

Assédio Moral nas Organizações da Bahia

Autoria: André Luiz Souza Aguiar, Rocio Castro

Resumo:

A proposta deste trabalho é analisar o fenômeno conhecido como assédio moral com base nas teorias desenvolvidas por Hirigoyen (2001; 2002) e Barreto (2000), e a sua relação com casos de relatos sobre dano moral - diante da inexistência de julgamentos de causas trabalhistas sobre assédio moral nos Tribunais Regionais do Trabalho do Brasil, exceto o TRT-17ª Região - por empregados demitidos na Bahia por maus tratos, perseguições e humilhações no ambiente do trabalho, registrados como depoimentos nos acórdãos, atas e sentenças de processos judiciais trabalhistas do Tribunal Regional do Trabalho – 5ª Região. O termo assédio moral é recente no universo do trabalho, apesar de maus tratos e humilhações serem praticados desde o início das relações trabalhistas, sendo intensificado nas atuais dias pela vulnerabilização a quem são submetidos os trabalhadores no contexto da globalização. Particularmente no Brasil, a herança cultural deixada pelo regime escravocrata tende a considerar o assédio moral como comportamento “normal” no cotidiano das organizações, dificultando as reações por partes das vítimas, bem como o seu reconhecimento pela Justiça do Trabalho.

1. Introdução

O assédio moral remete a práticas de humilhações, perseguição e ameaças nos locais de trabalho, componentes todos de um processo de violência psicológica que pode chegar até arriscar a vida da vítima. As atitudes hostis como a deterioração proposital das condições de trabalho, o isolamento e recusa de comunicação, atentados contra a dignidade e o uso da violência verbal, física ou sexual – uma das modalidades do assédio moral que não será tratada aqui - constituem os meios pelos quais o agressor atinge as vítimas do assédio moral (HIRIGOYEN, 2001).

Os estudos iniciais sobre hostilidade no ambiente do trabalho, sob a ótica organizacional, são atribuídos a Heinz Leymann, responsável pela introdução do termo “mobbing” no universo trabalhista sueco na década de 80 do século passado. Outros termos usados: “bullying” e “harassment” nos EUA, “psicoterror ou acoso moral” na Espanha; “harcèlement moral” na França e “Ijime” no Japão (HIRIGOYEN, 2002, BARRETO, 2000). O termo “assédio moral” é a nomenclatura adotada no Brasil e surge, oficialmente, no campo do direito administrativo municipal em 1999 através do Projeto de Lei sobre Assédio Moral, encaminhado para a Câmara Municipal de São Paulo, que dispõe sobre a aplicação de penalidades à prática desse comportamento entre o funcionalismo da administração pública municipal direta, inspirado na pesquisa realizada na França por Marie-France Hirigoyen e publicada com o título “*Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*”(1998). A tradução da sua obra para o português, em 2000, e a defesa da dissertação de Mestrado de Barreto sobre a jornada de humilhação dos empregados adoecidos no trabalho (2000) foram os responsáveis pela repercussão do tema no Brasil.

O objetivo deste trabalho é aprofundar no entendimento do processo de assédio moral nas organizações a partir dos estudos de Hirigoyen e Barreto, fundamentalmente, e da análise de relatos registrados em processos judiciais trabalhistas por danos morais na Bahia e à luz do

contexto organizacional brasileiro que, pelas suas características histórico-culturais, pode propiciar a crença de que muitas condutas de assédio moral obedecem a respostas “normais” que surgem na interação organizacional e nas relações de trabalho. A escravidão terminou, mas o assédio moral continua sendo uma prática muito comum nas organizações contemporâneas, onde os trabalhadores estão sendo submetidos ao um forte processo de vulnerabilização.

Analisamos 5 casos diferentes de trabalhadores demitidos e ainda ligados às organizações através de litígios trabalhistas, com pedidos de indenização por danos morais para reparação pecuniária dos maus tratos e humilhações ocorridos no espaço do trabalho durante a vigência da relação contratual, tendo como fonte principal os Acórdãos do Tribunal Regional do Trabalho – 5ª Região, bem como as atas e sentenças dos respectivos processos, com o intuito de observar a correlação entre a indenização por dano moral e assédio moral no local de trabalho.

2. O que é assédio moral?

Hirigoyen (2001, p. 65) define o assédio moral como:

toda e qualquer conduta abusiva, manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente do trabalho.

Assediar moralmente, segundo Barreto (2002, p. 2), é uma:

exposição prolongada e repetitiva a condições de trabalho que, deliberadamente, vão sendo degradadas. Surge e se propaga em relações hierárquicas assimétricas, desumanas e sem ética, marcada pelo abuso de poder e manipulações perversas.

O **abuso do poder**, de forma repetida e sistematizada durante um período longo de tempo, constitui a principal característica do assédio moral, configurando a prática da perversidade no local de trabalho (HIRIGOYEN, 2000; BARRETO, 2002; MOURA, 2002; FREITAS, 2001). Mas no assédio moral o abuso de poder não se dá de uma forma explícita. O perverso do abuso do poder se estabelece sutilmente,

através de estratagemas, por vezes até sob uma máscara de ternura ou bem-querer. O parceiro não tem consciência de estar havendo violência, pode até, não raro, ter a impressão de que é ele quem conduz o jogo. Nunca há conflito aberto. Se essa violência tem condições de se exercer de forma subterrânea, é porque se dá a partir de uma verdadeira distorção da relação entre o perverso e seu parceiro (BARRETO, 2000, p. 218).

A **não explicitação do conflito** é um elemento fundamental: se existe assédio moral, é justamente porque nenhum conflito pôde ser explicitado. No conflito, as recriminações são faladas, a guerra é aberta, enquanto que por trás de todo procedimento de assédio moral existe o não falado e o escondido. “Não são expressos em tom de cólera, e sim em tom glacial, de quem enuncia uma verdade ou uma evidência” (HIRIGOYEN, 2001, p. 135). É necessário, portanto, distinguir a comunicação verdadeira e simétrica, mesmo que gerada na esfera de um conflito, daquela comunicação perversa, subliminar, sub-reptícia, composta de subterfúgios,

porque esta é uma das armas usadas pelo agressor para atingir sua vítima: “junção de subentendidos e de não-ditos, destinada a criar um mal-entendido, para em seguida explorá-lo em proveito próprio” (HIRIGOYEN, 2001, p. 117).

O agressor é freqüentemente, mas não necessariamente, o chefe; segundo Hirigoyen (2001) o assédio moral pode provir do comando hierárquico (vertical), de colegas da mesma hierarquia funcional (horizontal), da omissão do superior hierárquico diante de uma agressão (descendente), ou caso raro, quando o poder, por alguma razão, não está com o comando superior e sim nas mãos do subalterno (ascendente). Mas quem detém o poder pode mais facilmente abusar dele, sobre tudo quando se trata de chefes considerados medíocres profissionalmente, com baixa auto-estima e, conseqüentemente, necessidade de ser admirado e destacado.

As pessoas mais susceptíveis de se tornarem vítimas do assédio moral são aqueles empregados que apresentam algumas diferenças com respeito aos padrões estabelecidos. Hirigoyen (2002) define os seguintes tipos discriminatórios: assédio moral por motivos raciais ou religiosos; assédio em função de deficiência física ou doença; assédio em função de orientações sexuais; assédio discriminatório de representantes de funcionários e representantes sindicais. Também pessoas “atípicas”, “excessivamente competentes ou que ocupem espaço demais”, aliadas a grupos divergentes da administração, “improdutivas” ou temporariamente fragilizadas por licenças de saúde tornam-se o alvo das perseguições por assédio moral. Por sua vez, Barreto (2003a) tipifica os seguintes empregados passíveis de violência no local de trabalho: os adoecidos, os sindicalizados, os acima de 40 anos, os criativos, os sensíveis à injustiça e ao sofrimento alheio, os questionadores das políticas de metas inatingíveis e da expropriação do tempo com a família, aqueles que fazem amizades facilmente e dominam as informações no coletivo.

3. Entendendo o processo psicológico do assédio moral

Segundo Hirigoyen (2001), a primeira é **a fase da sedução perversa**, no início do relacionamento, envolvendo-se a vítima com o processo de desestabilização e perda progressiva da autoconfiança através de constantes **humilhações** que diminuem os valores morais do indivíduo e aniquilam a suas defesas. A humilhação “é um sentimento de ser ofendido, menosprezado, rebaixado, inferiorizado, submetido, vexado e ultrajado pelo outro. É sentir-se ninguém, sem valor, inútil” (BARRETO, 2000, p. 218).

O trabalhador assediado moralmente, a princípio, não é passivo e nem dócil como o “homem-boi” de Taylor. Torna-se vítima porque reage às ações do agressor e por não concordar com a postura administrativa adotada por ele enquanto detentor do poder. Neste sentido, pontua Freitas (200, p.11) que “é o assédio que desencadeia a reação, posto que a vítima reage ao autoritarismo. É, pois, a sua recusa a submeter-se à autoridade, apesar das pressões, que a designa como alvo”. No assédio moral, segundo Hirigoyen (2002, p. 27), “não se observa mais uma relação simétrica como no conflito, mas uma relação dominante-dominado, na qual aquele que comanda o jogo procura submeter o outro até fazê-lo perder a identidade” através de “uma fria racionalidade, combinada a uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos” (HIRIGOYEN, 2001, p. 13). Viram-se instrumentos, meros objetos, e assim é consumado o ato de “**coisificar**”.

A segunda etapa, da **violência manifesta**, com a vítima já envolvida, é pontuada de estratégias de violências e de agressões aplicada aos poucos. Segundo Hirigoyen (2001), o enredamento, já na fase da violência manifesta, comporta um inegável componente destrutivo

porque a vítima não tem mais resistência para reagir e o agressor usa e abusa dos seus poderes para manipular o indivíduo “coisificado”

Uma vez implantado o assédio moral, com a dominação psicológica do agressor e a submissão forçada da vítima, a dor e o sentimento de perseguição passam para a esfera do individual, sem uma participação do coletivo. **A presença do individualismo** nas relações de trabalho tem uma função desarticuladora: “cada um sofre no seu canto sem compartilhar suas dificuldades com um grupo solidário”, explica Hirigoyen (2002, p. 26). A solidariedade dos colegas dificilmente aparece no momento da humilhação. A dor sentida não é compartilhada e nem compreendida.

A constante desqualificação a que é submetida a vítima conduz ela a pensar que “ela merece o que lhe aconteceu”, “ela estava pedindo isso”. Assim é que acontece o **deslocamento da culpa**: o trabalhador moralmente assediado internaliza sua culpa e acredita que tem uma efetiva participação na sua doença. Essa etapa, difícil de ser rompida, coincide com as radicais tentativas de solucionar o problema. Em palavras de Barreto (2000, p. 148) “a vida perde o sentido transformando a vivência em sofrimento, num contexto de **doenças**, desemprego, procuras, desamparo, medo, desespero, tristeza, depressão e tentativas de suicídio”.

Quando a vítima, de fato, começa a sentir os sinais da doença, aparece outro sintoma: **a ocultação do problema**. A atitude está diretamente relacionada ao medo de perder o emprego e por isso, como tática, o trabalhador não declara abertamente a sua doença e prefere sofrer sozinho. Uma vez adoecido, sem nenhuma outra alternativa, o caminho para o trabalhador é afastamento do trabalho que, ao princípio, é por licença para tratamento da doença apresentada; em seguida, a **demissão** propriamente dita, como consequência da inadequação do trabalhador adoecido aos padrões de produção da organização.

A vítima não se liberta totalmente com o afastamento do local de trabalho ou do agressor. Não convive mais diariamente com a prática da violência, mas carrega consigo toda angustia do período: “as agressões ou as humilhações permanecem inscritas na memória e são revividas por imagens, pensamentos, emoções intensas e repetitivas, seja durante o dia, com impressões bruscas, de iminência de uma situação idêntica, ou durante o sono, provocando insônias e pesadelos” (HIRIGOYEN, 2001, p. 183). **O suicídio** pode ser o ponto final. Para Barreto (2000, p. 242) “quando o homem prefere a morte à perda da dignidade, se percebe muito bem como a saúde, trabalho, emoções, ética e significado social se configuram num mesmo ato, revelando a patogenicidade da humilhação”.

4. Contexto Global Organizacional e Relações Laborais na Bahia que podem propiciar o Assédio Moral

Sem sombra de dúvidas, a globalização intensificou a alteração nas relações interpessoais, atribuindo uma nova ordem e um novo modelo de comportamento de tal configuração que os conflitos internos, anteriormente não aflorados ou superficialmente expostos, passaram a ser mais acentuados mas não por isto mais explícitos. O denominado assédio moral, com as suas práticas de humilhação, perseguição, rebaixamento, ameaças sistemáticas, tornou-se um modo de relacionamento entre os empregados e os empregadores nos locais de trabalho no contexto organizacional contemporâneo, onde os trabalhadores:

tornam-se mais frágeis, propensos a sofrer violência psicológica estimulada por um super-poder empresarial, decido a torná-lo máquinas produtivas, invocando, por meio de práticas de controle e de vulnerabilização, o direito à posse e da alma do coletivo que produz (BATISTA, 2003, p.1),

A pós-industrialização trouxe o desenraizamento das instituições perenes de emprego e o desemprego. São criadas novas teorias sobre ocupação e auto-emprego, que substituam o papel que o emprego tinha no desenvolvimento de uma identidade profissional, tão cobrada no reconhecimento social da cultura moderna. Surge um novo conceito: a empregabilidade, e com ele o auge dos *experts*, tecnocratas estrategistas e empreendedores, de saúde “perfeita”, convictos do seu papel na organização, polivalentes e disponíveis, de emoções flexibilizadas e abertos a mudanças (GUERRERO RAMOS, 1989; HARVEY, 1993; ENRIQUEZ, 1997, BARRETO, 2000). Como super-heróis, muitos deles se constituem nos líderes fazedores e disseminadores dos novos valores consumistas que, com a fórmula mágica de sua **sedução perversa**, pretendem dar sentido as vidas dos indivíduos nas organizações, principalmente, para administrar melhor seu tempo e seu estresse em função do grande deus da modernidade: a produtividade.

As pessoas nas organizações terminam vivendo em função da produtividade e do medo de virar improdutivos e, assim, presos da armadilha estratégica (ENRIQUEZ, 1997), o seu caráter é corroído (SENNETT, 2001), a sua subjetividade “sequestrada” (FARIA e KANASHIRO, 2001) e o seu ser-sujeito coisificado. Esta poderia ser a descrição de uma parodia da realidade, mas, em verdade, as mudanças nas condições de trabalho estão criando a fragmentação da identidade, uma das grandes conseqüências da modernidade (GIDDENS, 1991). Por isso, observa Geertz (1989, p. 174), “a era do sujeito alienado parece impedir a construção consciente de futuros sociais alternativos [e] cada vez mais vivemos vidas padronizadas de desespero”.

Desde que a “**coisificação**” do trabalhador parece ter se intensificado nas relações trabalhistas das organizações contemporâneas, ao deixar de ser instrumentos para virar fins (WOOD, 1992), o assédio moral poderia ser considerado como comportamento resultante das atuais exigências impostas às organizações pela globalização. Mas a “era da globalização” não criou o assédio moral: os maus tratos sempre foram “estilos” de intensificação da produtividade dos trabalhadores, fato muito evidente na tradição cultural brasileira.

Pedagogos e filósofos como Paulo Freire (1987) e Leonardo Boff (1999), historiadores como Caio Prado (1972), Raymundo Faoro (1979), Sérgio Buarque de Holanda (1984) e Darcy Ribeiro (1995), economistas como Celso Furtado (1964) e Francisco de Oliveira (1990), sociólogos como Florestán Fernandes (1978) e Otávio Ianni (1987), antropólogos como Roberto DaMatta (1980; 1982; 1991) e Livia Barbosa (1992), administradores como Guerreiro Ramos (1996) e, mais recentemente, Prestes Motta (1997), entre outros, todos coincidem em afirmar que a base da cultura brasileira é o engenho, reconhecendo a relevância das relações sociais estabelecidas na Casa Grande e a Senzala como foram relatadas por Gilberto Freyre (1973) e indo mais além: a ambigüidade das relações propiciou o “**jeitinho brasileiro**”, que faz com que o conflito seja omitido e a situação dos privilegiados perpetuada. A convivência normal com as relações hierárquicas caracterizadas por uma grande concentração de poder faz com que seu abuso seja socialmente aceito. Desta forma, a elite representante da “casa grande” continua a controlar e dominar a população (FAORO, 1979), perpetuando nas organizações locais relações paternalistas com envolvimento ambigüamente cordiais-afetivos e autoritários-violentos (PRESTES MOTTA, 1997) que

poderíamos equiparar com as fases da sedução perversa e manifestação da violência, respectivamente, do assédio moral segundo Hirigoyen (2001).

A hierarquia e distanciamento entre os que detêm o poder – no caso da Bahia, a elite branca - e os que se submetem - o povo, na sua maioria negro, mestiço e indígena - implica uma grande dependência dos liderados aos liderados, onde predominam as relações pessoais propiciadas pelo **personalismo** na suas formas patriarcais e patrimoniais: lealdade às pessoas mais do que as instituições, às necessidades do líder por acima do grupo (PRATES e BARROS, 1997). Daí que o coletivismo fique restrito às relações familiares de paternalismo e servidão, enquanto que, no mundo do trabalho, a cultura brasileira é **individualista** (PRESTES MOTTA, 1997).

Num mundo onde tudo está construído de cima para baixo e desarticulado por relações personalistas-individualistas, a culpa é sempre dos outros, sublinhando a autonomia, o auto-respeito e a auto-estima (PRESTES MOTTA, 1997). Fenômeno que dificulta a autodeterminação, a iniciativa, o senso crítico e a capacidade de decisão que caracterizam a postura de espectador dos liderados (FREIRE, 1987; BOFF, 1999; CALDAS, 1997), facilmente susceptíveis de ser fragmentados na sua identidade, seqüestrados na sua subjetividade, corroídos no seu caráter e, em definitivo, assediados na sua moral.

5. A busca de indenização por danos morais pelas vítimas do assédio moral

Diante da inexistência de julgamentos de causas trabalhistas sobre assédio moral no Tribunal Regional do Trabalho – 5ª Região, resolvemos verificar se os dissídios individuais com indenizações por dano moral, julgados pela Justiça do Trabalho no Estado da Bahia, são passíveis ou não de conter elementos que vinculem os atos discriminatórios ali descritos com a conceituação de assédio moral, segundo as idéias de Hirigoyen e de Barreto.

“Importam em dano moral o vexame, a humilhação, o sofrimento e/ou dor que, fugindo à normalidade, interfira intensamente no comportamento psicológico do indivíduo, causando-lhe aflição, angústia e desequilíbrio do seu bem-estar”, diz a jurisprudência baiana (TRT – 5ª Região, 5ª Turma, Acórdão n.º 21.659/01, Julgado: 31 jul. 2001, RO n.º 51.01.98.2476-50, Relatora: Juíza Delza Karr, D. O . 21 set. 2001). O dano moral, conforme Pamplona Filho (2002, p. 52), “é aquele que lesiona a esfera personalíssima da pessoa (seus direitos da personalidade), violando, por exemplo, a sua intimidade, vida privada, honra e imagem, bens jurídicos tutelados constitucionalmente”. As causas trabalhistas, com pedidos de indenização por danos morais, refletem a não aceitação da subordinação imposta pelo empregador e podem ser interpretadas como sinal de resistência aos desmandos no local de trabalho, inclusive como reação à impunidade dos que praticam o assédio moral.

A opção por estudar os processos trabalhistas, através de acórdãos, atas e sentenças, está vinculada ao exame de casos concretos para verificar a ocorrência de maus tratos e humilhações ao empregado e tem como vantagem o registro oficial dos depoimentos, tanto do agredido quanto do agressor ou seu preposto, além de permitir a apreciação dos pareceres judiciais emitidos sobre o litígio trabalhista e a confirmação ou não da lesão à intimidade do trabalhador. É interessante esclarecer que acórdão é uma decisão final proferida sobre um processo por um tribunal superior, como recurso de dissídio individual, e que os litígios trabalhistas no Brasil são atribuições decididas pela Justiça do Trabalho, órgão do Poder

Judiciário, estruturado em Tribunal Superior do Trabalho, Tribunais Regionais do Trabalho e Juntas de Conciliação e Julgamento, conforme art. 111 da Constituição Federal de 1988.

O método que utilizamos é a “análise de conteúdo”, seguindo as idéias defendidas por Carmo-Neto (1996) por ser a sistemática mais adequada para extrair os dados de um processo trabalhista, permitindo desvendar elementos encobertos e de buscar informações essenciais a partir de uma nova leitura do seu conteúdo, admitindo-se a inferência dos acontecimentos da relação conflituosa do trabalho como resultado de “reflexões das entrelinhas, nas razões das analogias, nas observações e comparações sobre frequências, características, aspectos culturais, morais, religiosos e pessoas” (CARMO-NETO, 1996, p. 402). A adoção dessa metodologia “vai além do texto, e se transfere, não necessária ou diretamente para a consciência de quem o escreveu ou produziu, mas para as razões inconscientes e involuntárias do plano do discurso” (ibidem, p. 406).

Realizamos um levantamento quantitativo de 244 acórdãos, concluídos e publicados entres os exercícios de 2000 a 2002, oriundos de processos trabalhistas com pedido de indenização por dano moral, e permanecemos com 5 acórdãos, atas e sentenças, cujos relatos demonstram a presença do assédio moral, manifestada através de práticas de maus tratos, humilhações, perseguições, envolvendo os seguintes tipos discriminatórios: assédio moral por motivos religiosos; assédio moral em função de doença; assédio moral por ser representante sindical; e assédio moral por revista pessoal.

O **primeiro caso** refere-se ao pedido de indenização por dano moral pela imposição, por parte do empregador da cidade de Salvador, de uso de vestimentas típicas, alusivas a festas populares e de cunho religioso cristão como o São João e Natal, onde a empregada demonstra insatisfação ao se caracterizar como tal durante a execução das suas atividades, pela violação dos seus princípios religiosos como Testemunha de Jeová, cuja recusa levou à aplicação de penalidade disciplinar, com a suspensão temporária dos seus direitos trabalhistas e do seu exercício de trabalhar, e, em seguida, a rescisão contratual (TRT – 5ª Região, 2ª Turma, Acórdão n.º 24.154/01, Julgado: 16 ago. 2001, RO n.º 01.05.99.2862-50, Relator: Juiz Cláudio Brandão, D. O. 29 set. 2001).

Quando da ocorrência dos fatos, repetidos nas datas das festividades culturais ocorridas durante a vigência do contrato, podemos dizer que, pela atitude tomada pela empregada diante da pressão de usar as vestimentas, esta se separa do seu grupo original e passa a ser a “funcionária diferente”, aquela que não quer entrar no “clima” promovido pela empresa e não quer cooperar com o empregador. Ao enfrentar as normas da empresa, recusando-se a submeter ao uso obrigatório de fantasias juninas e natalinas, a empregada tornou-se alvo fácil para a perseguição do seu chefe imediato, pois questionou o seu poder hierárquico e não admitiu a extensão desse comando sobre o domínio privado da sua intimidade religiosa, assegurada constitucionalmente, de acordo com o art. 5º, VII, Constituição Federal de 1988.

O recurso ordinário da empregada é negado pela Justiça do Trabalho, sob alegação de que não há prova do constrangimento para a sua procedência, apesar de reconhecer que “na verdade o tema é assaz interessante sobretudo porque deve ser decidido à luz da liberdade conferida pela Constituição Federal da liberdade de crença religiosa (art. 5º, V e VIII)”. A liberdade, no presente caso, não foi respeitada nem pelo empregador e nem pela Justiça do Trabalho. A empregada foi vítima do assédio moral por motivos religiosos, ao não permitir que seu corpo tornasse um instrumento fantasiado para o incremento de suas vendas.

O **segundo caso** versa sobre demissão, por justa causa, motivada pela embriaguez durante o serviço, de um operador de empilhadeira numa indústria de cervejas e refrigerantes em Alagoinhas, com a presença da Polícia de Choque nas áreas internas da empresa para obrigar o teste do bafômetro, e ampla divulgação do ato demissional para a população local, ação esta repudiada pela Câmara de Vereadores da cidade (TRT – 5ª Região, 3ª Turma, Acórdão n.º 10.556/02, Julgado: 04 jun. 2002, RO n.º 22.01.01.0674-50, Relator: Juiz Odimar Leite. D. O. 10 jul. 2002). A embriaguez, enquanto estado causado por ingestão de bebidas alcoólicas com habitualidade, é motivo para despedimento do empregado por justa causa, com previsão no art. 482, f, da CLT, considerada conduta reprovável e não doença.

O representante da empresa declarou, previamente, nos autos do processo que o empregado não foi humilhado e nem destrutado por seus superiores hierárquicos, e que a despedida decorreu do exercício regular de direito do empregador em não permitir, em seus quadros funcionais, trabalhador com sinais anormais de comportamento e, no caso em discussão, pela embriaguez em serviço. O empregador utiliza-se de meios arbitrários para comprovar a sua embriaguez habitual, conforme depoimento transcrito no acórdão citado:

[...] estava na empilhadeira, quando o Senhor [...] o chamou para fazer o teste; ele recusou-se e continuou a trabalhar, dirigindo o equipamento; aí foi **chamado o técnico de segurança, para obrigá-lo a fazer o teste**; o técnico de segurança chamou-o para fazer o teste, ele recusou-se e continuou dirigindo a empilhadeira; o técnico começou a segui-lo, com a ambulância do Requerente; quando viu que estava sendo seguido, parou a empilhadeira e foi para o sanitário, para ver se eles o largavam de mão; o técnico de segurança foi atrás, chamando por ele, tendo ele se recusado a fazer o teste, pegou a empilhadeira, e continuou trabalhando; depois disso passou a ser seguido também, pelo carro de segurança patrimonial da Requerente; o técnico de segurança bateu na porta do banheiro, impedindo-o de atender as suas necessidades fisiológicas; **foi seguido com a ambulância de um lado e o carro de segurança atrás; a enfermeira gritava para ele para e fazer o teste**, mas ele continuou trabalhando; disse que ia parar, mas para ir ao banheiro, uma vez que tinha sido interrompido anteriormente; foi nessa oportunidade, que **chegou a Polícia de Choque**; a polícia encostou na empilhadeira e **com metralhadora e revólver**, tirou-o da empilhadeira, dizendo que **ele era vagabundo**, que estava bagunçando na área; **o sargento deu uma gravata nele, jogando-o no chão, onde ficou com as armas da Polícia em cima dele**; nisso chegou o preposto da Requerente aqui presente, e ele depoente perguntou-lhe se ele não ia impedir o que estava acontecendo; seu [...] respondeu-lhe **que ele teria que fazer o teste, fosse por bem e por mal**; depois que começou a conversar com Seu [...], os policiais afastaram-se um pouco; ele perguntou ao Seu [...] porque não tinha chamado a polícia Federal para fazer o teste, e sim a de choque; lhe perguntou se ele estava com raiva dele depoente, **por ser sindicalista**; repetiu que queria ir no banheiro, tendo **os policiais ido com ele, apontando as armas, obrigando-o a ficar com a porta do sanitário aberta**; quando saiu, novamente a mesma conversa, para que ele realizasse o teste, tendo se recusado, **os policiais pegaram ele, empurraram-no para dentro da ambulância, pegaram um tubo e enviaram em sua boca**, mandando que ele soprasse, e chamando-o de vagabundo [...] além dos policiais no momento em que foi jogado no chão, estavam o Senhor [...] e alguns funcionários da empresa, sendo dois deles testemunhas suas [...] (grifo nosso).

A testemunhas arroladas no processo trabalhista confirmam os fatos narrados pelo empregado e os meios utilizados pelo empregador, sendo que uma delas esclarece que:

não é possível uma pessoa embriagada operar empilhadeira pegando os palets e dirigindo; [...] o requerido é uma pessoa normal; [...] nessa tarde, viu o requerido operando a empilhadeira; viu o requerido passar em direção à oficina de autos, não vendo nada de anormal em sua atitude [...].

Os papéis exercidos pela supervisão, pela segurança interna, pela enfermeira e pela polícia de choque, vêm a confirmar a brutalidade dos métodos administrativos adotados pela empresa, destacando-se a truculência dos agentes em conduzir a política de recursos humanos, que recorre ao uso de armas em pleno expediente de trabalho para obrigar a feitura do citado exame.

O caso analisado trata-se de despedida difamatória, montada com o objetivo de excluir o empregado, que era sindicalista, dos seus quadros funcionais, optando pela imputação de fatos ofensivos à reputação do trabalhador. A Justiça do Trabalho negou provimento ao recurso impetrado pela empresa e admite a existência de prejuízo moral ao ex-empregado.

O **terceiro caso** refere-se a ex-empregada de uma fábrica de confecções íntimas na cidade de Itabuna, que busca indenização por dano moral, alegando que a atitude do empregador em obrigar, diariamente, a revisão pessoal, configura um procedimento inadmissível, constrangedor e ofensivo à moral (TRT – 5ª Região, 1ª Turma, Acórdão n.º 15.296/02, Julgado: 25 jul. 2002, RO n.º 46.02.1547-50, Relator: Juiz Valtécio Ronaldo de Oliveira. D. O. 12 ago. 2002).

O depoimento da reclamante relata com pormenores como o procedimento era realizado quando da saída dos empregados da fábrica:

a revista era diária e que todos os empregados se submetem a esta revista; que a revista é feita em conjunto de duas em duas pessoas e realizado em local semi aberto; que às vezes há uma portinha; que os homens podem ver a revista que é feita nas mulheres e esta é feita pela Guardete; que em média existem 300 empregados e todos são revistados diariamente; que todos que se encontram na fila de revista, passam por esta; que há fila específica de homens e mulheres.

A testemunha, apresentada pela ex-empregada, afirma que:

que todos se submetem à revista, esclarecendo que os que são sorteados é que são submetidos à revista e esta **é feita todos os dias**; que a revista é feita de três em três pessoas, pela Guardetes, uma para cada; que lhe tiram completamente a roupa no local da revista e o local tem uma cortina; que as vezes quem está fora vê a pessoa quem está sendo revistada, geralmente não entra e sai, que **muitos saem chorando em decorrência da revista**. [...]quando foi contratada não sabia se iria passar pela revista no emprego; que ninguém nunca pediu demissão em decorrência da revista; que as peças fabricadas na empresa são: meias, calcinha, camisetas, cuecas e sutiã; que **a revista é para ver se há alguém utilizando os produtos**; que a revista dura em média dois minutos (o grifos nosso).

O preposto da empresa apresenta sua versão, visando a proteção do patrimônio contra a prática de roubo: “a revista é para verificar se o empregado esta usando objeto da empresa; que no caso das mulheres verifica-se se estas estão usando peças íntimas; que em relação ao sutiã se verifica através da gola da roupa; a calcinha abaixando o coes”. A conclusão da Justiça do Trabalho, em primeira instância, é pela procedência da ação, onde afirma que:

Não pode o Judiciário achar normal injusto que o empregado por precisar do emprego seja obrigado a submeter-se a qualquer tipo de revista, **é um abuso do poder econômico do empregador**. Existe outra forma de fiscalização que não agride o empregado e pune apenas o empregado desonesto, como, por exemplo, um sistema de câmera”. A Constituição Federal no ser artigo 5º inciso x, garante a inviabilidade na intimidade. Ora o produto vendido pela Reclamada, [...] trata-se de "peças íntimas", ora **não tem como se negar que verificar se alguém do sexo feminino está usando calcinha ou sutiã da empresa fere a intimidade de qualquer pessoa**. Que duvido que qualquer dos presentes aqui gostariam de passar por tal situação (grifos nossos).

A revista era uma prática comum durante a escravidão onde todo escravo, desprovido de qualquer direito à posse, era suspeito de ser criminoso ou delinqüente. Este caso é um exemplo claro de aceitação de abuso do poder na Bahia, pois, apesar do relato revelar que se trata de uma prática humilhante porque realizada diariamente e com exposição de partes íntimas das pessoas escolhidas para a revista pessoal, na fase recursal a ex-empregada perde o direito à indenização porque o entendimento do Judiciário é que não houve dano moral e nem constrangimento durante a revista pessoal, considerada “prática comum na empresa, que agrega contingente elevado de empregados, o que, de per si, não configura qualquer ilícito, desde quando não transborde o razoável a ponto de caracterizar o abuso de direito”, conclusão subsidiada por vistoria realizada por engenheiro do trabalho, a mando da Justiça do Trabalho, que “demonstrou que havia preservação da intimidade de cada um revistado, revista esta feita em caráter aleatório”.

O **quarto caso** reporta-se ao ex-empregado da cidade de Salvador que, com comprovação dos motivos pelos quais adoeceu no trabalho, exige indenização por danos morais do banco onde trabalhava por entender que a causa do seu problema de saúde está relacionada com a atividade que desenvolvia no trabalho (TRT – 5ª Região, 5ª Turma, Acórdão n.º 12.063/02, Julgado: 18 jun. 2002, RO n.º 01.12.99.1872-50, Relatora: Juíza Maria Adna Aguiar. D. O. 11 out. 2002). O ex-bancário informa, em depoimento que não permite perceber à primeira vista nenhum tipo de rancor contra o empregador, que

em razão do forte ‘stress’ a que se submetia no exercício das funções de caixa, **foi acometido de depressão, tendo, inclusive, sofrido paralisia facial em 1991**, razão pela qual permaneceu afastado do serviço por seis meses (...). (assinou também, que, ao retornar em 1992) (...) o quadro clínico depressivo se agravou, passando a tomar remédios, não se alimentando e se isolando da convivência com a família e dos amigos (grifos nossos).

Uma das testemunhas da causa trabalhista confirma em seu depoimento os dados apontados pelo perito com relação à sistemática de trabalho a que era obrigado a se submeter o ex-empregado:

que quando trabalhou junto com o reclamante, ambos trabalhavam das 06:30/07:00 horas, pois abriam o banco às 07:00 horas, para atendimento ao público e permaneciam trabalhando até às 16:00 horas na 1ª quinzena do mês e na 2ª quinzena o faziam até às 18:00 horas, em média; que tinham intervalo de 30 minutos para almoço; que só era possível registrar jornada de seis horas na folha de frequência, razão porque o horário informado não constava dos referidos documentos; que o horário mencionado neste depoimento era de segunda a sexta-feira, contudo, um sábado ou um domingo por mês reclamante e depoente trabalhavam, das 07:00 às 14:00 horas, a fim de abrir o caixa eletrônico do posto em que trabalhavam para os servidores que o utilizavam; **que havia uma sobrecarga de trabalho na função**, em virtude dos pagamentos a servidor público, a estagiários, aposentados e pensionistas do INSS, entre outros; que no final da relação de emprego do depoente, **o mesmo percebeu o reclamante tenso e muito parado, sendo que o autor era constantemente atendido no posto médico**; que se houvesse diferença no caixa, reclamante e depoente teriam que pagar a mesma em 48 horas; que em dias de pico um caixa movimentava cerca de R\$70.000,00 a R\$100.000,00 (grifos nossos).

A relatora do processo informa, num parecer muito contundente, que:

é sabido que a área em que atuava o reclamante no banco do reclamado é bastante sujeita a pressões, submetendo-se o trabalhador a **jornadas extenuantes, cobranças de todos os tipos, além da constante e invisível ameaça do desemprego**, que, para um trabalhador brasileiro, na atual conjuntura socioeconômica, cujo sustento e de sua família são fruto do seu trabalho, é o pior fantasma (grifos nossos).

O laudo pericial, de origem médica, conforme relato registrado pela juíza responsável pelo caso, “permite concluir que a moléstia do reclamante decorreu de culpa ou dolo do empregador, estabelecendo o nexo da causalidade entre as atividades desenvolvidas no trabalho e a depressão sofrida pelo autor”. Segundo o perito do laudo técnico, o reclamante:

“[...] tem no seu registro de prontuário medico, diversas anotações de cefaléia, ansiedade, depressão, hipertensão arterial, estomatite, ou seja, distúrbios psicossomáticos que apontam para uma provável influencia do trabalho [...]”, e que “ o grau de responsabilidade pelo movimento de numerário e pelo atendimento a clientes pode influenciar a estrutura psíquica de uma indivíduo predisposto (...) que se trata de um quadro complexo, na medida que a literatura científica vem reconhecendo que o trabalho pode ser um dos fatores desencadeadores de distúrbios psíquicos”.

Segundo o banco, “o pedido seria de todo improcedente, uma vez que não há, nos autos, prova de que concorreu com dolo ou culpa para a existência da doença que acometera ao reclamante”. Tanto no acórdão quanto na ata do processo sob análise não foram retratados a forma como o chefe imediato do ex-empregado encarava os seus constantes afastamentos com atestado médicos. Há a impressão que a pacificidade e o respeito entre empregado e empregador imperaram nas relações trabalhistas, como se as dores de cabeça, os distúrbios psíquicos, a depressão, a elevação da pressão arterial surgiram do nada. A culpa é atribuída ao próprio empregado que não soube reagir bem às circunstâncias do seu trabalho. A imparcialidade do banco comprova a fria racionalidade dos atos de assédio moral, conforme Hirigoyen (2001), e o não registro das ofensas ultrajadas ao empregado esconde a sutileza dos maus tratos aplicados e a sua suposta invisibilidade. Assim foi a trajetória desse bancário, antes produtivo, depois adoecido, em seguida assediado e por fim, descartado pela sua improdutividade, mas com a problemática da sua carreira reconhecida pela Justiça do Trabalho.

O **quinto e último caso** refere-se ao pedido de indenização por danos morais motivado pelo preconceito e pela discriminação a uma bancária de Salvador, portadora do vírus da AIDS, obrigada a afastar-se das suas atividades de operadora de caixa em função do cometimento da doença (TRT – 5ª Região, 4ª Turma, Acórdão n.º 19.091/00, Julgado: 10 out. 2000, RO n.º 01.07.98.0936-50, Relator: Juiz Raymundo Figueirôa. D. O. 27 nov. 2000). Os fatos se iniciam, conforme acórdão, quando de forma discriminatória e preconceituosa:

o banco proibiu a reclamante de continuar no exercício da função de caixa executivo pelo fato de ser portadora do vírus HIV, impedindo-a de ter qualquer contato com o público. Em consequência de tal proibição, a demandante ficou impossibilitada de participar do rodízio de caixas realizado na agência.

A decisão de não permitir a permanência da empregada nas atividades de operadora de caixa, segundo tese do reclamado, foi procedida para “proteger a saúde da reclamante”, evitando o seu contato com dinheiro, visto que “dinheiro é sujo, inclusive o próprio cheiro era contaminante”.

A pessoa ouvida como testemunha afirma que “[...] para todos os comissionados era do conhecimento de que a reclamante não participava do rodízio de caixas porque era portadora do HIV”. O depoente confessa no processo trabalhista que também “era portador do HIV e exercia a função de caixa, recebendo a comissão, e temendo represália não comunicou ao banco”, o que comprova, segundo a relatora do acórdão, que “[...] era portador de idêntica patologia, exercia a função de caixa sem nenhum agravante para a sua saúde, recebendo em consequência a comissão correspondente”. Outra testemunha da reclamante, por sua vez, afirmou que:

[...] não ouviu nenhum comentário de restrição a reclamante de não exercer a função de caixa por ser portador do vírus mas estava bem claro que era por isso, pois a agência precisava de caixa e uma pessoa como a reclamante não era convocada, então era por isso; todos os empregados que tinham o curso de caixa eram convocados no sistema de rodízio, menos a reclamante; (...) não vê nenhuma restrição ao exercício de caixa pela reclamante, pois o contato com o público não é direto e o dinheiro não iria contaminá-la.

A Justiça do Trabalho, por todas essas razões, entendeu que os atos praticados pelo banco com a empregada foram discriminatórios, violando as normas constitucionais que amparam o direito das pessoas, finalizando o acórdão com confirmação da sentença e reconhecendo o dano moral sofrido. Trata-se de mais um episódio de preconceito e discriminação, montado com o intuito de excluir a empregada das suas funções e para forçar a sua saída da organização, criando um ambiente hostil e não receptivo a portadores do vírus HIV, manipulando inclusive os colegas de trabalho a agirem contra a pessoa.

A ignorância dos administradores do banco em lidar com situações como essa é estampada no medo de conviver com os portadores do HIV, levando a situações de extrema desumanidade com a pessoa adoecida. A humilhação aqui surge a partir do momento em que se exclui do processo produtivo um empregado em plena forma de trabalho, sem manifestação física de nenhum sintoma que o impedisse de exercer sua função original, também desempenhada por outro colega, também portador do HIV, só que não declarado, colocando abaixo a tese do empregador da incompatibilidade das atividades com a doença.

6. Considerações finais

Voltada para sua sobrevivência e inserida num contexto econômico, a organização contemporânea atende mais às necessidades do mercado do que às dos seus trabalhadores, que. Em palavras de Barreto e Alencar (2003, p. 2), “a globalização provoca, ela mesma, na sociedade uma deriva feita de exclusão, de desigualdades e de injustiças, que sustenta, por sua vez, um clima repleto de agressividades, não somente no mundo do trabalho, mas socialmente”.

Mas, como mostra a cultura brasileira, a “era da globalização” não criou o assédio moral, pois os maus tratos sempre foram “estilos” de intensificação da produtividade dos trabalhadores. O assédio moral no Brasil tem características específicas da nossa cultura organizacional, oriunda de um modo de produção escravocrata, com poderes e hierarquias fortemente autoritários, como podemos perceber nos casos analisados.

A coisificação do trabalhador é evidente: os empregados, em todos os casos analisados, são tratados como peças substituíveis na engrenagem da produção, como mero recurso produtivo e não como seres humanos. Tal e como descrito por Hirigoyen e Barreto, as perseguições, maus tratos e humilhações se dão pela perversidade manifesta no descaso para com o semelhante e a desumanização das relações de trabalho.

Podemos perceber a ligação do assédio moral com o dano moral, não apenas como o caminho judicial indenizatório e compensador do processo de humilhação e maus tratos, mas pela existência do nexos causal entre seus conceitos, pois ambos são vinculados aos agravos causados ao trabalhador no exercício da sua função.

O não reconhecimento do assédio moral nos dissídios individuais, por parte da jurisprudência trabalhista brasileira, não impede que decisões sobre indenização por dano moral iniciem um novo entendimento sobre a correlação do dano com o assédio moral, este como causa e aquele como efeito das humilhações ao empregado. As ações são vitoriosas não apenas pelo ganho financeiro, mas também como ato inibidor de tratamento desumano nas organizações, como fica evidenciado pelos acórdãos ora estudados.

O trabalho a ser feito nas organizações é uma reeducação de valores que implica uma mudança cultural, com incentivo à prática do diálogo constante e permanente e a implantação de um código de ética e de conduta de todos os empregados, inclusive as chefias, baseado no respeito mútuo e no companheirismo.

7. Referências

ACÓRDÃOS – TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO - 5. REGIÃO: banco de dados. Disponível em: <<http://www.trt05.gov.br/jurisprudência>>. Acesso em: 25 fev. 2002.

BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BARRETO, Margarida M. S. **Uma jornada de humilhações**. 2000. 266 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - PUC, São Paulo, 2000.

_____. **Assédio moral**: ato deliberado de humilhação ou uma “política da empresa” para livrar-se de trabalhadores indesejados. Disponível em <http://ser1.cremesp.org.br/revistasermedico/nova_revista/corpo.php?material=40>. Acesso em: 12 mar. 2003a.

_____. ALENCAR, Maria B. A. **Assédio moral no trabalho**: chega de humilhação! Disponível em <<http://www.assediomoral.org>>. Acesso em: 14 mar. 2003.

BATISTA, Analía S. **Violência “sem sangue” nos locais de trabalho**. Disponível em <<http://www.diap.org.br/scripts/diap2000/impres.asp?noticia>>. Acesso em: 11 fev. 2003.

BOFF, Leonardo. O ecocídio e o biocídio. In: SADER, E. (org.). **Os 7 pecados do capital**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

CARMO-NETO, Dionísio. Como fazer uma análise de conteúdo. In: _____. 3. ed. **Metodologia científica para principiantes**. Salvador: Ed. Universitária Americana, 1996. cap.20, p. 401-419.

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO. São Paulo: Saraiva, 2003.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

DAMATTA, Roberto. **O que faz o Brasil Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

_____. **Carnavais, Heróis e Malandros**. Rio de Janeiro: Rocco, 1982.

- _____. **Relativizando: Uma Introdução à Antropologia Social**. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.
- _____. **A casa e a rua**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1991.
- ENRIQUEZ, Eugéne. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n.1, 1997.
- FARIA, J.H; KANASHIRO. O seqüestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: XXV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. **Anais...**Campinas: ANPAD, 2001.
- FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**. Porto Alegre: Globo, 1979.
- FERNANDES, Florestán. **A integração do negro na sociedade de classes**. São Paulo: Ática, 1978.
- FREIRE, Paulo. **La educación como práctica de la libertad**. Madrid: Siglo XXI, 1987.
- FREITAS, Maria E. de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr.jun.2001.
- FREYRE, Gilberto. **Casa Grande e Senzala**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1973.
- FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1964.
- _____. **O capitalismo global**. São Paulo: Paz e Terra, 1998
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- _____. **O saber local**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A Nova Ciência das Organizações**. São Paulo: FGV, 1989.
- HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1993.
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 2001.
- _____. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.
- IANNI, Otavio. **Raças e Classes Sociais no Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- LEYMANN, Heinz. **The definition of mobbing at worplaces**. Disponível em <<http://www.leymann.se/English>>. Acesso em: 05 mar. 2003.
- MOURA, Mauro Azevedo de. **Assédio moral**. Disponível em <<http://www.ismabrasil.com.br>>. Acesso em: 26 jul. 2002.

- OLIVEIRA, Francisco de. **O elo perdido: classe e identidade de classe**. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **O dano moral na relação de emprego**. 3. ed. São Paulo: LTR, 2002.
- PRADO, Caio. **Formação do Brasil contemporâneo**. São Paulo: Brasiliense, 1965.
- PRATES, BARROS. O estilo brasileiro de administrar. In: PRESTES MOTTA, F; CALDAS, M. (orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- PRESTES MOTTA, F.; CALDAS, M. (orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____; ALCADIPANI, R.. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, 1999.
- RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**. São Paulo/Rio de Janeiro: Record, 2000.
- SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO, abr. 2002, São Paulo. **Anais eletrônicos...**São Paulo: www.assediomoral.org, 2002. Disponível em <<http://www.assediomoral.org/eventos/Iseminário.htm>>. Acesso em: 15 mar. 2003.
- SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**, Rio de Janeiro: Record, 2001.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.
- WOOD, Thomas (1992). Fordismo, Toyotismo e Volvismo:Os Caminhos da Indústria em busca do tempo perdido. São Paulo: **Revista de Adm. de Empresas**, set/out.