autônomos hoje têm condições de trabalho e vida piores que as dos trabalhadores formais.

Também a terceirização tem cada vez mais se consolidado como relevante desafio para o Direito do Trabalho, pois, externalizando etapas do seu ciclo produtivo, as empresas expulsam empregados e direitos, sem se responsabilizar pelas obrigações trabalhistas e previdenciárias, que se mantêm com o terceiro, intermediário da mão-de-obra.

Por óbvio, essa vinculação a um terceiro precariza as relações de trabalho dos trabalhadores terceirizados, por meio de padrões salariais mais baixos, jornadas mais extensas, condições de saúde e segurança mais limitadas e significativo enfraquecimento dos sindicatos, já que opera uma dispersão da categoria profissional, fragmentando seu sentimento de classe.

Seja com trabalhadores autônomos, seja com trabalhadores terceirizados, outra tendência do mundo do trabalho de hoje é a contratação temporária, para atividades específicas ou serviços que possuem início, meio e fim. Os contratos de trabalho por prazo indeterminado tornam-se cada vez mais excepcionais, invertendo a lógica do Direito do Trabalho.<sup>(24)</sup>

Os contratos de trabalho estão sofrendo mudanças marcantes, sendo os mais comuns substituídos progressivamente por aqueles que se destinavam a ser excepcionais. Assim é que o contrato por prazo indeterminado está perdendo lugar para os contratos temporários e a termo e os contratos em tempo integral estão se reduzindo em favor dos contratos em tempo parcial.

O resultado dessa mudança é uma estrutura do mercado de trabalho formada em três círculos concêntricos, na lição de *Lesbaupin* (2003). O centro é ocupado por empregados em tempo integral, fundamentais para o desenvolvimento da produção, que gozam de maior segurança no emprego e de algumas vantagens. Este é um grupo que diminui cada vez mais. A periferia abrange dois grupos distintos: o primeiro é constituído por empregados em tempo integral, mas com habilidades facilmente disponíveis no mercado. Com menos acesso a oportunidades de carreira, este grupo tende a ser caracterizado por uma alta taxa de rotatividade. O segundo grupo periférico inclui empregados em tempo parcial, temporários, terceirizados, subcontratados etc. Este grupo, que tem menos segurança no emprego, tende a crescer significativamente; é o grupo dos trabalhadores flexíveis.

Outro fenômeno dos novos tempos é o chamado trabalho parassubordinado, originário do Direito Italiano<sup>(25)</sup>, que seria o meio termo entre o trabalho subordinado e o autônomo; o trabalhador parassubordinado coloca-se, por assim dizer, a meio caminho entre a subordinação e a autonomia.

Esta doutrina derivou-se da chamada crise da subordinação clássica, característica do fordismo, quando o empregador tinha total controle sobre o desenrolar da prestação laborativa, já que os trabalhadores estavam reunidos em um mesmo espaço físico. No atual modelo pós-fordista, com a composição das equipes de trabalho, não se exerce controle tão ostensivo sobre a atividade do empregado; cobram-se dele apenas os fins, mas não mais os meios. O controle é de resultado.

(24) Um dos princípios nucleares do Direito do Trabalho é o princípio da continuidade da relação de emprego, que traça a diretriz de que a regra geral é a contratação por tempo indeterminado, somente se permitindo contratos a termos excepcionalmente, dentro de estritas hipóteses legalmente previstas.

(25) A origem da teoria da parassubordinação finca raízes no Direito Italiano, no ano de 1973. Segundo Amauri César Alves (2005), em estudo sobre o assunto, a tipificação da parassubordinação teria como finalidade minorar a situação de desamparo em que se encontravam alguns contratantes fracos que, embora trabalhadores, não eram considerados empregados sob o paradigma da subordinação clássica. A parassubordinação tem como características a continuidade (a atividade prestada não deve ser meramente ocasional), a coordenação (espécie de sujeição às diretrizes do contratante, sem que haja subordinação), a pessoalidade e a fraqueza contratual do trabalhador. Apesar de delineados os contornos da parassubordinação, ainda se discute na Itália o alcance de sua aplicabilidade: se se restringe às normas de direito processual do trabalho, ou se implica a extensão de direitos materiais.

Essa alteração no modo de cobrança e controle sobre o empregado faz com que alguns tipos de relação de trabalho refujam ao estrito conceito de subordinação clássica, sem que se possa, contudo, considerar o prestador de serviços um trabalhador autônomo, dada sua fragilidade e hipossuficiência em face do empregador.

Diz-se, assim, que se deve alargar o conceito de subordinação para alcançar também o trabalhador parassubordinado hipossuficiente, pois, se o Direito do Trabalho nasceu para atenuar a desigualdade naturalmente existente entre o empregado e o empregador, é justo que acolha o empregado parassubordinado que, a despeito de não se enquadrar no conceito clássico de subordinação, seja a parte fraca na relação contratual.

Pretende-se, de tal modo, alargar o círculo de trabalhadores que carecem da proteção do Direito do Trabalho, que, há muito, não mais se limita aos detentores do emprego tradicional.

No Brasil, o tema é objeto de preocupação e discussão doutrinária, mas o trabalho parassubordinado, atualmente, diante de nossa realidade normativa, há de ser classificado como espécie do gênero relação de trabalho — por lhe faltar o elemento fático-jurídico da subordinação — não estendendo ao trabalhador parassubordinado o manto da proteção justralhista.

O capitalismo é cíclico. O novo paradigma produtivo tem reinventado antigos modos de trabalhar para alcançar o objetivo da empresa enxuta, despovoada. Assim, renasceu o trabalho à distância, trabalho em domicílio ou teletrabalho, característico dos primeiros tempos do capitalismo industrial, quando a fábrica era composta de diversas oficinas familiares dispostas em rede, de forma difusa.

Essa retomada do trabalho à distância foi possibilitada pelo avanço dos meios de comunicação, permitindo que o trabalhador esteja conectado virtualmente ao tomador em tempo real. Tal intercomunicação permite também o controle da atividade do prestador, à distância.

Mas, mantendo o trabalhador à distância, longe da empresa, o teletrabalho pulveriza a subordinação, tornando mais difícil sua prova. Afasta, com isso, os teletrabalhadores da proteção do Direito do Trabalho, aproximando-os do trabalho autônomo.

Contudo, muitas vezes, essa autonomia não é verdadeira, mas artificial, conduzida para afastar o reconhecimento da relação de emprego, pois mesmo se comunicando virtualmente com a empresa, é possível que o empregado seja subordinado a ela. É mister, em casos tais, atentar para a condição de hipossuficiência do trabalhador, já que a autonomia, segundo *Viana* (2004), supõe capacidade real de auto-organização.

No atual contexto produtivo, embalado pelos lemas da qualidade e lucratividade totais, com incremento do espírito de competitividade, o trabalho a domicílio, longe de representar a autonomia do trabalhador, pode significar sua completa alienação. Isso porque, amedrontado pela concorrência, pressionado pela empresa

e trabalhando em casa, o trabalhador é conduzido a jornadas extensíssimas, sem intervalo ou outros limites que não os ditados pelo próprio corpo. Tudo isso somado à insegurança que lhe confere a qualidade de autônomo.

David Harvey, citado por Lesbaupin, observou como esse retorno a formas superadas de organização do trabalho pode significar também o retorno à superexploração do trabalhador, característica dos primeiros tempos do capitalismo industrial:

O que talvez seja mais inesperado é o modo como as novas tecnologias de produção e as novas formas coordenantes de organização permitiram o retorno dos sistemas de trabalho doméstico, familiar e paternalista, que Marx tendia a supor que sairiam do negócio ou seriam reduzidos a condições de exploração cruel e de esforço desumanizante a ponto de se tornarem intoleráveis sob o capitalismo avançado. O retorno da superexploração em Nova Iorque e Los Angeles, do trabalho em casa e do “teletransporte”, bem como o enorme crescimento das práticas de trabalho do setor informal por todo o mundo capitalista avançado, representa de fato uma visão bem sombria da história supostamente progressista do capitalismo. (HARVEY apud LESBAUPIN, 2003, p. 175)

O maior reflexo, pois, da aparente crise do Direito do Trabalho, é a extrema heterogeneidade de vínculos que permeia as novas formas de produzir, ou, como já se disse, o capitalismo aprendeu a utilizar-se indistintamente do trabalho subordinado, autônomo, temporário ou terceirizado com a mesma eficiência.

Uma tendência parece irrefreável, a da diminuição do trabalho classicamente assalariado e subordinado, o emprego, canal de acesso às benesses do ramo justabalhista. Tantas alternativas foram criadas em substituição ao emprego que, hoje, existe um imenso contingente de trabalhadores excluído do sistema protetivo trabalhista, social e previdenciário.

Essa heterogeneização leva à gestação de um mundo do trabalho plural, em que as pessoas não se ligam à economia apenas através da relação de emprego, mas de formas multifacetadas, tanto mais interessantes ao capital quanto mais precarizantes das condições de vida dos trabalhadores.

Não por acaso sofrem as normas trabalhistas atual crise de inefetividade, pois se seus destinatários são somente os trabalhadores formais, com vínculo empregatício marcado pela subordinação, e hoje existem plúrimas formas de utilização da força de trabalho sem proteção legal, cada vez menos trabalhadores corresponderão ao conceito de empregado.

Por isso é preciso valorizar o trabalho, e não somente o emprego. Se houve tão profunda alteração no paradigma produtivo, será também necessária uma alteração no paradigma de enquadramento daqueles que necessitam de proteção, sob pena de se esvaziar o conteúdo normativo do Direito do Trabalho.

Mas essa mudança não será fácil. Não parece possível, diante da realidade do mundo do trabalho atual, atribuir os mesmos direitos do trabalhador subordinado a todos os que se encontram na informalidade. Seria a solução mais justa, mas é economicamente inviável, sobretudo porque o grupo dos que se encontram fora do trabalho formal tende a crescer, na medida em que a informalidade deixa de constituir uma situação provisória para se afirmar como estado definitivo:

(...) por um lado, (a informalidade) é uma contingência que corresponde à situação do desempregado ou do que não se empregou. Forma-se, portanto, de uma categoria excluída que tem como referência o empregado formal; ao qual pretende retornar. Seria então provisória, até que fosse reincorporada ao emprego formal e fixo. Por outro lado, é uma categoria constituída pela ausência de emprego formal suficiente para todos os que nela se encontram. Nesse caso, é uma situação definitiva, que precisa de um tratamento jurídico próprio, já que não lhe resta a alternativa de ocupar um emprego formal nem a de tornar-se empresário. Surge nesse contexto a indagação sobre a natureza do estatuto jurídico que lhe seria outorgado. A questão não é fácil de responder, porque corresponde a um novo Direito do Trabalho, completamente fora do padrão clássico que o caracterizou ao longo da Revolução Industrial. (SILVA, 2002, p. 135)

Assim é que, para incorporar tantas novas relações de trabalho, será necessário um tratamento jurídico que tenha por núcleo fundamental não mais a relação de emprego subordinada, mas outra categoria jurídica. Nisso reside outro problema: como identificar uma categoria jurídica comum a estas multifacetadas formas de prestação de trabalho, hoje concentradas em torno do epíteto de trabalho informal, se cada uma delas possui características próprias, não assimiláveis às demais?

Não se há de falar em sujeitos, porque não é uma relação jurídica definida ou permanente. Não se pode divisar um objeto definido da prestação de trabalho, porque não há vinculação permanente a nenhuma empresa. Também não é possível uma forma contratual independente, porque o trabalho autônomo assume a figura jurídica da relação em que se empenha o prestador: contratos de direito civil ou comercial de prestação de trabalho, sociedades comerciais, informalidade absoluta através da qual só há a retribuição do trabalho prestado e nenhum direito a mais. Em todas elas, há um título jurídico próprio, que não coincide com o contrato de trabalho. Nem é esta a intenção das partes. (SILVA, 2002, p. 135)

É certo que o Direito do Trabalho arquitetado em torno da noção de subordinação não responde às novas formas de gestão do trabalho. Porém, é igualmente certo que a construção de um novo Direito do Trabalho, fora de seu padrão clássico, que não perca de vista sua vocação original, será tarefa complexa.

Os possíveis rumos deste novo Direito do Trabalho serão discutidos no item que se segue.

Mas não sem antes uma última reflexão.

Mesmo em meio a essa tão discutida alteração de paradigmas, que tão profundamente tem afetado o modo de viver e trabalhar de todos, uma verdade impõe-se, desde sempre: o trabalho, qualquer que seja o sistema, não pode ser considerado mero custo da produção, pois tal concepção errônea levou o mundo a desgovernar-se.

O trabalho é um valor, atinente a toda a sociedade. E deve ser tido em conta de valor essencial.

Mas os mitos do mundo moderno têm relegado novamente o valor trabalho a segundo plano.

Será necessária nova revolução? Já o desvalorizaram uma vez. Ele se rebelou. Do mesmo modo, voltam a desvalorizá-lo, destituindo-o de toda dignidade, e dessa vez de forma ainda mais perversa, pois global.

Se os trabalhadores continuarem a ser explorados ao redor do mundo, sua insurreição também haverá de ser global. E as conseqüências, não se deixam prever.

### 2.3. O perfil do Direito do Trabalho de amanhã.

As soluções para a suposta crise do Direito do Trabalho, que acabamos de analisar, ainda demandam muita reflexão. Parece definitiva a constatação de que ele terá que se adaptar, mas de que modo se dará tal adaptação ainda não é possível presumir.

Podemos analisar e discutir que papel será reservado ao trabalho na sociedade que está sendo projetada, o que será do *homo faber* em um provável futuro possível que está sendo construído sobre muitos mitos e dogmas, nem sempre verdadeiros, e conduzindo a uma alteração profunda das considerações em torno do valor trabalho.

Podemos, enfim, lançar os olhos sobre o futuro, questionando, mas é cediço que os rumos das relações de trabalho e dos direitos do trabalho ainda permanecem indefinidos para o amanhã.

Uma certeza, porém, é perenal. Por mais que o capitalismo faça, e faz, para prevalecer-se sobre a força humana de trabalho, lançando mão de um receituário muito preocupado em aumentar os lucros e muito despreocupado com a dignidade das pessoas — hoje representado pela cartilha da empresa enxuta e suas fórmulas mágicas de precarização — ele não pode prescindir do trabalho humano para se reproduzir.

Não poucas teorias sobre a superação da sociedade do trabalho<sup>(26)</sup> têm-se levantado, profetizando um futuro próximo em que o trabalho não mais será o referencial central, com a substituição da sociedade laboral pela sociedade do tempo livre ou do ócio.

Entretanto, os defensores dessa futura sociedade antitética à sociedade laboral não conseguem formular um projeto de porvir inteiramente divorciado da idéia de trabalho. É que, ao proclamar uma sociedade do ócio (entendido como tempo de não-trabalho), o valor de mensuração utilizado para classificar tal sociedade é, ainda, o trabalho.

Tal previsão contradiz, em última análise, a teoria de alguns filósofos, liderados por Nietzsche, lembrados por *Chiarelli* (2006), que asseguravam que mesmo a noção tida como oposta à de trabalho (diversão, ócio), para se definir, dependeria de seu conceito, ao qual teria de reportar-se, mesmo em noção antagônica. Assinalaram que as outras situações nada mais seriam do que não-trabalho, estando conseqüentemente penetradas por ele e por sua escala de valores para poder, via negativa, tentar formar sua identidade.

Nietzsche via na sociedade do ócio e do tempo livre — que só imaginava como teoria — tentativas de oposição à do trabalho, a qual seria a única que responderia à tendência e à aptidão do homem de fazer e produzir. Aquelas seriam irreais montagens futuristas, cuja concretização o tempo se encarregaria de inviabilizar.

*Hanna Arendt* (1999) se inquieta com as perspectivas dos que acreditam que o trabalho produtivo esteja em franca marcha para o arrefecimento. Há séculos o ser humano convive com a sacralização do trabalho, todas as sociedades organizaram suas vidas em torno do trabalho, a tal ponto que a falta dele é fonte de inquietação e desespero para o homem.

Como poderia o homem sobreviver sem o trabalho? Como poderia o cidadão sobreviver sem a atividade que lhe atribui maior valor qualitativo? E conclui que, após desaparecer o trabalho desta nova sociedade, o que lhe sucederá será o próprio trabalho, sob inesperadas, costumeiras ou variadas formas, mas sempre o trabalho. Ou há trabalho ou não há nada — a falta dele inviabiliza a vida social.

Destarte, mesmo que o capital diminua o trabalho humano (a tecnologia não tem pejo de ceifar postos de trabalho), mesmo que o precarize e desempregue parcelas imensas, não poderá jamais extingui-lo.

---

(26) Diversos autores têm-se debruçado sobre o tema de uma não remota sociedade futura em que o trabalho não ocupará o centro da vida das pessoas, destacando-se, entre eles, o italiano *Domenico de Masi* (2000), que projeta o caminho da humanidade rumo ao tempo livre, delineando a sociedade do ócio criativo, onde as pessoas trabalharão menos. Ele propõe a remodelação da fábula milenar de Esopo, “A cigarra e a formiga”: o sucesso não seria mais conquistado pela formiga, símbolo do trabalho disciplinado, pouco criativo, e da competição, mas pela cigarra, capaz de usufruir qualitativamente de seu tempo de vida, valorizando o ócio e sendo criativa em seu cantar. Seria o símbolo da sociedade pós-industrial, cultuadora do tempo livre. Lança a proposição de que o trabalho não é tudo na vida, conforme foi apregoado pela sociedade industrial; de que essa concepção deve ser superada para que o homem possa conquistar tempos de não-trabalho e a verdadeira realização pessoal.

Não é necessário, pois, pensar o Direito do Trabalho em uma futura sociedade sem trabalho, pois tal perspectiva não oferece concretude, nem se coaduna com as preocupações com o futuro da classe que vive do trabalho.

É necessário pensá-lo em uma sociedade do trabalho, e trabalho precário. Pois, cada vez mais, é esse o perfil da sociedade que está sendo projetada: a sociedade do trabalho precário.

A reestruturação produtiva tem diminuído as oportunidades de trabalho tradicional e formal — o emprego tende a se tornar um raríssimo privilégio de muito poucos — de modo que a informalidade vai se estabilizando como o novo meio principal de unir o econômico ao social, aumentando ainda mais a já alarmante privação material de tantos despossuídos.

Com efeito, progressivamente vai o trabalho informal deixando de ser uma situação transitória, para aqueles que estão momentaneamente privados do emprego, para se constituir em realidade definitiva.

*Ulrich Beck*, citado por *Chiarelli* (2006), constata que a sociedade do pleno emprego hoje já não passa de um sonho desvanecido, e que, com o correr dos tempos, a perspectiva é de formar-se uma minoria de trabalhadores com tempo pleno e uma majoritária massa laboral, constituída de prestadores informais — nômades ocupacionais — vagando, de um lado para o outro, praticamente sem destino, em busca de uma ocupação momentânea e, por isso, insegura.

Tal situação de exclusão dos benefícios sociais vivenciada por essa crescente massa de trabalhadores informais precisa ser resolvida com a máxima urgência, pois mesmo aqueles que demonstram exclusiva preocupação com o capital e com o lucro não podem negar que, se o quadro social degradingola e se conflita no nível do incontrolável (*Chiarelli*, 2006), o desenvolvimento econômico fica totalmente comprometido.

Em no contexto atual, em que os governos não têm alcançado responder às necessidades humanas essenciais de dignidade, em que o controle está nas mãos de poderes que não são governos (empresas), a sociedade está à beira do abismo.

“Não sabemos para onde estamos indo. Só sabemos que a história nos trouxe até esse ponto.” (*HOBBSAWN*, 2005, p. 562) Não podemos, por isso, desprezar a experiência histórica, e é certo que se os rumos do passado e do presente forem repetidos no futuro, a sociedade fracassará.

Não se pode continuar a fomentar e a reproduzir uma sociedade de exclusão e de desintegração social, subordinada aos ditames da globalização e da reestruturação produtiva, pois a história prova que a aguda miserabilização das massas não interessa ao capitalismo, pois se volta contra ele.

Este raciocínio encontra amparo na significativa lição de *Chiarelli* (2006), para quem o olhar para o amanhã recomendaria que se rechace o capitalismo selvagem, orientado no lucro só pelo lucro, que acabaria por gerar antagonismo insupe-

rável entre trabalhadores e empresários, diminuiria a figura e a atuação do Estado protetivo, podendo, por isso, desembocar numa ameaça à democracia social, da qual se questionaria a legitimidade e, ao fim, por decorrência, se obstaria a própria viabilidade.

Seria ideal buscar, mesmo numa cruzada com toque utópico, a concretização de um capitalismo solidário, que se manteria por si só; estribado na segurança material coletiva, na legitimidade e limitação do lucro, na preservação do exercício de direitos tuitivos — quando necessários —, tendo como agente o Estado e em favor dos mais débeis.

E conclui astutamente que o mais potente adversário do Capitalismo foi e é o capitalismo selvagem, com seu teimoso “dogma” de comemorar a baixa dos custos laborais, entendendo-a como a única, ou a mais importante, estratégia para aumentar lucros. Ampara sua conclusão na frase de um capitalista exitoso, *Forbes*, que afirmou: “os maiores inimigos do Capitalismo não são nem os Socialistas, nem mesmo os Comunistas; mas os Capitalistas incontidos que abusam do Capital.” (*FORBES apud CHIARELLI*, 2006, p. 44)

Ressai, pois, indubitável, que o capitalismo sem freios se inviabiliza. A presença do Estado é indispensável, sua tutela legal para aqueles que dela necessitam não pode ser retirada, sobretudo em tempos de crise no mundo laboral, com a fragmentariedade e a insegurança que acompanham os vínculos de trabalho.

O problema está em definir, objetivamente, quem serão os destinatários da proteção justralhista. A subordinação clássica, depois de criadas tantas alternativas, não mais é capaz, isoladamente, de responder aos anseios sociais por dignidade. E as situações intermediárias, isto é, os modos de prestação de trabalho que se colocam ao lado da relação de emprego, apresentam inquietante abastamento. Em uma palavra, também a hipossuficiência, tal como as novas relações de trabalho, apresenta-se difusa, fragmentária e heterogênea.

Na lição de *Silva* (2002), o Direito do Trabalho se constituiu em um hermetismo protetor em defesa do trabalho subordinado; perdeu, porém, na atualidade, seu eixo de estruturação:

Tal perda de referencial gerou a grande crise que hoje presenciamos, porque o núcleo de proteção, que o Direito do Trabalho do século passado construíra com tanto esforço e sacrifício, está parcialmente em ruínas. É possível que, em pouco tempo, presenciemos o desabamento total. Resta agora procurar, como fizemos no século passado, um novo fundamento de proteção ao trabalho, para com ele construirmos o novo edifício em bases diferentes dos padrões existentes. (*SILVA*, 2002, p. 140)

A melhor proposta para essa busca por um novo fundamento de proteção parece estar naquilo que se convencionou chamar de tendência expansionista do Direito do Trabalho, através do que este ramo jurídico especializado poderá sair



ao encontro do hipossuficiente e, ainda uma vez, protegê-lo. Somente essa solução harmoniza-se com sua razão de existir, que é a tutela da parte mais fraca nas relações contratuais de trabalho.

O expansionismo do Direito do Trabalho manifesta-se na tendência de alargamento de suas fronteiras, quanto às pessoas que deve reger. Esta tendência contemporânea se explica essencialmente pelo fato de ser o Direito do Trabalho uma legislação de proteção aos economicamente débeis. (Gomes, 2005)

Segundo Oliveira (2006), urge repensar o Direito do Trabalho, com o objetivo de conferir maior efetividade na proteção aos empregados e ampliá-lo para ofertar proteção aos trabalhadores heterogêneos e diferenciados, mesmo que, para estes últimos, seja instalada uma tutela menor.

Aduz que a perspectiva futura do Direito Laboral deve se coadunar com sua ontologia originária: a proteção ao ser humano. Partindo desta premissa de proteção ao homem, o Direito do Trabalho não pode silenciar acerca das diversas formas de trabalho não subordinado atuais que afetam assustadoramente a dignidade do homem.

Aceita a tendência expansionista como solução possível para o enfrentamento da crise, é certo que as feições, mormente o alcance e o conteúdo, do novo sistema protetivo, oferecem dificuldades para serem definidas. A maior dificuldade parece residir em definir os destinatários da proteção, já que é numerosa a gama de novas relações laborais, sem que exista uma fórmula jurídica prévia capaz de enquadrar todas elas.

Silva (2002) fala em “polimorfismo” do Direito do Trabalho, que consiste no fenômeno da deslavorização da relação de emprego, ou, em termos mais modernos, “dessubordinação” do trabalho, que vai a todo instante assumindo novas formas autônomas, desviando-se do modelo clássico previsto na CLT.

O hibridismo sem uma configuração estável é que caracteriza o universo do atual Direito do Trabalho, que consiste em novas formas de prestação de trabalho (*job sharing*, teletrabalho, trabalho multifuncional através da *Internet* ou de computadores), ou pelo ressurgimento de formas contratuais de prestação de trabalho sem subordinação, pertencentes ao direito privado em geral, que no tempo do fordismo foram absorvidas pela relação de emprego. Se tomarmos como termo de comparação o modelo clássico, podemos falar numa precarização ou instabilidade da relação de trabalho, que desestruturou o Direito do Trabalho tradicional, mudando-lhe o eixo de sustentação. Se, entretanto, tomarmos esta situação como definitiva, já que na História humana não há regresso, mas sim progresso, o que hoje consideramos exceção passa a constituir regra. Então, o contrato de trabalho subordinado, ou relação de emprego, é que vai constituir exceção. (SILVA, 2002, p. 138-139)

O mesmo autor reflete que esse expansionismo que unificou o mundo do trabalho, reunindo as diferentes formas de sua prestação, é, por um lado, — apesar

de ter tirado a relação de emprego tradicional do eixo central — uma conquista, porque trouxe, ou pelo menos está trazendo, para o Direito do Trabalho, um universo que antes ficava além ou aquém de seus domínios. Agora seu sentido protetor, dotado de novas formas, vai ser o apoio de muitos que ele antes simplesmente desconhecia.

Este novo Direito do Trabalho, além da proteção aos trabalhadores subordinados, haverá de trazer novas tutelas, fundamentando-se na dignidade da pessoa humana e no princípio da proteção. Deverão ser criados mecanismos específicos de proteção a cada situação de dependência econômica, de modo a assegurar um mínimo de direitos essenciais a uma vida digna.

Antônio Álvares da Silva (2002) reputa economicamente inviável atribuir-se a todos os trabalhadores os mesmos direitos que atualmente possuem os empregados formais. Propõe que a proteção seja, primeiro, previdenciária, e que direitos trabalhistas sejam conferidos, mas de acordo com a natureza e características de cada vínculo.

Se parece inegável que a subordinação vem perdendo seu lugar de elemento distintivo do trabalho, é certo que outros critérios despontam, lançando luzes sobre diversas formas de trabalho a carecer de regulamentação.

O Direito do Trabalho tende a avançar sobre essas formas de trabalho pessoalmente prestado, não com o objetivo de atraí-los para seu domínio, mas para reconhecê-los segundo sua própria natureza e tratá-los dogmaticamente segundo ela. “Em uma palavra: acolhe, mas não assimila.” (SILVA, 2002, p. 147)

O grande desafio do novo Direito do Trabalho que emergirá da crise será, pois, encontrar um modelo de sistematização apto a dar contorno jurídico adequado às diversas formas de trabalho, atribuindo-lhes direitos conformes à sua natureza.

Calha, antes do fim desta incursão acerca dos rumos do Direito do Trabalho, refletir sobre a sempre abalizada opinião de Maurício Godinho Delgado (2006b), para quem a saída para a aflitiva exclusão social existente em nosso país não consiste em alterar os conceitos ou as formas do ramo juslaboral, mas sim em conferir-lhe efetividade.

Não se trata, como bem relata o citado autor, de desconhecer a existência de outras formas de labor que escapam ao padrão empregatício tradicional; porém, tais formas alternativas não alcançam o relevo, a extensão e o impacto alardeado pela ideologia de descomprometimento social de fins do século XX. Em países como Alemanha e França, onde mais de 80% da população economicamente ativa insere-se no mercado sob suas proteções, o Direito do Trabalho tem sido notável instrumento de inclusão social.

Ocorre que no Brasil sempre se dispensou grande desprestígio ao ramo jus-trabalhista, havendo recusa sistemática da sociedade em generalizá-lo ao conjunto do mercado de trabalho, engendrando-se as mais variadas fórmulas para fugir de sua aplicação.

Assim é que, para *Delgado* (2006b), o grande desafio do Brasil não é arquitetar um novo Direito do Trabalho, mas assegurar efetividade ao Direito do Trabalho, abolindo de nosso país a alarmante discriminação que tolera que milhões de pessoas laborem com a presença dos elementos integrantes da relação de emprego sem terem garantido o respectivo patamar civilizatório mínimo.

A generalização do Direito do Trabalho é o veículo para a afirmação do caminho do desenvolvimento econômico com justiça social. A principal das ações afirmativas de combate à exclusão social no Brasil, desse modo, é a própria efetividade do Direito do Trabalho. Afinal, segundo dados oficiais, existiriam dezenas de milhões de brasileiros laborando com aquilo que tecnicamente seria considerado como elementos da relação de emprego, porém posicionadas em uma situação de rebaixamento de direitos, quer seja pela pura e simples informalidade, quer seja pela submissão a outras fórmulas engenhosas (ou grosseiras) de não reconhecimento de cidadania profissional, social e econômica a esses indivíduos. A exclusão social, pela negativa de implemento do Direito do Trabalho, consubstancia forma enfática de discriminação das grandes majorias, essa chaga gritante da exclusão social, que nos coloca em posição constrangedora no rol dos piores países e sociedades em termos de distribuição de renda em redor do mundo. (DELGADO, 2006b, p. 1.169)

Portanto, permanecendo ou passando, adaptando-se ou fazendo-se aplicar, reinventando-se ou fortalecendo-se, de alguma maneira deverá o Direito do Trabalho responder aos desafios deste novo milênio, em que cada vez mais o trabalhador é desvalorizado por relações instáveis e ganhos irrisórios, que os miserabiliza e deprecia como escravos<sup>(27)</sup>.

É tempo de transição. E nas poéticas e inspiradoras palavras de *Fernando Pessoa*:

Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares.

É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.

Terá o Direito do Trabalho que realizar a travessia, ou ficará para sempre à margem de si mesmo.

(27) Márcio Túlio Viana observa, em teleconferência promovida pela Puc Minas Virtual, em 15/12/2004, sobre o tema “*O trabalho nos tempos de Keynes, Taylor e Ford*” que, se compararmos o escravo ao trabalhador excluído dos tempos atuais, lembrando reflexão feita por Agostinho Ramalho, constataremos que este se encontra em situação muito pior que aquele, pois o escravo era útil às sociedades, ao passo que o trabalhador excluído de hoje não serve a nada, nem a ninguém, é supérfluo, redundante, descartável.



## O Mundo está mudando depressa demais

“Nada é permanente,  
senão a mudança.”

Heráclito

A sociedade de hoje é o futuro da sociedade de ontem. E a sociedade de amanhã é o futuro da sociedade de hoje. A evolução das relações, das concepções e das ideologias é sempre resultado das experiências históricas que têm o condão de influenciar os rumos da humanidade, evitando que se cometam os mesmos erros.

As profundas transformações sofridas pelas relações de trabalho modernas, determinadas pelo atual paradigma produtivo (toyotismo), representam, de certo modo, a evolução do capitalismo, e partiram dos antigos modelos de produzir e organizar o trabalho.

O novo modelo constitui, sob muitos aspectos, o contrário do modelo anterior. A grande fábrica imponente e centralizadora do fordismo cedeu seu lugar à fábrica enxuta, onde a palavra de ordem é flexibilidade.

Sob o ponto de vista do capital, por óbvio a reestruturação produtiva representa uma grande evolução, sobretudo no concernente à diminuição dos custos de produção e de mão-de-obra, desarticulação dos movimentos operários e aumento significativo dos lucros. Entretanto, se o olhar estiver voltado para o social, estes novos processos representam indisfarçável retrocesso, colocando o ser humano de novo no centro da exploração capitalista, remontando à barbárie ocorrida no início da Revolução Industrial.

O agudo empobrecimento das massas de trabalhadores, a gritante exclusão social e os imensos abismos na distribuição de renda confirmam a assertiva.

Esta evolução (retrocesso?) do capitalismo será analisada neste capítulo, partindo dos modelos de organização industrial engendrados por *Taylor* e *Ford*, passando pelo atual modelo de acumulação flexível para considerar, ao final, que ideologias formam o pano de fundo das modernas relações de trabalho.



### 3.1. O Taylorismo (como se estruturou a produção)

Pode-se dizer que *Frederick Taylor* (engenheiro norte-americano nascido no ano de 1856) foi a cabeça pensante do modelo de fábrica massificada característico do século XX.

Com a introdução de suas teorias sobre a Organização Científica do Trabalho, baseadas na observação das indústrias de fins do século XIX e início do século XX, foi ele o responsável pela eliminação dos tempos mortos no processo produtivo, bem como pela dissociação entre o planejar e o executar, expropriando do operariado todo o conhecimento sobre o modo de produzir, que se mantinha monopolizado pela gerência.

Taylor encaixava-se perfeitamente no protótipo de operário-padrão. Dotado de grande espírito de liderança e boa capacidade de observação, constatou que seus colegas de trabalho não produziam o máximo que poderiam no menor tempo possível, ou seja, não trabalhavam no ritmo ideal, já que perdiam muito tempo em tarefas inúteis, e, como não eram controlados cronologicamente, tinham a possibilidade de resistir ao trabalho, demorando-se propositadamente em algumas tarefas, ou mesmo aglomerando-se.

O estudo da Organização Científica do Trabalho formulado por Taylor partiu da análise metódica e sistemática dos tempos e movimentos próprios ao processo de produção. Examinando minuciosamente cada uma das etapas do ciclo produtivo, descobria o tempo ideal para a execução de cada uma delas. Seu objetivo era alcançar a máxima eficiência, entendida como o resultado da divisão entre o produzido e o tempo de trabalho gasto. Maior seria a eficiência quanto mais o resultado desta divisão se aproximasse do zero.

Para obter bons resultados nesta divisão entre produção e tempo, necessário se fez dividir racionalmente o trabalho entre os operários, de modo que a cada um coubesse apenas uma tarefa, repetitiva, fracionária e automática, mecanizando-os, tornando-os extremadamente especializados em apenas um gesto, um movimento, e absolutamente ignorantes com relação às demais etapas do processo produtivo.

A maior “contribuição” de *Taylor* para o capitalismo foi, destarte, separar as tarefas de planejamento das de execução, transformando o proletariado em uma ralé fatigada e ignorante, absolutamente alienada, e consolidando todo o poder nas mãos da gerência, única detentora do conhecimento sobre o modo de produzir:

No início, mesmo trabalhando nas oficinas do capitalista, o artesão conservava ainda certa dose de controle sobre o processo produtivo. É que, ao longo da jornada, ele repetia, basicamente, os mesmo gestos de antes, a mesma arte do ofício. Criava um produto inteiro. Mas, como já trabalhava por conta alheia, deixava, de certo modo, de pertencer a si próprio. Mais tarde, a fase das manufaturas introduziu a divisão do trabalho, separando a mão e o cérebro, o pensar e o fazer. Não só a obra perdia sua unidade, o próprio

homem deixava de ser inteiro, perdendo sua dimensão. Numa terceira etapa, com o maquinismo, o que era dividido se subdividiu. O homem já não sabia como fazer um relógio, nem sequer uma das partes de um relógio, mas apenas uma de suas micropeças. (VIANA, 1998, p. 21)

*Taylor* conseguiu superar o problema do monopólio dos trabalhadores sobre o saber produtivo, que lhes conferia poder de resistência à dominação. Com o parcelamento criterioso das etapas de trabalho, tornou-se possível empregar mão-de-obra desqualificada, apolítica, dessindicalizada e apática, pois necessários eram apenas os braços, não os cérebros.

Os métodos tayloristas foram inseridos a partir da execução de três fases sucessivas de providências, descritas por *Coriat* (1994). A primeira consistia em reduzir o saber operário, que antes era complexo, a elementos simples, através da medição de gestos e tempos, introduzindo o cronômetro no chão de fábrica. A segunda consistia em classificar e selecionar estes fragmentos de saber, ou saber “em migalhas”, dispondo-os na produção de acordo com sua possibilidade de produzir mais e melhor.

A terceira fase sucessiva consistia na definição da melhor maneira possível de se produzir (“the one best way”), de acordo com a combinação dos elementos classificados e selecionados na fase dois. Esta melhor maneira possível é resultado de apenas uma combinação dos elementos, cabendo à gerência encontrá-la.

Taylor descrevia esse processo atribuindo à direção a função de receber todos os elementos que, no passado, estavam na posse dos operários, classificar as informações e, sintetizando este conhecimento, deduzir regras, leis e fórmulas. Destarte, não se trata apenas da expropriação do saber operário, mas de um confisco desse saber, que é retomado e sistematizado em benefício exclusivo do capital.

É inegável que as indústrias que adotaram os princípios da administração científica de Taylor aumentaram seus níveis de produção. Mas a um alto preço humano. O sentimento de insatisfação, de fadiga, de irrealização, assolava o universo operário. Os rituais repetitivos, limitados a uma atividade única, extremamente simples, que não exigia qualquer esforço intelectual, mas apenas físico, levavam o trabalhador à completa alienação.

O trabalho, em vez de qualificar o trabalhador, desqualificava-o, fazendo dele um mero repetidor de gestos simples. O homem, inserido na fábrica, expulsava-se de si mesmo para dar lugar ao trabalhador. Sua inteligência atrofiava-se, corrompia-se. Restava-lhe apenas a força física. Já não possuía vida própria, seu pulso era o pulso da máquina, era-lhe mero acessório.

Nenhum pensador sintetizou a questão da alienação com maior maestria que *Tocqueville* (1998), na célebre frase: “o homem se degrada à medida que o operário se aperfeiçoa.” E indagou ainda: “o que se poderá esperar de um homem que empenhou vinte anos de sua vida fazendo cabeças de alfinetes? Ele não pertence mais a si mesmo, mas à profissão que escolheu.” (TOCQUEVILLE, 1998, p.34)

Bobbio (2000) reflete sobre a alienação industrial como um processo grave de desumanização, constatando que mais angustiante que a situação do homem escravo, do homem servo ou do homem súdito, é a situação do não-homem, do homem reduzido a autômato, engrenagem de uma máquina da qual não conhece nem o funcionamento nem a finalidade.

De tal modo, com essa profunda expropriação do saber operário, com a separação inflexível do saber e do fazer, estando limitado a um gesto simples, o operário se tornava um estranho diante do produto que fabricava<sup>(1)</sup>, como se as mercadorias adquirissem vida própria e o trabalho não possuísse valor em si mesmo: as relações sociais se tornavam relações entre coisas.

Assim é que o taylorismo, promovendo a divisão especializada do trabalho, eliminando por completo o saber operário, e disseminando o processo organizacional científico do ambiente de trabalho, preparou terreno para o que viria a se tornar o grande paradigma produtivo do século XX, complementado pelas idéias de Henry Ford, consolidando-se, por isso, como modelo taylorista/fordista de produção.

### 3.2. O Fordismo (como progrediu a produção)

Os princípios da Organização Científica do Trabalho de Taylor foram adotados e adaptados por Henry Ford (engenheiro norte-americano nascido em 1863), que, ao desenvolver a linha de montagem móvel, deu impulso sem precedentes à indústria de automóveis.

De fato, se a grande contribuição de Taylor ao capitalismo foi dissociar o planejamento da execução, a de Ford foi criar a linha de montagem, mecanizada, que propiciava que as peças necessárias em cada momento da produção deslizassem até o ponto onde se faziam necessárias e eram esperadas pelo operário, eliminando por completo os tempos mortos:

Ao introduzir novos métodos de trabalho em suas fábricas, no começo do século, Henry Ford suplantou a produção de tipo artesanal, então característica da indústria automobilística, pela produção em massa. (...) As inovações de Ford visaram ao mesmo objetivo da chamada *organização científica do trabalho* sistematizada por Frederick Taylor, ou seja, a eliminação dos tempos mortos no processo de trabalho a fim de alcançar grande volume de produção a custos baixos. Por isso mesmo, o fordismo incorpora a doutrina de Taylor, induzindo à denominação de regime fordista-taylorista. Tal associação indica que havia um problema proposto à economia capitalista no começo do século e que tal problema foi resolvido, não por acaso, nos Estados Unidos, pelos métodos introduzidos por Taylor e Ford. A fim de superar a produção de tipo

(1) Constatação de Márcio Túlio Viana na teleconferência "O trabalho nos tempos de Keynes, Taylor e Ford", promovida pela Puc Minas Virtual, em 15 dez. 2004.

artesanal, o regime fordista adotou o princípio taylorista básico da separação entre trabalho intelectual e trabalho manual, reservando o primeiro exclusivamente aos diretores e gerentes, enquanto o segundo caberia aos trabalhadores no chão da fábrica. Os trabalhadores foram concitados a não pensar, uma vez que disso se encarregavam seus superiores hierárquicos. *Concentrando-se nas tarefas manuais, o trabalho deveria seguir uma rígida norma de movimentos, visando à máxima economia de tempo. Mais do que uma disciplina do trabalho, Taylor e Ford propunham uma ética, um padrão de conduta aos trabalhadores.* (GORENDER, 1997, p. 311-312) (sem os grifos no original)

Posicionados em postos fixos de trabalho, junto a uma esteira rolante, os operários esperavam pelas peças exatamente no ponto onde deveriam utilizá-las, sem que necessitassem sair ao seu encontro e pudessem, no meio do caminho, distrair-se, descansar ou conspirar contra o capital. Os princípios da linha de montagem de Ford podem ser traduzidos em três leis: o operário não deve fazer movimentos supérfluos, não deve se cansar inutilmente e as peças devem deslizar até o ponto onde são necessárias.

O ritmo de trabalho era, assim, ditado pelo ritmo da esteira. O operário estava limitado a uma única função, que se repetia até a exaustão durante toda a jornada de trabalho. Desenvolvendo peças intercambiáveis, Ford tornou possível a produção em série de produtos padronizados.

Da observação da rotina das fábricas fordistas, e do padrão de conduta que o ambiente fabril ditava à própria sociedade, Chiarelli (2006) nota que o período marcou-se por determinadas características que, repetidas, receberam a titulação de "verdadeiras leis", ainda que informais, tamanha sua persistência e uniformidade. São elas: estandartização, especialização, sincronização, maximização e centralização.

A estandartização adveio da verificação de que se tornaria mais lucrativo fabricar cem cadeiras exatamente iguais, por maior rapidez e menor custo, do que cem cadeiras diferentes, exclusivas. Ao acolher-se a estandartização produtiva, entendeu-se desde logo que seria necessário — para que ela vingasse — tornar padronizado (ao menos similar) também o gosto dos consumidores potenciais<sup>(2)</sup>. Perdia-se o encanto da originalidade, mas se ganhava a compensação material da menor despesa<sup>(3)</sup>.

A especialização estava ligada à rotina monocórdica da produção dentro das fábricas, que, mediante o emprego de máquinas e redução do gênio criativo e in-

(2) Provém disso a famosa máxima fordista: "os clientes podem escolher o carro da cor que desejarem, desde que seja preto". O popular e pioneiro modelo "T" de Ford, sempre preto, matriz de larguíssima e rigorosamente idêntica série de produção, é exemplo eloqüente da lei da estandartização.

(3) Graças à produção seriada, o modelo "T" era tão barato no início dos anos 1900, custando algo em torno de US\$ 825,00, que alcançou a extraordinária marca de mais de 15 milhões de unidades vendidas. O modelo "T" tornou o automóvel um bem de consumo acessível às massas, e era tão popular que recebia até apelidos: *Tin Lizzie* nos EUA (empregada de lata) e *Ford de Bigode* no Brasil.

dividualizante, substituído pela monotonia do instrumental repetitivo, fazia dos operários fabris equipamentos humanos de repetição<sup>(4)</sup>, acoplados à ferramenta mecânica.

A sincronização definia a atuação cronologicamente orientada dos empregados na fábrica, estrategicamente posicionados junto à esteira rolante de produção. A inobservância do tempo exato destinado a cada tarefa conduzia à ruptura da cadeia produtiva. Homens e máquinas seguiam a cadência do grande relógio em que se transformou a fábrica.

A maximização propunha a busca da máxima eficiência, passível de ser alcançada com o encontro do menor lapso de tempo possível para produzir. Sendo a eficiência o resultado da divisão do produzido pelo tempo de trabalho para ele usado, maximizam-se resultados quando tal divisão se aproxima de zero. Maior a eficiência quanto menos tempo é gasto na produção.

A centralização era a “lei” responsável por projetar a empresa na forma de pirâmide, com comando absoluto, quase despótico, no afilado vértice. Representava, também, a destacada característica da auto-suficiência das fábricas fordistas, que, concentradas e verticalizadas, dominavam todas as etapas do ciclo produtivo, desde a matéria-prima até o produto final.<sup>(5)</sup>

A sacralização destas leis, ao lado da rígida organização do trabalho, com controle do tempo e do espaço, e a linha de montagem, possibilitavam produção em massa, em uma imensa estrutura vertical, concentrando grandes estoques e trabalhadores-massa.

Com efeito, a produção em massa massificava tudo ao seu redor: o consumo, o direito, os próprios trabalhadores. A intransigente e inflexível estrutura organizacional em que estavam inseridos, com dissociação abismal entre o trabalhar e o pensar, convertia os trabalhadores em alienados repetidores de gestos mecânicos, aniquilava suas características individualizantes, reduzindo-os a mera força de trabalho.

Os corpos dos operários tornavam-se, assim, aparatos mecânicos treinados para acompanhar o movimento da máquina. Trabalhadores-massa, força de trabalho somente, sem espírito crítico, consciência política ou capacidade de autodeterminação. A massificação destrói a percepção da individualidade, de tal modo que o componente da massa não consegue divisar sua existência apartado do todo, individualmente<sup>(6)</sup>.

(4) Na fábrica, quem apertava parafusos, só apertava parafusos e, preferivelmente, sem saber o porquê e para que, posto que assim, menos reflexivo, seria inteiramente maquinal e, numericamente, mais produtivo porque não distraído. (CHIARELLI, 2006, p.55)

(5) Segundo Márcio Túlio Viana (2004a), Ford concentrava passo a passo seu ciclo produtivo, desde o cultivo de borracha em plantações na Amazônia até o último parafuso do famoso Modelo “T”.

(6) Note-se que a massificação é um poderoso método de controle social, tendo sido utilizado por Hitler para dominar o exército alemão. Através de uniformes rigorosamente idênticos, movimentando-se em

Dentro deste contexto de alienação e massificação, ocorria o que *Foucault* (2002) chamou de mecanização e controle social, pela imposição de uma inflexível disciplina às pessoas como meio de dominação. Ou seja, através da mecanização do comportamento dos operários e padronização de suas vidas — em todos os aspectos, já que trajavam o mesmo uniforme, viviam no mesmo bairro, ganhavam o mesmo salário, possuíam o mesmo automóvel — eles eram facilmente controláveis pela docilização de seus corpos, já que a integração em um todo uniforme aniquila o sentimento individual.

Para *Foucault* (2002), a disciplina é um método eficiente de controle minucioso dos corpos, supondo um binômio docilidade-utilidade, esquadrinhando o espaço, o tempo e os movimentos. A mecanização logra, a um só tempo, transformar os corpos em obedientes e úteis, exercitados para o trabalho e inertes politicamente.

Esta teoria da mecanização e controle social de *Foucault* (2002) insere-se muito bem no contexto da alienação industrial. Pela imposição de disciplina, era atendida a necessidade de reduzir o dispêndio de tempo. Ou seja, segundo *Foucault* (2002), a disciplina configura-se como a arte do bom adestramento, no intuito de otimizar ganhos, sem diminuir a força produtiva daqueles que a ela estão inseridos.

Para tanto, a disciplina tem que distribuir as pessoas no espaço da melhor forma possível, de modo que cada indivíduo ocupe um lugar próprio, decompondo as implantações coletivas e plurais. Ou, ainda, outro mecanismo possível seria a seriação de indivíduos, em fila, classificando-os e individualizando os corpos não no espaço ou no tempo, mas em um rede de relações que também os aliena. Alguma semelhança com as doutrinas de *Taylor* e *Ford*?

Observa-se, assim, que mais que aumentar a produção e o consumo (produção em massa para consumidores em massa), a estrutura da fábrica e da sociedade diminuía também a resistência dos trabalhadores.

Havia necessidade de criar um mercado consumidor com poder de compra para escoar a produção industrial maciça e, ainda uma vez, aumentando o padrão de vida dos trabalhadores, minar-lhes o desejo de se oporem ao sistema.

Segundo observa *Márcio Túlio Viana* (1998), tal objetivo foi atendido pela própria indústria, com aumentos reais de salários — *Ford* causou *frisson* ao elevar o salário para cinco dólares por dia, o que chamava de salário de motivação (*wage motive*), fidelizando seus trabalhadores — e também pelo Estado que, ao lado de pontes e ferrovias, passou a praticar políticas de bem-estar, nos moldes propostos pelo economista inglês *John Maynard Keynes*.

*Keynes* argumentava que o desemprego em massa é explosivo, política e socialmente, e que o melhor modo de reerguer economias em recessão é a geração de empregos, pois a demanda gerada pela renda de trabalhadores com pleno emprego tem efeito estimulante na economia. (Hobsbawn, 2005)

marcha absolutamente sincronizada, os soldados nazistas perdiam a consciência de sua individualidade. Esvaziava-se o caráter da identidade individual a tal ponto, em um contexto de massificação e desestruturação, que a exclusão do grupo significava escuridão, trevas, não-existência.

Tinha lugar então a gestão pública do Estado de Bem-Estar Social (*Welfare State*), que perdurou desde após a Segunda Guerra (1945) até o início da década de 70. A estabilidade econômica provinha, em grande parte, da adoção da doutrina de *Keynes* pelos países capitalistas desenvolvidos, que pregava a necessidade de se criar um mercado consumidor para escoar a produção em massa característica do fordismo/taylorismo então em voga. Era preciso, pois, aumentar o poder de compra das pessoas, era preciso criar demanda. E isso era feito através de políticas públicas. Por isso, estes 30 anos são hoje qualificados de gloriosos, pois havia demanda em massa para a produção em massa. E este equilíbrio era mantido pelo Estado.

Vale observar, por fim, que o sistema fordista não pode ser considerado apenas como um modelo de produção industrial, pois ele foi muito além das paredes da fábrica. Durante seu apogeu, ele alterou toda a estrutura da sociedade, pois buscava construir um ambiente propício à realização de seus projetos.

Assim é que alterou as relações sociais, ditando novos padrões de consumo que acompanhavam o que era produzido no interior da fábrica, harmonizando as forças econômicas, sociais e políticas.

Formou-se, assim, uma cultura de massa, ávida pelo consumo, constituindo talvez a fonte do que hoje chamamos de consumismo.

### 3.3. O Toyotismo (como se encontra a produção)

Não se pode afirmar que a conflituosidade entre o capital e o trabalho tenha sido completamente abandonada durante o estável modelo taylorista-fordista, uma vez que ela é inerente a esta relação, de modo indissociável. Todavia, é também inegável que, embora persistisse, tal conflituosidade fora racionalizada.

Na lição de *Viana* (1998), o conflito capital X trabalho foi racionalizado conforme padrões aceitos, de modo implícito ou explícito, pelos atores sociais, existindo uma espécie de pacto por trás de cada lei, cada greve e cada negociação coletiva. Assim, todos jogavam as regras do jogo e se davam bem com ele, eram os “anos gloriosos”:

Até as contradições inerentes ao capitalismo pareciam, se não “resolvidas”, pelo menos “esquecidas”: os salários crescentes, por exemplo, serviam a um só tempo ao empresário (pois permitiam o consumo), ao Estado (que arrecadava mais), ao sindicato (que se fortalecia) e, naturalmente, aos próprios trabalhadores. Como porca no parafuso, a lei se inseria no contexto: o círculo era virtuoso.

Mas exatamente porque tudo se encaixava, bastou que algumas das peças saíssem do encaixe para que o jogo se complicasse. Foi a partir daí que nasceu — ou começou a nascer — um novo sistema de acumulação capitalista e, com ele, uma ideologia, uma política, uma ciência e um direito quase “ao contrário”. (VIANA, 2004a, p. 157)

Bastaria, portanto, que alguma das forças que mantinham o pacto social e econômico do fordismo saísse de prumo para derrubar consigo toda a estrutura.

E diante de uma grave crise de consumo aflorada no início dos anos 70, estagnando a economia e melindrando os sindicatos, as empresas e os empregos, o círculo virtuoso se entorpeceu. Tornou-se vicioso. Em uma palavra, sofrendo perda de receita, as empresas passaram a precarizar o trabalho, enfraquecendo, com isso, os sindicatos e empobrecendo o trabalhador, que já não mais podia consumir.

Perdido o equilíbrio próprio dos anos gloriosos do sistema taylorista-fordista-keynesiano, fez-se necessário encontrar um novo modelo, um novo padrão de acumulação capaz de responder ao aparente colapso do sistema capitalista. Esta resposta foi encontrada no modelo japonês, também chamado toyotismo, e no seu dogma principal: a produção enxuta.

O toyotismo simboliza um modo de produzir às avessas do que até então se conhecia. Em muitos aspectos seus postulados são diametralmente opostos aos do fordismo. Nada de grandes fábricas verticalizadas, detentoras de todo o ciclo produtivo, produtoras de enormes séries de itens idênticos e mantenedoras de imensos estoques. Se o que se deseja é aumentar os lucros, mister reduzir toda e qualquer despesa, inclusive com mão-de-obra.<sup>(7)</sup>

O espaço produtivo torna-se, por assim dizer, mais funcional. No fordismo às avessas, no lugar da grande fábrica vertical, uma rede horizontal de empresas pequenas, especializadas em diferentes etapas da produção e com trabalhadores próprios; no lugar da produção em massa de produtos idênticos, séries limitadas de produtos exclusivos, atendendo rigorosamente às demandas do mercado, sem desperdício; no lugar dos grandes estoques, o *just in time*; e no lugar do grande contingente de empregados (trabalhadores-massa), qualquer coisa: terceirizados, temporários, autônomos, parassubordinados, eventuais, cooperados, estagiários. A única coisa que a fábrica moderna produz em massa são trabalhadores descartáveis.

O conceito de fábrica mínima, ou fábrica enxuta, representa que todos os excessos do modelo anterior devem ser eliminados, de modo a permitir uma pro-

---

(7) Um dos grandes problemas do sistema capitalista é revisitado nesses novos tempos com toda força: a concepção errônea de que o trabalho humano é apenas mais uma despesa dentro do ciclo produtivo, devendo, por isso, ter seu custo reduzido a qualquer preço, sem considerações de ordem social ou humanitária. O capitalismo crê no dogma de que a baixa do custo da mão-de-obra é a alternativa mais viável para aumentar os lucros, cerrando os olhos para as consequências que o desconforto social da exploração dos economicamente débeis traz para o próprio sistema. Dentro deste irrefreado afã de reduzir o preço da mão-de-obra (preço, não valor — esta é a concepção do capitalismo), o novo padrão de acumulação oferece variadas alternativas, todas possibilitando a fuga do custo representado pela relação de emprego tradicional. Nisto está o que Ricardo Antunes (2005) nomeou de nova morfologia do trabalho, representada pelo que a sociedade capitalista moderna vem realizando com as formas de trabalho humano, ampliando enormemente o contingente de homens e mulheres terceirizados, subcontratados, *part-time*, que exercem trabalho temporário, e outras tantas formas de informalização do trabalho, que proliferam em todas as partes do mundo, gerando uma monumental sociedade dos descartáveis.

dução otimizada, a baixo custo, que possibilite à empresa manter-se competitiva no mercado. A reestruturação produtiva surgiu, assim, da necessidade empresária de aumentar os lucros, reduzir os custos e diversificar a produção, adaptando-se ao novo mercado consumidor dos fenômenos da globalização e do neoliberalismo.

Destarte, o modelo japonês solucionou eficazmente o problema de produzir para um mercado em recessão, diante da inaplicabilidade do modelo fordista, baseado numa economia de escala, que visava a um grande mercado.

Fez-se preciso, por conseguinte, pensar o inverso do método fordista: como produzir em pequena quantidade, a custos baixos, apropriados à obtenção de um produto acessível aos consumidores. A economia de escala deveria ser substituída pela economia de escopo. (Gorender, 1997)

Esta mudança no modo de produzir implicou, como não poderia deixar de ser, uma reestruturação no modo de se trabalhar, alterando as relações de trabalho, impondo-lhes novas feições e transformações profundas em seu modo de organização.

Foi assim que o trabalhador ultra-especializado da esteira de produção fordista cedeu lugar ao trabalhador multifacetado, polivalente, capaz de realizar diferenciadas tarefas. Não mais se busca o aumento da produtividade pela eliminação dos tempos mortos no trabalho de cada operário, fazendo com que ele produza o máximo no mínimo, mas se eliminam os próprios postos de trabalho, aumentando as atribuições dos que restam.

Racionaliza-se o trabalho, extraindo-se de um só trabalhador grande número de atividades, o que eleva sua responsabilidade pela qualidade da produção e exige alto nível de comprometimento. A polivalência traduz-se, assim, como a capacidade de exercer várias funções diferentes, em um processo de desespecialização dos profissionais, transformando-os em trabalhadores multifuncionais.

Segundo *Benjamin Coriat* (1994), este processo de desespecialização ou polivalência abrange a dimensão de multifuncionalidade dos trabalhadores, entendida como a capacidade de ocupar diferentes posições no processo produtivo, e a reintrodução de tarefas de controle de qualidade nos postos de trabalho, que se mantinha exclusivamente com a gerência durante os modelos taylorista e fordista. O trabalhador agora é responsável diretamente pela adequação das atribuições que lhe tocam.

Sejamos bastante claros. Este movimento de desespecialização dos operários profissionais e qualificados, para transformá-los em trabalhadores multifuncionais, é de fato um movimento de racionalização do trabalho no sentido clássico do termo. Trata-se aqui, também — como na via taylorista norte-americana —, de atacar o saber complexo do exercício dos operários qualificados, a fim de atingir o objetivo de diminuir os seus poderes sobre a produção, e de aumentar a intensidade do trabalho. E os operários qualificados viveram efetivamente este movimento de desespecialização como sendo um ataque ao seu exercício profissional e ao poder de negociação que este mesmo exercício autorizava. (CORIAT, 1994, p. 53)

Note-se, com isso, que a desespecialização e a intensificação do trabalho andam juntas, ou, no dizer de *Coriat* (1994), seguem de par, constituem as duas faces de um mesmo e único movimento, a racionalização do processo de trabalho. A polivalência do trabalhador não representa especialização em várias funções; representa, antes, a falta de especialização em qualquer delas.

Esta mal disfarçada estratégia do capital resulta em duplo benefício: intensifica-se freneticamente o trabalho sem que o trabalhador, por sua falta de qualificação, possa resistir.

Outro dos vetores de racionalidade do trabalho do método toyotista é a disposição dos trabalhadores em equipes, às quais se impõem metas de produção a serem buscadas individual e coletivamente. Dependendo o êxito individual de cada trabalhador do êxito da equipe, o controle da gerência sobre o empregado torna-se rarefeito, difuso, uma vez que os próprios componentes da equipe exercem fiscalização sobre o desempenho uns dos outros.

É óbvio que isso degrada o ambiente de trabalho, acirrando a concorrência entre os próprios trabalhadores, que passam a lutar entre si pelos prêmios, ou cobram assiduidade e eficiência dos companheiros de equipe (Viana, 2004b), quebrantando o espírito coletivo e o sentimento de identidade de classe. Embora reunidos, os trabalhadores não representam ameaça ao capital, pois a falta de identificação que resulta da constante rivalidade inibe que se reúnam em torno de uma causa comum.

As equipes de trabalho também ajudaram a solucionar o grande problema resolvido pelo toyotismo, a produção em pequena quantidade e a custos baixos. Confiando-se a produção a equipes, encarregadas de um conjunto de tarefas e metas fixadas pela gerência, atribuindo-lhes poder de decisão, faz-se possível melhorar significativamente a qualidade do que é produzido, eliminando-se os setores de reparo e manutenção.

Disso decorre a necessidade de que os integrantes da equipe sejam trabalhadores polivalentes, de modo que possam alternar-se entre uma função e outra, tornando o trabalho mais interessante e menos rotineiro, criando a ilusão de que o trabalho não aliena. Contudo, de fato, os novos métodos de cobrança e pressão exercidos sobre o empregado, exigindo-lhe produtividade e qualidade totais, conduzem a um estado de alienação e expropriam sim seu poder criativo.

Do que se analisou acerca da organização dos trabalhadores, e do processo do trabalho, em torno de equipes ou células de produção, depreende-se que tal estratégia logra conferir ao capital pelo menos três vantagens, quais sejam: 1) facilita o controle do empregador sobre os trabalhadores, atribuindo a tarefa de fiscalização aos próprios companheiros de equipes; 2) aumenta a produtividade, ao atrelar o salário ao atingimento de metas individuais e coletivas; 3) arrefece o sentimento de classe, inserindo no ambiente laborativo uma competitividade que, não raro, chega a ser verdadeira rivalidade.

Sob a ótica do trabalhador, esta mesma estratégia causa danos importantes ao meio ambiente do trabalho, pois expõe os componentes da equipe ao julgamento e ao preconceito dos colegas, sobretudo se não conseguem atingir os resultados esperados, alastra um constrangimento e um invariável sentimento de inadequação e impõe ao trabalhador a condição de disputa constante com os integrantes da equipe.

Pode-se concluir, portanto, com o auxílio de *Murilo Oliveira* (2006), que a reestruturação produtiva, ao abolir o parcelamento exaustivo do trabalho da linha de montagem fordista, confiou o trabalho a equipes aptas, com flexibilidade de organização e multifuncionalidade, para fabricar produtos diferenciados e individualizados.

Isso acarreta uma mudança no perfil do trabalhador, pois, se no fordismo eram necessários trabalhadores inespecializados para execução de tarefas simples e repetitivas, no pós-fordismo exige-se trabalhadores desespecializados<sup>(8)</sup>, capazes de ocupar variadas funções, polivalentes, multifuncionais, cambiantes para atender as demandas individualizadas do mercado. A especialização é relativa, pois o que se exige é a capacidade de realizar atividades distintas e lidar com máquinas diferenciadas.

A organização do processo produtivo engendrada pelo toyotismo está marcada pela qualidade total em todas as fases. Ocorre que a noção de qualidade total não está ligada necessariamente ao resultado, ou seja, não significa a qualidade do que é produzido, mas do próprio processo de produção. A qualidade total estará alcançada quando o processo produtivo atinja a maior racionalidade possível, aumentando a produtividade e eliminando todos os excessos no custo da produção, seja reduzindo estoques, terceirizando atividades instrumentais ou eliminando a força de trabalho que seja considerada supérflua<sup>(9)</sup>.

Infelizmente, a única conclusão possível da análise empírica da realidade, é a que chega *Ricardo Antunes* (2005), de que quanto maior a incidência do ideário e

---

(8) Note-se que os conceitos de inespecialização e desespecialização não são coincidentes. O fordismo recrutava trabalhadores inespecializados, sem qualquer qualificação ou especialização técnica para alguma atividade específica, para funcionar como mero apêndice da máquina (“engrenagente” — neologismo de Chico Buarque e Novelli, na canção *Linha de Montagem*, derivado da fusão da palavra engrenagem com a palavra gente). Já a desespecialização traduz a condição dos trabalhadores modernos, qualificados, possuidores de especialização técnica para determinada função, que não podem, contudo, dedicar-se exclusivamente à função para a qual se qualificaram, pois o que o mercado absorve são trabalhadores polivalentes, multifuncionais. Assim, o trabalhador que antes era especializado, desespecializa-se, por exigência do mercado. Torna-se descartável.

(9) Tal constatação torna-se preocupante com a verificação feita por *Ricardo Antunes* (2005) de que a lógica da sociedade atual pauta-se pela superfluidade e pela destrutividade do valor humano, descartando uma parcela enorme da força humana mundial que trabalha, da qual um terço está realizando trabalhos parciais, precarizada ou desempregada. Isso porque o capital necessita cada vez menos do trabalho estável e cada vez mais de trabalho *part time*, terceirizado, que se encontra em enorme crescimento no mundo produtivo industrial e de serviços. (ANTUNES, 2005, p.42)

da pragmática na chamada “empresa moderna”, quanto mais racionalizado é seu *modus operandi*, quanto mais as empresas laboram na implantação das “competências”, da chamada qualificação, da gestão do conhecimento, mais intensos parecem tornar-se os níveis de degradação do trabalho.

#### 3.4. *Mera reordenação dos modos de produção ou reordenação de ideologia?*

A reestruturação produtiva imposta pelo modelo de acumulação flexível, aliada ao fenômeno da globalização — utilizado atualmente como pretexto para qualquer ofensa aos direitos fundamentais<sup>(10)</sup> — e ao pensamento político dominante nascido nos escombros do Estado de Bem-Estar Social — neoliberalismo —, tem conferido novas feições à sociedade contemporânea.

Com efeito, as alterações profundas advindas da aceitação acrítica dos novos modos de produzir não restringem seus efeitos ao âmbito interno das empresas e organizações, mas têm ditado novos padrões de conduta para toda a sociedade, pregando um iniludível culto ao individualismo, ao consumismo e à superfluidade.

A sociedade tem-se pautado por novos valores. Uma nova ideologia dissemina-se juntamente com o novo modelo de fábrica enxuta e de diminuição do Estado. Como reflete *Márcio Túlio Viana* (2004a), se o modelo antigo ajustava em certa medida o econômico e o social, o público e o privado, a opressão e a resistência, o novo modo de produzir caminha para desconectar aqueles laços, enfatizando o econômico, o privado e o individual.

Parte-se assim para um ataque frontal a todos os elementos de estabilidade do modelo anterior, sobretudo no que concerne ao social, pregando a flexibilização das normas de proteção ao trabalho, que visa, na essência, precarizar as relações e melindrar os trabalhadores e sindicatos, para depois fazer crer que a melhor saída é a livre negociação.

O desemprego, útil para reforçar o discurso ideológico, tem contribuído para que a empresa atue como centro produtor de ideologia (*Viana*, 2004a). A metáfora “feudalismo industrial”, lembrada por *Viana* (2004a), ilustra o sentimento de devoção à empresa difundido entre os empregados, cujo exemplo mais drástico é o do Japão, onde é comum os empregados renunciarem a férias, horas extras e repousos semanais numa espécie de disputa de amor pela empresa.

Esta é a ideologia difundida no mundo do trabalho, alimentada pelo fantasma do desemprego. A empresa é boa e bom é tudo o que ela faz, os bons empregados devem colaborar, devem “vestir a camisa” da empresa, devem se doar sem restrições. A consequência disso é auto-espoliação, o supercomprometimento que tem levado à estafa e ao estresse grande número de empregados.

---

(10) Como muito bem advertido por *Márcio Túlio Viana* (2004a), a globalização tem sido a palavra mágica que respalda qualquer medida, responde a qualquer pergunta, oculta outras verdades.



É imperativo notar que tal ideologia, que conduz a um estado de alienação, é absolutamente necessária para a implantação dos novos métodos de cobrança e pressão capitalistas que atribuem ao empregado a responsabilidade pelos efeitos de seu trabalho, em uma espécie de contrato de resultado, com conseqüências salariais<sup>(11)</sup>. Impõe-se ao trabalhador a obrigação de tornar-se fiscal de si próprio, vinculando seus ganhos a metas de produtividade, a resultados, o que o conduz à auto-exploração.

Na reflexão de *Ricardo Antunes* (2005), hoje, muito mais do que durante a hegemonia taylorista-fordista, o trabalhador é instigado a se autocontrolar, a auto-recriminar-se e, até mesmo, autopunir-se quando a produção não atinge a meta desejada, chegando inclusive, em situações extremas como o desemprego e o fechamento de empresas, ao suicídio a partir do fracasso no trabalho. O trabalhador recrimina-se e penitencia-se quando não é atingida a chamada “qualidade total” — que como já se viu, não é do produto, mas da produção — típica da fase atual da superfluidade que grassa na sociedade.

Dentro desse ideário, as resistências, as rebeldias e as recusas são inaceitáveis, são consideradas atitudes anti-sociais, contrárias ao bom desempenho da empresa. (Antunes, 2005) A empresa emerge como valor absoluto e incontrastável, a ela deve-se dar a prioridade absoluta: o trabalhador é um apêndice, reflete *Lesbaupin* (2003). E acrescenta:

Nada deve prejudicar as potencialidades ou os lucros das empresas. A empresa deve poder encontrar no mercado os empregados de que precisa: alguns em tempo integral, outros em tempo parcial, outros terceirizados, outros temporários e assim por diante. Quanto ao problema de como o empregado em tempo parcial vai conseguir completar o seu salário parcial, isto não é problema da empresa; como o temporário vai completar o seu salário anual, também não. E assim por diante. Os problemas dos trabalhadores são deles, não das empresas. A palavra de ordem agora é “flexibilização”. Que não é senão a flexibilização dos direitos trabalhistas: uma legislação que permita ao empresário utilizar a mão-de-obra necessária com o mínimo custo possível. Deixando os encargos para os próprios trabalhadores: saúde, previdência, assistência, aposentadoria, habitação. Sem leis a limitarem seus direitos, as empresas podem usar os trabalhadores até a última gota e podem demiti-los assim que não lhes interessar mais. Sem ônus. (LESBAUPIN, 2003, p. 512)

É comum, pois, dentro da lógica de organização do trabalho proposta pelo novo modo de produzir, exigir que o trabalhador se torne censor dos colegas e até

(11) Exemplo eloqüente destes métodos são os chamados programas de metas, tema central deste trabalho, em que se impõe ao trabalhador dada meta de produtividade, que deve ser alcançada para gerar favoráveis efeitos salariais e evitar repreensões. Isso leva o obreiro a trabalhar em ritmo frenético, de modo a “bater” a meta traçada pela gerência e afastar a pecha de mau-empregado, incompetente, lento, tornando-se descartável. Os programas de metas serão analisados mais detidamente no capítulo 5.

de si próprio, com estratégias como salário-produção, prêmios, encontros de fins de semana, assistência psicológica e apelos emocionais. Também nesse sentido, de envolver o homem inteiro, músculo, cérebro e coração, que a qualidade deve ser total. (Viana, 2004a)

Do ponto de vista empresarial, a qualidade total tornou-se uma compulsão, em cujo nome tudo se permite. A ideologia da qualidade total vem ditando a mercadorização do mundo, acentuando a superfluidade e o sentido de desperdício que caracterizam o mundo contemporâneo.

E o culto à qualidade total produz efeitos perversos, conforme ensina *Ricardo Antunes* (2005), pois se trata de uma falácia: quanto mais “qualidade total” os produtos alegam ter, menor é seu tempo de duração. A necessidade imperiosa de reduzir o tempo de vida útil dos produtos, visando a aumentar a velocidade do ciclo reprodutivo do capital, faz com que a “qualidade total” seja, na maior parte das vezes, o invólucro, a aparência ou o aprimoramento do supérfluo, pois os produtos devem durar pouco para que tenham uma reposição ágil no mercado. Afetando o sistema de metabolismo sócio-reprodutivo do capital, o dogma da qualidade total afeta a produção, as instalações, maquinários e a própria força humana de trabalho.

Desse modo, o apregoadado desenvolvimento dos processos de “qualidade total” converte-se na expressão fenomênica, involucral, aparente e supérflua de um mecanismo produtivo gerador do descartável e do supérfluo, condição para a reprodução ampliada do capital e seus imperativos expansionistas e destrutivos. (ANTUNES, 2005, p. 43)

Assim é que a qualidade total não passa de um dogma empresarial intencionalmente manipulado para adequar os meios de se produzir (e de trabalhar) aos interesses do capital. Um produto terá qualidade total quando for produzido com o menor custo possível, e tiver um tempo de duração previamente programado.

Sendo as empresas importantes referências de imposição de comportamento à sociedade, e estando inebriadas pelos princípios da qualidade total, a sociedade está vivenciando a plenitude do culto ao descartável e ao supérfluo.

A lógica contemporânea pauta-se pelo consumismo destrutivo e irrefletido, necessidades imperiosas de consumo são criadas instantaneamente, desprezando-se o valor de tudo que deveria ser preservado, como a natureza, o meio ambiente, as relações sociais, a solidariedade. E essa mesma sociedade, no instante exato em que supervaloriza o consumo do supérfluo, priva os verdadeiros produtores da riqueza social de participarem deste universo.

Na chamada “sociedade involucral” (Antunes, 2005), muito afeita à superfície de tudo, onde os padrões de conduta são ditados por uma muito bem construída ideologia capitalista, novos valores têm-se levantado. O indivíduo é o centro. Renasce repleta de sentido a famosa constatação de Margareth Thatcher: “*não existe sociedade, existem indivíduos.*”

Não causa espanto, assim, o atual descaso institucionalizado com a dignidade da pessoa humana, com os direitos fundamentais e sociais, pois hoje tudo se reduz ao indivíduo e à sua competência. Ao indivíduo cabe prover sua vida e suas necessidades, nada deve ficar a cargo do Estado.

Perceba-se que esta chave de leitura social subverte a percepção da lógica perversa da sociedade capitalista, propondo com naturalidade uma noção de exclusão com base em um suposto “merecimento” ou “competência”:

Antes, o pobre era pobre porque era mal remunerado. Agora, pobre é pobre porque é incompetente e rico é rico porque é competente. Riqueza e pobreza são realidades independentes. E o rico não pode ser responsabilizado pela pobreza. O pobre, além de ser pobre, é o único responsável por sua pobreza. E, por isto mesmo, o empregador pode pagar pouco ao empregado: porque ele é incompetente, mal qualificado, pouco estudado. Veja-se a inflexão ocorrida aqui: antes, este indivíduo era pobre porque tinha baixo salário; mas ele tinha o direito a um salário melhor, ele tinha direito a uma vida digna, pouco importando seu grau de instrução. Agora, não: o seu grau de instrução e de qualificação determinam a possibilidade de ter direitos. Não sendo qualificado, é justo que ganhe pouco. Não há mais dignidade humana, dignidade do trabalho, dignidade da pessoa, direitos inerentes ao ser humano. Direitos que obrigariam a um salário justo, capaz de sustentá-lo e à sua família. (LESBAUPIN, 2003, p. 515)

Tal é o modo como a ideologia do individualismo legitima as formas de precarização do trabalho tão necessárias ao novo paradigma produtivo, que cada vez mais se utiliza de mão-de-obra barata e desembaraçada de custos sociais em detrimento dos empregados clássicos. Mantendo o Estado neutralizado com o discurso neoliberal, conferindo-se todo o poder ao livre jogo do mercado, conferem-se ares de legitimidade à espoliação do ser humano.

Ivo Lesbaupin (2003) nota que se promoveu, lenta e subliminarmente, a substituição total dos antigos por novos valores. E neste processo, sub-repticiamente, os direitos passaram a ser desqualificados: toda vez que se fala em direitos, a nova ideologia traduz por privilégios. O que é uma forma sutil de invalidar os direitos. Fala-se também pejorativamente em “direitos adquiridos” como sinônimo de “obstáculo ao progresso”. Desqualificou-se igualmente a luta por direitos: toda luta (de uma categoria) é denunciada como corporativismo, que, na nova ideologia, é toda e qualquer luta de uma categoria de trabalhadores por melhores condições de remuneração e de trabalho.

Assim é que a nova ideologia subverteu os valores próprios da sociedade, criando uma cultura de individualismo, consumismo e competição em detrimento de valores como solidariedade e coletividade. Instalou-se uma espécie de “lei da selva” para a vida em sociedade, sobreviverá e terá êxito quem for capaz de competir.

Lesbaupin (2003) elaborou o seguinte quadro comparativo para demonstrar a disparidade dos valores em voga:

Quadro 1: Paralelo entre “velhos” e “novos” valores

“Velhos” valores	A Crítica	“Novos” valores
pessoa		consumidor
direito	= privilégio	consumo
luta coletiva	= corporativismo	esforço individual
vida		competência
solidariedade (todos em comum)		competição (cada um por si)
honestidade		eficácia
Estado (a força do coletivo)	= paternalismo	mercado (a lei do mais forte)
atender às necessidades		pagar dívidas (= responsabilidade)
ética		os fins justificam os meios
valores morais		anomia

Fonte: Lesbaupin, 2003.

Como conseqüência desta profunda alteração de valores, a sociedade encontra-se aprisionada em uma espécie de letargia coletiva, as pessoas e os grupos sociais estão imobilizados pelo fatalismo dos discursos alastrados. Os problemas sociais derivados desta nova concepção de sociedade tendem a se aprofundar sem que haja resistência, pois foram desmantelados mecanismos de coesão importantes, como as lutas sindicais.

Em meio à batalha pela sobrevivência, tornada cada vez mais penosa pelas inúmeras formas de precarização do trabalho, e pelo aumento vertiginoso do desemprego, as pessoas supõem erroneamente que trabalhar, mesmo que se trate de um subemprego, é uma dádiva, concedida a alguns poucos privilegiados pela bondade da empresa<sup>(12)</sup>.

Nessa condição de privilegiados, estariam os subempregados a cometer uma indignidade caso resolvessem se rebelar contra o sistema que, afinal de contas, acolhe-os. O melhor a fazer é trabalhar o melhor possível, demonstrando cooperação, e por que não dizer, verdadeiro amor à empresa que os explora.

(12) Ácida, porém exata, é a irônica frase de Schwarz: “depois de lutar contra a exploração capitalista, os trabalhadores deverão se debater contra a falta dela”. (SCHWARZ apud VIANA, 2004a, p.163)



Impende ressaltar que, longe de promover a coesão social, os novos valores da nova sociedade elevam a *status* de esplendor a valorização do esforço individual e da competição, enquanto negam veementemente a proteção social e qualquer forma de solidariedade.

O que esperar do futuro de uma sociedade que assenta os pilares de sua vida social em valores como estes? Como poderá esta sociedade da inversão de valores educar seus jovens? Se as antigas referências devem ser abandonadas por retrógradas e atrasadas, e as novas incitam a um conflito permanente, instaurando a verdadeira “guerra” que estamos vivenciando, seja talvez impossível construir uma sociedade em tais bases.

Adverte *Lesbaupin* (2003) que se não tomarmos consciência do desastre em que estamos inseridos e do abismo em que estamos caindo, se não nos organizarmos, se não resistirmos e mudarmos este modelo, criando uma sociedade justa e solidária, o futuro será bem pior que o presente.

### 3.5. O que está por detrás? O lucro ou as pessoas?

Diante do que se analisou sobre o sistema de acumulação flexível (toyotismo), adotado hoje pelas empresas como padrão de produção, embalado pela ideologia mercadológica da qualidade total e legitimado pela ideologia política dominante do neoliberalismo, constata-se, a toda evidência, que as preocupações com os problemas sociais e com as angústias humanas têm sido esquecidas em nome de um valor absoluto: o lucro.

Não por outra razão, senão o aumento dos lucros, o capitalismo metamorfoseou-se, adotando a reestruturação produtiva pós-fordista como paradigma, reduzindo custos e diversificando a produção para atender a um novo mercado, com novas exigências, produzindo, por conseqüência, mudanças nas relações de trabalho.

Ocorre, contudo, que o aumento de produtividade e lucratividade que o novo sistema representa para o capital não se tem feito acompanhar pela melhoria das condições de trabalho e vida dos trabalhadores. Pelo contrário, direitos fundamentais e direitos sociais têm sofrido duros ataques, amparados nas ideologias da moda, que não consideram o trabalho humano como um valor.

Registre-se, por oportuno, o poder aprisionador das ideologias difundidas em uma sociedade midiática e consumista, afeita a cultivar a imagem de tudo e a substância de nada, empobrecida ideologicamente e agrilhoadada por discursos fatalistas. O que pode a sociedade contra o poder dos grandes interesses econômicos, que manipulam a vida social e até mesmo os governos em prol de seus lucros privados?

A exploração passa a ser aceita como algo natural, pois em nome do bem maior, o lucro das empresas, é inevitável que se percam algumas vidas humanas...

As mudanças na estrutura social e nas relações de produção, se convenientes aos fins capitalistas, são facilmente adotadas e postas em prática. Ao revés, qualquer mudança que represente um incremento mínimo nos direitos do trabalhador, é recebida com indignação e protestos inflamados na mídia.

Que interesses estão no pano de fundo desta sociedade? A resposta grita: de certo não é pela pessoa humana, por seu valor e dignidade, que estamos lutando. Os interesses do capital se sobrepõem — e a sociedade aquiesce.

Novamente aqui o componente ideológico da qualidade total, absoluto entre as empresas modernas, expõe sua face verdadeira. O modelo de acumulação flexível pretendeu romper com a imagem negativa do trabalho como deterioração do trabalhador própria do fordismo, implantando programas de qualidade total fundados na constituição de um trabalhador polivalente, multifuncional, integrado ao processo produtivo, com poder de participação e interferência.

Entretanto, a qualidade total, tanto dos produtos quanto dos processos de trabalho, não passa de uma falaciosa ilusão, pois se intensifica o ritmo de trabalho pelo aproveitamento do tempo e pela multiplicação das funções de um mesmo empregado, pela autocobrança propiciada pelo estabelecimento de metas de produtividade e pelos confrontos de personalidade e interesses que emergem do trabalho em equipe.

*Ricardo Antunes* (1999) constata que, no novo modelo de acumulação flexível, tornou-se comum

A desregulamentação enorme dos direitos do trabalho, que são eliminados cotidianamente em quase todas as partes do mundo onde há produção industrial e de serviços; o aumento da fragmentação no interior da classe trabalhadora; a precarização e terceirização da força humana que trabalha; a destruição do sindicalismo de classe e sua conversão num sindicalismo dócil, de parceria, ou mesmo em um sindicalismo de empresa. (ANTUNES, 1999, p. 53).

Retira-se do trabalhador não só a sua proteção, mas também a sua possibilidade de resistir. A preocupante precarização de todas as formas de trabalho típicas do novo paradigma produtivo evidencia o flagrante desprezo do capital pela força humana de trabalho.

Nunca antes se viram tantas agressões à dignidade do trabalhador. As novas formas de exploração podem soar ainda mais perversas se se considerar que pretendem dissimular uma preocupação social, disfarçando a cruza de suas intenções.

Não resta dúvida de que o ser humano está no centro da exploração capitalista, parecendo impossível ao capital reproduzir-se lucrativamente sem diminuir o custo da mão-de-obra.

Por trás da base da construção das teorias empresariais da produção enxuta e da qualidade total, encontra-se o objetivo primordial: o lucro. O trabalho humano é apenas um elemento, de que o capitalismo não pode prescindir, mas pode aniquilar. E assim esmagam-se tantas e tantas vidas humanas nas engrenagens desse sistema que não pode parar.

# 4

## A valorização do ser humano frente à velha questão do poder no contrato de trabalho

*“Sem sombra de dúvida, a vontade do capitalista consiste em encher os bolsos, o mais que possa. E o que temos a fazer não é divagar acerca da sua vontade, mas investigar o seu poder, os limites desse poder e o caráter desses limites.”*

Karl Marx

Dentro da lógica de produção gerada pelo modelo de acumulação flexível, foram inaugurados novos métodos e formas de trabalhar, que se coadunam com a busca desenfreada pelo lucro própria às empresas deste novo século.

Muitas estratégias têm procurado racionalizar o trabalho o máximo possível, notadamente o trabalho em equipe e a imposição de metas de produção, verdadeiras obsessões do capitalismo moderno, de modo a extrair do trabalhador até a última gota de sua dedicação.

Fórmulas eficazes de pressionar o empregado a buscar incessantemente resultados crescentes fazem parte da cartilha de qualquer grande empresa. E o mercado dita padrões de comportamento cada vez mais regulares, pois a competitividade acirrada determina adaptações constantes para evitar a queda dos lucros.

Ocorre que estas fórmulas de pressão nem sempre respeitam o princípio fundamental da dignidade da pessoa humana, princípio maior do Direito Constitucional contemporâneo, que se espraia com grande intensidade à questão da valorização do trabalho. (Delgado, 2006c) O lucro vem ocupando o lugar central dentro das grandes organizações empresariais, em detrimento das pessoas que ali trabalham e que com elas cooperam, tornando-se cada vez mais freqüentes as ofensas aos direitos fundamentais do trabalhador.

Aparece, com a recorrência de tais ofensas, o problema do constrangimento nas relações de trabalho, que ocorre sempre que o empregador, ultrapassando os limites do poder empregatício, viole as garantias constitucionais do empregado.

Este livro limitar-se-á a três formas de constrangimento no trabalho, diretamente relacionadas com a imposição de metas de produção, o dano moral, o

assédio moral e o dano psíquico<sup>(1)</sup>, derivados da violação aos direitos fundamentais à integridade moral e psíquica, problemas cada vez mais crônicos nos atuais contextos produtivos.

### 4.1. Poder empregatício: contornos

A palavra poder, etimologicamente derivada do latim *potere*, cuja raiz, *poti*, significa senhor de, possuidor de, chefe de um grupo, remonta, segundo Santos (2003), à idéia de posse, de obediência e de força, pressupondo a noção da existência de graus, ou níveis, entre pessoas unidas por um vínculo de autoridade.

De acordo com Delgado (2007), o fenômeno do poder, em suas diversas áreas e projeções, é um dos mais relevantes e recorrentes na experiência histórico-social do homem, pois desponta como elemento central de qualquer relação minimamente constante, seja entre duas ou mais pessoas, seja entre grupos sociais mais amplos. E é no contexto empregatício que se manifesta uma das dimensões mais importantes do fenômeno do poder no mundo contemporâneo.

O poder empregatício conceitua-se como “o conjunto de prerrogativas asseguradas pela ordem jurídica e tendencialmente concentradas na figura do empregador, para exercício no contexto da relação de emprego.” (DELGADO, 2007, p. 629) Ele desdobra-se em quatro dimensões — diretiva, regulamentar, fiscalizatória e disciplinar — as quais conferem efetividade às prerrogativas que a ordem jurídica confere ao empregador, dotando-lhe de meios práticos para conduzir a prestação de serviços que lhe é entregue.

É relevante destacar a reflexão de Delgado (2007) no concernente ao acerto da expressão “poder empregatício” e ao equívoco da expressão “poder hierárquico”, carregada esta de uma rigidez incompatível com a democratização das relações de trabalho, por possuir uma face autoritária e retrógrada, remontando a épocas em que o poder se exercia ilimitadamente, sem garantias ao trabalhador.

Com efeito, quando se supunha que o fundamento do poder empregatício era unicamente a propriedade dos meios de produção, gestou-se o desastroso despotismo de fábrica do século XIX, com imposição de um poder unilateral e assimétrico, com sentido de sujeição do empregado à vontade do empregador como cláusula implícita do contrato de trabalho.<sup>(2)</sup>

(1) Não menos importantes são as violações à intimidade, à vida privada e à honra do empregado, tornadas tão comuns no contexto das modernas relações de trabalho, sobretudo com a introdução de vasto aparato de vigilância eletrônica à distância. Também estas violações devem encontrar limite no princípio fundamental da dignidade da pessoa humana. Contudo, no presente trabalho, a análise se restringirá às lesões ao direito à integridade moral e psíquica do empregado, de cuja violação resultam o dano moral e o dano psíquico, por mais de perto tocarem o objeto central da presente dissertação.

(2) Delgado apresenta exemplo ilustrativo da concepção privatística da origem do poder empregatício, dos franceses Paul Durand e Jaussaud: “O direito de direção expressa o estado de subordinação do assalariado, que é o elemento característico das relações de trabalho. Ele constitui uma prerrogativa natural do empregador e não tem de ser formalmente previsto pelo contrato de trabalho.” (DURAND; JAUSSAUD *apud* DELGADO, 2007, p. 639)

Hoje não mais se toleram concepções autoritárias em torno do poder empregatício, sendo hegemônica a percepção de que seu fundamento é o contrato. É o acordo de vontades que dá origem à relação de emprego, envolvendo uma série de direitos e restrições para ambas as partes contratantes, que legitima o poder empregatício, conferindo ao empregador as prerrogativas de dirigir, fiscalizar e regulamentar a prestação de serviços, bem como impor sanções disciplinares ao empregado faltoso, tudo em troca da assunção integral dos riscos da atividade econômica.

É inegável a assimetria própria à relação de trabalho, derivada da desigualdade fática invencível entre as partes, porém, é forte a tendência de superação das formas despóticas e hierárquicas de gestão empresarial, em que as condições de trabalho são ditadas de modo unilateral e autoritário pelo empregador. O moderno Direito do Trabalho tem caminhado ao encontro da democratização interna da empresa, sobretudo em face da expressa opção feita pela Constituição da República de 1988, que erigiu quatro princípios basilares de afirmação do valor-trabalho: o da valorização do trabalho, o da justiça social, o da submissão da propriedade à sua função socioambiental e o princípio da dignidade da pessoa humana.<sup>(3)</sup>

Assim é que o exercício do poder empregatício deve buscar bem favorecer a organização do trabalho, visando não somente o benefício da empresa, mas também da comunidade e do grupo social circundante, não servindo a interesses egoísticos ou arbitrários do empregador.

Com peculiar acerto, adverte Renault (2007) que o poder inerente ao empregador, advindo do contrato de trabalho, é fruto de delegação constitucional para que atinja o seu objetivo social, produzindo bens e riquezas para o país e obtendo lucro. E o sistema capitalista não faz do empregador e do empregado inimigos, mas antes parceiros na busca de seus ideais, no atingimento e até na superação de suas metas, na realização de seus sonhos e na concretização da paz social.<sup>(4)</sup>

Simón (2000) corrobora a lição destacando que a prerrogativa de mando não se deve prestar a atender apenas aos interesses exclusivos do patrão, mas sim da empresa, como integrante de uma sociedade capitalista de massas, imprescindível para o funcionamento do sistema, sem deixar de preservar a liberdade do trabalhador.

De fato, a celebração do contrato empregatício não pode privar o empregado de sua liberdade, mesmo porque o estado de liberdade é um pressuposto inafastá-

(3) Delgado (2006c) destaca que estes quatro princípios assumem o *status* de efetivos princípios constitucionais do trabalho. Embora alguns deles — como os da justiça social, da submissão da propriedade à sua função socioambiental e da dignidade da pessoa humana — não restrinjam seus efeitos exclusivamente à seara justralhista, é indubitável que atingem de maneira exponencial a dimensão laborativa da existência humana e social.

(4) Excerto do voto proferido no julgamento do Recurso Ordinário n. 00514-2007-016-03-00-9, publicado em 20.10.07 no DJMG (TRT 3ª R. — n. 00514-2007-016-03-00-9 — Rel. Luiz Otávio Linhares Renault — DJMG 20.10.07)

vel para a própria pactuação, pois não se trata de retorno às relações escravocratas e servis. Calha, neste campo, analisar o contraponto do poder empregatício, a subordinação jurídica, que compreende

A situação jurídica derivada do contrato de trabalho mediante o qual o empregado se obrigaria a acolher a direção do empregador no modo de realização da prestação de serviços. Desse modo, a subordinação seria o pólo reflexo e combinado, na relação de emprego, do poder de direção empresarial, também de matriz jurídica. (...) A subordinação não gera um estado de sujeição pessoal (prisma subjetivo) do prestador de serviços. Embora esse estado de sujeição possa surgir em exemplos (não são poucos, é verdade) da prática intra-empresarial concreta, ele não é da natureza (da substância) da relação jurídica assalariada. (DELGADO, 1996, p. 104-105)

A subordinação jurídica não se caracteriza, pois, por um estado de sujeição pessoal; significa que, pela celebração do contrato, o empregado se obriga a acolher o direcionamento do empregador no *modus faciendi* da prestação laborativa, rendendo-se, por vontade, às prerrogativas do empregador derivadas do poder empregatício.

Por certo, ao vender o único bem que possui, sua força de trabalho, o trabalhador não ingressa em um universo paralelo em que abdica de sua dignidade, sujeitando-se, por ser despossuído de poder, à privação de seus direitos fundamentais.

O exercício do poder empregatício, conquanto seja necessário para que o empregador possa gerir os interesses do empreendimento, não é ilimitado. A noção de incondicionalidade do poder empregatício demonstra-se francamente incompatível com a moderna tendência de democratização das relações de trabalho, balizada pelo princípio maior do Direito Constitucional contemporâneo, a dignidade da pessoa humana.

Dentre as dimensões do poder empregatício, a que mais de perto toca o problema da imposição de metas ao empregado, tendo maior possibilidade de afrontar a dignidade do trabalhador, é o poder diretivo, do qual emanam as diretrizes organizativas do processo de trabalho, podendo conduzir a abusos se utilizado com desmedida pelo empregador.

Nos tempos atuais de forte competitividade, a predominância da idéia de lucro e a prevalência de interesses econômicos criaram ambiente propício para a disseminação da estratégia empresarial de busca agressiva por resultados, não sendo tão raras as situações em que o empregador pressiona desmedidamente o empregado para alcançar as metas estabelecidas, em evidente extrapolação dos limites do poder diretivo.

Por óbvio constitui direito regular do empregador estabelecer metas e planos de ação, bem como traçar estratégias mercadológicas e implantar novidades, porém

não pode desrespeitar o empregado em prol única e exclusivamente do resultado, o lucro, posto que seu direito de gestão não está autorizado a ferir a dignidade da pessoa humana, que não é uma máquina de picos de produção (Renault, 2007).

Ferem, portanto, a dignidade do trabalhador, as cobranças excessivas e humilhantes impostas pelo empregador para a persecução incansável de metas. Contudo, o poder diretivo limita-se pelo princípio central da ordem jurídica hodierna, fundamento de validade de toda ação e de toda conduta com repercussões jurídicas, a dignidade da pessoa humana.

#### 4.2. Dignidade da pessoa humana: barreira intransponível

Levanta-se, assim, como barreira intransponível ao regular exercício do poder diretivo, o princípio da dignidade da pessoa humana. Qualquer conduta do empregador que venha a atingir tal princípio exorbitará do exercício legítimo do poder e constituirá constrangimento na relação de trabalho.

Ou, no dizer de Santos (2003), o primeiro limite ao poder diretivo do empregador é eminentemente ético: o respeito à dignidade da pessoa humana do trabalhador, o reconhecimento dos direitos do empregado enquanto ser, pessoa. O trabalhador não é o objeto, mas sim um sujeito da relação de trabalho. Ele não é “coisa”, nem tampouco uma máquina que vende sua força de trabalho, mas um indivíduo dotado de poder criativo, vontade, sentimento, imaginação, preocupações, necessidades, objetivos, história e valores pessoais. A peça essencial para o bom desempenho da máquina empresarial é o Homem, a pessoa humana trabalhadora, o indivíduo que contribui para a organização compartilhando a manifestação singular de sua personalidade única e, desta forma, agregando valor, originalidade e qualidade ao meio produtivo em que atua.

O princípio da dignidade da pessoa humana quer significar que o ser humano é o centro e o fim do Direito, que deve assegurar que todo ser humano seja respeitado como pessoa, impedindo sua degradação ou redução a condição inferior à relativa à sua própria essência.

Delgado (2004) indica que o princípio traduz a idéia de que o valor central das sociedades, do Direito e do Estado contemporâneos é a pessoa humana, em sua singeleza, independentemente de seu *status* econômico, social ou intelectual e defende a centralidade da ordem juspolítica e social em torno do ser humano, subordinante dos demais princípios, regras, medidas e condutas práticas.

A Constituição Brasileira de 1988 alçou o princípio da dignidade da pessoa humana à condição de princípio fundamental de todo o sistema jurídico, incorporando-o em seu núcleo, bem como,

Conferiu-lhe *status* multifuncional, mas combinando unitariamente todas as suas funções: fundamento, princípio e objetivo. Assegurou-lhe abrangência a toda a ordem jurídica e a todas as relações sociais. Garantiu-lhe

amplitude de conceito, de modo a ultrapassar sua visão estritamente individualista em favor de uma dimensão social e comunitária de afirmação da dignidade humana. (DELGADO, 2004, p. 16)

Espraindo-se como princípio central e norteador por toda a ordem jurídica e por todas as relações sociais, a dignidade da pessoa humana erige-se como substancial limite à atuação do empregador ao exercer sua prerrogativa de direção, simbolizando verdadeira “trégua” ao embate capital x trabalho, impedindo que a mais-valia expropriada do trabalhador vá além do necessário para o capital reproduzir-se.

Em uma palavra, ao princípio da dignidade da pessoa humana apraz impedir que o capital invada completamente a vida do empregado, tomando-lhe de assalto desejos, mente e coração, extraíndo-lhe todas as suas forças, muito além do admissível, esgotando sua possibilidade de auto-identificação fora do trabalho, causando efeitos danosos ao seu equilíbrio emocional e ferindo sua auto-estima.

Haverá, assim, desvio do poder empregatício e abuso de direito por parte de empregador sempre que se impingirem ao empregado pressões extremas que firam sua dignidade, comprometendo sua integridade moral e psíquica.

A relação de emprego não é de suserania, mas de igualdade e respeito. Ao celebrar o contrato de trabalho, o trabalhador não se separa de sua personalidade, sendo intoleráveis as agressões aos seus direitos fundamentais a pretexto do exercício do poder diretivo.

Os abusos do poder de mando devem ser refreados, e a dignidade da pessoa humana é o comando interpretativo central para se aferir a legitimidade das ações do empregador, por representar “o primeiro fundamento de todo o sistema constitucional posto e o último arcabouço da guarida dos direitos individuais.” (NUNES, 2002, p. 45)

##### 4.2.1. Dignidade da pessoa humana, poder empregatício e proporcionalidade

Para conciliar e equilibrar o princípio da dignidade da pessoa humana, barreira que não pode ser ultrapassada pelo poder empregatício, sob pena de abuso e desvio, e as prerrogativas empresariais de direção e mando, o princípio da proporcionalidade apresenta-se como adequado instrumento.

O princípio da proporcionalidade desponta como importante princípio do Direito Constitucional contemporâneo, e traduz a noção de relação adequada entre meios e fins. Haverá violação do princípio quando “os meios destinados a realizar um fim não são por si mesmo apropriados e/ou quando a desproporção entre meios e fins é particularmente evidente, ou seja, manifesta.” (BONAVIDES *apud* DELGADO, 2004, p. 17)

A percepção acerca da diretriz traçada pelo princípio da proporcionalidade pode ser conhecida pela noção de proibição do excesso, ou mandado de ponderação, no sentido de que deve existir correta proporção entre os fins visados e os meios utilizados para atingi-los.

Embora tenha utilização recorrente no âmbito dos Direitos Administrativo e Constitucional, o princípio da proporcionalidade, como princípio geral do Direito, é uma ferramenta muito eficaz para se aferir a legitimidade dos comportamentos também nas relações entre particulares, sobretudo naquelas que envolvam relação de poder. Nesse diapasão, ensina Delgado que

O princípio da proporcionalidade, como mandado de ponderação, atua em qualquer relação de poder, como diretriz fixadora de limitações ao exercício desse poder e suas prerrogativas. Nesta direção, são relevantes diferentes segmentos jurídicos, desde que regulem significativas relações de poder entre seus sujeitos atuantes. (DELGADO, 2004, p. 18)

É de interesse registrar que o princípio da proporcionalidade freqüentemente associa-se a outro princípio na avaliação das condutas humanas e sociais: trata-se do princípio da razoabilidade. A utilização conjugada desses dois princípios é de tanta utilidade, que se tem admitido a existência de um princípio combinado daí resultante — o princípio da proporcionalidade e razoabilidade.

A noção de razoabilidade encerra a idéia de sensatez, de ponderação, indicando que os atos humanos devem orientar-se por um padrão de equilíbrio, viabilidade e pertinência.

Segundo Delgado (2004), o princípio da razoabilidade dispõe que as condutas humanas devem ser avaliadas segundo um critério associativo de verossimilhança, sensatez e ponderação. Não apenas verossimilhança, viabilidade aparente, probabilidade média, mas também sensatez, prudência, ponderação.

Renault (2007) alerta que a razoabilidade é um método não estritamente jurídico, utilizado pelo Direito em sua dimensão teleológica, afeto à prudência, à razão, à equidade e ao equilíbrio, exigindo assim comportamentos compatíveis com a responsabilidade ético-moral e o respeito ao ser humano<sup>(5)</sup>. Destaca ainda que no exercício do poder empregatício há a cada dia menos espaço para o ter, isto é, para o abuso de direito, cujos braços esbarram e são contidos pelos direitos fundamentais.

Destarte, para aferir a regularidade do comportamento do empregador, compatibilizando os direitos fundamentais do empregado com o poder empregatício, assume especial relevo a aplicação do princípio da proporcionalidade e da razoabilidade, que permite analisar se houve abuso de direito.

Deve, pois, o empregador conduzir-se de modo ponderado, prudente, sem excessos, procurando bem gerir seus interesses econômicos sem colocar o lucro acima do empregado, em sua condição humana. Em se tratando de relações assimétricas, como o são por excelência as relações laborais, a dignidade da pessoa

(5) Excerto do voto proferido no julgamento do Recurso Ordinário n. 00515-2007-037-03-00-4, não publicado no DJMG até o presente.

humana é a baliza principal para se avaliar a proporcionalidade e a razoabilidade dos comportamentos; é a *ultima ratio* na aferição de desrespeito injustificável aos direitos de personalidade do empregado.

Em face da indisfarçável tendência do mundo contemporâneo ao individualismo, à competitividade e ao desrespeito aos valores mais elementares das relações sociais, faz-se rotineiro nos contextos empresariais o submetimento dos empregados a um “*mar de exigências*”<sup>(6)</sup>, tidas como absolutamente prioritárias e inflexíveis, e a um “*oceano de discriminação*”<sup>(7)</sup>, conseqüência relegada àqueles que não logram alcançar o que lhes é exigido, apesar de toda cobrança.

Os exageros empresariais na cobrança por resultados, aviltando o trabalhador em sua dignidade, em manifesta desproporção com o razoável, devem ser combatidos com rigor pelo Direito, uma vez que tais condutas representam alto risco de laceração da integridade moral e psíquica do empregado, violando seu valor como pessoa e afrontando direitos que a própria Constituição elegeu como fundamentais.

#### 4.3. Quando o trabalho ofende: o constrangimento na relação de trabalho

Com efeito, tendo em vista os novos valores que movem a sociedade, bem como as ideologias que formam o pano de fundo de todas as relações sociais, sobretudo as produtivas, onde existe manifesta assimetria de poder e de onde se extrai lucro para a parte mais forte, os abusos de direito na cobrança do capital sobre o trabalho fazem-se cada vez mais recorrentes.

A desmedida empresarial na pressão sobre o empregado tem levado a violações cada vez mais graves, atingindo a honra, a auto-estima, a integridade moral e psíquica do empregado.

O curioso é que, em um tempo em que o Direito caminha para a franca democratização, estando os direitos humanos e sua universalização cada vez mais em voga, proclamados e resguardados na maioria das constituições e mesmo no plano internacional, as relações de trabalho têm-se afastado deste padrão, desarmonizando-se do compasso, promovendo ataques abertos à dignidade da pessoa humana em nome do lucro.

A excelência dos resultados é uma obsessão, buscada sem tréguas no meio empresarial. Exigências desmesuradas e até mesmo castigos humilhantes já se tornam comuns, desprezando-se completamente o comportamento ético exigido nas relações contratuais, como se o empregado fosse um objeto, cujo único papel é “correr atrás” e corresponder, custe o que custar, às expectativas do empregador. Custe o que custar: sua saúde, sua família, seu decoro, seu prestígio profissional, sua vida.

(6) As expressões são de Luiz Otávio Linhares Renault.

(7) As expressões são de Luiz Otávio Linhares Renault.

As relações de trabalho têm caminhado na contramão da tendência de respeito aos direitos da pessoa humana de modo preocupante. O que determina essa dissensão é o enfoque errôneo do lucro como valor absoluto, que tudo justifica.

Doenças decorrentes do trabalho, casos de assédio moral, e todo tipo de degradação do ser humano tem aparecido com intensidade crescente, evidenciando que algo anda muito mal no mundo do trabalho. E o que tem determinado esta tendência é o atrelamento da rotina dos empregados à pressão intransigente por resultados.

O constrangimento na relação de trabalho acontecerá sempre que, abusando de seu poder diretivo, o empregador lance mão de condutas que, por serem desproporcionais e desarrazoadas, firam o princípio da dignidade da pessoa humana.

Serão analisadas três formas de constrangimento na relação de trabalho, de indesejável recorrência nos contextos empresariais: o dano moral, o assédio moral e o dano psíquico.

#### 4.3.1. Dano moral

A “dignidade da pessoa humana” e os “valores sociais do trabalho” estão enfocados como princípios fundamentais no art. 1º da Constituição Brasileira, e podem ser entendidos como princípios constitucionais protetivos do trabalho. A possibilidade de reparação do dano moral é o que confere eficácia a estes valores, conferindo-lhes repercussão prática, tirando-os da completa abstração constitucional e trazendo-os para a realidade das relações jurídicas.

Deste modo, é a possibilidade de reparação do dano moral, contemplada no inciso V do art. 5º da Carta Magna, que completa o sistema de proteção ao trabalho, lançando um manto protetivo sobre os direitos fundamentais do indivíduo que labora, e criando meios efetivos de reprimir as agressões a tais direitos.

Embora se situando no campo da responsabilidade civil, a reparação do dano moral encontra fértil terreno no seio das relações laborais, dada a forte assimetria existente entre os sujeitos envolvidos. Na lição de *Horácio de La Fuente*,

O Direito do Trabalho aparece, assim, como o ramo jurídico em cujo seio o estudo do dano moral deveria alcançar seu máximo desenvolvimento, já que, como se disse, nesse direito a proteção da personalidade adquire especial dimensão, tanto por sua primordial importância — dado o caráter pessoal e duradouro da relação — como por ter sido objeto de uma garantia jurídica especial. (LA FUENTE *apud* FERRARI; NASCIMENTO, 2006, p. 11-12)

*Vasquez Vialard*, citado por *Ferrari e Nascimento* (2006), ressalta com acerto a importância do dano moral no Direito do Trabalho, lecionando que

Se em algum âmbito de Direito o conceito de “dano moral” pode ter alguma aplicação, é, precisamente, no do trabalho. A razão da subordinação a

que está sujeito o trabalhador na satisfação do seu débito leva a que a atuação da outra parte, que dirige essa atividade humana, possa menoscar a faculdade de atuar que diminui ou até frustra totalmente a satisfação de um interesse não patrimonial. Uma das finalidades fundamentais do Direito do Trabalho é de assegurar o respeito da dignidade do trabalhador, pelo que a lesão que em tal sentido se lhe inflija exige uma “reparação”, quer entendida esta expressão em sentido lato ou no de pena. (VIALARD *apud* FERRARI; NASCIMENTO, 2002, p. 12)

Tal lição é exata, pois, com efeito, de nada adiantaria o Direito do Trabalho tutelar o empregado, assegurando-lhe meios para que trabalhe e sobreviva com decência, conferindo-lhe um padrão de direitos que lhe garanta civilidade, se pudesse ser atacado em sua moral, menosprezado em sua dignidade, sem conseqüências para o empregador.

Os prejuízos advindos à vítima do dano moral são imateriais, ou seja, não possuem conteúdo econômico, por lesarem os valores mais íntimos e mais caros à pessoa humana, como honra, auto-estima, paz de espírito, sentimento de felicidade pessoal, boa-fama, etc. Como muito bem assevera *Valdir Florindo* (2002), também podemos ser lesados no que somos, e não tão-somente no que temos.

Disso decorre a noção de que o dano moral é aquele que atinge bens incorpóreos como a auto-estima, a honra, a privacidade, a imagem, o nome, a dor, o espanto, a emoção, a vergonha, a sensação de dor, de angústia, de perda, de pesar, de infelicidade.

Por afetar valores íntimos do ser humano, inerentes à sua personalidade, abrangentes de toda a extensão de sua dignidade, o potencial lesivo do dano exclusivamente moral não é de pequena monta. Afinal, sobretudo nas relações de trabalho, em que o empregado busca sua realização pessoal, além de afirmação no meio social circundante, afrontas à integridade moral podem desestabilizar seriamente o ofendido, comprometendo seu desempenho no trabalho e afetando seu comportamento mesmo na vida pessoal.

O direito à integridade moral, entendido como o direito fundamental inerente a todo ser humano de não ser vilipendiado em seus sentimentos mais íntimos, em sua auto-estima, em seu equilíbrio psicológico, em sua paz de espírito, deve ser plenamente resguardado em todas as relações, sobretudo nas contratuais, em que as partes se unem por vontade em torno de um interesse em comum.

Assim é que, na relação de emprego, o respeito à integridade moral do empregado assume especial relevo, pois as ofensas a este direito, gerando dano moral pelo constrangimento ilícito perpetrado pelo poder empresarial, podem ensejar diminuição na capacidade de avaliação e resistência do empregado, sobretudo se rotineiras as agressões.

É preciso, pois, ponderação na atuação empresarial, sobretudo nas cobranças dirigidas aos empregados, na pressão para que sejam alcançados os melhores resul-



tados possíveis. Não pode o empregador, ao exercer seu poder diretivo, afastar-se da noção de proporcionalidade e razoabilidade ao exigir do empregado o máximo desempenho, bem como não pode atingir sua dignidade na imposição de conseqüências.

A noção de razoabilidade é essencial na questão da imposição de metas ao empregado, já que a busca desenfreada pelo lucro pode afastar as empresas de considerações mínimas e essenciais acerca da pessoa do empregado. Portanto, as metas fixadas não devem ser inalcançáveis, ou nem mesmo extremamente difíceis de serem alcançadas, podendo causar prejuízos morais ao empregado, traduzidos em sentimentos de desânimo, de apatia, de desvalor, de frustração. Tais sensações estarão presentes sempre que se imponham metas de impossível alcance, pois não importa o quanto trabalhem nem o quanto se dediquem, os empregados não podem atingir o inatingível.

Ademais disso, os empregados não podem sofrer cobranças excessivas, capazes de lhe comprometerem o equilíbrio pessoal, a paz interior e a vida pessoal. Tampouco podem ser submetidos a humilhações, exposições ao ridículo que diminuam sua consideração pessoal ou diante dos colegas<sup>(8)</sup>.

Situações desse tipo constituem, indistintamente, constrangimentos ao empregado geradores de dano moral, pois agredem a dignidade da pessoa humana e representam abuso do exercício do poder diretivo do empregador.

Por isso faz-se imprescindível, na questão da fixação e cobrança de metas de produção, que o empregador paute-se pelo equilíbrio, pela ponderação e proporcionalidade, pois, como adverte *Martha Halfeld Furtado de Mendonça* (2007), se, por um lado, é certo que metas fazem parte da atividade empresarial, é igualmente certo que devem ser utilizadas com profissionalismo, integridade e respeito no relacionamento, conforme valores corporativos, atuando como estímulo para o desenvolvimento e desafio<sup>(9)</sup>.

Portanto, as metas devem representar estímulo para o trabalho e não serem utilizadas com excessos por parte do empregador, de modo a atingir a integridade moral do empregado, causando-lhe danos e constrangimentos de difícil reparação.

Os danos morais, seja como for, são sempre de difícil reparação, pois, na lição de *Barros* (2004) o ser humano é único e a compulsão que sofreu no decorrer da vida transforma sua personalidade e sua conduta; dificilmente consegue voltar a ser o que era antes. Daí a necessidade de reconhecer o valor da integridade que coloca o homem como sujeito de obrigações e direitos, e os meios para prevenir, reparar e punir eventual violação desses direitos.

(8) A questão das metas será analisada mais detidamente no próximo capítulo, abrangendo os modos de fixação, cobrança e as conseqüências que se têm imposto aos empregados que não atingem as metas exigidas.

(9) Excerto da sentença proferida no Processo n. 00515-2007-037-03-00-4, na 3ª Vara do Trabalho de Juiz de Fora/MG.

#### 4.3.2. Assédio moral

O assédio moral já se consolidou como um dos mais sérios problemas no contexto das relações de trabalho atuais, tornando-se cada vez mais recorrente, fruto de um conjunto de fatores combinados que formam o cenário de nossa sociedade, como a globalização econômica predatória, vislumbradora somente da produção e do lucro e a atual organização do trabalho, marcada pela competição agressiva e pela opressão dos trabalhadores pelo medo e pela ameaça.

*Hádassa Bonilha*, citada por *Ferrari e Nascimento* (2006), endossa que esse constante clima de terror psicológico gera, na vítima assediada moralmente, um sofrimento capaz de atingir diretamente sua saúde física e psicológica, criando uma predisposição ao desenvolvimento de doenças crônicas, cujos resultados a acompanharão por toda a vida.

Com efeito, o assédio moral acarreta conseqüências muito graves para o trabalhador assediado, pois, por se tratar de uma situação mais ou menos perene e continuada no tempo, não-instantânea, em que se impõem, pouco a pouco, condições dilapidadoras do trabalho, a capacidade de resistência, tanto física quanto emocional, do empregado é agudamente diminuída, gerando um estado geral de sensibilidade e de suscetibilidade a males diversos.

Nesse particular está a característica principal do assédio moral, sua nota diferenciadora e determinante: a relativa permanência no tempo, não se consumando por agressões isoladas e esporádicas. Tal requisito é freqüente nas definições do assédio moral.

*Marie-France Hirigoyen*, renomada pesquisadora francesa no tema, define-o como

Toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho. É um fenômeno destruidor do ambiente de trabalho, pois não só diminui a produtividade, como também favorece o absenteísmo, devido aos desgastes psicológicos que provoca. (HIRIGOYEN, 2003, p. 65)

*Sônia Mascaro Nascimento* (2004) também coloca em evidência a necessidade de reiteração do comportamento agressor para a configuração do assédio moral, destacando que a reiteração da conduta ofensiva ou humilhante é um dos elementos essenciais do conceito, pois se tratando de um fenômeno de natureza psicológica, atos meramente esporádicos não são capazes, isoladamente, de produzir lesões psíquicas.

É o assédio moral, por assim dizer, uma espécie de dano moral, por consistir em afronta à dignidade e à integridade do empregado, mas que dele se

diferencia, contudo, por possuir elementos conceituais próprios. Ele não se confunde, portanto, com outros conflitos que são esporádicos, pois o assédio moral pressupõe o comportamento, que pode ser uma ação ou omissão, por um período prolongado, premeditado, que desestabiliza psicologicamente a vítima. (Barros, 2004)

Possui interesse trazer à baila, com o auxílio de *Pamplona Filho* (2006), estes elementos conceituais do assédio moral, os quais o distanciam das outras formas de dano.

O primeiro elemento caracterizador do assédio moral é justamente a conduta abusiva, ou seja, o abuso de direito; a conduta que, excedendo os limites éticos e jurídicos, cause dano aos direitos de outrem. Nas relações de trabalho, possui especial importância na aferição da conduta abusiva a existência ou não de afronta ao princípio da dignidade da pessoa humana.

O próximo elemento consiste na natureza psicológica do atentado, isto é, os atos do agressor tendem a comprometer a integridade psíquica do assediado, afrontando seus direitos de personalidade e sua dignidade psíquica, sem agredir aspectos corpóreos do ser humano, pelo menos não diretamente.

O terceiro elemento é a necessidade de reiteração da conduta, pois o assédio moral se caracteriza, visivelmente, através da prática de condutas repetitivas e prolongadas, de conteúdo ofensivo e/ou humilhante.

O último elemento é a finalidade da agressão perpetrada, o objetivo do agressor, que deve ser a exclusão da vítima do ambiente laborativo. O elemento anímico da conduta abusiva e reiterada, atentatória à dignidade psíquica do indivíduo, deve ter por escopo excluir a vítima, afastá-la do trabalho, mesmo que tal propósito permaneça velado ou mesmo dissimulado.

Exemplificando este último elemento conceitual, *Pamplona Filho* (2006) avoca o caso das chamadas “campanhas motivacionais”, tão incensadas no meio empresarial, que, declaradamente, objetivam motivar os empregados a melhorar seu desempenho e produtividade, mas, sub-repticiamente, acabam por lhes desestabilizar emocionalmente.

Se há intenção de motivar o trabalhador para o alcance de metas, que se estimule ou premie os melhores, de forma a fazer com que aqueles que não tiveram o mesmo êxito busquem lograr tal galardão. Contudo, é inaceitável a imposição de “brincadeiras” que exponham a vítima ao ridículo. (PAMPLONA FILHO, 2006, p. 1.081)

É alarmantemente comum, dentro da dinâmica de cobrança excessiva por níveis crescentes de produção, o cometimento deste tipo de assédio moral, a saber, a subjugação dos empregados que não conseguem atingir as metas impostas a castigos humilhantes, como pagamento de prendas ou ostentação de

acessórios, trajes ou legendas que expõem o trabalhador ao ridículo, ofendendo abertamente a dignidade da pessoa humana e menosprezando o valor social do trabalho.<sup>(10)</sup>

Mister ressaltar, no campo dos elementos caracterizadores do assédio moral, que não se exige, para sua configuração, prova irrefutável de que os atos cometidos pelo agressor tenham logrado produzir no ânimo do assediado danos psíquico-emocionais comprovados. É dizer, se houve violentação injusta aos direitos de personalidade, afrontando a dignidade da pessoa humana, não se pode admitir que, pela resistência emocional da vítima, o agressor fique sem punição. Nesse sentido, *Fonseca* (2007) adverte que a ocorrência do assédio se mede objetivamente, eis que não há meio de constatar a dor ou sofrimento — ou a resistência ou imunidade a eles.<sup>(11)</sup>

Existe um manifesto sentido de perversidade em grande parte dos casos de assédio moral, senão na totalidade. Nas lúcidas palavras de *Renault* (2007), quando se fala em assédio moral, diante se está de um ato perverso e intencional que produz as mais variadas espécies de sofrimento físico e moral ao empregado.

Aduz ainda que a prática tão constante de assédio moral seja talvez um dos grandes males da sociedade pós-industrial, marcada por grandes fusões empresariais, busca incansável da produtividade e do lucro e por forte pressão competitiva. E, nesse turbilhão de valores materiais, plasmado por uma filosofia neoliberal, o trabalhador, considerado um ser descartável pelo mercado, vem sendo tratado como se fosse uma máquina, sem respeito à sua individualidade.<sup>(12)</sup>

A perversidade inerente à prática do assédio moral pode ser notada no contundente depoimento de uma vítima, que ora se transcreve:

“O autor do assédio moral não age como um raivoso e corajoso tubarão, que estraçalha suas vítimas e causa espanto na platéia. É sofisticado e covarde como um vírus, destrói suas células, corrói seus ossos e, quando você menos percebe, está morto em vida. O mentor não quer aplausos. Quer, consciente ou não, que o outro cometa a autofagia. Atua atrás das cortinas. Vê da fresta a vítima cair em cena.

(10) Encontram-se, na jurisprudência dos Tribunais Trabalhistas do país, numerosos exemplos de tais práticas perversas e infamantes, demonstrando que a realidade das relações produtivas tem-se afastado dos padrões mínimos exigíveis de ética e respeito ao ser humano. Alguns desses exemplos serão analisados no próximo capítulo.

(11) Em sentido contrário, exigindo a presença de grave dano psíquico-emocional que comprometa a higidez mental da pessoa, sendo passível de constatação pericial, v. TRT 3ª R. — n. 00715-2005-080-03-00-7 RO — Rel. Maria Lúcia Cardoso de Magalhães — *DJMG* 20.5.06.

(12) Excerto do voto proferido no julgamento do Recurso Ordinário n. 00515-2007-037-03-00-4, não publicado no *DJMG* até o presente.



Sem metáforas, há uns seis anos, senti isso no meu psique e no meu corpo. O método de ação é simples: pedir o quase impossível e, mesmo se realizado, tratar como banal. É como se os músculos reagissem e o esforço não movesse sequer o ar.

Poucos conseguem perceber a presença do vírus. Culpa a si pelo fracasso. A metamorfose dura meses e, no fim, nasce um profissional incompetente e descartável pronto para pedir demissão ou ser demitido.

Para quem pratica o assédio, isso não é o fundamental. O importante é que o processo seja interpretado pela platéia e pelo ator como natural. Não há um antídoto. E o mais perverso é que 'o sair da empresa' não é a consequência mais grave desse ataque. As seqüelas na autoconfiança são profundas. O assédio moral é a porta de entrada para poço sem fundo da depressão.

Talvez uma ação na Justiça possa, se a causa for ganha, aliviar a conta com o analista e/ou com a farmácia. É pouco para quem deixou de existir por um período e vai precisar da ajuda do tempo para voltar a Ser." (L.D., jornalista)<sup>(13)</sup>

Conforme assinalado no depoimento transcrito acima, as seqüelas na autoconfiança do indivíduo são profundas. Ele é a porta de entrada para o poço sem fundo da depressão. Com efeito, as consequências do assédio moral são diversas, porém, seja representando abalo psíquico, destruição de auto-estima, queda de rendimento, desinteresse pelo trabalho, insônia, indiferença ou depressão, é certo que o efeito dessa violência sobre a vítima é sempre devastador.

*Pamplona Filho* (2006) ressalta que o assédio moral pode ser encarado como um trauma na vida do indivíduo, porque gera, muitas vezes, seqüelas físicas e psicológicas de tal ordem que lembram cicatrizes, pois, mesmo não doendo tanto no futuro, deixam marcas indelévels em sua história.

*Márcia Novaes Guedes* (2003) mostra com sensibilidade que a vítima do assédio moral é violentada no conjunto de direitos que compõe sua personalidade. São seus direitos fundamentais, apreciados sob o ângulo das relações entre os particulares, aviltados, achincalhados, desrespeitados no nível mais profundo. E o mais terrível é que essa violência se desenvolve sorrateiramente, silenciosamente — a vítima é uma caixa de ressonância das piores agressões e, por não acreditar que tudo aquilo é contra ela, por não saber como reagir diante de tamanha violência, por não encontrar apoio junto aos colegas nem na direção da empresa, por medo de perder o emprego e, finalmente, porque se considera culpada de toda a situação, dificilmente consegue escapar das garras do perverso com equilíbrio emocional e psíquico para enfrentar a situação e se defender do terrorismo ao qual foi condenada.

(13) Depoimento extraído do site do Instituto de Estudos de Saúde Coletiva da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em <http://www.iesc.ufrj.br/assediomoral/depoimentos/depoimento06005.htm>. Acesso em 23 dez. 2007.

Ressai indubioso, a toda evidência, que o assédio moral é uma chaga aberta no seio das relações laborais contemporâneas, e que a incisiva violência de todas as suas formas é uma ameaça real à dignidade da pessoa humana e à valorização deferível ao trabalho. Seja porque ataca direitos fundamentais, seja porque desestabiliza as relações de trabalho, seja porque fragiliza a saúde psíquica dos indivíduos, ou seja simplesmente porque constitui um abuso intolerável por parte do empregador ou de quem esteja a seu mando, é urgente combater essa tendência perversa de degradação do ser humano, de descaso com sua essência e dignidade.

#### 4.3.3. *Dano psíquico*

O dano psíquico pode ser entendido como uma doença psíquica nova na biografia de uma pessoa, relacionada causalmente com um evento traumático, que tenha resultado em prejuízo das aptidões psíquicas prévias e que tenha caráter irreversível ou, ao menos, continuado no tempo. (Ballone, 2005)

Em que pesem as opiniões em contrário<sup>(14)</sup>, o dano psíquico insere-se em categoria diversa do dano moral, pois, enquanto este último traduz-se nos sentimentos que provoca no estado de alma da vítima, causando-lhe sofrimento, aquele compromete sua higidez mental, sendo passível de comprovação pericial.

Há de se distinguir, nesse diapasão, o direito à integridade moral do direito à integridade psíquica. O primeiro consiste no direito, inerente à personalidade, de não ser molestado em sua paz de espírito, isto é, de não sofrer provocações que causem dor, angústia, vergonha, frustração, humilhação, medo, sofrimento.

Já o direito à integridade psíquica visa resguardar a plenitude das capacidades mentais, psicológicas e emocionais do indivíduo, e será desrespeitado sempre que este sofra diminuição ou comprometimento nestas capacidades. Assim é que o dano psíquico se manifesta comumente pelo aparecimento de doenças psíquicas, como o desenvolvimento de fobias, de bloqueios, síndrome do pânico, depressão, síndrome de *Burnout*, entre outros males que podem ser desencadeados por uma experiência traumática na história de vida da pessoa.<sup>(15)</sup>

(14) No sentido de que o dano psíquico está abrangido pelo dano moral: TRT 3ª R. — n. 01809-2005-153-03-00-9 RO — Rel. Luiz Otávio Linhares Renault — DJU 26.5.07 — onde se cita a abalizada opinião de Yussef Said Cahali sobre o dano moral: "Tudo aquilo que molesta gravemente a alma humana, ferindo-se gravemente os valores fundamentais inerentes à sua personalidade ou reconhecidos pela sociedade em que está integrado, qualifica-se, em linha de princípio, como dano moral; não há como enumerá-los exaustivamente, evidenciando-se na dor, na angústia, no sofrimento, na tristeza pela ausência de um ente querido falecido, no desprestígio, na desconsideração social, no descrédito à reputação, na humilhação pública, no devassamento da privacidade, no desequilíbrio da normalidade psíquica, nos traumatismos emocionais, na depressão ou no desgaste psicológico, nas situações de constrangimento moral (in: *Dano Moral*. 3. ed. São Paulo: RT, 2005. p. 22-23)

(15) Algumas das doenças mais comuns relacionadas ao estresse no trabalho serão analisadas no Capítulo 6 desta dissertação.

Segundo *Evangelista* (2000), o dano psíquico pode ser definido como a seqüela na esfera emocional ou psicológica de um fato particular traumatizante, e existe quando o evento desencadeante (causa do dano) gera efeitos traumatizantes na organização psíquica ou no repertório de comportamentos da vítima, alterando suas relações familiares, sociais, interpessoais e/ou laborais.

Disso se depreende que o dano psíquico possui um aspecto objetivo de verificação: a existência de uma alteração tal que modifique a vida de relação do indivíduo, que transforme sua conduta no modo como se relaciona em família, no meio social ou que afete sua capacidade laborativa.

O dano exclusivamente moral, ao revés, não abrange os distúrbios psicossomáticos e psicológicos, pois malgrado provoque na vítima sensações indesejáveis de dor, sofrimento, angústia ou vergonha, não compromete sua integridade psíquica a ponto de alterar o modo como conduz sua vida, modificando de modo definitivo, ou ao menos continuado no tempo, a sua personalidade.

Como é cediço, o dano moral independe de comprovação, bastando, para que se conclua por sua ocorrência, o ataque aos direitos de personalidade do indivíduo, ou à sua dignidade, de modo a se evidenciar o abuso de direito por parte do agressor. Já o dano psíquico, por acarretar seqüelas duradouras e comprometedoras das atividades normais da vítima, deve ser objeto de análise apartada, demandando comprovação pericial.

Oportuna a posição adotada por *Emília Facchini* (2007), ao sustentar que os danos psíquicos se revestem à índole patológica e constituem, portanto, enfermidade que pressupõe diagnóstico clínico com nexos causal entre o ambiente nocivo de trabalho e o psiquismo da vítima. Ele se configura quando a personalidade da vítima é alterada e seu equilíbrio emocional sofre perturbações, que se exteriorizam por meio de depressão, bloqueio, inibições etc. O dano psíquico envolve uma alteração psicopatológica comprovada e o dano moral consiste na lesão a direitos de personalidade, tão-somente, sem alterações que interessem à infortunistica.<sup>(16)</sup>

Embora não seja exato dizer que o dano psíquico seja mais grave que o dano moral, pois a dor sentida por uma pessoa só pode ser avaliada por ela mesma, é indiscutível que o primeiro desencadeia uma conseqüência patológica, uma enfermidade, que acompanhará a vítima por algum tempo em sua história, senão para sempre, e essa circunstância deve merecer uma análise específica.

O trabalho tem sido o fator desencadeante de importantes doenças psíquicas, e a causa destas doenças está sempre relacionada ao elevado nível de estresse imposto pela busca frenética pelo aumento dos lucros e da produtividade, e ao sentimento de desvalor imposto aos empregados pelo constante temor de perda do emprego, pelos enxovalhos sofridos quando não conseguem corresponder às exigências do padrão de “excelência” da empresa, pela sensação disseminada de que todos são descartáveis.

(16) TRT 3ª R. — n. 00997-2006-112-03-00-3 RO — Rel.Emília Facchini — DJU 30.1.07.

O dano psíquico deve, necessariamente, guardar uma relação causal com algum evento ocorrido na vida da vítima, capaz de resultar em comprometimento de suas funções psíquicas. Assim é que o constrangimento praticado na relação de trabalho, por meio do ataque à dignidade do empregado, pode desencadear este processo psicopatológico.

É dizer, a conduta do empregador que extrapola os limites do poder diretivo, seja cometendo assédio moral ou não, a depender da sistematicidade e reiteração das agressões, poderá causar ao empregado dano moral e/ou dano psíquico. O dano moral existirá sempre que se agridam direitos de personalidade; já o dano psíquico poderá ou não ocorrer — aqui sim é importante a análise sobre a resistência emocional do indivíduo e a efetiva ocorrência de redução ou comprometimento de suas capacidades.

As violências psicológicas efetuadas no ambiente de trabalho causadoras de dano psíquico podem, assim, resultar em alterações definitivas e permanentes das características psíquicas e emocionais, fazendo com que o empregado vilipendiado nunca mais volte a ser o que era antes. O que pode ser pior do que isso?

O mais alarmante é que o número de doenças relacionadas diretamente com o estresse no trabalho está aumentando<sup>(17)</sup>, demonstrando a desumanidade com que vêm sendo tratados os empregados dentro das grandes empresas. A intensidade desmedida das cobranças e pressões dirigidas ao empregado, quando não a perseguição pessoal, tem acarretado tantos desajustes anímicos, repercussões emocionais do temor e do estresse prolongado, que é imperiosa a constatação de quanto as relações produtivas da atualidade estão esquecidas dos princípios da dignidade da pessoa humana e do valor social do trabalho, fundamentos do Estado Democrático de Direito.

#### 4.4. Em busca do valor esquecido: o ser humano

Analisadas as já tão rotineiras possibilidades de constrangimento na relação de trabalho, sempre tão depreciadoras da pessoa do empregado, e a gravidade de seus efeitos, urge realçar que o estupor da sociedade diante dessa triste realidade, bem como essa letargia cúmplice, devem ser interrompidos enquanto haja tempo.

Mesmo que seja inevitável reconhecer que os valores da sociedade mudaram, algo de essencial tem que ser resgatado em todas as relações, não somente nas de trabalho, mas em todas as relações humanas (ou não é a relação de trabalho uma relação humana?). Esse valor, esse princípio ético, não é outro senão o respeito ao ser humano.

(17) Segundo Nassif (2006), de acordo com dados oficiais da Agência Européia para Segurança e Saúde no Trabalho, o estresse está em segundo lugar entre os problemas de saúde conexos ao emprego e atinge 28% dos trabalhadores. O custo financeiro correlato a esses problemas é de cerca de 20 milhões de euros ao ano. No Brasil, pesquisa realizada pela ISMA-BR (*International Stress Management Association*), no final de 2004, revelou que, pela primeira vez, a principal fonte de estresse do brasileiro é o trabalho: 58% apontaram a profissão como causa da doença. Os afastamentos do trabalho por motivos relacionados direta ou indiretamente com os males do stress (48%), também ultrapassaram todos os outros motivos. (*Folha de S. Paulo*, 1º de maio de 2005, Caderno Empregos).

Sem receio de soar repetitivo, não há outra saída possível: é preciso valorizar o ser humano, conferir efetividade ao princípio central de nossa ordem jurídica, a dignidade da pessoa humana, reconhecer o valor que possui o ser humano em sua singeleza, e também recordar quantas barbáries a humanidade já cometeu sempre que depreciou este valor central.

É por demais preocupante o amplo espaço que se tem conferido ao poder empregatício para se exercitar, espaço cada vez mais dilatado por ideologias que se repetem como se fossem mantras: a empresa é boa, mau é o empregado que não se doa quando é tão grande o desemprego; os lucros não podem cair, ou seremos engolidos pela concorrência; as metas têm que ser atingidas, custe o que custar; nosso produto tem qualidade total, excelência; a empresa só quer estimular...

Com tão larga margem de atuação, é natural que o poder empregatício desconheça fronteiras, ou simplesmente ignore os limites. Não existem mecanismos de controle, pois todas as estruturas de resistência operária foram desmanteladas pela reestruturação produtiva. O discurso político do neoliberalismo propõe a abstenção conivente do Estado. A globalização impõe uma noção distorcida de mundo, advertindo que nada é tão ruim que não possa piorar.

O desemprego crescente, ameaça constante a todos que vivem da venda de sua força de trabalho, aliado ao discurso bem construído de que não existe trabalho formal para todos, de que o emprego acabou, dociliza os empregados, e faz com que vejam sua imagem em um espelho distorcido: em vez de oprimidos e explorados, eles se vêem como privilegiados.

Ora, tudo favorece as intensas exigências mercadológicas e tudo estimula o poder empregatício a se inflar. É como se o sistema rogasse: faça o que tem que ser feito, aumente a produtividade e os lucros, mesmo que tenha que humilhar, degradar, sufocar, ou mesmo causar a morte de seus empregados.

Diante disso, que outra saída pode haver senão resgatar o valor do ser humano? Procurar, em algum canto escondido debaixo dos manuais de qualidade total, dos mapas de produção, dos gráficos de metas, a Declaração Universal dos Direitos Humanos, que no agora longínquo ano de 1948 gritava: *“Todos os homens nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade.”*<sup>(18)</sup>

Somente o respeito à dignidade da pessoa humana, fundamento de toda a ordem social e jurídica, bem como da liberdade, da justiça e da paz no mundo<sup>(19)</sup>, poderá refrear os desmandos que o poder empregatício tem cometido em nome de um novo (des)valor: o lucro.

(18) Art. 1º da Declaração Universal dos Direitos Humanos.

(19) Preâmbulo da Declaração Universal dos Direitos Humanos: Considerando que o reconhecimento da dignidade inerente a todos os membros da família humana e seus direitos iguais e inalienáveis é o fundamento da liberdade, da justiça e da paz no mundo (...).



## O dogma da qualidade total e a imposição de metas — Incentivo ou constrangimento?

*“Existe uma meta, mas não há caminho; o que chamamos caminho não passa de hesitação”.*

Franz Kafka

A ideologia inspiradora da qualidade total tem por escopo primordial tornar tudo supérfluo e descartável. Até mesmo, e talvez principalmente, o trabalho humano. Com efeito, o que se esconde por trás do dogma empresarial de produzir com excelência, aplicando fielmente os princípios do “gerenciamento da qualidade total” (*total quality management*), nada é senão reduzir drasticamente os custos da produção, enxugando as bases do processo produtivo e diminuindo gastos, além de programar a breve obsolescência dos produtos para garantir sua ágil reposição no mercado, gerando demanda e lucratividade crescentes.

Para aplicar com rigor e efetividade a doutrina da qualidade total, fez-se necessário extrair dos empregados a máxima dedicação, tornando o supercomprometimento uma regra. O capitalismo criou, assim, uma forma de gerir a mão-de-obra que faz do empregado o maior fiscal de si mesmo: a imposição de metas de produção, estratégia que logra, a um só tempo, aumentar os níveis de produtividade dos empregados e diminuir sua resistência.

A estratégia da busca agressiva por resultados, viabilizada pela imposição das metas, tornou-se uma obsessão das empresas. Também para os empregados as metas tornaram-se uma obsessão, tanto que a busca incansável para alcançá-las, somada à extrema pressão exercida pelo poder diretivo, tem revelado preocupantes níveis de esgotamento psíquico<sup>(1)</sup>.

(1) Embora no contexto da administração pública, um paralelo talvez pudesse ser traçado com o que vem ocorrendo com o Poder Executivo e o Poder Judiciário. Mais especificamente, na esfera do Judiciário, a respectiva Reforma teve uma forte preocupação com os resultados, com os dados estatísticos, consolidados no *Diagnóstico do Judiciário*. Em parte, não se sabe se bem ou mal, o gerenciamento por parte da cúpula do Judiciário e dos Tribunais passou a ser mais intenso, no que tange à produtividade, sob duplo aspecto: quantitativo e qualitativo. Todavia, nem sempre os dois andam juntos. Em função

Neste capítulo, serão analisadas as verdadeiras intenções do capitalismo ao propagar o gerenciamento da qualidade total como dogma, a desmedida empresarial na pressão sobre o trabalhador para buscar resultados, que se traduz em ofensas impensáveis à dignidade da pessoa humana, para, afinal, responder, ou ao menos tentar responder, o que as metas representam no mundo do trabalho atual — incentivo ou constrangimento?

### 5.1. O dogma da qualidade total

Três lemas marcham unidos pelos corredores das novas empresas: qualidade, competitividade e modernidade, disseminando uma nova cultura e uma nova ideologia, instando o trabalhador a alterar suas concepções acerca do modo de trabalhar e, por conseguinte, de produzir.

A retórica da Qualidade Total alcançou ampla difusão no mundo das relações de produção e se apresenta como filosofia/técnica imprescindível ao bom desempenho das organizações, garantia da competitividade e da modernidade almejadas. (Almeida, 1996)

A Qualidade Total, tomada no sentido de otimização da relação entre todos os elementos do processo produtivo, tende a se constituir num paradigma geral e inevitável para todas as empresas que se pretendam manter competitivas. Tornou-se, assim, mais que um mero programa de implantação de novas estratégias de gestão. Tornou-se uma necessidade imperiosa.

Mas, para absorver eficazmente os postulados da Qualidade Total, as empresas precisam racionalizar todas as suas forças componentes, de modo que tudo e todos aspirem ao resultado desejável: aumento da produtividade e redução dos custos. Entre estas forças/elementos componentes da empresa, encontram-se os trabalhadores, que precisam, pois, ser seduzidos, conquistados e convencidos a deixar de lado seus interesses particulares em nome de um bem maior: o bem da empresa.

A nova ideologia difundida no mundo do trabalho, de total adesão aos objetivos da empresa, faz com que, conforme já mencionado no capítulo 3, os trabalhadores transformem-se em fiscais de si mesmos, conduzindo a uma auto-explo-

---

do próprio magistrado, situações ocorreram em que um ou outro aspecto ficará comprometido. Cada pessoa é única. A capacidade de trabalho varia de uma pessoa para outra pessoa. Se se exige de todos um mesmo padrão de produtividade, caso há de haver em que a meta não será atingida. Ademais, muita ênfase vem sendo imprimida à conciliação, importantíssima forma de solução das controvérsias juslaborais, com destaque para a quantidade de processos resolvidos. Novamente, poder-se-ia argumentar que juízes há que muito conciliam e outros pouco. O poder de convencimento varia muito entre as pessoas. As Corregedorias desempenham um papel, que, a reboque, acaba por incutir a mesma exigência de cumprimento de metas. A situação no serviço público difere da atividade privada em vários aspectos. Um se destaca: a estabilidade. O funcionário público pode até ser discriminado, mas possui uma garantia, a estabilidade, que lhe preserva a sua individualidade, porque aumenta o seu poder de resistência. Assim, verifica-se que, mesmo na esfera do Estado, a forma de gerenciamento acaba sendo uma cópia mal feita do que ocorre na atividade privada.

ração. A identificação com a empresa é muito maior do que a identificação com o sindicato ou qualquer movimento de classe, o que desmantela qualquer resistência ou rebeldia.

Assim é que, pelo alastramento desta ideologia, as empresas conseguem racionalizar a força dos trabalhadores em seu benefício, ou no benefício da Qualidade Total. Por isso reflete Ricardo Antunes (2005), tenaz crítico desta falaciosa estratégia, que hoje o trabalhador é tão instigado a se autocontrolar, a auto-recriminar-se e, até mesmo, autopunir-se quando a produção não atinge a meta desejada. O trabalhador recrimina-se e penitencia-se quando não é atingida a sagrada “qualidade total”.

A força do trabalhador não está mais voltada para a luta por melhores condições de vida, mas racionalizada para perseguir os objetivos da empresa, que se resumem em aumentar a produtividade e reduzir os custos.

Com a formação de grupos de trabalho, as empresas conseguem, ainda uma vez, diminuir a resistência dos empregados pela quebra do espírito coletivo. Reunidos em torno de equipes e vinculado o êxito individual ao êxito do grupo, os trabalhadores tornam-se fiscais uns dos outros, e os conflitos de interesses e confrontos de personalidade encontram terreno fértil para pulularem.

Substitui-se o controle do chefe pelo controle dos pares, obtendo-se uma estrutura de controle implícita nos mecanismos do sistema, tanto mais eficiente quanto mais sutil, de modo a fazer com que o trabalhador tenha dificuldade em reconhecer a existência de coerção, e não saiba contra o que resistir.

Note-se que esta ideologia de devoção à empresa, associada às estratégias de gestão de mão-de-obra sintetizadas pela imposição de metas e formação de equipes de trabalho, em tudo contribuem para a busca da “qualidade total”. A empresa envolve os empregados em sua luta para derrotar os concorrentes; o maior oponente do empregado já não é o empregador que o explora e sub-remunera — o maior oponente do empregado é a concorrência, oponente do empregador.

Tais tendências de identificação com a empresa e de desmantelamento do sentimento coletivo foram comprovadas pelo resultado das entrevistas realizadas para ilustrar e fundamentar este trabalho.

A primeira entrevistada, gerente de setor de uma multinacional de cosméticos, apesar de admitir ser espoliada pela imposição de metas difíceis, só alcançáveis a custo da abdicção de sua vida pessoal, demonstrou sua devoção à empresa em mais de uma oportunidade:

Além da carteira de trabalho, a empresa me concede vários outros benefícios como plano de saúde, plano odontológico, utilidades, vale-babá. De acordo com uma pesquisa divulgada recentemente, a empresa está entre as 40 melhores empresas para a mulher trabalhar no mundo. (R., 27 anos, gerente de setor)<sup>(2)</sup>

---

(2) Informação verbal. Dados da entrevista.

Ao ser perguntada sobre o que acontece quando consegue alcançar as metas de produção que lhes são impostas, a entrevistada respondeu:

Ah, tudo de bom. Nas convenções existe um *ranking*, que é mostrado no telão, com os resultados de cada uma, a gente ganha muitos benefícios, como vale-compras, até carro algumas gerentes ganham, passeios, viagens. E o salário aumenta, pois a comissão aumenta, aumenta o percentual. A melhor gerente do ano recebe o título de “mulherão” e vai conhecer a sede da empresa em Londres. Todo mundo sonha em ser esse mulherão. (R., 27 anos, gerente de setor)<sup>(3)</sup>

Estes dois fragmentos demonstram como a empresa pode funcionar como centro produtor de ideologia. Seduzida pelos benefícios, a empregada parece esquecer que trabalha no mínimo 13 horas por dia, já tendo chegado a trabalhar 24 horas ininterruptas, conforme ela mesma relatou na entrevista. A ideologia da autocobrança resta patente na resposta dada à pergunta sobre como se sente quando não consegue atingir suas metas:

Como eu falei, eu me sinto muito frustrada, porque eu mesma me cobro muito.<sup>(4)</sup>

Com relação ao desgaste de relacionamento propiciado pela formação de equipes de trabalho, os dados da entrevista também são ilustrativos. Ao serem perguntados se a imposição de metas por equipes gera conflitos entre seus componentes, os entrevistados responderam:

Demais da conta, desgasta muito o relacionamento. Porque para o bom funcionário não basta bater a sua meta, ele quer que a equipe dele também bata. E é claro que a gente tem vantagens econômicas com isso, mas muita gente faz corpo mole. Eu me dedico muito ao meu trabalho e fico chateada quando vejo que as outras não fazem o mesmo. (R., 27 anos, gerente de setor)<sup>(5)</sup>

Muito. Imagina, a agência só alcança a meta se todos os funcionários alcançarem. Ou seja, se um não consegue, todos são prejudicados. Imagina o que acontece com esse coitado que prejudica todo mundo. O clima fica horrível. Por isso é difícil existir amizade verdadeira dentro da agência. (A., 40 anos, ex-gerente de pessoa física)<sup>(6)</sup>

(3) Informação verbal. Dados da entrevista.

(4) Informação verbal. Dados da entrevista.

(5) Informação verbal. Dados da entrevista.

(6) Informação verbal. Dados da entrevista.

Note-se que um dos três lemas das empresas modernas, qual seja, a competitividade, não se limita ao âmbito externo, tangendo-se somente às relações entre os concorrentes pela conquista dos mercados. A empresa moderna internaliza a competitividade, torna-a uma compulsão entre os empregados que, pressionados para aumentar sua produtividade, competem entre si.

É imprescindível ao programa de Qualidade Total que os setores e os grupos que compõem a empresa passem a competir entre si, estratégia que visa alcançar a maior qualidade possível através da valorização do sucesso individual e do grupo.

Seja como for, o fato é que a competitividade atua como incitamento para a adoção dos programas de qualidade total, e vice-versa. As noções de competitividade e qualidade aparecem interligadas — o único meio de eliminar a concorrência, ou, ao menos, neutralizá-la, é produzir com qualidade total.

Merece análise a forte carga ideológica apresentada na lição abaixo transcrita, retirada da primeira página de um manual de “Gerenciamento da Qualidade Total” (*Total Quality Management*):

Qualquer que seja o tipo de organização em que você trabalhe — um hospital, uma universidade, um banco, uma companhia de seguros, uma administração municipal, uma companhia aérea, uma fábrica —, a competição sempre está presente: competição por clientes, por estudantes, por pacientes, por recursos, por fundos. Na maioria das organizações de todos os tipos, restam muito poucas pessoas que ainda precisam ser convencidas de que a qualidade é a mais importante das armas competitivas. Se você duvida, basta apenas olhar a maneira pela qual algumas organizações, até mesmo setores industriais inteiros em alguns países, têm usado a qualidade para vencer seus competidores. (OAKLAND, 1994, p. 13)

Pouco mais à frente, o mesmo guia de implantação do Gerenciamento da Qualidade Total (TQM) explana acerca da necessidade de todos os indivíduos se envolverem na busca pela qualidade, sem abandonar a retórica de difusão de ideologia, sobretudo acerca da competitividade:

O TQM é uma abordagem para melhorar a competitividade, a eficácia e a flexibilidade de toda uma organização. É essencialmente uma maneira de planejar, organizar e compreender cada atividade e depende de cada indivíduo em cada nível. Para uma organização ser realmente eficiente, cada parte dela deve trabalhar em sinergia, visando as mesmas metas, reconhecendo que cada pessoa e cada atividade afeta os outros e, por sua vez, é por eles afetada. (...) O TQM precisa ganhar terreno rapidamente e se transformar numa maneira de viver, em muitas organizações. (OAKLAND, 1994, p. 32)

Para alcançar esta harmonia de interesses, ou esta sinergia, é que a qualidade total requer uma gestão eficiente da mão-de-obra, representada pelo trabalho em

equipe e pelo estabelecimento de metas. Para envolver o trabalhador inteiramente, fazendo com que seus objetivos se identifiquem com os objetivos da empresa, fez-se necessário substituir a vigilância por um ambiente de conquista — benefícios em troca do alcance de metas — e de pressão por resultados.

Logo, a implantação dos programas de qualidade total depende materialmente da estratégia de imposição de metas, pois a adesão dos trabalhadores aos objetivos da empresa é um elemento fundamental neste processo. Nisso consiste a chamada administração eficiente de paradoxos, que representa transmutar em fatores de colaboração todas as contradições do sistema.

Almeida (1996) observa que este fenômeno da adesão dos trabalhadores aos objetivos da empresa tende a se generalizar na medida em que o padrão de desempenho das multinacionais torna-se determinante nas condições gerais da produção de bens e disputa dos mercados. Ressalta ainda que o envolvimento do empregado consolida-se como um processo fundamental da estrutura do sistema global, no sentido de que este não pode operar eficientemente sem aquele, e que é inusitado que o capitalismo necessite de um trabalho “apaixonado” para realimentar sua prolongada velhice.

Os programas de Qualidade Total estabelecem as metas e princípios em torno dos quais todos devem se comprometer ativamente. Eles apresentam as novas técnicas de organização e controle da produção e do processo de trabalho, enquanto disseminam as crenças acerca da nova “missão” da empresa como força organizadora da sociedade e da ressignificação do trabalho humano como fonte de realização, e não mais de alienação.

Cria-se a ilusão de que o trabalho não aliena através da atribuição de elevado número de tarefas ao empregado, contudo, na realidade, os novos métodos de cobrança e pressão exercidos sobre o empregado, exigindo-lhe produtividade e qualidade totais, conduzem sim a um agudo estado de alienação, talvez maior do que o ocorrido no contexto fordista.

Ocorre que esta alienação de agora está muito bem escondida atrás de um espesso muro de ideologias. Com efeito, os mecanismos coercitivos da Qualidade Total não são apresentados ao empregado como normas disciplinares e punitivas, mas como valores e princípios ideológicos — não se trata de um trabalho qualquer, mas de uma função da Qualidade Total — que o coloca na posição de sujeito colaborador, dando-lhe a impressão de que é essencial ao processo, quando, na verdade, é descartável.

A verificação de que a Qualidade Total tornou-se mais que um mero processo de inovações técnico-organizacionais, mas um verdadeiro dogma, cultuado com fervor quase religioso pelas empresas, decorre da percepção de que seus postulados têm assumido a imagem de uma espécie de verdade infalível, e que as empresas que não se adaptarem livremente a esta dinâmica não sobreviverão.

A fórmula Qualidade Total, utilizada para justificar todas as mudanças em curso nas empresas, revela o recurso de atribuir sentido vago e impreciso aos ter-

mos, de modo que possam servir de pretexto para diferentes ações. Como observa Almeida (1996), o termo *qualidade* é usado genericamente, desvinculado de qualquer conteúdo específico, suficientemente flexível e indefinido para que possa representar as mais variadas situações e interesses com o sentido da excelência.

Segundo ele, o importante é reter desse termo (qualidade) seu valor estético e emocional, algo que todos desejam possuir e que, inequivocamente, pode ser bom e belo. Qualquer tentativa de explicação pode retirar-lhe o mistério e abalar seu poder de sedução. O termo *total* serve para hipertrofiar a qualidade, dando-lhe o sentido da perfeição.

É necessário ressaltar o quanto os valores ideológicos da Qualidade Total são necessários ao novo tipo de trabalho dócil e comprometido. Os objetivos da empresa são apresentados como uma “missão” e sua imagem idealizada é a da “mãe” que alimenta seus filhos, ou da “família” que lhes oferece oportunidade de crescimento.

Almeida (1996) chama a atenção ao observar que os programas de Qualidade Total mobilizam uma linguagem de “espetáculo religioso e publicitário” pregando que a qualidade deve ser uma “obsessão” da empresa, da qual é preciso falar intensamente, como um “missionário” pregando uma revelação divina, ou como um Prometeu demonstrando o caminho preciso para o mundo da perfeição. A qualificação do produto e a satisfação do cliente são mais importantes do que o lucro, que é apresentado tão-somente como uma decorrência natural da competência.

Mas nada substitui o lucro nas prioridades do capital e Ricardo Antunes (2005) descortina a verdade por detrás do discurso falacioso e fortemente ideológico da Qualidade Total, que tem logrado, em muitos casos, dissolver a instância crítica dos indivíduos, sobretudo empregados e consumidores, transformando-os em “pregadores” de tal dogma.

Adverte que a falácia da qualidade total esconde o descarte e a superfluidade da produção — bem como do trabalho<sup>(7)</sup> — e que quanto mais “qualidade total” os produtos alegam ter, menor é seu tempo de duração. A necessidade imperiosa de reduzir o tempo de vida útil dos produtos, visando a aumentar a velocidade do ciclo reprodutivo do capital, faz com que a “qualidade total” seja o invólucro, a aparência ou o aprimoramento do supérfluo, uma vez que os produtos devem durar cada vez menos para que tenham uma reprodução ágil no mercado. A “qualidade total”, por isso, deve se adequar ao sistema de metabolismo sócio-reprodutivo do capital, afetando desse modo tanto a produção de bens e serviços como as instalações, maquinários e a própria força humana de trabalho.

A tendência depreciativa e decrescente do valor de uso das mercadorias, que empolga a doutrina da qualidade total, espalhou-se qual uma epidemia pelo mun-

(7) Como o capital necessita cada vez menos do trabalho estável e cada vez mais do trabalho precário para alcançar a “qualidade total” — leia-se redução de custos — parcela enorme da força humana de trabalho tem sido descartada e tornada supérflua.



do empresarial. As empresas, na competitividade travada entre elas, visando reduzir o tempo entre produção e consumo, incentivam ao limite essa tendência restritiva. Precisando acompanhar a competitividade existente em seu ramo produtivo, os capitais desencadeiam uma lógica que se intensifica crescentemente, da qual a “qualidade total” é um mecanismo intrínseco e funcional. Com a redução dos ciclos de vida útil dos produtos, os capitais não têm outra opção, para sua sobrevivência, senão “inovar” ou correr o risco de serem ultrapassados pelas empresas concorrentes. (Antunes, 2005)

Os traços determinantes, pois, da “qualidade total” são desperdício, superfluidade e destrutividade, os quais se manifestam não apenas no produto, mas em todo o processo produtivo, atingindo, inclusive, o trabalho.

Tendo em vista que a noção de dogma é correlata à noção de ponto inquestionável, pode-se concluir com segurança que é justamente isso que a “qualidade total” pretende ser. Às empresas não cabe questionar os postulados da qualidade total, cabe aplicá-los, se quiserem continuar existindo no mercado. Cabe negar a durabilidade dos produtos, cabe seduzir o trabalhador com ideologias e adotar as estratégias gerenciais de vinculação do trabalho ao melhor desempenho possível em relação ao princípio consagrado da qualidade.

Produzir com qualidade total é sinônimo de produzir sem qualidade nenhuma, mas com o menor custo possível.

## 5.2. Mapas de produção ou obsessões?

Não há dúvida, por tudo quanto se viu, de que é impossível ao capitalismo adotar os postulados da qualidade total sem racionalizar o fator trabalho na persecução de seus objetivos. Se a qualidade total representa a otimização da relação entre todos os elementos do processo produtivo, é preciso harmonizar tais elementos, e, sendo o trabalho humano um deles, é preciso mobilizar os empregados na luta pelos interesses da empresa.

Sendo, como são, os interesses do capital e do trabalho diametralmente opostos, tal conciliação só é possível através da disseminação de fortes valores ideológicos, capazes de incutir no trabalhador a ilusão de que os interesses da empresa são também os seus. Difunde-se assim o chamado “feudalismo industrial” a que se refere *Márcio Túlio Viana* (2004a), em que o empregado manifesta uma espécie de devoção à empresa, identificando-se mais com ela do que com seu sindicato, e trabalha em ritmo intenso em prol dos objetivos empresariais, exercendo uma fiel auto-cobrança.

Para evitar o desmoronamento da ideologia, a empresa busca neutralizar a ação coletiva, formando equipes de trabalho nas quais impera a incômoda vigilância de um empregado sobre o outro, além de acirrada competição.

A estrutura empresarial propícia à implantação da qualidade total está assim assentada sobre o componente ideológico de envolvimento do empregado nos ob-

jetivos da empresa, e na utilização do controle hierárquico, que agora é exercido pelo próprio empregado, sobre si mesmo e sobre os colegas, o que inibe sobremaneira a possibilidade de alguma resistência à exploração.

Após resolvido o problema da resistência, é preciso, para alcançar a qualidade total, aumentar a produtividade dos empregados. Isso se tornou possível através da generalização de um método de gestão da mão-de-obra, chamado “programa de metas”, que logra, a um só tempo, intensificar o ritmo de trabalho e resolver definitivamente a questão da contradição de interesses própria às relações laborais, através da vinculação dos ganhos salariais do trabalhador ao alcance das metas que lhe são propostas.

Trata-se de uma estratégia gerencial consistente em estabelecer metas de produtividade a serem alcançadas pelo empregado, incentivando-o a persegui-las pela possibilidade de recompensas econômicas. Estes programas de metas tornaram-se uma verdadeira compulsão das empresas atuais, pelos bons resultados que alcançam no comprometimento dos empregados e no aumento de produtividade.

De fato, as metas, como desafio e promessa que representam, envolvem tanto o trabalhador, fazem com que intensifique tanto o seu trabalho, que a sua imposição, associada à pressão constante exercida pelo capital, generalizou-se a tal ponto no mercado que é impossível às grandes empresas deixarem de implantar esta estratégia.

É dizer: a qualidade total requer a imposição de metas, pelo aumento de produtividade que representa. A implantação do programa de qualidade total é uma necessidade de todas as grandes empresas que pretendam se manter competitivas no mercado. Logo, todas as grandes empresas, que pretendam implantar a qualidade total para se manterem competitivas no mercado, têm, também por necessidade imperiosa, que adotar a estratégia de imposição de metas.

Por isso tal estratégia é hoje uma obsessão no meio empresarial, por estar diretamente ligada aos programas de qualidade total, que se pregam como dogmas. E, mesmo se assim não fosse, tantos são os benefícios que o estabelecimento de metas acarreta para o capital, tais como o supercomprometimento, a diminuição de necessidade de controle direto, o aumento de produtividade e a vinculação da remuneração do empregado a seus resultados, que, de todo modo, este modelo de gestão da mão-de-obra se generalizaria, por sua eficácia.

A forte tendência de implantação dos programas de metas foi observada no resultado das entrevistas realizadas. Perguntados se a empresa para a qual trabalham estabelece metas de produtividade, os entrevistados responderam:

Em tudo. Na verdade, tenho que bater 3 metas — número de pedidos, valor das vendas e estabelecimento de revendedoras, ou seja, cadastrar mais revendedoras. Então tenho meta de pedidos, meta de vendas e meta de estabelecimento. As metas são estabelecidas por campanha, que duram em torno

de 19 dias, pois são 3 campanhas a cada 2 meses. Por isso, estou sempre correndo atrás de bater a meta, pois o tempo é muito curto para o volume que é exigido, apenas 19 dias. Não tenho tempo pra nada. (R., 27 anos, gerente de setor)<sup>(8)</sup>

Inúmeras. Existem metas de vendas de produtos do banco, como seguros, financiamentos e títulos de capitalização, metas de abertura de novas contas, metas de fidelização de clientes, metas de estabelecimento de cartões de crédito, aumentar limites de cartão de crédito, enfim, tinha que cumprir umas dez metas diferentes todo mês. (A., 40 anos, ex-gerente de contas)<sup>(9)</sup>

A imposição de metas não se dá apenas individualmente, mas também por equipes. Perguntados se as metas que lhes são impostas são individuais ou por equipe, os entrevistados responderam que:

Existem metas individuais, minhas, que tenho que bater, e também a meta da minha equipe. Só que não basta a minha equipe bater a meta, ou seja, eu não bato a minha meta automaticamente se todo mundo da equipe bater a sua. É como se eu tivesse uma meta e uma submeta. A submeta é a da minha equipe, tenho que cobrar delas, pressionar, ficar atrás mesmo. E também tenho que me preocupar com a minha meta. É muito estressante. (R., 27 anos, gerente de setor)<sup>(10)</sup>

Cada funcionário da agência tinha suas metas individuais, mas também a agência tem que cumprir suas metas. A equipe é a agência. Não adiantava eu alcançar minha meta se todos não alcançassem as suas, pois somos vistos como equipe. Para que a agência alcançasse as metas, era preciso que todos os funcionários alcançassem as suas. (A., 40 anos, ex-gerente de contas)<sup>(11)</sup>

É interessante observar o quanto as empresas estruturam sua produção em uma espécie de "cadeia" de metas. Todos possuem metas individuais e por equipe, e o alcance das metas de cada nível hierárquico depende do nível hierárquico imediatamente inferior, o que potencializa a pressão dos empregados sobre os colegas e dos gerentes sobre seus subordinados.

Aliás, a pressão para o alcance das metas é outra tônica recorrente no tema em questão, e é apontada como sufocante pelos entrevistados. Em resposta à pergunta sobre as conseqüências do não atingimento de suas metas, disseram que:

Me sinto muito frustrada, sou muito cobrada pela minha chefe, pois a meta dela depende da minha e assim sucessivamente. Não ganho nada, se

(8) Informação verbal. Dados da entrevista.

(9) Informação verbal. Dados da entrevista.

(10) Informação verbal. Dados da entrevista.

(11) Informação verbal. Dados da entrevista.

não bato minha meta, não ganho as vantagens e sou muito cobrada. Eu me sinto muito frustrada porque vejo a meta como uma obrigação minha. Isso prejudica muito meu lado pessoal, principalmente no casamento. Também dou muito pouca atenção para minha filha, que só tem 1 ano e 9 meses. Mas prejudica mais meu casamento, pois corro feito louca atrás da meta. Porque essa é minha obrigação. Parece que 80% das gerentes de setor são separadas. (R., 27 anos, gerente de setor)<sup>(12)</sup>

Além de todo mundo da agência ficar me olhando torto, o gerente chamava minha atenção na frente de todos os outros colegas, me sentia muito humilhado. A situação é mais ou menos assim: se você cumpre a meta, não fez mais que a sua obrigação, se não cumpre, você é um incompetente, um imprestável. (A., 40 anos, ex-gerente de contas)<sup>(13)</sup>

E, perguntados como se sentem em relação às metas que lhes são impostas, se pressionados ou incentivados, responderam que:

Pressionada, porque as metas são muito altas. Você só consegue cumprir a meta se você der seu sangue, deixando totalmente de lado sua vida pessoal. Parece que a empresa coloca a meta muito alta pra você se matar e ainda assim não atingir, e ela lucrar como se você tivesse atingido, pois o que é necessário é bem menos do que é colocado. (R., 27 anos, gerente de setor)<sup>(14)</sup>

Pressionado, muito mais pressionado do que incentivado, porque eu só via o lado negativo, se eu não conseguir cumprir a meta vou ser humilhado na reunião, os colegas vão ficar chateados comigo. Eu não pensava em correr atrás da meta para ganhar mais, eu pensava em correr atrás para não sofrer as conseqüências. Não me sentia incentivado, sentia pressão. (A., 40 anos, ex-gerente de contas)<sup>(15)</sup>

Como decorrências desta pressão, a primeira entrevistada relatou que está apresentando problemas de saúde por ficar muitas horas sem comer, e que tem dificuldades para dormir. O segundo entrevistado relatou que está afastado do trabalho há dois anos, por depressão, e está tentando se aposentar.<sup>(16)</sup>

A verdade é que o capital, quando se trata de expandir os lucros, transforma tudo que lhe é rentável em obsessão desmedida. E isso tem ocorrido com os programas de metas. Obcecadas pelo aumento da produtividade, as empresas exercem pressão desmesurada sobre o trabalhador, para quem o alcance das metas também passa a ser uma obsessão.

(12) Informação verbal. Dados da entrevista

(13) Informação verbal. Dados da entrevista

(14) Informação verbal. Dados da entrevista

(15) Informação verbal. Dados da entrevista

(16) Cf. íntegra das entrevistas no Apêndice B da presente dissertação.



Esta desmedida empresarial na pressão pelo atingimento das metas conduz a situações inimagináveis, que serão a seguir analisadas.

### 5.3. A desmedida empresarial na pressão por resultados

Aplicadas as estratégias de gestão que transformam o empregado em fiscal de seu próprio trabalho, fragilizam o espírito coletivo e arruinam os mecanismos de resistência, e difundidas as ideologias que transformam a empresa em objeto de devoção, tem-se ampliado enormemente o espaço de atuação do poder empregatício que, embalado pela obsessão de aumentar os lucros, ignora e faz anedota da dignidade dos trabalhadores.

Também o espaço externo, fora da empresa, favorece a desmedida empresarial. O discurso político do neoliberalismo, que propõe a cúmplice abstenção do Estado, aliado ao fatalismo atribuído ao fenômeno da globalização, propondo que o capital não conhece fronteiras, tem feito com que o poder diretivo também desconheça fronteiras.<sup>(17)</sup>

Essa obsessão pelo aumento da lucratividade canaliza-se sobre os empregados em forma de pressão por resultados, sobretudo para que alcancem, haja o que houver, suas metas de produção. Tem sido, de fato, nas conseqüências do não atingimento das metas impostas que o capital tem mais abertamente enxovalhado o trabalhador. Em uma palavra, os “castigos” infligidos ao empregado que não alcança suas metas têm extrapolado, em muito, os limites do poder diretivo e violentado, de forma alarmante, os direitos de personalidade do trabalhador.

Situações de franco desrespeito à dignidade da pessoa humana têm chegado aos Tribunais Trabalhistas de todo o país, levando a Jurisprudência a se posicionar, em defesa dos fundamentos do Estado Democrático de Direito.

Relata Rodolfo Pamplona Filho (2006), em artigo sobre o Assédio Moral<sup>(18)</sup>, que se têm tornado muito comuns as chamadas “campanhas motivacionais”, epíteto utilizado pelas empresas para mascarar as reuniões realizadas com o intuito de pressionar os empregados a perseguirem incessantemente suas metas e humilhar aqueles que não as alcançaram. Descreve ele vários atentados à dignidade do trabalhador cometidos nestas “campanhas motivacionais”, em diferentes estados do país, conforme passaremos a ver.

(17) Novamente, parece oportuno o paralelo com o Estado, que também muito se preocupa em *bater metas*; em auto-superação. Altos índices de investimentos externos medem o humor do mercado, com reflexos na bolsa de valores. Saldo positivo na balança comercial; *superávit* primário; reserva cambial, são alguns exemplos do que os governos, sejam de direita, de centro, de centro esquerda ou de esquerda, desejam alcançar. De certa maneira, todos se esquecem um pouco do ser humano, dando maior importância a realizações de ordem econômica.

(18) Artigo intitulado Noções conceituais sobre o assédio moral na relação de emprego, publicado na Revista LTr — Legislação do Trabalho, em setembro de 2006.

No estado da Bahia, em diversos processos judiciais, foi constatada a ocorrência de uma campanha motivacional em que os empregados que não alcançavam as metas tinham que ficar, em um auditório, posicionados nas últimas cadeiras, sendo taxados de “morcegos”, “vampiros” ou “sanguessugas”, pois estariam, supostamente, “tirando o sangue da equipe” ao não alcançarem suas metas.

Aqui é válida a reflexão: que espírito coletivo ou de solidariedade pode nascer em equipes como estas?

Ainda no estado da Bahia, o Ministério Público do Trabalho ajuizou uma ação civil pública em face de uma indústria de bebidas, cujo gerente de vendas, em repetidas condutas assediadoras, chegou ao cúmulo de queimar as nádegas de uma funcionária, que foi — pasmem! — oferecida como “prêmio” aos vendedores que atingissem determinada cota mensal de vendas.

No estado de Santa Catarina, constatou-se a ocorrência de reuniões empresariais em que os empregados que não alcançassem suas metas deveriam dançar a conhecida “dança na boquinha da garrafa” perante colegas e supervisores.

Em São Paulo, a exposição ao ridículo em determinada empresa variava entre desfilar de saias, para os vendedores do sexo masculino, ou ser constrangido a passar por um “corredor polonês”, sob pauladas e gritos ofensivos.

No estado do Sergipe, chegou à Justiça do Trabalho o caso de uma conhecida empresa que fazia murais com fotos de seus vendedores menos produtivos, segurando um “excremento de argila” e usando um boné com os dizeres: “tô na m...”, tendo tal absurdo sido relatado pelo próprio preposto da empresa, em seu depoimento.<sup>(19)</sup>

Registre-se, *en passant*, que os atos cometidos pelo gerente de vendas desta empresa sergipana, impondo constrangimentos absurdos e humilhações repugnantes aos empregados, a pretexto de “motivá-los” ou “incentivá-los”, são de causar arrepios.

O depoimento das testemunhas ouvidas na instrução revela o altíssimo nível de desmandos e agressões por ele cometidas, relatando que dito gerente tinha o hábito de ameaçar os empregados vendedores com arma de fogo e/ou canivete profissional, como forma de intimidação, além de aplicar “gravatas” no pescoço dos empregados. Em determinado mês, estipulou uma meta inatingível, e os vendedores que não a alcançaram foram compelidos a raspar a cabeça.

É de interesse a transcrição do depoimento de uma das testemunhas ouvidas, pela contundência:

...Que o gerente E. P. utilizava arma de fogo ou canivete profissional para atemorizar os vendedores quando não cumpriam as metas. Que o Sr. E. apon-

(19) TRT 20ª R. n. 00224-2005-004-20-00-0 RO — Rel. Suzane Faillace Lacerda Castelo Branco — DJSE 4.7.05.

tava armas para o pescoço ou cabeça dos vendedores, além de dar “gravatas”. Que o Sr. E. P. também determinava aos vendedores a execução de exercícios físicos (apoio e polichinelo) caso achasse que a saudação diária fosse fraca e às vezes quando não cumpria a meta. Que certa vez Sr. E. estabeleceu uma meta inatingível, sendo que os vendedores que não a atingissem deveriam raspar a cabeça, o que veio a ocorrer com todos, inclusive o reclamante. Que E. também dava tapas nas costas e no pescoço dos vendedores. (Depoimento de testemunha)<sup>(20)</sup>

Condutas desrespeitosas e degradantes como as expostas acima fazem parte da rotina de uma conhecida indústria de bebidas, acionada por centenas de vendedores nos últimos anos, em todos os cantos do país, em função das agressões cometidas em nome das metas. Tal indústria domina as vendas de cerveja no Brasil com 68% do mercado, está presente em 14 países, e possui faturamento de 16 bilhões de reais. Seu sucesso na disputa concorrencial é atribuído “a uma cultura especialmente agressiva na cobrança de metas” — leia-se: imposição de castigos aos empregados que não alcançam suas metas.<sup>(21)</sup>

Entre as estratégias utilizadas por esta empresa para “motivar” os vendedores, é comum obrigá-los a entrar em um caixão para ouvir os insultos do chefe e dos colegas, a fazer flexões de braço e a passarem por um corredor polonês sob insultos. Todas as manhãs, antes de sair para as ruas, cerca de 13 mil vendedores desta empresa se reúnem em diferentes lugares do Brasil, onde conhecem as metas de vendas do dia e entoam hinos e gritos de guerra contra a concorrência.

É flagrante a difusão de ideologia e a desmedida pressão por resultados exercida sobre os empregados. A indústria adota a filosofia típica das empresas americanas das décadas de 80 e 90, cujo mantra era a célebre expressão “greed is good” (a ganância é boa). Trata-se de extrair o máximo dos empregados para alcançar resultados máximos. E a luta contra a concorrência é abraçada de modo veemente pelos empregados.

Note-se que a obsessão na implantação e na gestão dos programas de metas, aliada à compulsão por lucros e à ausência de resistência obreira, produz efeitos perversos em todos os setores do mercado de trabalho.

Com efeito, o assédio moral derivado da pressão exercida sobre o empregado para alcançar as metas impostas, aumentando sua produtividade e os lucros da empresa, tem apresentado inquietante recorrência. São abundantes na Jurisprudência demandas versando sobre atentados à dignidade do trabalhador, bem como abalos psíquicos derivados de cobranças excessivas.

(20) Depoimento de testemunha. TRT 20<sup>ª</sup> R. n. 00224-2005-004-20-00-0 RO — Rel. Suzane Faillace Lacerda Castelo Branco — DJSE 4.7.05.

(21) Dados extraídos de reportagem da Revista *Época*, 3 de abril de 2006, p. 60-62.

Na jurisprudência do Tribunal Regional do Trabalho da 4<sup>ª</sup> Região, colhe-se um caso cuja análise revela que, a pretexto de alcançar a “excelência”, idéia correlata ao dogma da qualidade total, a empresa impingia punições aos empregados. Declarou uma testemunha que:

Aos empregados que não atingiam as metas, chegavam atrasados, esqueciam o uniforme e não sabiam do programa de excelência da reclamada eram aplicadas as seguintes punições: pagavam apoio, passavam em fila (corredor polonês) e recebiam tapas; que o programa de excelência exigia o conhecimento pelos funcionários de todas as regras e metas da reclamada, por isto, no início da jornada ocorria o “pinga-fogo”, que consistia em perguntas feitas pelo supervisor ou pelo gerente a determinado funcionário que deveria respondê-las sob pena de ter que pagar apoio; que eram ofendidos por palavras de baixo calão e com apelidos; que o autor era chamado de “cabeça de cavalo”, “cabeção”, “manga-larga” e outros apelidos; que aos funcionários eram dirigidas palavras tais como: “burro, não entra nada na cabeça”, “vou te f... no mês que vem”; que era regra que todos rissem, sob pena de sofrer o mesmo desagravo, porém recorda que certas pessoas saíam chorando da sala. (Depoimento de testemunha)<sup>(22)</sup>

Em muitos casos, é difícil concluir se o que pretendem as empresas é cobrar aumento de produção ou simplesmente humilhar, inferiorizar e agredir o empregado, tamanha a perversidade das atitudes relatadas.

O Tribunal Regional do Trabalho da 3<sup>ª</sup> Região também já apreciou mais de uma situação em que os vendedores que não atingem as metas de vendas propostas são submetidos a constrangimentos e humilhações perante colegas e superiores hierárquicos, em flagrante abuso do poder diretivo. Em uma destas situações, depoimentos revelaram a natureza dos “castigos”:

O reclamante participou de vários castigos por não bater metas, que consistiam em vestir roupas de mulheres, passar batom, desfilando pelos setores da empresa; que também era xingado, como mulambo, ruim de serviço, colocando máscara de monstro com dizeres “sou monstro e não bato minha meta”. (Depoimento de testemunha)<sup>(23)</sup> (grifos nossos)

As empresas tentam justificar esse tipo de comportamento inaceitável ao argumento de que tais condutas fazem parte de “campanhas motivacionais” e que as situações vexatórias impostas aos empregados são apenas “brincadeiras”, cujo intuito é estimular o trabalho e criar um ambiente descontraído e amigável.

(22) TRT 4<sup>ª</sup> R. n. 00887-2003-015-04-00-4 RO — Rel. Carlos Alberto Robinson. DJRS 16.7.04.

(23) TRT 3<sup>ª</sup> R. n. 00131-2006-110-03-00-0 RO — Rel.: Maria Lucia Cardoso Magalhães — DJMG 8.7.06.

Ocorre que o que de fato tais “brincadeiras” alcançam é arruinar a auto-estima do empregado e degradar profundamente o ambiente de trabalho, podendo causar danos psíquicos irrecuperáveis que levam, não raro, o empregado à incapacidade laborativa. É de profundo relevo o potencial lesivo do dano psíquico, que produz no indivíduo sinais comprováveis de diminuição de suas habilidades comuns e altera o modo como conduz sua vida.

O mesmo Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região apreciou, recentemente, duas representativas situações de dano psíquico causado pela cobrança desmedida de metas, em que a atitude do empregador, em gestão do poder empregatício francamente incompatível com a dignidade da pessoa humana, violou direitos fundamentais do trabalhador e maculou sua integridade psíquica.

Em um deles, ficou cabalmente demonstrado, por prova pericial, que o empregado contraiu doença profissional, diagnosticada com o quadro de depressão e ansiedade, em virtude do abalo psíquico ocasionado pelos desmandos do empregador, que exercia cobrança exagerada sobre o empregado, ameaçava-o de dispensa e golpeava duramente sua auto-estima, chamando-o de incapaz nas reuniões (“campanhas motivacionais”), na presença de outros empregados.<sup>(24)</sup>

O estresse derivado da cobrança excessiva sofrida pelo empregado, causando em seu ânimo alterações que levaram à efetiva ocorrência de dano psíquico, foi comprovado pelo perito que procedeu ao exame clínico, que o apontou como fator de risco na função laborativa:

O fator de risco em sua função laborativa é caracterizado por permanente estresse ambiental causado por cobranças excessivas de sua chefia imediata, sendo acrescidas também de desqualificação profissional e ameaças de demissão, caso não ocorresse superação de metas. Sua duração estendeu-se por aproximadamente dois anos e meio e as tensões eram diárias. Na folha 75 dos autos encontra-se CAT, tendo como agente causador fadiga mental e psíquica por excesso de trabalho e assédio moral. (Resposta do perito à questão)<sup>(25)</sup>

E concluiu o perito:

Do exame resulta de forma inequívoca ser o periciado portador de enfermidade psiquiátrica do tipo Transtorno Depressivo e Ansioso. Os sintomas iniciaram-se nos idos de 2002/2003, durante a vigência do referido pacto laboral com a Reclamada. O quadro clínico constitui-se basicamente em um misto

(24) TRT 3ª R. n. 00274-2006-035-03-00-0 RO — Rel. Luiz Otávio Linhares Renault — DJMG 28.7.07.

(25) TRT 3ª R. n. 00274-2006-035-03-00-0 RO — Rel. Luiz Otávio Linhares Renault — DJMG 28.7.07.

de sintomas psíquicos com somatizações. Há nexos causais entre os estressores vivenciados em sua atividade profissional e a eclosão da enfermidade. (Conclusão do laudo pericial)<sup>(26)</sup>

Em outro caso de excessos empresariais levado à apreciação do TRT mineiro, revelou-se que eram freqüentes os afastamentos do trabalho, com recebimento de auxílio-doença, de empregados acometidos de depressão, em demonstração explícita da provocação de dano psíquico pela imposição de metas inatingíveis<sup>(27)</sup>.

Com efeito, a pressão constante por metas de difícil atingimento, ensejando abalo psíquico e estafa mental prolongada, bem como a exposição do trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras de modo a degradar o ambiente de trabalho, constituem causas efetivas de adoecimento psiquiátrico. No caso em comento, declararam as testemunhas que:

Em duas ocasiões viu a reclamante ser humilhada pelo gerente, sendo que uma delas envolveu a venda de um colchão por preço errado e a outra envolveu a venda de um conjunto de sofás, tendo o gerente chamado a reclamante de burra e dizendo que ia dispensá-la na frente dos funcionários e no caso dos sofás, inclusive do cliente; que a cobrança da ré por produção era exagerada, tanto que o depoente ficou afastado mais de dois anos por depressão, o que também ocorria com a reclamante. (Depoimento de testemunha)<sup>(27)</sup>

Que em certa ocasião presenciou o gerente destrutando a reclamante que havia feito uma venda errada, na frente do cliente e funcionários; que a pressão feita pela ré por produção é muito grande comparada a outras lojas (...) acarretando até afastamento de funcionários. (Depoimento de testemunha)<sup>(28)</sup>

Ora, é flagrante que se tornou praxe no contexto empresarial acima descrito o adoecimento dos empregados em virtude dos abusos cometidos pelo empregador no exercício do poder diretivo, tornando a depressão e o desequilíbrio emocional realidades corriqueiras na vida dos empregados.

Entretanto, violências psicológicas reiteradas devem ser combatidas, como assevera Luiz Philippe Vieira de Mello Filho (2004), com o mesmo rigor com que se combatem os ambientes insalutíferos ou perigosos, já que a devastação psíquica também mutila o trabalhador da população economicamente ativa, sobrecarregando ainda mais o já caótico sistema previdenciário.<sup>(29)</sup>

(26) TRT 3ª R. n. 00274-2006-035-03-00-0 RO — Rel. Luiz Otávio Linhares Renault — DJMG 28.7.07.

(27) TRT 3ª R. n. 00406-2007-139-03-00-8 RO — Rel. Anemar Pereira Amaral — DJMG 26.9.07.

(28) TRT 3ª R. n. 00406-2007-139-03-00-8 RO — Rel. Anemar Pereira Amaral — DJMG 26.9.07.

(29) Excerto do voto proferido no julgamento do Recurso Ordinário n. 01394-2004-111-003-00-6, publicado no DJMG em 3.9.05.

É inegável que as pressões constantes, acompanhadas de humilhações em grupo, arruinam o ambiente de trabalho, tornando-o desgastante e inóspito a ponto de provocar seqüelas psíquicas no empregado que conduzem ao seu afastamento. Porém, infelizmente, tais práticas são cada vez mais comuns e justificadas pela alta competitividade e pela busca desenfreada pelo lucro.

Em verdade, já se podem apontar alguns contextos empresariais que se destacam pela ocorrência sistemática de danos oriundos da cobrança excessiva de metas. Um exemplo é o setor bancário.

Marcadas pela pressão extrema por resultados exercida pelas chefias centrais, as agências bancárias tornaram-se verdadeiras arenas de agressão à integridade psíquica dos empregados, com recorrentes ameaças de dispensa, insultos à sua capacidade, discriminações em razão de idade e aparência física, entre outras violações.

É comum travarem-se verdadeiras perseguições aos empregados para que alcancem as metas, pois o mau desempenho de um compromete o desempenho de todo o grupo, principalmente o do gerente da agência, que, com isso, torna-se um implacável capataz. Alguns traços de personalidade são repetitivos nas descrições dos gerentes bancários feitas pelos empregados:

Me sentia humilhado na reunião quando o gerente chamava minha atenção perto de todo mundo, na verdade ele dava um “esporro”, ele não é uma pessoa muito educada. Ele sempre dizia que nós não nos esforçávamos o suficiente, que éramos incompetentes. Mas eu me esforçava e muito. Quantas vezes cheguei a ligar pros clientes do meu telefone particular, fora do horário de serviço, atrás de cumprir meta. (A., 40 anos, ex-gerente de contas)<sup>(30)</sup>

Todos os empregados do banco eram perseguidos para alcançarem as metas e venderem produtos, sob constantes ameaças de dispensa. O gerente tratava mal a reclamante, era um homem hostil, sem educação, bruto, acoimando os empregados de “gorda, feia, velha”, incluindo a reclamante, que sofria forte pressão para atingir as metas do banco, com ameaças de demissão. (Depoimento de testemunha)<sup>(31)</sup>

Reportou-se na jurisprudência o caso de um certo gerente bancário que se dirigia aos empregados da agência através de *e-mails*, que não eram enviados de modo particular a cada um, mas a todos conjuntamente, dando conta do desempenho pessoal de cada empregado. Tais *e-mails* continham relações de nomes dos empregados que atingiam os objetivos estipulados, dos que não atingiam, e observações sobre o desempenho de cada um, tais como: “é uma vergonha”; “parabéns,

(30) Informação verbal. Dados da entrevista.

(31) TRT 3ª R. n. 01761-2005-092-03-00-3 RO — Rel.: Antônio Gomes de Vasconcelos — DJMG 26.8.06.

o único que está trabalhando”; “decepcionante, pode fazer muito mais”; “até quando... está fazendo o que para melhorar?”; “vergonhoso, já podia ser gerente... mas precisa sair da estufa ou mudar de profissão”; “parece que não precisa do emprego”.<sup>(32)</sup>

É nítido que a intenção contida por detrás de mensagens com esse tipo de conteúdo, enviados a todos os empregados e não a cada um individualmente, não é estimulá-los ou motivá-los, mas degradar seu ambiente de trabalho, desvirtuando a lógica que deveria mover o trabalho em grupo.

Observe-se que em muitas situações envolvendo a cobrança de metas em grupo produzem-se efeitos danosos ao equilíbrio emocional do empregado, sobretudo se adotadas dinâmicas, como as já analisadas, que o façam sentir-se humilhado e menos capaz que os colegas. Assim é que a imposição de castigos vexatórios em reuniões e a difusão de comentários pouco elogiosos sobre o desempenho do empregado objetivam minorar sua auto-estima, ferindo sua honra e diminuindo seu valor profissional.

Além destas práticas que visam a derruir o prestígio do empregado, a pressão empresarial para o alcance de metas também se apresenta, rotineiramente, em forma de ameaça de dispensa. Por certo a dispensa afigura-se como direito potestativo do empregador, derivado do poder empregatício, entretanto, não é admissível que o empregador lance mão habitualmente da ameaça de utilização desse direito para pressionar o empregado a aumentar a produção.

Porém, talvez em nenhuma outra situação a desmedida empresarial na pressão por resultados se revele com maior intensidade como nos casos em que até mesmo os valores morais mais elementares são abandonados. O Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região apreciou a conduta de uma empresa que sujeitava suas empregadas ao continuado rebaixamento de limites morais, com adoção de interlocução desabrida e sugestão de condutas permissivas em face dos clientes, no afã de elevar as metas de vendas. Comumente sugeria-se às vendedoras, de forma velada ou não, como “conduta profissional”, que “saíssem” com os clientes, “vendendo-lhes o corpo” e que se submetessem a comentários lúbricos e investidas de superiores hierárquicos.<sup>(33)</sup>

Tais absurdos, violentando abertamente os direitos dos empregados, representam a subjugação da personalidade e da dignidade dos empregados em face do poder patronal, e o exercício ilimitado das prerrogativas inerentes a este poder propicia a violação de valores fundamentais da sociedade democrática.

Ocorre, entretanto, que qualquer cobrança de atingimento de metas que se utilize de recursos que agridam a dignidade do trabalhador, tais como utilização de ameaças constantes, imposição de castigos vexatórios, pressão psicológica extrema que provoque abalo psíquico, e quaisquer outros artifícios censuráveis que atinjam

(32) TRT 3ª R. n. 00021-2004-097-03-00-0 RO — Rel. Denise Alves Horta — DJMG 27.7.04

(33) TRT 2ª R. n. 01531200146402000 RO — Rel. Ricardo Artur Costa e Trigueiros — DJSP 20.5.05.

os direitos de personalidade do empregado, em irregular exercício do poder diretivo, constituirão, a depender das circunstâncias fáticas envolvidas, dano moral, assédio moral ou dano psíquico.

Seja como for, é preciso combater tais formas despóticas de gestão da mão-de-obra, que degradam o ambiente de trabalho com o escopo de aumentar a produtividade. Por mais que o lucro seja a razão e o fim das empresas, ele não deve ser alcançado com o sacrifício da integridade moral e psíquica dos empregados envolvidos no processo de trabalho, bem como de sua dignidade.

#### 5.4. Metas: incentivo ou constrangimento?

Realidade indissociável dos contextos empresariais modernos, a imposição de metas de produção pode-se afigurar como exercício regular do poder empregatício, respaldado pelo Direito do Trabalho, ou como franco desrespeito aos direitos do trabalhador, devendo ser reprimido vivamente. A classificação dependerá da análise acerca da observância ou não dos critérios de proporcionalidade e razoabilidade na conduta do empregador.

Com efeito, como muito bem assevera *Denise Alves Horta* (2005), o empregador tem o direito de exigir de seus empregados o cumprimento satisfatório de suas obrigações contratuais, mas quando sua conduta ultrapassa os limites ético-morais exigíveis, expondo o trabalhador a situações vexatórias com o intuito de puni-lo pelo não alcance de meta e, ao mesmo tempo, forçá-lo ao alcance sempre maior de produtividade, configurado restará o assédio moral em afronta ao princípio fundamental da dignidade da pessoa humana.<sup>(34)</sup>

Portanto, o empregador, ao dirigir a prestação pessoal de serviços e exigir do empregado resultados crescentes, deve pautar sua conduta pelos princípios da proporcionalidade e da razoabilidade, conduzindo-se com sensatez, ponderação, equilíbrio e prudência, evitando comportamentos incompatíveis com a ética, com a moral e com o respeito ao ser humano.

No exercício do poder empregatício, ao exercitar cobranças voltadas ao alcance dos objetivos empresariais, não deve o empregador ofender os direitos fundamentais do empregado, mas agir de modo ponderado, sem excessos, compatibilizando seus interesses econômicos com a dignidade deferível ao ser humano.

Em se tratando de relações assimétricas, como o são por excelência as relações laborais, a dignidade da pessoa humana é a baliza principal para se avaliar a proporcionalidade e a razoabilidade dos comportamentos; é a *ultima ratio* na aferição de desrespeito injustificável aos direitos de personalidade do empregado. Assim, sempre que houver afronta à dignidade do trabalhador, estará o comportamento do empregador em desacordo com os princípios da proporcionalidade e da razoabilidade, configurando manifesto desvio de poder.

(34) Excerto do voto proferido no julgamento do Recurso Ordinário n. 000999-2005-111-03-00-8, publicado no DJMG em 22.10.05.

Também na fixação das metas a serem atingidas pelo empregado assume especial relevo o critério da razoabilidade, aconselhando que as metas não sejam excessivas, inatingíveis, superiores à capacidade do empregado, de modo a abalá-lo moralmente ou representar coação psicológica.

É cediço que a imposição de metas de extrema dificuldade tem, por vezes, o intuito de solapar a auto-estima do empregado e fazer com que, frustrado pelo insucesso, tomado pelos sentimentos de inutilidade e desvalor, ele acabe pedindo demissão ou sendo afastado por doença. Não é crível, pois, que metas desmedidamente elevadas, praticamente inalcançáveis, tenham por objetivo incentivar o empregado.

Faz-se, pois, imprescindível, tanto na fixação quanto na cobrança das metas, que o empregador paute-se pelo equilíbrio, pela ponderação e proporcionalidade, pois, como adverte *Martha Halfeld Furtado de Mendonça* (2007), se, por um lado, é certo que metas fazem parte da atividade empresarial, é igualmente certo que devem ser utilizadas com profissionalismo, integridade e respeito no relacionamento, conforme valores corporativos, atuando como estímulo para o desenvolvimento e desafio.<sup>(35)</sup>

Portanto, as metas devem representar estímulo para o trabalho e não serem utilizadas com excessos por parte do empregador, de modo a configurar violência psicológica no trabalho, atentando contra a dignidade e a integridade moral do empregado, causando-lhe danos e constrangimentos de difícil reparação.

É verdade que tanto a fixação de metas quanto a cobrança de seu cumprimento inserem-se no poder diretivo do empregador, mas desde que não extrapolado. Assim é que a pressão psicológica extrema que cause danos morais e/ou psíquicos, a imposição de execrações públicas, a recorrência de ameaças constantes, e outros comportamentos violentadores da paz de espírito e da dignidade do empregado, constituirão constrangimento na relação de trabalho.

Destarte, conclui-se que a utilização ponderada de metas pela empresa, de modo a estimular e motivar os empregados, é perfeitamente aceitável, até mesmo justificável. O que se afigura como intolerável é a institucionalização da violência e da perseguição nos ambientes de trabalho, a pretexto de incentivo no atingimento de metas e aumento de produção.

Como assevera *Renault* (2007), atos visivelmente irracionais e exagerados devem ser evitados e coibidos, em nível de exigências e de discriminação, pois o lucro não pode justificar todo e qualquer tipo de cobrança e de comportamento profissional, atrelando o dia a dia do empregado a resultados, a metas difíceis de serem atingidas e em desproporção com o que seria razoavelmente tolerável. A função social do contrato tem múltiplos arcos, inclusive com envergadura ética — trata-

(35) Excerto da sentença proferida no Processo n. 00515-2007-037-03-00-4, na 3ª Vara do Trabalho de Juiz de Fora/MG.

mento igual — sustentada pela saúde física e mental, assim como pelo equilíbrio emocional e psíquico, que se iniciam na vida privada, nas relações sociais pessoais, mas que também não prescindem do ambiente de trabalho.<sup>(36)</sup>

A tendência moderna de pressão por resultados, sufocando o trabalhador ao nível do insuportável, levantou importante preocupação na França, recentemente, após uma “onda” de suicídios ocorrida entre empregados de uma montadora de automóveis.<sup>(37)</sup>

Máquinas e funcionários da maior montadora de automóveis da França pararam por um minuto, em três das maiores fábricas e escritórios da empresa. Em silêncio, cerca de três mil trabalhadores prestaram discreta homenagem a um futuro executivo, técnico de 38 anos, casado, que tinha filhos e seria promovido, e que se suicidou, deixando uma carta em que escreveu a razão de seu ato: “o trabalho é duro demais para suportar”.

Este chocante evento, terceiro suicídio em um período de quatro meses, o quarto em dois anos<sup>(38)</sup>, levou a opinião pública francesa a questionar a extrema pressão exercida sobre os empregados nos contextos empresariais. Segundo denunciou *Philippe Martinez*, operário da montadora e delegado sindical da Confederação Geral do Trabalho, existe um grave problema de pressão por resultados na empresa em questão, que se manifesta desde os operários até os executivos e engenheiros, impondo forte carga de estresse no trabalho.

Estimativas alarmantes indicam que 300 a 400 funcionários se matam no interior de companhias na França, vítimas do estresse profissional resultante dos sentimentos de solidão e isolamento, da competição excessiva e da pressão exacerbada por resultados.

Acontecimentos extremos como estes são conseqüências da disseminação da ideologia de busca agressiva por resultados, e da atual falta de mecanismos de con-

---

(36) Excerto do voto proferido no julgamento do Recurso Ordinário n. 00515-2007-037-03-00-4, não publicado no *DJMG* até o presente.

(37) NETTO, Andrei. Onda de Suicídios na Renault. Três mortes em uma fábrica provocam discussão na França sobre excesso de pressão no trabalho. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 24 de fevereiro de 2007, Caderno Economia e Negócios, p. 9.

(38) Segundo reportagem do jornal *O Estado de São Paulo*, de 24 de fevereiro de 2007, caderno Economia e Negócios, o pesadelo das mortes de trabalhadores começou em 2004, com um suicídio que, mesmo trágico, parecia isolado. Porém, em 20 de outubro de 2006, o problema se agravou. Um engenheiro de 39 anos atirou-se do quinto andar do prédio envidraçado de Guyancourt, no meio da manhã, em frente a dezenas de testemunhas. No dia 30 de janeiro de 2007, entre 600 e 800 trabalhadores caminharam em silêncio até o ponto do suicídio, para homenagear o colega e despertar a atenção da mídia. No dia seguinte, o corpo de outro funcionário, 44 anos, desaparecido três dias antes, foi encontrado em um espelho d'água no interior da empresa. O caso sobressaltou sindicalistas e a mídia francesa, que quebrou o protocolo jornalístico de evitar a divulgação de suicídios e abordou os incidentes em tom de preocupação, sem revelar os nomes dos suicidas, a pedido das famílias e da polícia. A seqüência de tragédias voltou a emocionar a França em fevereiro de 2007, com a morte do técnico que seria promovido a executivo.

trole sobre os atos do empregador, em face do desemprego e do enfraquecimento da força dos trabalhadores. A violência psicológica no local de trabalho, mais que macular a integridade moral e psíquica do empregado, pode mesmo conduzi-lo a um estado de desajustamento tão agudo que o leve à própria morte.

É definitivamente impossível dizer que pressões como estas, que retiram do empregado sua capacidade de raciocinar plenamente, conduzindo-o a uma privação de sentidos que prejudica sua percepção acerca do mundo, acerca de sua personalidade e individualidade, levando-o ao desequilíbrio emocional, a doenças psiquiátricas e até mesmo a atos extremos como o suicídio, possam representar incentivo.

As feições atuais do modo de gerir a mão-de-obra caminham apressadamente para a destruição do trabalhador, para o solapamento de sua dignidade e de seus direitos de personalidade. Prova disso são os constrangimentos impostos em nome da busca das metas.

Somente uma gestão democrática da mão-de-obra, preocupada com a valorização da dignidade da pessoa humana e atenta ao valor social do trabalho poderá utilizar as metas com a razoabilidade adequada e desejável, fazendo com que representem efetivo incentivo, e não firam os bens jurídicos mais caros do trabalhador.

Contudo, infelizmente, não parece ser essa a tendência observada nas relações de trabalho atuais, e enquanto tais concepções errôneas e subvertidas de poderio ilimitado do capital e prioridade absoluta do lucro sobre as pessoas forem as tônicas dos discursos difundidos, as metas não representarão para os empregados nada além de constrangimento.





## Infortunística moderna — Os novos males do trabalho

*“O contra-senso estaria nessa numerologia vitimológica espantosa numa época high tech em que se presumiria que a evolução sofisticada dos equipamentos não mais ofenderia o operário, como em tempos passados.”*

Carlos Alberto Chiarelli

Informe da Organização Internacional do Trabalho, datado de 1º de maio de 2004, revelou que as doenças e acidentes decorrentes do trabalho provocam, anualmente, 2 (dois) milhões de mortes e que 160 (cento e sessenta) milhões de pessoas sofrem de doenças profissionais. Mais de um trilhão e duzentos e cinquenta bilhões de dólares são gastos por ano com tais infortúnios, aproximadamente 4% do PIB mundial.<sup>(1)</sup>

Diante de números tão expressivos, tanto por sua agressividade quanto por sua onerosidade econômica, Chiarelli (2006) ressalta que há um prejuízo, ou dano, que extrapola os limites do indivíduo, de sua família, da empresa a que se vincula(va) e transfere-se à própria sociedade, pois se trata da vida produtiva, num tempo que se apresenta como automatizada, agredindo seu agente mais nobre, o trabalhador; enfim, a sua face humana.

Reflete ainda sobre o que poderá determinar tão elevado índice infortunístico nos tempos atuais, posto que o antes — início do século XIX, por exemplo — com suas vítimas repetidas e quotidianas, explicava-se pela jornada de 14 horas, pelos intervalos minúsculos, pelo fim-de-semana trabalhado, pelas férias inexistentes, pelas máquinas primitivas e totalmente desequipadas da obrigação de proteger o trabalhador. Mas, e agora, depois de tantas leis detalhistas, de movimentos sindicais ruidosos e exitosos, de avanços na Engenharia de Segurança e na Medicina do Trabalho, de obrigatoria fiscalização governamental, o que poderá justificar os ainda preocupantes algarismos originados pelo infortúnio?

(1) Publicação da OIT intitulada “Segurança em Cifras” disponível em [www.oitbrasil.org.br](http://www.oitbrasil.org.br).

Há quem explique pelo permanente temor do desemprego, pela tensão da exigência produtiva, pelo desafio diuturno de vencer a batalha da competitividade, ou seja, pelo descompasso bio-psicológico que tudo isso gera, desembocando num estresse constante, que seria a causa básica desse anacronismo contra o trabalhador.

De fato, os novos males do trabalho têm decorrido diretamente da elevada carga de estresse imposta ao trabalhador em virtude da adoção dos conceitos e métodos da reestruturação produtiva e da implantação dos modelos de gestão próprios à doutrina da qualidade total, exigindo uma completa entrega e supercomprometimento do empregado com os objetivos da empresa.

Ademais, os ambientes laborativos são marcados por tensão constante, derivada das cobranças exercidas por um poder empregatício livre o bastante para impingir humilhações e tratamentos vexatórios aos empregados considerados pouco eficientes, e reduzir o valor do trabalho humano a quase nada.

É evidente que a corrida desenfreada em busca da satisfação de metas, associada ao estresse e ao medo do desemprego ou da humilhação, tem um preço sobre a saúde do trabalhador. O temor do fracasso, de não conseguir vencer a si mesmo, superando-se sempre, e as cobranças excessivas, não raro conduzem os trabalhadores a estados consideráveis de fadiga psíquica e diversas doenças de cunho emocional, como a síndrome do burnout, associada diretamente ao estresse no trabalho.

Os novos métodos de cobrança e pressão têm, por elevar em demasia o nível de estresse no trabalho, comprometido a integridade psíquica dos trabalhadores a ponto de determinar afastamentos temporários e aposentadorias definitivas que representam uma abstenção laboral espantosa, tendo as doenças psíquicas e de fundo emocional ficado em 3º lugar entre as causas de afastamento previdenciário, de acordo com estatísticas do Ministério da Previdência Social.<sup>(2)</sup>

Embora em índices absolutos o absenteísmo por doenças ocupacionais em geral venha diminuindo no decorrer dos últimos anos, o índice de absenteísmo por doenças psíquicas tem aumentado, em função da elevação do nível de estresse nos ambientes de trabalho.

### 6.1. Relações entre a saúde mental e o trabalho

Ensina Pietá (2000) que a organização do trabalho exerce, sobre o homem, uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições, emerge um sofrimento que pode ser atribuído a uma história individual, portadora de projetos, de esperança e de desejos, e uma organização do trabalho que os ignora. Esse sofrimento, de natureza mental, começa quando o homem, no trabalho, já

(2) Anuário estatístico de Acidentes do Trabalho e Doenças Ocupacionais de 2006, publicado em conjunto pelo Ministério da Previdência Social e Ministério do Trabalho e Emprego, disponível em [www.previdencia.gov.br](http://www.previdencia.gov.br).

não pode fazer nenhuma modificação na sua tarefa para torná-la mais conforme às suas necessidades físicas e seus desejos psicológicos, isto é, quando a relação homem-trabalho é bloqueada. Assim é que do choque entre um indivíduo, dotado de uma história personalizada, e a organização do trabalho, portadora de uma injunção despersonalizante, emergem uma vivência e um sofrimento que determinarão sua saúde ou doença.

Existem, de acordo com *Glina et al.* (2001), duas correntes principais para explicar as relações entre saúde mental e trabalho, que são a psicopatologia do trabalho (ou psicodinâmica do trabalho), do psiquiatra francês *Christophe Dejours* (1992), e os estudos que tratam da relação entre estresse e trabalho.

### 6.1.2. Psicopatologia do trabalho

A psicopatologia do trabalho enfatiza a centralidade do trabalho na vida das pessoas, ou seja, considera que o trabalho é a principal atividade do ser humano, determinante de todas as suas relações e sentimentos.

É interessante notar que, guardadas as especificidades da área, a análise da psicopatologia quanto à centralidade do trabalho na vida das pessoas é acertada. Tal afirmativa se comprova da simples observação dos efeitos do desemprego. O desemprego é a afirmação da centralidade do trabalho pela sua face mais negativa possível, pela sua carência. O peso objetivo, social e também subjetivo do desemprego é uma evidência bastante forte de que o trabalho continua sendo a categoria central do mundo dos homens. *Robert Castel*, citado por *De Toni* (2003), sentenciou que “o trabalho permanece como referência dominante não só economicamente mas também psicologicamente, culturalmente e simbolicamente, fato que se comprova pelas reações daqueles que não o tem”.<sup>(3)</sup>

*Moreira* (2000) reflete que o trabalho, em virtude de sua posição central, é carregado de antagonismos, ora aparece como propiciador de qualidade de vida — chegando a sua subtração a ser um fator importante no desencadeamento de quadros mórbidos e até de mortalidade —, e ora como agravante da qualidade de vida, em virtude das condições dilapidadoras que impõe ao ser humano.

Assim, sendo o eixo central em torno do qual o indivíduo organiza sua vida, o trabalho nunca é neutro: favorece sempre a saúde ou a doença. Na relação existente entre saúde/doença e trabalho, *Dejours* (1992) ressalta:

O trabalho nem sempre aparece, como tendíamos a considerar há dez anos nas pesquisas de Psicopatologia do Trabalho, como uma fonte de doença

(3) Esta centralidade do trabalho na vida dos indivíduos irradia-se, correlativamente, para a economia. Como categoria fundante do mundo dos homens, propiciando criação e distribuição de riqueza e progresso, é o trabalho humano a mola propulsora de tudo o que a humanidade logrou construir, sobretudo após a sua assimilação, e exploração, pelo sistema capitalista.

ou de infelicidade; ao contrário, ele é às vezes operador de saúde e de prazer. (...) o trabalho nunca é neutro em relação à saúde, e favorece seja a doença, seja a saúde. (*DEJOURS*, 1992, p. 13)

Observa-se, deste modo, que a não-neutralidade do trabalho em relação à vida e à saúde das pessoas é uma demonstração de seu antagonismo próprio: ao mesmo tempo que oprime, liberta; produz saúde e doença; é fonte de prazer e de angústia.

A percepção de que o trabalho, não sendo neutro, pode causar não apenas amargura, mas também satisfação, e que, ao revés, o não-trabalho pode acarretar sofrimentos e doenças, é o que há de novo nos estudos de psicopatologia do trabalho, uma vez que se tendia a considerar que o trabalho seria fonte apenas de infelicidade:

O fato de não trabalhar pode desencadear uma porção de doenças. Apresamo-nos em dizer que há uma espécie de discurso completamente falacioso, que consiste em pensar que quando as pessoas lutam contra certos aspectos perigosos, nocivos ao trabalho, de fato, elas só têm uma idéia: a de não querer fazer nada. (...) A Psicopatologia do Trabalho mostra que isso não é verdadeiro. O objetivo das pessoas não é o de não fazer nada e, geralmente, para um psiquiatra, quando as pessoas não fazem nada e podem manter-se num estado de inatividade total, é sinal de que estão muito doentes. (*DEJOURS*, 1992, p. 10).

Como o trabalho provoca efeitos sobre a saúde do indivíduo, sejam positivos ou negativos, *Dejours* (1992) destaca a importância de seu modo de organização e do meio ambiente laboral como aspectos decisivos sobre o funcionamento psíquico e a vida mental do trabalhador. A organização do trabalho compreende, para ele, tanto a divisão das tarefas como a divisão dos homens, ou seja, abrange o conteúdo das atividades desempenhadas, se causam prazer ou angústia, e também as relações humanas que se estabelecem no contexto laborativo.

Nesta esteira, *Dejours* (1992) sintetiza que a questão não está no fato de trabalhar ou não, mas sim no tipo de trabalho que é desenvolvido, é dizer, no modo de organização do trabalho que, como se disse, inclui a divisão das tarefas e a divisão dos homens.

Logo, o que potencialmente causa sofrimento e perturbações psíquicas não é o trabalho em si, mas as atividades desempenhadas no complexo de atribuições do empregado e as relações interpessoais travadas no interior do ambiente laboral, sejam simétricas ou assimétricas, entendidas estas como as relações com os superiores hierárquicos.

Dentro desta lógica, qual seja, a de que a rede de relações interpessoais própria ao ambiente laborativo exerce influência decisiva sobre a saúde mental do



empregado, exsurge o problema do controle hierárquico autoritário e da pressão desmedida voltada à busca dos objetivos empresariais, e também, obviamente, das condutas assediadoras, do abuso de poder, das desmoralizações e quaisquer outras ações contra a dignidade do trabalhador.

Não há dúvida de que o indivíduo é capaz de reagir e de se defender das forças oriundas das pressões do trabalho que poderiam empurrá-lo para a doença mental, utilizando “estratégias de defesa”. (Moreira, 2000) Contudo, se as condições de trabalho se degradam acima das possibilidades de resistência do indivíduo para manter-se na normalidade, isto é, se os estressores agudizam-se a ponto de comprometer o equilíbrio mental, e as novas estratégias de defesa não respondem ao sofrimento vivenciado, a doença aparecerá como consequência do desajuste da organização do trabalho.

Na lição de Pietá (2000), em função de sua forma de ser, os indivíduos podem vivenciar suas próprias experiências de trabalho, e as diferenças individuais são um componente importante na determinação das reações psíquicas. Em uma perspectiva interacionista que considere um ajuste dinâmico entre pessoa, trabalho e organização, percebe-se que esse ajuste nem sempre é adequado, e quando assim está, o indivíduo tende a perceber que não dispõe de recursos suficientes para ajustar-se, surgindo o estado de estresse. Essas experiências são geralmente negativas e podem ter consequências graves e, muitas vezes, irreparáveis para a saúde e o bem-estar psicológico e social do indivíduo.

Das relações entre estresse e trabalho cuida a segunda corrente de análise, à qual passaremos.

Porém, antes disso, apresenta interesse ressaltar, ainda na questão da centralidade do trabalho na vida das pessoas considerada pela psicopatologia, que nestes tempos de entrega total à empresa, segundo os ditames da ideologia da qualidade total, que exige um trabalho devotado, a potencialidade lesiva da inadequação das relações interpessoais no trabalho eleva-se ao máximo. Isso porque o trabalho não mais se destina apenas à satisfação das necessidades primárias próprias e da família, mas se tornou o lugar de afirmação de *status* social, já que o trabalhador compactua das aspirações da empresa — “veste a camisa” — e precisa a todo custo defender seu posto de trabalho da concorrência, tanto externa quanto interna. (Moreira, 2000) Destarte, o trabalho torna-se a principal fonte de frustração e insatisfação, podendo causar variados problemas psíquicos.

### 6.1.2. Estresse e trabalho

Enquanto a psicopatologia do trabalho considera que o trabalho nunca é neutro no que concerne à saúde mental do indivíduo, favorecendo sempre a saúde ou a doença, a depender de sua organização, a corrente que se ocupa das relações entre estresse e trabalho propõe que o ambiente laborativo só tem o condão de degradar a integridade mental do trabalhador caso haja um fator de estresse acima do suportável pela capacidade individual de resistência.

Estresse, em primeira análise, pode ser entendido como um desequilíbrio entre as demandas exigidas no trabalho e a capacidade de resposta dos trabalhadores. Glina *et al.* (2001) aponta que nesta vertente de pensamento existe grande preocupação com a determinação dos fatores potencialmente estressantes em uma situação de trabalho, dos quais se destaca o aspecto exigência/controlado. Despontará como fator de estresse o excesso de exigências e controle que impossibilitem o desenvolvimento do indivíduo e diminuam sua satisfação com o trabalho.

Nassif (2006), na mesma linha, aponta que o estresse nasce de um desequilíbrio entre as demandas externas e a efetiva capacidade de adaptação do indivíduo. Quando em relação a qualquer estímulo externo entram em jogo valorações de tipo cognitivo-afetivo (pensamento e emoção), entram em jogo também todos os nossos conhecimentos sobre a natureza do estímulo e isso faz com que seja determinante a ressonância emotiva relacionada à vivência efetiva de cada pessoa.

Cada organismo tem uma condição ideal de relacionar-se com o meio ambiente e qualquer alteração nesse ambiente faz com que o organismo procure mecanismos de adaptação. Mudanças freqüentes, inesperadas, perigosas, que obrigam a um processo incessante de readaptação, podem gerar um estresse além do suportável para o organismo.

A adaptabilidade do organismo tem limites que não podem ser superados. Todas as pesquisas demonstram que a resistência aos agentes estressantes chega somente até certo ponto. O estresse é o grande equalizador das funções biológicas, mas quando se torna crônico ou particularmente intenso, quando o sistema é intensa ou continuamente ativado, quando o indivíduo não consegue mais adaptar-se, entra-se na área do “risco psicossomático” que torna o indivíduo vulnerável ao desenvolvimento de doenças com variadas modalidades expressivas.

Em virtude, pois, dos elevados níveis de pressão e cobrança presentes nas relações de trabalho modernas, o estresse tem despontado como notável fator de risco, razão por que o número de doenças a ele diretamente relacionadas está aumentando.

Demonstra Nassif (2006), de acordo com dados oficiais da Agência Europeia para Segurança e Saúde no Trabalho, que o estresse está em segundo lugar entre os problemas de saúde conexos ao emprego e atinge 28% dos trabalhadores. O custo financeiro correlato a esses problemas é de cerca de 20 milhões de euros ao ano.

No Brasil, pesquisa realizada pela ISMA-BRASIL (*International Stress Management Association*), no final de 2004, revelou que a principal fonte de estresse do brasileiro é o trabalho: 58% apontaram a profissão como causa da doença. Os afastamentos do trabalho por motivos relacionados direta ou indiretamente com os males do estresse (48%), também ultrapassaram todos os outros motivos.<sup>(4)</sup>

(4) Folha de S. Paulo, 1º de maio de 2005, Caderno Empregos. Dados disponíveis também na página da ISMA BRASIL: [www.ismabrasil.com.br](http://www.ismabrasil.com.br).

Tais estatísticas, indicando que o diagnóstico das novas doenças do trabalho está em muito relacionado ao modo como o ser humano enfrenta o estresse, levaram a União Européia a dispensar tratamento normativo aos males a ele relacionados. Na Diretiva 89/391/CEE — Orientações comuns sobre a avaliação dos riscos do trabalho — está consagrada a necessidade de não descuidar dos riscos psicológicos e organizativos. Neste documento indica-se que a avaliação dos riscos do trabalho deve ser baseada nos fatores psicológicos, sociais e físicos que podem contribuir para criar estresse, bem como no estudo do modo como esses interagem entre si e com outros fatores da organização e do ambiente específicos.

Os indicadores de situação de trabalho em que estão presentes problemas psicológicos (estresse) são definidos na Diretiva citada como: 1) aumento da ausência por doenças de breve duração; 2) aumento de acidentes; 3) aumento dos incidentes de comportamento de risco; 4) incremento do percentual de erros; 5) presença de indivíduos que apresentam distúrbios psicossomáticos e psicológicos.

Como os problemas psicológicos no trabalho se revelam, entre outras coisas, pelo aumento do absenteísmo por curto período, são sintomáticos os dados do Anuário Estatístico de Acidentes de Trabalho e Doenças Ocupacionais de 2006, publicado pelo Ministério da Previdência Social, em conjunto com o Ministério do Trabalho e Emprego<sup>(5)</sup>, segundo o qual a quantidade de acidentes de trabalho e de doenças ocupacionais graves, que provocam o afastamento do trabalho por mais de 15 dias, diminuiu 19,35% de 2004 para 2006, ao passo que os casos que exigem apenas assistência médica ou o afastamento do trabalho por menos de 15 dias aumentaram 22,47% e 22,12%, respectivamente.

Registre-se que a quantidade de acidentes e doenças vem aumentando sistematicamente. O número de acidentes e doenças registrados subiu de 465.700, em 2004, para 499.680, em 2005, e para 503.890, em 2006.

Tudo indica que este aumento se deva à disseminação de um modelo de gestão da mão-de-obra autocrático e assediador, que tanto tem comprometido a integridade psíquica dos trabalhadores, de acordo com a indesejável constatação advinda do empirismo de que os novos males do trabalho são resultados da elevadíssima, insuportável, carga de estresse.

## 6.2. Os males do estresse

O estresse ocupacional é o decorrente das tensões associadas ao trabalho e à vida profissional. Adverte Pietá (2000) que os agentes estressantes ligados ao trabalho têm origens diversas, como as políticas econômicas e as exigências sociais, mas a que mais acentuadamente afeta o equilíbrio do indivíduo é a derivada de sua condição interior, ou seja, do eventual desconforto que possa sofrer em virtude do sentimento de inadequação, potencializado por pressões externas.

(5) Disponível em [www.previdencia.gov.br](http://www.previdencia.gov.br).

Se prolongado, o estresse pode conduzir a um desgaste do organismo, favorecendo o desencadeamento de doenças, sobretudo psíquicas. Bem verdade que o estresse, por si só, não é suficiente para desencadear enfermidades, sendo necessária a concorrência de outros fatores, como a capacidade individual de enfrentar a situação estressante, ou resistência ao estresse. É possível, assim, que, entre dois indivíduos submetidos à mesma carga de estresse, um adoeça e outro não. Este resultado dependerá da vulnerabilidade de cada um.

As desordens psicológicas no trabalho, derivadas da tensão e do estresse, determinam o aparecimento de variadas doenças ocupacionais, sendo que as mais freqüentes são a síndrome de *Burnout* e a depressão.

### 6.2.1. *Burnout*

A síndrome de *Burnout*, por consistir em uma resposta do organismo ao estresse crônico associado ao trabalho, já ficou conhecida como a síndrome do esgotamento profissional. Está relacionada com problemas ocupacionais, e caracteriza-se pelo esgotamento físico, psíquico e emocional em decorrência da má adaptação do homem ao seu trabalho, ou seja, deriva da infelicidade proporcionada por algum fator de desequilíbrio do ambiente laborativo.

A expressão “burn out”, que em tradução literal significa estar “queimado” ou “esgotado”, faz presumir o estado geral do trabalhador acometido por esta síndrome, cujos sintomas mais recorrentes são alta resistência para ir ao trabalho todo dia, sensação de fadência, raiva e ressentimento, sentimento de culpa e desestima, desencorajamento e indiferença, negativismo, isolamento e retiro, sentimento de cansaço e exaurimento o dia todo, notável fadiga depois do trabalho, insônia, dores de cabeça e distúrbios gastrointestinais.

Pietá (2000) informa que não existe uma definição unânime sobre a síndrome de *Burnout*, mas que existe um consenso em considerar que aparece no indivíduo como uma resposta ao estresse laboral, e que pode surgir como a mais grave consequência do desajuste entre as necessidades do trabalhador e os interesses da empresa.

Na reflexão de Nassif (2006), o *Burnout* exprime com extrema eficácia o novo risco profissional, uma vez que envolve um comprometimento emotivo forte, em um mundo de emoções fortes que podem colocar à prova a capacidade individual de gerir fortes pressões emocionais. Em um ambiente de trabalho carregado de tensão, até mesmo pequenas questões podem se transformar em motivo de inquietude e dar origem a conflitos que, no tempo, tendem a estruturar-se em barreiras interpessoais que alimentam outros conflitos e se tornam importante fator de desmotivação profissional.

O *Burnout* pode ser definido como o resultado de uma inadequada gestão do estresse laborativo, como um processo ineficaz de adaptação a um estresse individual excessivo, uma condição de desadaptação, nascida de um processo trans-

nacional que representa uma solução de acomodamento, uma negociação com a própria consciência perante situações de trabalho não administráveis de outra forma. Trata-se de um processo no qual um profissional anteriormente empenhado se desinteressa do trabalho em resposta ao estresse e à alta tensão experimentada no trabalho. É caracterizada pelo exaurimento emotivo, pela despersonalização, pela reduzida realização pessoal. É uma síndrome em que há uma progressiva perda de idealismo, de energia, de objetivos; uma perda de motivação e de expectativas para ser eficiente no fazer o bem; um estado de cansaço ou frustração originário da devoção a uma causa.

Esses desdobramentos do *Burnout* levaram ao seu reconhecimento no Brasil como doença do trabalho, sendo previsto pelo regulamento da Previdência Social, Decreto n. 3.048 de 1999, e descrito no manual de procedimento para os serviços de Saúde pelo Ministério da Saúde.

### 6.2.2. Depressão

Os casos de depressão no ambiente de trabalho têm crescido em escala sistêmica e ascendente, indicando um sério desajuste decorrente dos métodos implantados e da elevada carga de estresse.

A depressão é um transtorno mental e pode ser classificada em diversas modalidades: leve, moderada, grave sem sintomas psicóticos e grave com sintomas psicóticos.

Segundo levantamento da OMS (Organização Mundial da Saúde) a depressão maior unipolar afeta cerca de 50 milhões de pessoas no mundo todo, sendo considerada a primeira causa de incapacidade entre todos os problemas de saúde e reconhecida como um problema prioritário de saúde pública.

É verdade que o aumento do número de casos de depressão não se restringe ao universo do trabalho, mas se apresenta como uma tendência do mundo atual, relacionada ao individualismo e à competitividade que têm marcado as relações humanas, bem como do aumento do ritmo e da intensidade das atividades em geral.

Do ponto de vista psicopatológico, os quadros depressivos têm como elemento central o humor triste, a perda de interesse pela vida e a falta de perspectivas. Hábitos que antes propiciavam plenitude e felicidade deixam de empolgar o indivíduo deprimido, que manifesta acentuada queda de motivação para o desempenho de suas obrigações, sobretudo sociais e profissionais.

Segundo o psiquiatra André Luiz Iório (2007), especialista em depressão no trabalho, os fatores que se ligam diretamente ao desencadeamento do transtorno depressivo, tornando o ambiente laborativo predisponente, relacionam-se ao funcionamento da organização e às relações interpessoais. Entre aqueles, destacam-se a valorização e exigência de posturas de controle, as cobranças intensas em relação

a desempenho e resultado e o sacrifício do tempo individual e de descanso. Entre estes, estão, sobretudo, os jogos de poder, com exercício de tirania, agressividade reprimida e a existência de grupos com dinâmicas patológicas de funcionamento.

De acordo com o que se analisou acerca das mais comuns atitudes do poder empregatício com relação à imposição e cobrança de metas, verifica-se que, em muitos casos, tais condutas criam um ambiente de trabalho altamente propício ao desencadeamento e ao agravamento da depressão, pois concentram diversos fatores causais relacionados às reações depressivas. Destacam-se, principalmente, a existência de cobranças muito intensas, com exigência de supercomprometimento, e o desvirtuamento dos benefícios do trabalho em equipe, derivado de humilhações e reprimendas em público, na presença dos colegas, comparações, incitação à competitividade e controle fiscalizatório exercido pelos pares.

Não é possível apresentar dados estatísticos absolutos relativos à ocorrência das doenças psíquicas relacionadas ao trabalho, pois nem mesmo as empresas e o órgão previdenciário mantêm registros claros sobre o real enquadramento das enfermidades que determinam os afastamentos. É comum rotular todos os males psíquicos como estresse ou depressão, por serem expressões já afeitas ao senso comum e mais compreendidas socialmente.

### 6.3. Sequelas do adoecimento do empregado

Por ocupar o lugar central na vida das pessoas, e provocar efeitos psicológicos determinantes, ressaltamos que o trabalho reveste-se de uma dialeticidade peculiar: tanto pode representar êxito e satisfação como também fracasso e infelicidade.

Embora seja de rara obviedade que, para aumentar a produtividade e os lucros, as organizações precisam de empregados saudáveis e motivados, as empresas têm atuado de forma a pressionar o indivíduo, gerando um ambiente de estresse elevado e constante, que propicia o aparecimento de doenças de cunho emocional e levam à insatisfação e à desmotivação.

É no mínimo uma inconsistência por parte do poder empregatício adotar posturas que comprometam o interesse e a motivação dos empregados. Por isso é incoerente, do ponto de vista econômico, que, em tempos de “qualidade total”, de racionalização dos elementos do processo produtivo, os casos de assédio moral no trabalho sejam tão recorrentes.

Conforme pondera Martha Halfeld (2007), se considerarmos que a atmosfera psicológica em que se desenvolve o trabalho contribui decisivamente para o bom desempenho das atividades, as práticas de assédio moral, mesmo que visem a forçar o empregado a pedir demissão, não representam boa economia, por não compensarem a perda de produtividade e de interesse dos empregados envolvidos.<sup>(6)</sup>

(6) Excerto da sentença proferida no processo n. 00515-2007-037-03-00-4, na 3ª Vara do Trabalho de Juiz de Fora/MG.

Adoecidos, enfraquecidos, esgotados pela imposição de cobranças sufocantes, os empregados apresentam queda de rendimento, ausentam-se mais, licenciam-se, afastam-se, aposentam-se. Não há eficácia em atitudes que comprometam a vitalidade dos empregados que, doentes, não podem “alcançar suas metas”.

As conseqüências que o adoecimento dos empregados acarreta não se limitam, ademais, à empresa, mas se transferem para a própria sociedade. A perda da capacidade laborativa que pode advir dos distúrbios psíquicos, determinando a retirada do indivíduo do mercado de trabalho, onera o Estado, através dos gastos com benefícios previdenciários, e causa uma diminuição geral nos recursos financeiros das pessoas e no valor da força de trabalho, fazendo com que toda a sociedade “empobreça”.

Calham, neste ponto, as análises de *Chiarelli* (2006) acerca das implicações do adoecimento de empregados ativos. No compartimento econômico, além de aposentadorias antecipadas e indenizações, o infortúnio determina uma abstenção laboral de 5% (cinco por cento), agravando custos, para o Estado e a empresa, obviamente, ao final, repassados ao consumidor, inclusive pelo desequilíbrio deficitário provocado por uma crescente demanda de seguro-desemprego.

Para o trabalhador e sua família, afora o desenlace fatal (que fala por si de sua gravidade), a incapacidade total, a parcial (fazendo do trabalhador um *minus* válido com perspectivas reduzidas de emprego), uma conseqüência constante é o “empobrecimento grupal”.

Para a empresa, a perda definitiva ou temporária do trabalhador qualificado, os custos indenizatórios, as ausências repetidas e significativas, diminuem e desqualificam a produção, gerando ônus agregados e perdas competitivas, especialmente em mercados estreitos de competitividade ferrenha.

Não há dúvida de que os distúrbios psíquicos causados pela degradação do espaço laboral, incluídos os que decorrem diretamente do estresse, constituem doenças do trabalho, cujos fatores de risco, de acordo com o disposto no Regulamento da Previdência Social (Decreto n. 3.048/99), enquadram-se em “circunstância relativa às condições de trabalho” ou “ritmo de trabalho penoso” e, na falta de definição específica, assimilam-se ao conceito aberto de “reações ao estresse grave”.

Podem, pois, os empregados acometidos de tais distúrbios, auferirem auxílio-doença previdenciário ou mesmo aposentar-se definitivamente, caso não haja possibilidade de recuperação.

Contudo, o problema daquele que, após sofrer danos à sua saúde mental e licenciar-se, retorna ao trabalho, muitas vezes ainda persiste e até se agrava. Isso porque, possuindo estabilidade provisória de um ano (art. 118, Lei n. 8.213/91), a empresa passa a tratar o empregado adoecido com discriminação, como se fosse um “peso”, um incapaz.<sup>(7)</sup>

(7) A questão relacionada com a estabilidade ou garantia provisória de emprego não será analisada sob a ótica doutrinária, ou mesmo em suas nuances jurisprudenciais, porque refoge do tema central

Tal situação se agrava sobremaneira se o que determinou o licenciamento do empregado foi uma doença decorrente do excesso de cobrança e pressão como as aqui analisadas, pois, não bastasse lesar sua saúde, a empresa ainda prossegue no constrangimento ao empregado, impingindo-lhe tratamento discriminatório em virtude de sua condição.

Todos esses fatores demonstram, cabalmente, quão graves são os efeitos decorrentes dos novos males do trabalho e que já não bastam medidas de cura; são necessárias medidas efetivas de prevenção.

desta dissertação. Todavia, insta mencionar que o universo do instituto da estabilidade, provisória ou definitiva, é excessivamente polêmico, embora de importância vital para o Direito do Trabalho. O art. 7, inciso I, da Constituição Federal, reflete bem a resistência por parte das empresas. Ainda constitui um tabu, difícil de ser superado, a instituição de qualquer mecanismo garantidor do emprego. O fato de uma das formas de garantia de emprego encontrar-se no bojo de Lei Previdenciária deixa entrever um mínimo de sensibilidade por parte do legislador, sabedor de que a tendência moderna é a de descartar o empregado que adoece, tão logo ele retorne ao trabalho. De outra face, é importante frisar que os dados estatísticos podem não refletir a realidade das doenças relacionadas com o trabalho, incluídas as de fundo emocional, tendo em vista a dificuldade deste enquadramento, que tanto pode advir de avaliação do órgão previdenciário quanto da empresa.

Se a alguma conclusão se pode chegar, ao término deste trabalho, é essencialmente a de que suas intenções foram muito mais provocativas do que conclusivas. Por certo não se percorreram todos os enfoques alusivos ao tema das metas, muitos há ainda a percorrer, muito há a se pensar acerca de fenômeno tão recorrente no mundo das relações de trabalho atuais. Este esforço representou apenas um primeiro passo.

O objetivo principal não foi senão provocar uma reflexão sobre o modelo de gestão assediador e agressivo na busca do lucro, despreocupado com os problemas humanos e com a dignidade do trabalhador. Foi pensar sobre a banalização dos comportamentos antiéticos e despóticos no interior das organizações empresariais, e constatar que os danos causados por essas condutas transcendem o universo particular do empregado, atingindo a própria sociedade.

Não se trata de minimizar as lesões sofridas pelo empregado vilipendiado em seus direitos, em sua dignidade, que não são, em absoluto, de pequena monta. É verdade, a toda evidência, que a perda humana é a maior de todas: a perda de auto-estima, de valorização social e profissional, o sentimento de inutilidade, de discriminação, a violência psicológica assimilada e calada, a dor, a vergonha, a frustração, a doença.

Além disso, porém, existem conseqüências que se espraiam para fora do restrito contexto empregatício, atingindo a sociedade no momento em que, pelas atitudes irracionais e desarrazoadas de um empregador semideus, em subserviência fiel e cega ao deus-mercado, onera o Estado (através da Previdência), o consumidor (repassando seus prejuízos) e a economia do país ao favorecer o empobrecimento grupal, e criar uma massa traumatizada e incapacitada para o trabalho.

Existe, ainda, outra dimensão mais difícil de ser sentida e compreendida e, por conseguinte, de ser analisada pelos estudiosos do Direito do Trabalho.

Trata-se da questão relativa à felicidade do ser humano.

Cada um de nós. Todos nós buscamos a realização pessoal – moral, profissional, familiar, religiosa.

Ninguém tem duas vidas; duas oportunidades.

Lutar pela felicidade integra o rol dos direitos fundamentais.

A moderna gestão empresarial necessita de barreiras; necessita de um sistema de freios e contrapesos, cuja referência seja o ser humano, visto e tratado como alguém que, como todos, tem o direito de buscar a felicidade, sem traumas e sem doenças emocionais advindas de cobranças, de metas e de objetivos, que ultrapassem o limite do razoável.

Se as empresas não se comovem pelas perdas humanas, que ao menos se comovam pelas econômicas, pois a ninguém interessa, e a ninguém favorece, o adoecimento do trabalhador produtivo.

Ponto interessante que emerge da análise deste tema é a disseminação da devoção religiosa à qualidade total que não é, em absoluto, relacionada com o objeto da produção, e sim com o processo produtivo, com a racionalidade em todas as suas fases. É também inusitado que o capitalismo necessite e exija um trabalho apaixonado e iludido para se prolongar.

As novas diretrizes de gestão da mão-de-obra que emergem como dogmas indiscutíveis, exigindo pressão e cobrança exagerada por resultados, determinam o aparecimento do novo risco profissional. Enquanto as empresas alimentam suas obsessões, do empregado se exige nada menos do que “nervos de aço”.

Intriga a constatação de que o capitalismo teima em ignorar sua própria história, e volta a superexplorar e subvalorizar o trabalho humano como há 200 anos. Julgava-se que os problemas sociais surgidos com o trabalho frenético, sem pausas ou direitos, jaziam em um passado distante. Mas, hoje, tudo parece recomeçar.

O capitalismo continua obstinado em arrancar o máximo do trabalho como única, ou mais eficiente, estratégia para aumentar os lucros, esquecido de que o capitalismo selvagem, orientado no lucro só pelo lucro, por gerar um antagonismo insuperável entre trabalho e capital, obsta a sua própria viabilidade.

É de se concluir, por indesejável que seja, que o constrangimento nas relações de trabalho, resultado dos excessos de um poder diretivo irrefreado e desviado, tornou-se um fenômeno tão comum e tão repetitivo que parece constituir o *modus operandi* do novo paradigma produtivo, não sendo apenas útil à busca do lucro, mas indispensável.

A “motivação”, o “incentivo”, a “estimulação” para que o empregado alcance suas metas de produção representam um excelente pretexto para racionalizar esta estratégia, pois existe um desvirtuamento subjacente à prática de cobrar resultados que implica a aniquilação de toda a utilidade da imposição de metas, fazendo com que se restrinjam, muitas vezes, ao mais puro e indisfarçado constrangimento.

Mas, tendo como postulados fundamentais a dignidade da pessoa humana e o valor social do trabalho, é impossível ao Estado Democrático de Direito continuar convivendo com tão infamantes violações dos direitos de personalidade do trabalhador.

Talvez este trabalho não represente sequer uma contribuição efetiva para o meio acadêmico com relação ao que se propôs analisar, pela sua incipiência, timidez e porque, como toda obra humana, não esgota as questões temáticas envolvidas.

Mas, de todo modo, por diminuta e inaudível que seja, fica a provocação: até quando será necessário o sacrifício de vidas humanas em benefício dos interesses do capitalismo?

Nisso está a pretensão mais marcante desta análise, ser mais uma das vozes que, a despeito das tendências e impulsos irrefreáveis em sentido contrário, ainda se levantam em defesa do trabalhador e de sua dignidade.

- ALMEIDA, Milton B. de.; VASCONCELOS, Nilton. *Trabalho e Qualidade Total*. Revista Princípios. São Paulo, v. 43, n. 1, p. 11-21, novembro, 1996.
- ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao Trabalho?* Ensaio sobre metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Editora Cortez; Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas. 9. ed., 2003.
- \_\_\_\_\_. *O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Os sentidos do trabalho*. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.
- ALVES, Amauri César. *Novo contrato de emprego: parassubordinação trabalhista*. São Paulo: LTr, 2005.
- ARENDT, Hanna. *A condição humana*. Tradução de Roberto Raposo. Rio de Janeiro: Forense, 1999.
- BALLONE, G. J. *Dano Psíquico*. 2005. Disponível em <http://www.psiqweb.med.br>. Acesso em 2 jan. 2008.
- BARROS, Alice Monteiro. *Assédio Moral*. Síntese Trabalhista. Porto Alegre, v. 16, n. 184, p. 136-151, outubro 2004.
- \_\_\_\_\_. *Proteção à intimidade do empregado*. São Paulo: LTr, 1997.
- BOBBIO, Norberto. *Igualdade e Liberdade*. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 4. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 2000.
- BOURDIEU, Pierre. *Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal*. Tradução de Lucy Magalhães. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. A degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- CHELOTTI, Antônio Carlos da Silva. *Reestruturação produtiva no setor bancário e o adoecimento do funcionário*. Estudo de caso em um banco público. 2005. 98f. Dissertação (Mestrado). PUC Minas. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais: Gestão das Cidades. Belo Horizonte.
- CHIARELLI, Carlos Alberto. *Trabalho: do hoje para o amanhã*. São Paulo: LTr; Caxias do Sul, RS: Universidade de Caxias do Sul, 2006.
- CHOMSKY, Noam. *O lucro ou as pessoas? Neoliberalismo e ordem global*. Tradução de Pedro Jorgensen Jr. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.
- CONCEIÇÃO, Daniela Torres. *Contratação do trabalho no sistema capitalista*. In: PIMENTA, José Roberto Freire et al. *Direito do Trabalho — evolução, crise, perspectivas*. São Paulo: LTr, 2004. p. 93-125.



CORIAM, Benjamim. *Pensar pelo Averso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Tradução de Emerson S. da Silva. Rio de Janeiro: Revan, UFRJ, 1994.

DEJOURS, Christophe. *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5. ed. ampliada. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DELGADO, Mauricio Godinho. *Capitalismo, Trabalho e Emprego — entre o paradigma da destruição e os caminhos de reconstrução*. São Paulo: LTr, 2006a.

\_\_\_\_\_. *Curso de Direito do Trabalho*. 6. ed. São Paulo: LTr, 2007.

\_\_\_\_\_. *Direito do Trabalho e Inclusão Social — o desafio brasileiro*. *Revista LTr — Legislação do Trabalho*, São Paulo, v. 70, n. 10, 1159-1169, outubro, 2006b.

\_\_\_\_\_. *Direitos Fundamentais na Relação de Trabalho*. *Revista LTr — Legislação do Trabalho*, São Paulo, v. 70, n. 06, 657-667, junho, 2006c.

\_\_\_\_\_. *O poder empregatício*. São Paulo: LTr, 1996.

\_\_\_\_\_. *Princípios Constitucionais da Dignidade da Pessoa Humana e da Proporcionalidade*. Síntese Trabalhista. Porto Alegre, v. 16, n. 186, p. 5-20, dezembro 2004.

EBERLIN, Fernando Búcher Von Teschenhausen. Poder de Direção versus Direito à Privacidade do Empregado. *Revista IOB Trabalhista e Previdenciária*. Porto Alegre, v. 17, n. 205, 83-107, julho, 2006.

EVANGELISTA, Roberto; MENEZES, Ivani Valarelli. *Avaliação do dano psicológico em perícias acidentárias*. *Revista IMESC*, n. 2, 2000, p. 45-50.

FERRARI, Irany; MARTINS, Melchíades Rodrigues. *Dano Moral: múltiplos aspectos nas relações de trabalho*. 2. ed. São Paulo: LTr, 2006.

FERRARI, I.; NASCIMENTO, A. M.; FILHO, I., G., M. *História do trabalho, do direito do trabalho e da justiça do trabalho*. São Paulo: LTr, 2002.

FLORINDO, Valdir. *Dano Moral e o Direito do Trabalho*. 4. ed. São Paulo: LTr, 2002.

FONSECA, Rodrigo Dias da. *Assédio Moral — Breves notas*. *Revista LTr — Legislação do Trabalho*, São Paulo, v. 71, n. 01, 34-45, janeiro, 2007.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir*. Tradução de Raquel Ramallete. 25. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

FRIEDMAN, Thomas L. *O Mundo é Plano: uma breve história do Século XXI*. Tradução de Cristiana Serra, S. Duarte e Bruno Cassotti. 2. ed. atual. e amp. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GIDDENS, Anthony. *Mundo em Descontrole*. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

GIGLIO, Wagner D. *O futuro do Direito do Trabalho*. Síntese Trabalhista. Porto Alegre, v. 16, n. 185, p. 15-19, novembro 2004.

GLINA, Débora Miriam Raab, ROCHA, Lys Esther, BATISTA, Maria Lucia et al. Saúde mental e trabalho: uma reflexão sobre o nexa com o trabalho e o diagnóstico, com base na prática. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 17 n. 3, p. 607-616, maio-junho, 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/csp/v17n3/4643.pdf>.

GOMES, Orlando et al. *Curso de Direito do Trabalho*. 17. ed. atual. por José Augusto Rodrigues Pinto e Otávio Augusto Reis de Sousa. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

GONÇALVES, Antônio Fabrício de Matos. *Flexibilização Trabalhista*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

GORENDER, Jacob. *Globalização, tecnologia e relações de trabalho*. *Estud. av. São Paulo*, v. 11, n. 29, 1997. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-40141997000100017&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-40141997000100017&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 18 Nov. 2007.

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

HAY, Edward J. *Just In Time: um exame dos novos conceitos de produção*. Tradução de Marcio Hegenberg. São Paulo: Maltese — Editorial Norma, 1992.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Tradução de Maria Helena Kühner. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

HOBBSAWM, Eric. *Era dos Extremos: o breve século XX: 1914-1991*. Tradução de Marcos Santarrita. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IANNI, Octavio. *Teorias da Globalização*. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

IÓRIO, André Luiz. *Depressão no trabalho*. *Revista Psiquê*. São Paulo, v. 10, n. 2, 23-40, 2007.

LAINO, André. *Controle Fabril: poder e autoridade do capital*. Petrópolis: Vozes, 1983.

LESBAUPIN, Ivo; MINEIRO, Adhemar dos Santos. *O desmonte da nação em dados*. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MALLET, Estevão. *Direito, Trabalho e Processo em Transformação*. São Paulo: LTr, 2005.

MASI, Domenico de. *O ócio criativo*. Tradução de Léa Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

\_\_\_\_\_. *O Futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Tradução de Yadir A. Figueiredo. 6. ed. São Paulo: José Olympio, 2001.

MANNRICH, Nelson. Prefácio. In: CHIARELLI, Carlos Alberto. *Trabalho: do hoje para o amanhã*. São Paulo: LTr; Caxias do Sul, RS: Universidade de Caxias do Sul, 2006. p. 15-25.

MCCHESENEY, Robert W. Introdução. In: CHOMSKY, Noam. *O lucro ou as pessoas? Neoliberalismo e ordem global*. Tradução de Pedro Jorgensen Jr. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

MOREIRA, Marilda Maria da Silva. *Trabalho, qualidade de vida e envelhecimento*. 2000. 100f. Dissertação (Mestrado). Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. *Curso de Direito do Trabalho*. 21. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2006.

NASCIMENTO, Sônia A. C. Mascaro. *O assédio moral no ambiente de trabalho*. *Revista LTr — Legislação do Trabalho*, São Paulo, v. 68, n. 8, 922-930, agosto, 2004.

NASSIF, Elaine. *Burnout, Mobbing e outros males do stress: aspectos jurídicos e psicológicos*. *Revista LTr — Legislação do Trabalho*, São Paulo, v. 70, n. 06, 728-734, junho, 2006.

NETTO, Andrei. *Onda de Suicídios na Renault*. Três mortes em uma fábrica provocam discussão na França sobre excesso de pressão no trabalho. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 24 de fevereiro de 2007, Caderno Economia e Negócios, p. 9.

NUNES, Luiz Antônio Rizzatto. *O princípio constitucional da dignidade da pessoa humana*. São Paulo: Saraiva, 2002.

OAKLAND, John S. *Gerenciamento da Qualidade Total*. Tradução de Adalberto Guedes Pereira. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Murilo. Crise do Direito do Trabalho. *Revista LTr* — Legislação do Trabalho, São Paulo, v. 70, n. 08, 998-1007, agosto, 2006.

PALOMEQUE LÓPEZ, Manuel Carlos. *Derecho del Trabajo*. 12. ed. Madrid: Centro de Estudios Ramón Aceres, 2004.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. Noções conceituais sobre o assédio moral na relação de emprego. *Revista LTr* — Legislação do Trabalho, São Paulo, v. 70, n. 09, 1079-1089, setembro, 2006.

PASTORE, José. *As mudanças no mundo do trabalho: leituras de sociologia do trabalho*. São Paulo: LTr, 2006.

PIETÁ, Flávia. *Burnout: um desafio à saúde do trabalhador*. PSI — *Revista de Psicologia Social e Institucional da Universidade Estadual de Londrina*, v. 2, n. 1, junho, 2000. Disponível em: <<http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/textov2n15.htm>> Acesso em: 03 dez. 2007.

PIMENTA, José Roberto Freire *et al.* *Direito do Trabalho* — evolução, crise, perspectivas. São Paulo: LTr, 2004.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. Padrão PUC Minas de normalização: normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <<http://www.pucminas.br/biblioteca>>. Acesso em: 22 abr. 2007.

REALE, Miguel. A Globalização da Economia e Direito do Trabalho. *Revista LTr*. São Paulo, v. 61, n. 6, 11-13, junho, 1997.

RENAULT, Luiz Otávio Linhares. Que é Isto — O Direito do Trabalho? In: PIMENTA, José Roberto Freire *et al.* *Direito do Trabalho* — evolução, crise, perspectivas. São Paulo: LTr, 2004. p. 17-92.

SANTOS, Adriana Artigas *et al.* *Vida privada do empregado: revistas íntimas, boa aparência e estética*. 2003. Disponível em: <[http://www.abdconst.com.br/documentos/artigo\\_GE\\_direito\\_trabalho\\_2003\\_pdf](http://www.abdconst.com.br/documentos/artigo_GE_direito_trabalho_2003_pdf)>. Acesso em 02 jan. 2008.

SCHMIDT, Martha Halfeld Furtado de Mendonça. *O assédio moral no Direito do Trabalho*. *Revista TRT 9ª Reg.*, Curitiba, n. 47, p. 177-226, jan./jun. 2002.

SILVA, Antônio Álvares da. *Flexibilização das Relações de Trabalho*. São Paulo: LTr, 2002.

SIMÓN, Sandra Lia. *A Proteção Constitucional da Intimidade e da Vida Privada do Empregado*. São Paulo: LTr, 2000.

SÜSSEKIND, Arnaldo *et al.* *Instituições de Direito do Trabalho*. v. 1 e 2. 21. ed. atual. por Arnaldo Sussekind e João de Lima Teixeira Filho. São Paulo: LTr, 2003.

TOCQUEVILLE, Alexis de. *A democracia na América: leis e costumes*. Tradução de Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

TOFFLER, Alvin. *A Terceira Onda*. Tradução de João Távora. 23. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

TONI, Mirian de. Visões sobre o trabalho em transformação. In: *Sociologias*, Porto Alegre, ano 5, n. 9, jan./jun. 2003, p. 246-286, disponível em <http://www.scielo.br/pdf/soc/n9/n9a09.pdf>. Acesso em: 30 out. 2007.

VÁLIO, Marcelo Roberto Bruno. *Os Direitos de Personalidade nas Relações de Trabalho*. São Paulo: LTr, 2006.

VIANA, Márcio Túlio. A Proteção Social do Trabalhador no Mundo Globalizado. In: PIMENTA, José Roberto Freire *et al.* *Direito do Trabalho* — evolução, crise, perspectivas. São Paulo: LTr, 2004a, p. 155-183.

\_\_\_\_\_. *As Andanças da Economia e as Mudanças no Direito*. In: RENAULT, Luiz Otávio Linhares *et al.* *O Novo Contrato a Prazo*. São Paulo: LTr, 1998. p. 21-44.

\_\_\_\_\_. *Terceirização e Sindicato: um enfoque para além do Direito*. *Revista da Faculdade de Direito*. Universidade Federal de Minas Gerais. v. 7, n. 13 e 14, jul. 2004b. p. 50-82.

VIANNA, Segadas. Antecedentes Históricos. In: SÜSSEKIND, Arnaldo *et al.* *Instituições de Direito do Trabalho*. v. 1 e 2. 21. ed. atual. por Arnaldo Sussekind e João de Lima Teixeira Filho. São Paulo: LTr, 2003.

**APÊNDICE A**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

---

- 1) A empresa para a qual você trabalha está presente em quantos países?
- 2) Você está vinculada a esta empresa por uma relação de emprego tradicional? Possui Carteira de Trabalho anotada?
- 3) Que cargo você ocupa na empresa?
- 4) Em média, você trabalha quantas horas por semana?
- 5) Quantas pessoas estão sob sua supervisão?
- 6) A empresa estabelece metas de produtividade?
- 7) As metas que a empresa estabelece são individuais ou por equipe?
- 8) Você diria que a imposição de metas por equipe gera conflitos entre seus componentes?
- 9) O que acontece quando você cumpre as metas estabelecidas?
- 10) O que acontece quando você não cumpre as metas estabelecidas?
- 11) Com relação às metas que lhe são propostas, você diria que se sente pressionado ou incentivado?
- 12) Você sofre algum constrangimento quando não consegue atingir suas metas?
- 13) Você diria que as metas que lhe são impostas são facilmente alcançáveis?
- 14) Você sofre algum efeito decorrente do estresse no trabalho, como insônia, depressão ou ansiedade crônica?
- 15) Com relação ao título deste trabalho, você diria que as metas representam incentivo ou constrangimento?

## APÊNDICE B

### RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO (ENTREVISTAS)

#### Entrevista A

Perfil do Entrevistado: Sexo feminino, 27 anos, casada, uma filha, gerente de setor de uma multinacional na área de cosméticos.

1) A empresa para a qual você trabalha está presente em quantos países?

Ela está presente em 116 países. Está em mercados que nem mesmo a Coca-Cola está.

2) Você está vinculada a esta empresa por uma relação de emprego tradicional? Possui Carteira de Trabalho anotada?

Sim, além da carteira de trabalho, a empresa me concede vários outros benefícios como plano de saúde, plano odontológico, utilidades, vale-babá. De acordo com uma pesquisa divulgada recentemente, a empresa está entre as 40 melhores empresas para a mulher trabalhar no mundo.

3) Que cargo você ocupa na empresa?

Gerente de setor de vendas. Meu setor compreende 31 cidades e 28 distritos.

4) Em média, você trabalha quantas horas por semana?

Meu horário não é fixo, mas é impossível eu trabalhar menos que 13 horas por dia. Já cheguei a trabalhar 24 horas direto, parando só para comer, em época de fechamento de pedido. Em épocas de pico, como fim de ano, não trabalho menos que 16 horas por dia. Se eu trabalhar menos que isso, não chego nem perto da minha meta.

5) Quantas pessoas estão sob sua supervisão?

Eu tenho sob minha supervisão 15 executivas e 1.608 revendedoras ativas.

6) A empresa estabelece metas de produtividade?

Em tudo. Na verdade, tenho que bater 3 metas — número de pedidos, valor das vendas e estabelecimento de revendedoras, ou seja, cadastrar mais revendedoras. Então tenho meta de pedidos, meta de vendas e meta de estabelecimento. As metas são estabelecidas por campanha, que duram em torno de 19 dias, pois são 3 campanhas a cada 2 meses. Por isso, estou sempre correndo atrás de bater a meta, pois o tempo é muito curto para o volume que é exigido, apenas 19 dias. Não tenho tempo pra nada.

7) As metas que a empresa estabelece são individuais ou por equipe?

Existem metas individuais, minhas, que tenho que bater, e também a meta da minha equipe. Só que não basta a minha equipe bater a meta, ou seja, eu não bato a minha meta automaticamente se todo mundo da equipe bater a sua. É como se eu tivesse uma meta e uma submeta. A submeta é a da minha equipe, tenho que cobrar delas, pressionar, ficar atrás mesmo. E também tenho que me preocupar com a minha meta. É muito estressante.

8) Você diria que a imposição de metas por equipe gera conflitos entre seus componentes?

Demais da conta, desgasta muito o relacionamento. Porque para o bom funcionário não basta bater a sua meta, ele quer que a equipe dele também bata. E é claro que a gente tem vantagens econômicas com isso, mas muita gente faz corpo mole. Eu me dedico muito ao meu trabalho e fico chateada quando vejo que as outras não fazem o mesmo.

9) O que acontece quando você cumpre as metas estabelecidas?

Ah, tudo de bom. Nas convenções existe um *ranking*, que é mostrado no telão, com os resultados de cada uma, a gente ganha muitos benefícios, como vale-compras, até carro algumas gerentes ganham, passeios, viagens. E o salário aumenta, pois a comissão aumenta, aumenta o percentual. A melhor gerente do ano recebe o título de “mulherão” e vai conhecer a sede da empresa em Londres. Todo mundo sonha em ser mulherão.

10) O que acontece quando você não cumpre as metas estabelecidas?

Me sinto muito frustrada, sou muito cobrada pela minha chefe, pois a meta dela depende da minha e assim sucessivamente. Não ganho nada, se não bato minha meta, não ganho as vantagens e sou muito cobrada. Eu me sinto muito frustrada porque vejo a meta como uma obrigação minha. Isso prejudica muito meu lado pessoal, principalmente no casamento. Também dou muito pouca atenção para minha filha, que só tem 1 ano e 9 meses. Mas prejudica mais meu casamento, pois corro feito louca atrás da meta. Porque essa é minha obrigação. Parece que 80% das gerentes de setor são separadas.

11) Com relação às metas que lhe são propostas, você diria que se sente pressionada ou incentivada?

Eu diria que me sinto injustiçada, pois as metas são muito altas. Na verdade, as minhas metas não são condizentes com a realidade do meu setor, em termos financeiros. Algumas gerentes de cidades muito maiores têm a meta só um pouco maior. Por isso que trabalho tanto, e à vezes não consigo bater a meta. As metas são muito altas.

12) Você sofre algum constrangimento quando não consegue atingir suas metas?

Como eu falei, eu me sinto muito frustrada, porque eu mesma me cobro muito.

13) Você diria que as metas que lhe são impostas são facilmente alcançáveis?

De jeito nenhum, as metas são muito altas. Você só consegue cumprir a meta se você der seu sangue, deixando totalmente de lado sua vida pessoal. Parece que a empresa coloca a meta muito alta pra você se matar e ainda assim não atingir, e ela lucrar como se você tivesse atingido, pois o que é necessário é bem menos do que é colocado.

14) Você sofre algum efeito decorrente do estresse no trabalho, como insônia, depressão ou ansiedade crônica?

O pior que acontece comigo é que eu esqueço de comer. A pressão é muito grande e o tempo é curto, às vezes eu passo o dia inteiro sem comer, eu não me lembro. Ultimamente tenho sentido tonturas e a vista escura, até fui ao médico, acho que é por ficar tanto tempo sem comer. Às vezes tenho problemas com o sono, acordo de madrugada e não consigo mais dormir. Ou durmo à noite toda e acordo cansada como se não tivesse dormido. Todo dia vou dormir pensando em trabalho. Também fico muito estressada.

15) Com relação ao título deste trabalho, você diria que as metas representam incentivo ou constrangimento?

Eu acho que hoje é impossível uma grande empresa trabalhar sem metas, pois todas as grandes empresas trabalham assim e é cada uma querendo engolir a outra, ser mais que a outra. É um constrangimento para o funcionário que não quer se dedicar ou quando a empresa não reconhece o esforço do funcionário, como muitas. É um incentivo para quem quer se dedicar. Mas de todo jeito, é uma pressão muito grande.

Entrevista B

Perfil do Entrevistado: Sexo masculino, 40 anos, solteiro, ex-gerente de contas de pessoa física de um banco privado.

1) A empresa para a qual você trabalha está presente em quantos países?

O grupo internacional do qual o banco participa está em 83 países.

2) Você está vinculada a esta empresa por uma relação de emprego tradicional? Possui Carteira de Trabalho anotada?

Sim, no momento estou de licença remunerada, mas estou tentando me aposentar definitivamente. Estou afastado do banco há dois anos.

3) Que cargo você ocupa na empresa?

Ocupava o cargo de gerente de contas de pessoa física.

4) Em média, você trabalha quantas horas por semana?

Trabalhava 40 horas por semana.

5) Quantas pessoas estão sob sua supervisão?

4 caixas e 1 estagiário, sob minha chefia imediata. Eu era subordinado ao gerente geral da agência.

6) A empresa estabelece metas de produtividade?

Inúmeras. Existem metas de vendas de produtos do banco, como seguros, financiamentos e títulos de capitalização, metas de abertura de novas contas, metas de fidelização de clientes, metas de estabelecimento de cartões de crédito, aumentar limites de cartão de crédito, enfim, tinha que cumprir umas dez metas diferentes todo mês.

7) As metas que a empresa estabelece são individuais ou por equipe?

Cada funcionário da agência tinha suas metas individuais, mas também a agência tem que cumprir suas metas. A equipe é a agência. Não adiantava eu alcançar minha meta se todos não alcançassem as suas, pois somos vistos como equipe. Para que a agência alcançasse as metas, era preciso que todos os funcionários alcançassem as suas.

8) Você diria que a imposição de metas por equipe gera conflitos entre seus componentes?

Muito. Imagina, a agência só alcança a meta se todos os funcionários alcançarem. Ou seja, se um não consegue, todos são prejudicados. Imagina o que acontece com esse coitado que prejudica todo mundo. O clima fica horrível. Por isso é difícil existir amizade verdadeira dentro da agência.

9) O que acontece quando você cumpre as metas estabelecidas?

Pra falar a verdade, quando só eu cumpro, não acontece nada. O reconhecimento não é individual, mas por agência. Quando a agência alcança todas as metas e não recebe reclamações de clientes, recebemos um *plus* no salário, que é dividido igualmente entre todos os funcionários, independente do cargo. Quando isso acontece é bom, mas não adianta nada só eu cumprir minha meta se a agência não for recomendada. Essa é a grande reclamação que temos, mesmo cumprindo nossas metas não somos reconhecidos.

10) O que acontece quando você não cumpre as metas estabelecidas?

Além de todo mundo da agência ficar me olhando torto, o gerente chamava minha atenção na frente de todos os outros colegas, me sentia muito humilhado. A situação é mais ou menos assim: se você cumpre a meta, não fez mais que a sua obrigação, se não cumpre, você é um incompetente, um imprestável.

11) Com relação às metas que lhe são propostas, você diria que se sente pressionado ou incentivado?

Pressionado, muito mais pressionado do que incentivado, porque eu só via o lado negativo, se eu não conseguir cumprir a meta vou ser humilhado na reunião, os colegas vão ficar chateados comigo. Eu não pensava em correr atrás da meta para ganhar mais, eu pensava em correr atrás para não sofrer as conseqüências. Não me sentia incentivado, sentia pressão.

12) Você sofre algum constrangimento quando não consegue atingir suas metas?

Me sentia humilhado na reunião quando o gerente chamava minha atenção perto de todo mundo, na verdade ele dava um "esporro", ele não é uma pessoa muito educada. Ele sempre dizia que nós não nos esforçávamos o suficiente, que éramos incompetentes. Mas eu me esforçava e muito. Quantas vezes cheguei a ligar pros clientes do meu telefone particular, fora do horário de serviço, atrás de cumprir meta.

13) Você diria que as metas que lhe são impostas são facilmente alcançáveis?

Não eram não. As metas eram difíceis, ainda mais porque eram muitas metas diferentes. Era muito difícil, somente em uns quatro meses do ano a agência recebia a divisão (cumpria a meta).

14) Você sofre algum efeito decorrente do estresse no trabalho, como insônia, depressão ou ansiedade crônica?

Bom, eu estou afastado do banco por causa de uma depressão, e o meu quadro está relacionado ao meu trabalho, por isso estou batalhando para conseguir me aposentar definitivamente. Eu não consigo nem pensar em voltar para o banco. Eu quase não dormia, e quando dormia tinha pesadelos, sonhava que a agência estava sendo assaltada, que eu sofria violência. Quantas vezes levantei no meio da noite e fui até a agência, conferir se não tinha colocado notas de 50 reais na gaveta das notas de 10 reais, no caixa eletrônico. Eu sonhava que as pessoas iam sacar dinheiro no caixa eletrônico e saíam comemorando, porque no lugar das notas de 10 saíam notas de 50, ou 100 (risos). Meus relacionamentos pessoais foram todos destruídos, fiquei sem amizades, emagreci doze quilos durante a pior fase da minha depressão. Estou me recuperando, mas na época eu pirei, literalmente.

15) Com relação ao título deste trabalho, você diria que as metas representam incentivo ou constrangimento?

Olha, eu acho que tudo que está relacionado com essa cobrança louca que existe em cima dos empregados hoje em dia representa um constrangimento. Imagine, o banco no qual eu trabalhava acabou de receber aquela certificação SA 8.000, que significa que existe um bom ambiente de trabalho, que respeitam os direitos trabalhistas, etc. E mesmo assim aconteceu o que aconteceu comigo. Você imagina o que acontece com os empregados destas empresas que não respeitam nada, que só exploram. Essas novas manias das empresas, como metas, salário por produção, essas coisas da moda, tudo isso desgasta muito o funcionário, a gente tem que matar um leão por dia.

*-sociais com sustentabilidade; b) para o empregado; realização material e moral, com ênfase para a sua dignidade, que, em última análise, é a dignidade de toda a espécie humana.*

*Do direito obrigacional até o direito de propriedade, abismos não podem existir, respeitados que devem ser os direitos fundamentais, tais como a valorização do trabalho e do trabalhador, assim como a sua dignidade, conforme o art. 1º, incisos III e IV, da Carta Magna, bem como o art. 11, da Convenção Americana de Direitos Humanos, ratificada pelo Brasil em 25.9.1992. (...)*

*No exercício do poder empregatício, a cada dia, menos espaço há para o ter, isto é, para o abuso de direito, cujos braços esbarram e são contidos pelos direitos fundamentais, e cuja efetividade deve ser perseguida constantemente. De conseguinte, a empresa submete-se a barreiras e a controles internos e externos, que se iniciam na instrumentalidade do contrato de emprego, em severo contraste com os valores da sociedade industrial pós-moderna e os valores da dignidade do empregado, que deve ser visto e tratado, antes e acima de qualquer outro valor jurídico, na sua condição humana.” (Luiz Otávio Linhares Renault)*

Dentro desta perspectiva, não se trata de coibir a imposição de metas de produtividade aos trabalhadores, mas sim de não perder de vista a necessária ponderação que, afinal, serve também aos objetivos empresariais quando preserva o equilíbrio emocional e psíquico dos empregados dentro do ambiente de trabalho.

**E**ste livro aborda alguns aspectos relacionados à atual e frequente estratégia empresarial de gestão da mão de obra consistente na imposição de metas de produção aos empregados.

A questão central está em avaliar se tal imposição de metas, e a cobrança que se exerce sobre o empregado para que as alcance, representa incentivo ou constrangimento e se implica, efetivamente, resultados positivos para o empregador.



**Paula Cristina Hott Emerick**

Mestra em Direito do Trabalho pela PUC-MG. Professora de Direito do Trabalho I e II dos cursos de graduação e pós-graduação da FADILESTE — Faculdade de Direito do Leste de Minas.

**LTR**<sup>®</sup>



**3825.7**