

Empresas humanísticas: Um Estudo de Caso das Implicações do Comportamento do Gestor Narcisista Destrutivo

Autoria: Denize Grzybovski, Losangeles Sutil Guerreiro dos Anjos, Rebel Zambrano Machado

Resumo

O presente estudo tem por objetivo discutir as implicações do comportamento do gestor narcisista destrutivo (GND) nas empresas. Seguindo os pressupostos do paradigma humanista radical, a compreensão dessa outra dimensão do comportamento do gestor de organizações provoca reflexões sobre o conceito de empresa humanística e implica na adoção de um novo olhar sobre as empresas, numa perspectiva mais crítica voltada ao ser humano e às práticas gerenciais. A orientação teórica encontra-se alinhada às preocupações dos organismos internacionais para relações de trabalho e processos produtivos mais humanos. O pressuposto teórico é de que toda empresa busca a excelência operacional, mas ainda não percebe as ações destrutivas no ambiente de trabalho promovidas por gestores narcisistas destrutivos. O estudo empírico foi realizado numa empresa comercial brasileira que sofreu processos trabalhistas de dano moral por assédio moral praticado por GND. A fonte dos dados foi os “autos” do processo trabalhista, o qual representa uma limitação do estudo. Os resultados indicam que, as empresas que pretendem institucionalizar uma imagem de “empresa humanística” terão que, inicialmente, analisar as características comportamentais dos seus gestores a fim de evitar a prática de ações narcisistas destrutivas que provocam assédio moral.

1. Introdução

O presente artigo tem por objetivo analisar as implicações do comportamento do gestor narcisista destrutivo (GND) nas empresas, segundo as orientações gerais e tendências no mundo do trabalho apontadas pela Organização Internacional do Trabalho e o paradigma humanismo radical.¹

Essa proposta tem como base o fato de, nas últimas décadas, de um lado, ter se observado cada vez mais preocupações no trato com o ser humano no ambiente de trabalho de forma a considerá-lo na sua integralidade, como um construtor social da realidade. De outro lado, a proliferação do capitalismo, desde o fim da II Guerra Mundial e mais intensamente com o movimento de globalização econômica ocorrido nos anos 1990, modificou-se substancialmente o mundo do trabalho pela reestruturação produtiva (WERNECK, 2002), o que requer uma reflexão sobre o comportamento dos gestores em busca de resultados.

Nesse sentido, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) tem enfatizado ações que promovam a redução/eliminação das desigualdades, a inclusão das minorias (étnicas, religiosas, gênero), bem como a humanização das práticas nas organizações econômicas num mundo essencialmente capitalista. Contudo, para ampliar a eficiência econômica, as empresas utilizam intensivamente a comunicação digital e imprimem novos formatos nas relações sociais (DE MASI, 1999) e de trabalho (HIRIGOYEN, 2002). Como consequência, afloram relações mais flexíveis, dinâmicas e “líquidas” (BAUMAN, 2004), com implicações diretas no mundo do trabalho pela precarização das relações sociais e pela adoção de métodos de gerenciamento que enaltecem o individualismo egoísta (GUEDES, 2003; 2004) e os resultados econômicos.

Com a degradação dos valores éticos e morais observados na sociedade contemporânea, na desmontagem dos mecanismos de legitimação pela moral rigorista ou pelo rearranjo das formas de controle (LIPOVETSKY, 2005; LUBIT, 2002), a manipulação cede lugar à sedução e a violência moral aflora no ambiente de trabalho, explicitada sob a forma de pressão ou de opressão para gestores, em diferentes níveis hierárquicos, produzirem ou

ultrapassarem metas organizacionais. Essa abordagem das práticas de gestão tem sido pouco explorada nos estudos organizacionais brasileiros.

A corrente humanística favoreceu, em sentido amplo, o desenvolvimento de uma atitude científica livre de diretrizes teológicas, que estimulou todas as áreas do pensamento, o que ofereceu a emergência de elementos para afirmar que o ser humano é o valor mais importante e que todos os homens são iguais, inclusive em seus direitos de compartilhar idéias e crenças diferentes (DRAGO, 1992). Como paradigma alternativo ao funcionalismo, humanista radical requer análise de todos conceitos e modos de ação simbólica que sustentam a vida organizacional pela ótica das suas propriedades alienantes (MORGAN, 1980).

Assim, a análise das práticas de gestão pela ótica do humanismo contribui para a promoção de melhorias da vida organizacional, enfrentamento ao fanatismo, à exploração, à discriminação e à violência no mundo do trabalho. Mesmo que muito tem sido feito neste sentido – valorização dos recursos humanos, formulação de normas e regras para a produção industrial em diferentes níveis e dimensões (Normas ISO, prêmios de qualidade e produtividade, concurso de inovações, balanço social, relatórios de responsabilidade social) –, tem ficado de fora uma visão mais realista do comportamento dos gestores diante de suas ações para o cumprimento de metas organizacionais. Os gestores com atitudes destrutivas em relação a seus colegas/colaboradores buscam apenas satisfazer seu ego narcisista (LUBIT, 2002) e, assim, acabam prejudicando a imagem institucional das empresas e provocando problemas de ordem administrativa, econômica e financeira.

2. Tendências Contemporâneas no Mundo do Trabalho

Com o crescente aumento no número de fusões, incorporações e aquisições de controle acionário por parte de grandes grupos empresariais, bem como terceirizações de parte do processo produtivo nas empresas industriais em âmbito mundial, surge a necessidade de discutir a conseqüente reestruturação produtiva, as políticas para as relações de trabalho e ações administrativas em direção à humanização do ambiente de trabalho.

2.1. Abordagem histórica das relações no mundo do trabalho

Denúncias relativas às circunstâncias em que o trabalho é realizado nas empresas ganharam espaço e entendimento ao longo do século XX. Embora as relações e definições de trabalho são debatidas desde os pensadores greco-romanos, o aprofundamento sobre o que é e como o trabalho pode ser um fator gerador e modificador das condições de vida das pessoas só ocorreu nos anos 1990, com as alterações significativas implementadas na estrutura das empresas industriais (WERNECK, 2002; MORETTO, 2006).

O período de consolidação da Revolução Industrial (início do século XX) marca uma significativa mudança na realidade social na qual o trabalho é prestado (HUBERMAN, 1986), pois a industrialização e a urbanização modificaram a relação capital-trabalho (WERNECK, 2002). De uma realidade onde os trabalhos eram executados por artesãos, com liberdade de espaço e tempo para exercer o seu ofício, passa-se para as fábricas, onde o uso indiscriminado de homens, mulheres e crianças torna-se corrente e é inevitável a concentração das atividades produtivas (DECCA, 1982).

Cada inovação mecânica introduzida nas máquinas de produção (estrutura hidráulica, tear mecânico, máquinas intermitentes de fiar, adaptação da máquina de vapor às funções de produção de energia para outras máquinas) foi crucial para o estabelecimento do sistema fabril (DECCA, 1982; MOTTA; VASCONCELOS, 2006), e contribuiu para a efetivação de uma disciplinarização geral da força de trabalho. O ambiente de trabalho insalubre, com espaços fechados, no qual os trabalhadores ficavam confinados até 16 horas por dia

(MOTTA; VASCONCELOS, 2006), tornavam as fábricas um lugar de sofrimento e expropriação do homem pelo capital. Soma-se a isso, as condições precárias de vida dos trabalhadores. Os grandes centros urbanos foram formados a partir do êxodo rural, culminando em problemas de saneamento e infra-estrutura que, somados às péssimas condições de trabalho e à adoção do método de Organização Racional do Trabalho (ORT) e da linha de montagem (fordismo), alteraram o estado de saúde dos trabalhadores e contribuíram com a concepção de empresa industrial como um lugar “não humanizante” (DECCA, 1982; MORETTO, 2006; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

A preocupação com a força de trabalho e com as perdas econômicas suscitou a intervenção dos governos dentro das fábricas e o surgimento das primeiras leis de saúde pública, que abordavam as questões de saúde do trabalhador. Estas deram origem à medicina do trabalho (FRIAS JUNIOR, 1999) como uma especialidade médica de natureza interdisciplinar e multiprofissional da saúde do trabalhador.

A humanização das condições de trabalho, a regulação do absenteísmo e o aumento da produtividade ganharam espaço quando co-fatores macro-ambientais (habitação, saneamento, emprego, outros) passaram a ser determinantes na gênese do processo da doença. Esses fatores paralelos ao processo de industrialização intensiva, que perdurou por todo século XX, e ao modelo de serviços médicos dentro das empresas adquiriram importância frente ao controle da força de trabalho. Os conflitos internos, até então controlados ou negados, ao final dos anos 1990 são estimulados através de novos modelos de gestão, como o toyotismo e o volvismo (WOOD JR., 1992). Esses são reflexos das profundas modificações ocorridas na realidade urbana, tais como a intensificação da globalização econômica e a alteração das relações sociais e de trabalho.

Nesse contexto surgem fatores micro-ambientais contributivos para as práticas de humilhação, perseguição e ameaças sistemáticas no ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2002; 2003; GUEDES, 2003; 2004) que, se por um lado não são mais toleráveis nas relações laborais, por outro representam patologias da relação empregado-empregador. Estas, por sua vez, estão sendo discutidas em diferentes áreas do conhecimento (medicina do trabalho, direito do trabalho, psicologia organizacional), mas tem sido considerada com maior preocupação na área jurídica (Direito do Trabalho).

Os princípios de direito do trabalho (RODRIGUEZ, 2002) e os direitos fundamentais no trabalho prescritos pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) são feridos ao passo que configuram-se como “abuso com o trabalho” as práticas de humilhação, perseguição e ameaças sistemáticas. Tais questões apresentam-se sob forma estrutural e não estática nas empresas, modificando-se com o tempo. Os abusos e discriminações, sob formas sutis, são sinônimos de violência perversa (HIRIGOYEN, 2003; GUEDES, 2003), vitimando o trabalhador à sensação de ansiedade e insegurança baseadas nas mudanças socioeconômicas induzidas pela globalização.

É diante desta realidade observada no mundo do trabalho que a OIT faz previsões alarmantes para os próximos vinte anos, no qual preponderarão depressão, estresse, angústia e desajustes familiares resultantes do ambiente laboral. A realidade circundante anteriormente descrita confirma que a cultura coage o ser humano (alienação) ao mesmo tempo em que é condição do seu progresso.ⁱⁱ As grandes questões que perpassam o mundo do trabalho nos estudos críticos em administração estão centradas em como unir o pensamento do trabalhador com a ação das empresas e transcender a alienação fazendo desta uma empresa humanista.

2.2. Reestruturação produtiva

A tendência em torno do humanismo vem agregar valor ao processo de reestruturação produtiva, iniciado na década de 1990 (WERNECK, 2002). Esse processo se torna muitas

vezes doloroso para os funcionários (GUEDES, 2003; 2004; AGUIAR, 2003; BARRETO, 2003; HELOANI, 2004) e apresenta custos elevados para as empresas (LUBIT, 2002), na tentativa destas em solucionar os conflitos oriundos do clima organizacional de insegurança no trabalho, e pela indenização pelos danos morais sofridos pelo trabalhador por assédio moral praticado por GND no esforço para o cumprimento das metas organizacionais.

Esse fenômeno social tem sido amplamente discutido pelos juristas como um problema contemporâneo do mundo do trabalho e caracterizado como dano moral advindo do assédio moral. Por assédio moral entende-se uma perversão do ego e, portanto, estritamente psicopatológico (HIRIGOYEN, 2002) que se manifesta por um comportamento no limite da discriminação, seja através de propostas sexistas para desencorajar uma ação social, por brincadeiras grosseiras sobre temas complexos, por exposições públicas das diferenças na maneira de se vestir, falar ou reagir entre outras formas subjetivadas (HIRIGOYEN, 2002).

Muitos casos de assédio moral no trabalho têm origem nos processos de fusões e aquisições de controle acionário de empresas, no qual os trabalhadores da empresa fundida/adquirida são absorvidos pela empresa compradora (AGUIAR, 2003). Uma prática gerencial para evitar a emergência de conflitos, em especial pela mudança de cultura organizacional, é inserir os funcionários em programas de capacitação para novas funções/cargos. Esses, no entanto, têm se declarado vítimas de assédio para deixarem “voluntariamente” o emprego ou para cumprirem metas cada vez mais difíceis, o que gera estresse emocional e físico (GUEDES, 2003; 2004; HIRIGOYEN, 2003).

A reestruturação produtiva, em casos de fusões/aquisições, é muito bem vista quando ela proporciona aos colaboradores um novo momento na empresa. Quando ocorre apenas a demissão sumária dos trabalhadores das empresas fusionadas, acaba intensificando-se uma revolta entre todos remanescentes, os quais se sentem injustiçados pelas “novas” políticas de gestão das relações sociais no ambiente de trabalho (AGUIAR, 2003).

Nesses processos de reestruturação produtiva, assim como em empresas que operam em setores altamente competitivos da atividade econômica, observa-se uma tendência a banalização do comportamento humano diante da pressão por resultados operacionais. Hirigoyen (2003) e Guedes (2003; 2004) descrevem esse momento no mundo do trabalho como sendo de pressão por resultados econômicos, o que nem sempre traz conseqüências positivas nos custos de gestão das relações sociais, uma vez que aumentam os indicadores de *turnover* e de doenças ocupacionais (LUBIT, 2002).

Esse fenômeno não é recente. Em 1915, a Comissão Americana de Estudos Industriais da Câmara dos Deputados norte-americana indicou Robert Hoxie para realizar uma investigação profunda sobre os métodos de trabalho propostos por Frederic Wislow Taylor. Dirigentes e donos de empresas estavam sendo acusados por sindicatos e associações de trabalhadores de utilizar técnicas tayloristas para explorar os trabalhadores. Esse debate ganhou importância no cenário norte-americano, pois o trabalhador estava sendo considerado como um mero instrumento de produção (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Desde então, acompanhando as mudanças e exigências dos processos produtivos e dos movimentos sociais, as práticas da medicina do trabalho têm se transformado, incorporando novos enfoques e instrumentos de trabalho, em uma perspectiva interdisciplinar, delimitando o campo da Saúde Ocupacional e, mais recentemente, da Saúde dos Trabalhadores (D'ASSUMPCÃO, 2000).

Em 2007, o tema também foi objeto de discussão no âmbito da Organização Internacional do Trabalho. O Informe Global da OIT, apresentado em 2007, indicou que 10% da população mundial padece de alguma incapacidade física ou mental com origem no ambiente de trabalho. Aproximadamente uma de cada cinco pessoas nasce com alguma incapacidade, mas a maioria a adquire depois dos 16 anos e, principalmente, durante sua vida laboral. A maioria (80%) vive em países em desenvolvimento.

Os dados apresentados preocupam e colocam em alerta a comunidade mundial. Os analistas organizacionais aliam-se ao debate propondo uma análise crítica das práticas de gestão, bem como surgem o uso dos pressupostos do paradigma humanista radical para evidenciar essa realidade social circundante às práticas de gestão nas organizações. Os organismos internacionais fornecem as orientações gerais para a implementação de análises organizacionais e práticas de gestão consistente com a proposta de empresas cada vez mais humanizadas.

3. Humanismo: Um Terceiro Caminho

No cotidiano da vida moderna apresentam-se diferentes situações de violência perversa (HIRIGOYEN, 2003), mais visivelmente na vida privada, no trabalho e em grupos sociais. Sob a égide da globalização econômica, atitudes cada vez mais individualizadas e menos solidárias são observadas na sociedade (FARIA, 2007), que considera-as como não-raciais e não-sexuais mas que resultam em práticas de abuso emocional, com o propósito de humilhar, ofender e desmoralizar e até mesmo isolar o indivíduo (GUEDES, 2003; 2004). A competitividade passa a ser não apenas um valor econômico, mas um valor humano orientador de condutas e de motivação subjetiva de dominação (FARIA, 2007).

Esse fenômeno social tem sido tratado no Direito do Trabalho como assédio moral (SCHMIDT, 2001) e, nas teorias organizacionais críticas, como um sistema de competição que implica em aceitar o sofrimento no trabalho, minar resistências e retirar, sutilmente, as esperanças de melhoria nas relações de trabalho (FARIA, 2007).

Enquanto assédio moral, esse fenômeno social tem sua origem nos estudos do etologista Konrad Lorenz. Ele analisou a conduta de animais de pequeno porte físico e constatou que, ao sentirem-se ameaçados por um animal maior, o grupo de animais pequenos desenvolvia um comportamento agressivo e tentava expulsar o invasor com intimidações e atitudes agressivas coletivas, que Lorenz denominou *mobbing* ou multidão desordeira (FERREIRA, 2004).

No assédio moral tanto temos a responsabilidade civil por fato próprio (CC, arts. 186 e 187), ação voluntária do empregador (dolo e abuso de direito no *mobbing* estratégico), quanto temos a responsabilidade civil pelo fato de outrem (CC, art. 992, III, verificável no *mobbing* vertical, horizontal e ascendente. Trata-se da responsabilidade do empregador pelos atos dos empregados, serviços e prepostos quando agem no exercício do trabalho que lhes competir ou por ocasião dele (GUEDES, 2004, 119).

Enquanto elemento de análise das teorias organizacionais críticas, esse fenômeno é parte dos sistemas de controle adotados nas organizações empresariais, que favorece a competição interna entre os trabalhadores, tornando adversários os que necessitam ser solidários. Nesse sentido, as práticas de gestão empresarial que imprimem novos padrões de competitividade e produtividade na “guerra econômica” e atitudes cruéis (porém sutis) contra os cidadãos pela exclusão dos não-aptos – pela formação, qualificação, condições psicofísicas, idade (“velhos”), mal preparados, “desmotivados” – merecem ser revistas pela ótica do paradigma humanista radical em direção à concepção de organização humanista.

O humanismo tem sido discutido na ciência da administração como um novo paradigma de análise organizacional, o paradigma humanista radical (MORGAN, 1980) diante da fragmentação do conhecimento que fez presente ao fim do século XX. Para que seja de fato compreendido, precisa-se voltar um pouco no tempo e fazer uma reflexão da constituição da sociedade e das organizações.

Uma das idéias centrais nesse paradigma é de que o homem é dominado por uma superestrutura ideológica (DRAGO, 1992; FARIA, 2007). Esta, por sua vez, dificulta o

entendimento do indivíduo com ele mesmo e sua consciência, o que o impede de se libertar todo o potencial do mesmo. Sob essa perspectiva é que pode-se pensar na gestão das empresas considerando os pressupostos teóricos da psicologia, sociologia e antropologia, pois envolve o subjetivismo nas ações administrativas, realizadas por indivíduos que por vezes não são compreendidos como tal.

Ao reconhecer a dimensão analítica das organizações para além do objetivismo cunhado por Max Weber, a forma com que os gestores atuam para obter resultados econômicos (produtividade e competitividade) pode apresentar facetas diferenciadas. Weber (1991) consolidou uma corrente do pensamento administrativo (contingência estrutural – DONALDSON, 1999) e pressupôs uma sociedade concreta e caráter sistêmico orientada para produzir uma ordem e estado regulado de transações (funcionalismo – MORGAN, 1980). Contudo, o paradigma interpretativista e humanista radical revelam outras facetas, a de que o mundo social não existe em nenhum senso concreto, mas é produto de subjetivas e intersubjetivas experiências individuais, apesar das patologias do consciente, na qual a existência humana se torna prisioneira dentro dos limites da realidade criadas e sustentadas pelo próprio homem (MORGAN, 1980).

Assim duas correntes ideológicas alternativas ao funcionalismo estrutural se formam nos estudos organizacionais, dando origem ao subjetivismo idealista, de um lado, que tem no indivíduo e sua consciência como foco e, de outro lado, o objetivismo idealista, que propõe a integração do indivíduo com o absoluto. Esse conhecimento passa por várias formas de consciência até ao estado de “conhecimento absoluto”. Daí a consciência e o mundo externo são vistos como os únicos participantes dessa realidade, onde a consciência individual está submetida à razão universal que reflete a existência de uma força universal ou espírito acima e além do indivíduo (FARIA, 2007).

Com suas origens filosóficas em Hegel, o humanismo radical como paradigma de análise organizacional se desenvolveu com base nos trabalhos de Karl Marx, que desenvolveu a perspectiva histórica e o método dialético de análise numa filosofia que coloca o indivíduo no centro da cena (DRAGO, 1992). Marx (1978) afirma que o homem é a base de tudo e a partir dele tudo é criado. Assim, (re)coloca-se o homem no centro da cena para proceder a análise organizacional.

Inúmeros trabalhos foram escritos por Karl Marx para resolver o problema das ciências sociais, substituindo o fator econômico dominante por fatores sociais, tais como raça, clima, topografia, idéias filosóficas, poder político (FARIA, 2007). Contudo, assim como Marcuse (1968), Marx (1978) declara ser a consciência do homem determinada por seu ser social, ou seja, pela relação de sua personalidade com a totalidade na qual ela está baseada. Essa concepção de homem remete os estudos aos conceitos freudianos de “princípio do prazer” e “princípio da realidade”, que enfatiza a história do homem como a história da sua repressão (DRAGO, 1992).

Karl Marx (1818-1883) acreditava conseguir construir uma sociedade verdadeiramente “humana” sob a premissa da perfeição do homem. Ao compreender o homem portador de faculdades essenciais, acreditava na capacidade de superação do estado inferiorizado em que se encontrava e capaz de fazê-lo alcançar as formas mais altas da criatividade: o pensamento e a ação. Estes são os conceitos subjacentes com os que Karl Marx julgava e avaliava os sistemas sociais (ZEITLIN, 1976).

Contudo, afirma Zeitlin (1976), somente com os trabalhos de Max Weber foi possível elaborar uma verdadeira teoria geral capaz de confrontar-se com as propostas teóricas de Karl Marx. Weber (1991) considerava necessário comparar determinados aspectos que indicassem traços do mundo circundante, além dos elementos que podem ser considerados causas da formação das sociedades (COLLIOT-THÉLÈNE, 1995), partindo da concepção de uma realidade empírica - apesar de ter guardado distância de tudo o que hoje denomina-se

relativismo – para problematizar qualquer idéia de observação. O argumento é que somente é possível conhecer e observar um fenômeno social após um processo de seleção do material empírico de modo que apenas um fragmento limitado de determinada realidade constitua o objeto da compreensão científica (WEBER, 1991).

No entanto, na concepção do humanismo radical, a realidade é socialmente criada e socialmente sustentada (MORGAN, 1980). Isso não significa que os teóricos devem ignorar as patologias do consciente, da qual a existência humana se torna prisioneira (MORGAN, 1980). A cultura coage o ser humano (MARCUSE, 1968), assim como as novas tecnologias informacionais de base microeletrônica, mas ambas são condições do progresso/desenvolvimento do próprio homem no mundo do trabalho (FARIA, 2007).

Assim sendo, a análise da dimensão estrutura organizacional, elemento essencial na análise da efetividade das novas tecnologias de gestão, revela formas participativas de gerenciamento ao mesmo tempo em que reconhece que estas escondem métodos mais sutis e e efetivos de controle, ampliando as bases coercitivas e tornando as atitudes dos empregados mais “domesticadas, docilizadas e disciplinadas”, na concepção foucaultiana (FARIA, 2007).

Com o homem ocupando o centro de toda a criação e com o estabelecimento do princípio da realidade, este busca atrair pra si o que é realmente útil a sua preservação e desenvolvendo um sentimento de razão em relação ao que considera vital, examinando a realidade e assim distinguindo o bom do mal. O homem torna-se um sujeito consciente, pensante, equipado para uma racionalidade que lhe é imposta de fora (ambiente de trabalho, por exemplo), cria princípios de lei e ordem e os transmite as gerações seguintes como algo dado com certo.

Ao agir dessa forma, considera-se que as organizações empresariais não são apenas espaço de produção de produtos/serviços, mas locais de expropriação do homem pelo próprio homem, e, mesmo com as novas tecnologias de produção, dentre as quais destacam-se a produção flexível ou enxuta (WOOD JR., 1992), o sofrimento no trabalho foi apenas atenuado, pois deixou de ser objetivado pelas condições físicas do ambiente (iluminação, umidade, ergonomia). A fachada/vitrine montada nas fábricas para receber visitantes e atender as exigências impressas pelas normas do Direito do Trabalho escondem o sofrimento psicológico (medo da incompetência, pressão para trabalhar mal, falta de esperança de reconhecimento, sofrimento por ter que suportar pressões para atingimento de metas, outros) (LUBIT, 2002; HIRIGOYEN, 2002; 2003; AGUIAR, 2003; HELOANI, 2004; GUEDES, 2003; 2004; FARIA, 2007; OIT, 2007). Essa análise revela a necessidade de inclusão da dimensão subjetiva e a perspectiva humanista crítica ao proceder a análise organizacional.

4. Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa é um estudo teórico-empírico qualitativo. A pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade, apenas o grau de importância para atingir o objetivo do estudo (MINAYO, 2001). Por essa razão, optou-se por fazer um estudo de caso único (YIN, 2005), o que garante a profundidade da exploração temática sem, contudo, fazer generalização dos resultados. Ao utilizar a estratégia de pesquisa “estudo de caso”, pode-se colocar questões do tipo “como” e “por que, imprimindo características mais explanatórias contributivas para o conhecimento de um fenômeno complexo preservando as características significativas dos acontecimentos

Quanto ao tipo, é uma pesquisa documental (GIL, 1999) que vale-se de materiais que não receberam um tratamento analítico. Pelos critérios de acessibilidade e tempo de realização do estudo, entre os processos por reparação do dano moral por assédio moral instaurados na Justiça do Trabalho de Passo Fundo, nos anos 2004 e 2005, selecionou-se o caso “Alfa”,

instaurado em setembro de 2004, contra uma grande empresa localizada em Passo Fundo e com atuação regional nas atividades de venda e distribuição de produtos.

A fonte dos dados, os autos do processo trabalhista, apresenta-se como uma das limitações do estudo, pois o julgamento, os relatos e as falas transcritas das partes envolvidas no conflito (empregado, preposto, testemunhas, advogados de defesa e acusação) foram conduzidas pela ótica do Direito do Trabalho. Contudo, a reunião de provas documentais (cópia de comunicações entre GND e assediado) foram utilizados como elementos de confirmação dos dados extraídos das falas, uma vez que esses não sofreram modificações.

O caso é considerado adequado para ilustração da questão teórica uma vez que o preposto agia de acordo com as características comportamentais de gestor narcisista destrutivo (GND) apresentadas por Lubit (2002) e Carone (2001), ou seja, menosprezo pelo próximo, sentimento de grandiosidade, arrogância, preocupação com o poder e a riqueza, não percepção que seu comportamento era um problema para os outros e sem preocupação com o impacto pernicioso que seu comportamento provocava em outras pessoas.

A adoção do critério temporal se justifica pelo tempo de julgamento dos processos, que geralmente ocorre no período de dois anos. O critério de seleção do caso foi aquele que, na peça inicial estava sendo solicitado expressamente “reparação pelos danos morais causado ao reclamante por assédio moral”, privilegiando-se aquele no qual a reclamada era uma empresa de grande porte e envolvia a atuação de um gestor tipificado como GND.

O estudo de um processo trabalhista tem como vantagem o registro oficial dos depoimentos, tanto do agredido quanto do agressor, além de permitir a apreciação das peças processuais (petição inicial, contestação, sentença, recursos, acórdão) e documentos das partes envolvidas. As causas trabalhistas, com pedidos de reparação por danos morais por assédio moral, refletem a não aceitação da subordinação imposta pelo empregador, bem como a exposição a situações vexatórias ou agressões durante a contratualidade e podem ser interpretadas como sinal de resistência à GND, inclusive como reação à impunidade dos que praticam o assédio moral.

A tabulação e análise dos dados seguem a proposta metodológica de Spink (2000). Os elementos constitutivos das práticas discursivas são os enunciados orientados por vozes, formas e conteúdos (repertórios interpretativos). O método de análise utilizado foi “análise de conteúdo” (BARDIN, 1977; MINAYO, 2001), por ser a sistemática mais adequada para extrair dados de um processo trabalhista, permitindo desvendar elementos encobertos e de buscar informações essenciais a partir de uma nova leitura do seu conteúdo. Ainda, permite compreender as razões inconscientes e involuntárias do discurso (MINAYO, 2001).

5. Apresentação e Discussão dos Resultados

O comportamento do gestor, aqui denominado “Antônio”, foi analisado tomando como referência o pedido de indenização por dano moral por parte do ex-funcionário “Armênio” da empresa “Alfa”. Este ocupou o cargo vendedor externo e era um dos membros da equipe de vendas do gerente comercial Antonio.

Armênio trabalhou na empresa Alfa de setembro de 1996 a dezembro de 2003, quando foi demitido sem justa causa. Sentindo-se lesado em sua honra pelas práticas perniciosas do gestor, Armênio decidiu ingressar na Justiça do Trabalho com um pedido de indenização pelo dano moral sofrido por assédio moral praticado por Antônio no período em que trabalhou na empresa Alfa. Segundo os autos do processo, o gerente comercial Antonio impingia a Armênio e a outros colegas da equipe de vendas, diariamente, quer através de comunicados pessoais ou escritos nominados, pressão para o atingimento de metas através de textos ameaçadores, de forma sistemática e institucionalizada, o que é caracterizado como ilícito trabalhista (art. 186, do Código Civil brasileiro). Os testemunhos registrados nos autos do

processo confirmam o envio, em média, de cinco a oito comunicados à equipe de vendas, tempo e quantidade de mensagens consideradas suficientes para reduzir a autoconfiança de um vendedor externo. Pela análise de conteúdo das mensagens, todas continham perversidade.

O tratamento ameaçador conferido pela gerência comercial à equipe de vendas é elevado por este à categoria de “técnica de administração”, argumento sustentado pelo advogado de defesa da empresa Alfa na contestação à inicial. No processo trabalhista consta que o gerente comercial precisava manter os vendedores “motivados” para o exercício de suas funções, o que o mesmo fazia via “comunicados”.

Por “comunicado” entende-se um formulário interno, enviado periódica e sistematicamente à equipe de vendedores da região de abrangência da Filial Passo Fundo, via correio, contendo mensagens da “gerência comercial” para a “equipe de vendas”. Esse documento contém textos dissertativos quanto ao desempenho funcional dos vendedores externos, campanhas de vendas, estratégias de comercialização de produtos ou de atendimento aos clientes, orientações gerais para o incremento das vendas, outras informações.

Os “comunicados” eram dirigidos indiscriminadamente à “equipe de vendas”, como revelam os extratos abaixo transcritos:

Não estou entendendo a “choradeira”. Vcs estavam muito “mal acostumados”. Não somos sinônimo de descontos. O que é que há? Se vendedor da [...], para vender precisa a mesma condição da concorrência, por favor: VÁ TRABALHAR NA CONCORRÊNCIA!! Vcs esqueceram que há 15 dias atrás era 10% A-Z que eles “negociavam”? Vamos centrar nosso trabalho nas promoções, negociações e principalmente na prestação de serviços. [...] Vamos parar de chorar e trabalhar mais!!! Só que trabalhar não é passar o dia ENTREGANDO MERCADORIA. Volto a repetir, o PLANEJAMENTO DO DIA é uma ferramenta INDISPENSÁVEL. Não quero ter o DESPRAZER de encontrar algum vendedor DESORGANIZADO E SEM PLANEJAMENTO. Fechamos bem o mês de Abr/02, parablenzo aqueles que bateram suas quotas. Porém, Maio/02 já começou a uma semana e tem gente que não sabe. Sucesso e Boas Vendas!!! [Comunicado da Gerência Comercial para a Equipe de Vendas, em maio de 2002]

O conteúdo dessa mensagem, bem como de outras analisadas, contém termos, expressões e frases estruturadas como se o gerente comercial estivesse conversando pessoalmente com o funcionário e tentando mostrar-lhe quão desqualificado ele é para o exercício do cargo de vendedor. Ou seja, o gerente comercial está utilizando a “comunicação perversa” como mecanismo de assédio moral (HIRIGOYEN, 2003), especialmente por entrar na linha do paradoxo comunicacional e, assim, evitar qualquer réplica do assediado. Observa-se o mesmo mecanismo no extrato do Comunicado 1 transcrito a seguir:

Fechamos bem o mês de abr/02, parablenzo aqueles que bateram suas quotas. Porém, Maio/02 já começou a uma semana e tem gente que não sabe. Sucesso e Boas Vendas!!! [Comunicado 1].

Ressalta-se que, na mensagem verbal, tem-se recursos comunicacionais subjetivos (toque, abraço, tom de voz alternado entre “suave” e “firme”, expressão facial, proximidade física,...) que não estão disponíveis na mensagem escrita (VIGOTSKI, 2001). No entanto, o uso das palavras combinadas em expressões e marcas no texto faz com que ambas (mensagem escrita e mensagem verbal) levantem progressivamente a dúvida sobre a competência profissional de um empregado, pondo em questão tudo o que ele faz ou diz, provocando danos à psique, à personalidade e à auto-estima no exercício de suas funções laborais.

A mensagem escrita, através do uso articulado das palavras e pensamentos, revela a natureza da consciência do comunicador. Expressões como “vendedor desorganizado e sem planejamento”, “meus amigos”, “para quem ainda não entendeu”, “entregador de luxo”, “vendedor que não quer vencer”, expressas nos comunicados enviados pelo referido gerente

comercial, permitem sistematização e conseqüente classificação de vendedores (Quadro 3) em diferentes categorias.

Categoria	Evidências	Interpretação das evidências
Ignorante	“Porém, Maio/02 já começou a uma semana e tem gente que não sabe.”	O funcionário não sabe que o mês de abril se encerrou
Descomprometido	“Não estou entendendo a ‘choradeira’.” “Vcs estavam muito ‘mal acostumados’.” “Não somos sinônimo de descontos.”	Os vendedores só vendem se a empresa der descontos. Assim eles não precisam se dedicar a conquistar o cliente ou convencê-lo a efetivar um pedido
Insatisfeito	“Se vendedor da [...], para vender precisa a mesma condição da concorrência, por favor: VÁ TRABALHAR NA CONCORRÊNCIA!!”	Vendedores que não atingem as metas estão provocando na empresa um motivo para serem demitidos, pois já tem emprego garantido na empresa do concorrente
Vagabundo	“Vamos parar de chorar e trabalhar mais!!!” “trabalhar não é passar o dia ENTREGANDO MERCADORIA.” “O tempo está passando e todos estamos sendo avaliados”	Vendedor inconstante e de má qualidade
Incapaz	“Se você trabalha como o exemplo ao lado, você pode ser tudo na vida, menos VENDEDOR”	Vendedor que não tem capacidade específica para o exercício do cargo, envolvendo habilidade profissional
Competente	“Parabenizo aqueles que bateram suas quotas.”	Vendedor que atinge as metas estabelecidas para a região de atuação

Fonte: Documentos internos da empresa incluídos no processo de reclamatória trabalhista.

Quadro 3 – Categorias de vendedores, na percepção do gerente comercial.

A análise de mensagens enviadas por outros gerentes evidencia que o assédio moral não é prática corriqueira nesta empresa, reduzida a prática de apenas um gestor. Ao afirmar “Vcs estavam muito ‘mal acostumados’”, o gerente comercial atual confirma que o gerente comercial que o precedeu compreendeu os problemas operacionais e gerenciais da equipe de vendas frente a ação da concorrência, ouvia-os e auxiliava-os no planejamento das vendas, atitudes que denotam um trabalho construtivo e conjunto (equipe de vendedores e gerência comercial) por um período de tempo que antecedeu a transferência de Antônio para a filial em Passo Fundo. Antônio então admite que esse tipo de tratamento cooperativo e colaborativo não mais será admitido, pois ele o desaprova. Essa é uma atuação característica de GND.

Segundo Lubit (2002), os GNDs endeusam, momentaneamente, indivíduos poderosos que os apóiam, geralmente desaprovam e exploram o próximo, incluindo aqueles que já foram seus ídolos. Sempre ambiciosos e invejosos, anseiam por aquilo que não lhes pertence, simplesmente para ter também, e não pelo valor intrínseco. Menosprezam o trabalho daqueles que têm sonhos e aquilo que não podem ter ou ser, assediando-os constantemente.

As palavras impressas nas mensagens do gerente comercial à equipe de vendas são de um sujeito assediador do tipo instigador, o perverso clássico do abuso moral (GUEDES, 2003). De propósito, aterroriza a vítima, se divertindo com o fato de que planeja sempre novas estratégias para estressá-la e destruí-la, como revelam as frases escritas pelo gerente comercial da empresa Alfa em vários comunicados emitidos no ano 2002:

Semana retrasada demitimos o vendedor da zona 51. Semana passada o vendedor da zona 02. Quem será o próximo? A resposta está no seu desempenho. [Comunicado 3]

Com tanta promoções, ofertas e oportunidades, sair do cliente sem vender **NADA** é o mais absoluto atestado de incompetência. [Comunicado 4]

Já fizemos reuniões, alguns já fizeram treinamento. Não entendo!!! Entendo menos ainda que ainda continuo encontrando vendedor “barata tonta” (observem que nossa

equipe está mudando algumas “caras” e não é por acaso. Por favor!!! Usem a cabeça. [Comunicado 5]

Comportando-se como GND, em cada frase ou expressão utilizada, o gerente comercial demonstra arrogância e menosprezo pela equipe de vendedores, sem a preocupação com o impacto pernicioso que seu comportamento pode ter em outras pessoas. A ação do gerente comercial é orientada por um comportamento pernicioso em busca do atingimento das metas organizacionais estabelecidas, pela diretoria geral do grupo empresarial, à filial que está sob sua administração. “Não estamos querendo saber das dificuldades. Queremos somente que se consiga incrementar nesses três dias, no mínimo R\$ 312.000,00. Cada vendedor, portanto, está com esse compromisso”, afirma o gerente comercial.

Entrincheirado por trás do sistema organizacional, o GND não tem mais diante de si uma vítima, mas, sim, algo que está dando problema. Isso o faz escrever comunicados com o seguinte conteúdo:

Desta vez não é necessário realizar R\$ 3.000,00 em apenas um cliente. Pois então, como essa foi uma reinvidicação da própria equipe de vendas, aí está. Vamos ver quem é quem? [Comunicado 6]

A constatação da não intenção da empresa em promover o assédio moral consta nos autos do processo, como parte do depoimento de uma testemunha do reclamante, quando diz:

a forma mais veemente no emprego das palavras [perniciosas] nestes comunicados era exclusiva desse gerente”; [...] outros gerentes [...] não empregavam tais expressões.

Quaisquer que sejam as razões que tenham levado à discriminação de vendedores da equipe de venda da Filial Passo Fundo, se ninguém intervier, o processo de assédio moral tende a se acumular por si próprio e caracterizar o grupo empresarial como pernicioso e onde o assédio moral é admitido institucionalmente. Os maus-tratos institucionalizados, contra os quais é difícil lutar sozinho, agravam-se em um contexto altamente sistematizado e hierarquizado graças à indiferença dos colegas da mesma equipe de vendas, como revela o extrato do depoimento de uma testemunha arrolada no processo em análise:

[...]eventualmente ocorria de alguns vendedores não atingirem suas metas; [...]não havia punição nesse caso; [...]conhe[ço] os comunicados [e] o objetivo dos mesmos era informar as promoções vigentes e cobrar o cumprimento das metas.

Ao ser questionada sobre o conteúdo ameaçador dos referidos comunicados, a testemunha argumenta que “as expressões grifadas nesses documentos não eram ameaçadoras” e que, na mensagem transcrita a seguir, os vendedores “apenas foram avisados da demissão de dois colegas” e este não sentiu-se ameaçado:

Semana retrasada demitimos o vendedor da zona 51. Semana passada o vendedor da zona 02. Quem será o próximo? A resposta está no seu desempenho.[Comunicado 3]

Isso se deve ao fato de que, a ameaça de um GND é, concomitantemente, **explícita**, ao relatar fatos negativos sequenciais (demissão do vendedor da zona 51, seguido da zona 02) vinculados ao desempenho, e **implícita**, ao sugerir a demissão do vendedor que não atingir as metas. Àqueles vendedores que sempre atingem as metas de vendas, ao ler o comunicado do gerente comercial, não o compreendem como pernicioso, e desenvolvem suas atividades sem sentirem-se pressionados ou ameaçados. Tornam-se, assim, expectadores de um processo de assédio moral.

Guedes (2003) afirma que, numa empresa, o número de pessoas envolvidas indiretamente com o assédio moral é grande. Os “expectadores” são colegas, superiores, encarregados da gestão de pessoal, médicos responsáveis pelo PCMSO que, querendo ou não, participam da violência e a vivenciam por reflexo, sendo também responsáveis porque nada fazem para frear a violência psicológica desencadeada pelo sujeito perverso. E, em alguns

casos, atuam ativamente, favorecendo claramente o agressor a continuar a agredir outros, como a testemunha arrolada no processo sustenta: “as cobranças desse gerente não eram feitas com as expressões utilizadas pela primeira testemunha do reclamante”. Esse relato, no entanto, é falso, como comprovam as cópias dos comunicados anexas ao processo.

Igualmente, os advogados da reclamada sustentam que o conteúdo das mensagens impresso nos “comunicados” era de cunho motivacional para o cumprimento das metas e que essas mensagens de cobrança de metas não eram dirigidas especificamente à João, pois este sempre foi um “vendedor de destaque”.

Contrário a tal argumento, o estudo da teoria da personalidade e do desenvolvimento humano revela que o ser humano, independente de preocupações com a eficiência organizacional, comporta-se primeiramente no sentido de satisfazer as necessidades simples e fundamentais, as quais são essenciais e se relacionam à fisiologia e à segurança pessoal. Após satisfazê-las, procurará satisfazer as necessidades mais complexas, como sociais (filiação a grupos informais ou associações), do ego (auto-estima, *status*, reconhecimento social) e de auto-realização (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Sendo assim, a motivação para a realização de um trabalho está na satisfação das necessidades mais complexas, desde que as necessidades primárias estejam satisfeitas.

De acordo com a definição de motivação apresentada no parágrafo anterior, considera-se que, para o vendedor Armênio, a segurança no emprego é uma das necessidades básicas, a qual está sendo abalada pelo conteúdo ameaçador em todas as mensagens enviadas por um GND, como as transcritas a seguir:

Vá trabalhar na concorrência!! [Comunicado 1]

O problema é que a GRANDE MAIORIA continua no velho vício: “Hoje tem 10% para pedidos de R\$ 200,00, o código é tal, dá uma forcinha pra mim...” Sinto muito meus amigos mas se você trabalha com o exemplo ao lado, você pode ser tudo na vida, menos VENDEDOR, é melhor procurar outra profissão. [Comunicado 2]

Faltam 7 dias para acabar o mês. Nosso foco de ação não poderia estar mais explícito: **HORIZONTALIZAÇÃO**. Mais uma vez o indicativo não está bom. As razões são perceptíveis: não há trabalho e valorização de nossos produtos mais baratos [...]; não há visita produtiva nos clientes [...]; gasta-se 70% do tempo andando de carro para entregar valores baixíssimos [...]. No entanto, tem de sobra: vendedor que sabe todas as condições da concorrência e não sabe as da [Alfa]; vendedor que é visto como “coitadinho” pelos clientes [...]. Semana retrasada demitimos o vendedor da zona 51. Semana passada o vendedor da zona 02. Quem será o próximo? [Comunicado 3]

Parabenizo as seguintes zonas: 15, 61, 07, 11, 12, 55, 02, 43, 28, 60, 56 e 06. Estas foram as únicas zonas que tiveram a COMPETÊNCIA de vender a campanha de [...]. E o que acontece? Somente as zonas acima trabalharam a campanha [...]. Resumindo tudo, UMA VERGONHA!!! Acho que nossos treinamentos, reuniões, solicitados têm [*sic*] sido em vão para alguns. [...] Todos estão recebendo a mesma carga de trabalho, então não aceitamos êxitos parciais, se alguns não estão conseguindo é por que não estão fazendo as coisas certas e para isso haverá correções. [Comunicado 4]

A análise dessas mensagens, consideradas pelo gerente comercial como “motivacionais”, revela que o mesmo adota o estilo gerencial autocrático, no qual consideram-se as pessoas preguiçosas, indolentes e sem iniciativa, que tendem a evitar o trabalho e a responsabilidade (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Os fatores motivacionais, no entanto, são intrínsecos e relacionados ao aprendizado e à realização do potencial humano no trabalho, os quais encontram-se completamente ausentes nas mensagens analisadas.

Em depoimento transcrito nos autos do processo, o gerente comercial reconhece Armênio como “bom vendedor”, “cumpridor de todas as metas”, mesmo após tê-lo demitido sem justa causa. Assim tem-se a configuração do abalo moral sofrido pelo vendedor externo,

tornando-o vítima do assédio moral (com efeito demissional), enquanto que o gerente comercial é o assediador (responsável pela demissão do “bom vendedor”) com características de personalidade narcisista destrutivo (FREUD, 19--; LUBIT, 2002, CARONE, 2001).

O perfil da vítima do assédio moral no trabalho não é caracterizado pelo comportamento desidioso ou negligente, mas empregados com senso de responsabilidade, geralmente bem-educadas e possuidoras de valiosas qualidades profissionais e morais (GUEDES, 2003). De um modo geral, a vítima é escolhida justamente por ter algo mais, que o gestor perverso busca roubar por meio de “manobras” que reduzem a auto-estima, confundem e levam a vítima a desacreditar em si mesma e a se culpar.

Assim, a demissão sem justa causa de Armênio é o efeito concreto das “técnicas de administração” perniciosas utilizadas por um gestor narcisista destrutivo (GND), pelo qual a empresa responde civilmente por omissão e é condenada à reparação pecuniária, como consta no Acórdão dos juizes da 2ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, expedido em março de 2006:

Desta forma, tem-se que as ameaças promovidas pela reclamada, principalmente a partir de julho de 2001, momento em que o agressor passou à condição de gerente comercial em Passo Fundo (depoimento à fl. 171), ofenderam a autora – comprovadamente boa vendedora – na sua honra e dignidade, mesmo porque a ré colocava em pé de igualdade com outros colegas com desempenho inferior (e que, como já referido, nem por isso assim poderiam ser tratados), causando-lhe, a toda evidência, conforme muito bem apanhado pelo d. magistrado de primeiro grau, em escorreito abalo moral. Caracterizado, assim, o dano moral, impõe-se a manutenção da sentença que responsabilizou a reclamada pelo dano causado. Contudo, quanto à fixação da indenização, entende-se que, frente à natureza do abalo moral sofrido, a gravidade e a extensão (por anos) do referido dano e, ainda, a boa capacidade econômica da ofensora, afigura-se razoável uma majoração condenatória, de caráter pedagógico, para R\$ 20.000,00.

Contudo, os juizes da Justiça do Trabalho, ao julgar procedente o pedido de indenização pecuniária por dano moral no caso de Armênio contra a empresa Alfa e impor-lhes a reparação pecuniária majorada de R\$ 5.000,00 para R\$ 20.000,00, não estão considerando o pedido de coibição ao assédio moral na referida empresa. Sendo assim, pressupõe-se que a implicação da ação de um GND pode reincidir e provocar maiores prejuízos financeiros e psicológicos a outros membros da empresa Alfa, fato efetivamente ocorrido nesta. O GND Antônio já é reincidente em processo trabalhista por ter causado dano moral por motivo de assédio moral na mesma empresa, como consta na prova emprestada nos autos do processo, julgado pelo mesmo juiz desse.

6. Considerações Finais

A valorização do trabalho humano e a dignidade da pessoa humana são princípios que, apesar de encontrarem guarida constitucional, vêm-se ameaçados por um conjunto de aspectos presentes no ambiente de trabalho pela prática de gestão em busca de melhores resultados das organizações empresariais. Fenômenos econômicos e sociais, como globalização econômica, a dinamização dos mercados internacionais, a supervalorização da produção e o lucro em detrimento do valor do ser humano ocasionam deterioração da condição humana em diferentes atividades profissionais e precisam ser objeto de análise crítica nos estudos organizacionais.

O debate em torno da proposta de valorização de empresas humanísticas está presente nas discussões dos países membros da OIT e da ONU, pois o trabalho é um elemento fundamental de humanização do ser humano e, conseqüentemente, do ambiente de trabalho, que faz do indivíduo ser e sentir-se humano. Sendo assim, tudo o que avilta a dignidade do trabalhador ou a desvalorização do seu trabalho, avilta também a própria condição humana,

transformando-o em um simples instrumento de produção, à semelhança do que ocorria no início do século XX.

O assédio moral, apesar de não estar previsto expressamente na legislação trabalhista, é uma violação ao contrato de trabalho e tem como resultado prejuízos financeiros às empresas (indenização trabalhista, elevação dos casos de doenças ocupacionais e dos índices de *turnover*). Independente da culpa e do tipo de assédio moral praticado, a responsabilidade recai sobre o empregador, pois seus gerentes representam o poder de direção do empregador e recebem deste autoridade para tomar decisões, punir, promover, articular ações estratégicas e táticas para a obtenção dos objetivos organizacionais via cumprimento de metas semanais, mensais, anuais. Quando essa prática é realizada por um GND, os prejuízos à empresa são também subjetivos, em especial à imagem institucional pelo abalo moral sofrido pelos empregados.

Conclui-se, portanto, que as empresas que pretendem institucionalizar uma imagem de “empresa humanística” terão que, inicialmente, analisar as características comportamentais dos seus gestores a fim de evitar a prática de ações narcisistas destrutivas que provocam assédio moral.

7. Referências

- AGUIAR, A. L. S. **Assédio moral nas organizações: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no Estado da Bahia.** 2003. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) Unifacs, Salvador.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRETO, M. M. S. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações.** São Paulo: EDUC, 2003.
- BAUMAN, Z. **Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- BRASIL. **Constituição Federal, Código Civil, Código de Processo Civil.** 7. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.
- CARONE, I. A face perversa do narcisismo moderno. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 12, n. 1, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642001000100011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 July 2007. Pré-publicação.
- COLLIOT-THÉLÈNE, C. **Max Weber e a história.** São Paulo: Brasiliense, 1995. 158 p.
- D'ASSUMPÇÃO, E. A. **Livro das especialidades médicas.** Belo Horizonte: Coopmed, 2000.
- DECCA, E. S. **O nascimento das fábricas.** São Paulo: Brasiliense, 1982.
- DE MASI, D. **A sociedade pós-industrial.** 2.ed., São Paulo: Editora Senac São Paulo, 1999.
- DRAGO, P. A. Teoria crítica e teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 2, p. 58-64, abr./jun., 1992.
- DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999. cap. 3, v.1, p. 105-133.
- FARIA, J. H. **Economia política do poder.** v.2, 4.tiragem, Curitiba: Juruá, 2007.
- FERREIRA, H. D. B. **Assédio moral nas relações de trabalho.** Campinas: Russel, 2004.
- FREUD, S. La teoria de la libido y el narcisismo. In: FREUD, Sigmund. **Introducción a la psicanálisis.** Rio de Janeiro: Delta, [19--]. v. II, T. V. [Obras Completas de Sigmund Freud]
- FRIAS JUNIOR, C. A. S. **A saúde do trabalhador no Maranhão: uma visão atual e proposta de atuação.** [Mestrado] Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública; 1999. 135 p.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed., São Paulo: Atlas, 1999.

- GUEDES, M. N. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003.
- GUEDES, M. N. **Terror psicológico no trabalho**. 2.ed., São Paulo: LTr, 2004.
- HELOANI, R. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **Rae-Eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 10, jan./jun., 2004.
- HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.
- HUBERMAN, L. **História da riqueza do homem**. 21.ed., Rio de Janeiro: Zahar, 1986.
- LIPOVETSKY, G. **A era do vazio: ensaios sobre o individualismo contemporâneo**. Barueri: Manole, 2005.
- LUBIT, R. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 66-77, jul./set., 2002.
- MARCUSE, H. **Eros e civilização: uma interpretação filosófica do pensamento de Freud**. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.
- MARX, K. **Manuscritos econômico-filosóficos e outros textos escolhidos**. 2.ed. São Paulo: Abril, 1978.
- MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed., Petrópolis: Vozes, 2001.
- MORETTO, C. F. (org.). **Trabalho e trabalhadores: significados e significâncias**. Ijuí: Editora Unijuí, 2006.
- MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 605-624, 1980.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- MOTTA, F. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3.ed. revista, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- OIT. **La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean**. Informe global com arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Informe I (B). Informe del Director General. Conferencia Internacional Del Trabajo. 96ª. Reunión, Ginebra, 2007.
- OLIVEIRA, E. S. Assédio moral: sujeitos, danos à saúde e legislação. **Justiça do Trabalho**, v. 21, n. 243, p. 58-73, mar., 2004.
- PEREIRA, L. H. P. Corpo e psique: da dissociação à unificação. Algumas implicações na prática pedagógica. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 29, 2006, Caxambu. **Anais...** Caxambu: Anped, 2006.
- RODRIGUEZ, A. P. **Princípios de direito do trabalho**. 3. ed. atual., 2 tir. São Paulo: LTr, 2002.
- SCHIMIDT, M. H. F. M. O assédio moral no Direito do Trabalho. **Revista do Direito do Trabalho**, ano 27, n. 103, jul./set. 2001.
- SPINK, M. J. P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- VIGOTSKI, L. S. **A construção do pensamento e da linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução de Johannes Winckelmann. Brasília: UnB, 1991. v.1, 422 p.
- WERNECK, H. Reestruturação produtiva e desestruturação do mundo do trabalho. **Economia & Gestão**, v. 2, n. 3, p. 9-35, jan./jun., 2002.
- WOOD JR., T. **Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido**. Revista de Administração de Empresas, v. 32, n. 4, p. 6-18, set./out., 1992.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITLIN, I. M. **Ideología y teoría sociológica**. 3.ed. Buenos Aires: Amorrortu, 1976. 365 p.

ⁱ O narcisismo é comentado desde os primórdios das civilizações, onde o bonito jovem Narciso se apaixona pela própria imagem refletida em uma fonte, a qual tentou abraçar e acabou definhando-se (LUBIT, 2002). O comportamento narcisista foi descrito por Freud (19--) e revela uma personalidade de quem tende a ser auto-suficiente e busca suas satisfações em seus processos mentais internos. Freud (19--) tratou o narcisismo associado ao ego e como um tipo de sofrimento psicológico substitutivo das “neuroses clássicas”, tal como a histeria. O narcisismo moderno apresenta uma tendência objetiva de esvaziamento do conceito incluindo-o como categoria de análise das sociedades de massas. Carone (2001, s/p) recorre às fontes freudianas e aos apontamentos da teoria crítica de Adorno para evidenciar a síndrome narcisista como “forma de subjetividade engendrada pelas tendências totalitárias das modernas sociedades de massas”.

ⁱⁱ Os teóricos membros da Escola de Frankfurt, principal núcleo da Teoria Crítica na Administração, enfatizam a concepção de homem dominado por uma superestrutura ideológica com a qual encontra-se em constante interação, o que torna difícil a relação entre ele mesmo e a sua consciência. É a alienação humana que impede o seu próprio desenvolvimento, afirmam os teóricos críticos, fazendo a sociedade ser “anti-humana” (MORGAN, 1980; MOTTA, 1986; DRAGO, 1992; FARIA, 2007).