

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN – FAMECOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL  
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

FERNANDA LUZ MORAES

**COMUNICAÇÃO E ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: PAISAGENS (IN)VISÍVEIS DO  
MUNDO DO TRABALHO**

Porto Alegre  
2021

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN – FAMECOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL  
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

FERNANDA LUZ MORAES

**COMUNICAÇÃO E ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: PAISAGENS  
(IN)VISÍVEIS DO MUNDO DO TRABALHO**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Linha de Pesquisa: Política e práticas profissionais na comunicação.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Porto Alegre

2021

FERNANDA LUZ MORAES

**COMUNICAÇÃO E ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: PAISAGENS  
(IN)VISÍVEIS DO MUNDO DO TRABALHO**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Aprovada em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2021.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cleusa Maria Andrade Scroferneker

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Margarida Maria Krohling Kunsch (USP)

---

Prof. Dr. Juremir Machado da Silva (PUCRS)

Porto Alegre

2021

*Aos meus pais,  
Com todo o meu amor e alegria!*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, **Luiz Fernando Moraes** e **Dorvalina Moraes**, e minha irmã, **Gabriela Moraes**, por me proporcionarem, entre tantos privilégios, este caminho do Mestrado. Obrigada por me incentivarem e acreditarem nas minhas escolhas e objetivos de vida. No meu percurso de vida acadêmica e profissional, elas pareceram um pouco mais diferentes e longas que o usual e, mesmo assim, vocês me apoiaram e o seguem fazendo. Amo vocês!

À minha orientadora, **Profa. Cleusa Maria Andrade Scroferneker**, por ter acompanhado minha trajetória desde o curso de graduação em Relações Públicas, Iniciação Científica e, agora, como minha Orientadora no curso de Mestrado. Por isso, meu grande carinho por você, *Profe*, que é uma grande inspiração como pesquisadora, professora e ser humano.

Também agradeço aos Professores **Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch** e **Dr. Juremir Machado da Silva**, pelas contribuições que fizeram no momento da banca de qualificação desta dissertação. Ouvi atentamente as sugestões e li os materiais gentilmente compartilhados pela Profa. Kunsch sobre assédio. Muito obrigada!

Agradeço, também, à minha grande amiga **Renata Andreoni**, por me amparar e inspirar nesta trajetória. Junto com o amigo **Fernando Lemos**, temos vivido muitos *HáComTecimentos* em busca de relações de trabalho mais saudáveis, através da Comunicação. Obrigada por tudo!

A todos os amigos que a PUCRS me proporcionou, meu agradecimento, em especial, ao **Maurício Gafforelli** e **Francielli Falavigna**. A amizade de vocês é um verdadeiro presente! À amiga **Keynayanna Fortaleza**, pelo apoio mútuo ao compartilharmos inquietudes e inseguranças sobre nossas pesquisas.

Aos meus amigos e amigas que, mesmo não estando citados aqui, me incentivaram e compreenderam minha jornada no Mestrado.

## RESUMO

(Re)Pensar as relações que emergem no mundo do trabalho, através do olhar da Comunicação, tendo como objeto de pesquisa o assédio moral organizacional é a trajetória que nos propomos a desenvolver neste trabalho, buscando atender aos seguintes objetivos: compreender como se (re)constitui a prática de assédio moral organizacional nas relações de trabalho; analisar quem são os possíveis outros atores/sujeitos que, cotidianamente, estão envolvidos nas paisagens perversas – assim como podem constituí-las; e, refletir sobre a emergência da comunicação nas práticas de assédio moral organizacional, considerando as dimensões da comunicação organizacional – organização percebida, organização experienciada e organização vivida (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016) – e os acórdãos da Justiça do Trabalho, provenientes de condenações pela prática de assédio moral organizacional. Para isso, enquanto método, nos orientamos pelas lentes do pensamento complexo (MORIN, 2000, 2003a, 2003b, 2005, 2008a, 2008b, 2011, 2012, 2013, 2015a, 2015b, 2015c, 2016, 2017), em tecitura com os movimentos da cartografia de Deleuze e Guattari (2011, 2012, 2013). Como metodologia, optamos pela pesquisa bibliográfica (STUMPF, 2005), documental (MOREIRA, 2005) e, por último, análise arqueológica do discurso (FOUCAULT, 1997, 2006, 2008). O percurso que realizamos nos fez compreender a fundamentalidade de o campo da Comunicação, sobretudo a Comunicação organizacional, apropriar-se da necessidade de (re)pensar as práticas comunicacionais pelas/nas quais emergem abusividades que podem se configurar em assédio moral organizacional, buscando um olhar que atente à dignidade dos indivíduos nas organizações. A comunicação que é (re)tecida pela *gramática* (grifo nosso), pela linguagem viva, as [inter]relações, (in)certezas e, no caso da comunicação organizacional, todas as suas dimensões (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016), que podem oportunizar alternativas para (re)pensar e combater [ou intensificar] o assédio moral organizacional e outras práticas que afrontam a dignidade dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Comunicação. Comunicação Organizacional. Assédio Moral. Assédio Moral Organizacional. Perversidades (In)visíveis no Trabalho.

## RESUMEN

(Re)Pensar las relaciones que surgen en el mundo del trabajo, por medio de la Comunicación, y el acoso moral organizacional como objeto de investigación es la trayectoria que nos proponemos a desarrollar en este trabajo, buscando cumplir los siguientes objetivos: comprender cómo (re) constituye la práctica del acoso moral organizacional en las relaciones laborales; analizar quiénes son los posibles otros actores / sujetos que, continuamente, se involucran en los paisajes perversos - así como cómo pueden constituirlos; y, reflexionar sobre el surgimiento de la comunicación en las prácticas del acoso moral organizacional considerando las dimensiones de la comunicación organizacional – *organización percibida*, *organización experimentada* y *organización vivida* (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016) – y los juicios de la Justicia Laboral, por las condenas de acoso moral organizacional. Como método, elegimos las lentes del pensamiento complejo (MORIN, 2000, 2003a, 2003b, 2005, 2008a, 2008b, 2011, 2012, 2013, 2015a, 2015b, 2015c, 2016, 2017), en tejido con los movimientos de la cartografía de Deleuze y Guattari (2011, 2012, 2013). Como metodología hemos optado por la investigación bibliográfica (STUMPF, 2005), documental (MOREIRA, 2005) y, finalmente, el análisis del discurso arqueológico (FOUCAULT, 1997, 2006, 2008). El recorrido que hicimos nos hizo comprender la fundamentalidad del campo de la Comunicación, en especial de la Comunicación Organizacional, para apropiarnos de la necesidad de (re)pensar las prácticas comunicacionales a través de las cuales surgen y pueden configurarse los abusadores en el acoso moral organizacional, buscando una mirada que atiende a la dignidad de las personas en las organizaciones. La Comunicación que es (re) tejida por la *gramática*, por el lenguaje vivo, las [inter]relaciones, las (in) certezas y, en el caso de la comunicación organizacional, todas sus dimensiones (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016), que pueden brindar alternativas para (re) pensar y combatir [o intensificar] el acoso moral organizacional y otras prácticas que atentan contra la dignidad de los trabajadores.

**Palabras clave:** Comunicación. Comunicación Organizacional. Acoso Moral. Acoso Moral Organizacional. Perversidades (In)visibles en el Trabajo.

*Os humilhados, os odiados, as vítimas, não devem transformar-se nos que humilham, odeiam, oprimem. Eis o imperativo ético. Resta o caráter atroz do mal que se situa além do perdão e de todo castigo, o mal histórico que não cessa de devastar a história da humanidade. Esse é o desastre da condição humana.*

*[...]*

*Se cada um de nós soubesse que carrega um terrível potencial de morte, deixaria de ver aquele que já matou como radicalmente um estranho ou um monstro; dar-lhe-ia uma chance de mudar.*  
*(MORIN, 2017, p. 132-133).*

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Distribuição de Teses e Dissertações por região brasileira.....	33
<b>Figura 2</b> - Assédio Moral Organizacional: Acórdãos.....	60
<b>Figura 3</b> - O Panóptico .....	66

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Termos buscados e resultados.....	32
<b>Quadro 2</b> - Distribuição dos trabalhos por área do conhecimento.....	34
<b>Quadro 3</b> - Taxa de informalidade .....	38
<b>Quadro 4</b> - Definições de Assédio Moral .....	47
<b>Quadro 5</b> - Elementos constitutivos do assédio moral.....	48
<b>Quadro 6</b> - Identificação de possíveis atitudes hostis.....	49
<b>Quadro 7</b> - Assédio Moral e suas modalidades .....	52
<b>Quadro 8</b> - Acórdãos do TRT da 4ª Região.....	60
<b>Quadro 9</b> - Categorias mais recorrentes .....	61
<b>Quadro 10</b> - Assuntos mais recorrentes na Justiça do Trabalho: Assédio Moral .....	61
<b>Quadro 11</b> - Instâncias de análise das organizações .....	75
<b>Quadro 12</b> - Dimensões da Comunicação Organizacional.....	92
<b>Quadro 13</b> - Planilha de Análise dos Monumentos.....	104
<b>Quadro 14</b> - Unidades de Análise.....	104

## SUMÁRIO

<b>1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....</b>	<b>12</b>
<b>2 OS TRAÇOS DE UM CAMINHO QUE SE FAZ AO CAMINHAR .....</b>	<b>21</b>
2.1 POSSIBILIDADES QUE COABITAM .....	23
2.2 MOVIMENTOS QUE SE (DES)ENCONTRAM .....	27
2.3 ALTERNATIVAS METODOLÓGICAS.....	31
<b>3 PAISAGENS DO TRABALHO: "SE NÃO ESTÁ SATISFEITO COM TEU EMPREGO, TEM MUITA GENTE QUERENDO".....</b>	<b>38</b>
3.1 RELAÇÕES PERVERSAS (IN)VISÍVEIS: ASSÉDIO MORAL E ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL .....	44
<b>4 (DES)ENCONTROS ENTRE ATORES/SUJEITOS .....</b>	<b>58</b>
4.1 TRIBUNAIS.....	58
4.2 DO SUJEITO DISCIPLINADO AO EMPRESÁRIO DE SI MESMO CANSADO .....	63
4.3 AS ORGANIZAÇÕES E (ALGUNS) DE SEUS PARADIGMAS.....	73
4.3.1 A organização enquanto <i>complexus</i> de instâncias.....	73
4.3.2 A organização enquanto sistema vivo .....	77
<b>5 NOSSAS TECITURAS ACERCA DA PERSPECTIVA COMUNICACIONAL.....</b>	<b>81</b>
5.1 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES: UM OLHAR CRÍTICO .....	87
<b>6 UM NOVO MOVIMENTO: TRAÇANDO UMA ALTERNATIVA METODOLÓGICA PARA ANÁLISE DO DISCURSO .....</b>	<b>98</b>
6.1 CANTO MOTIVACIONAL .....	106
6.2 COBRANÇAS EXCESSIVAS DE METAS .....	110
6.3 CONDUTAS ABUSIVAS POR TRATAMENTO VEXATÓRIO .....	115
<b>7 CONSIDERAÇÕES (IN)CONCLUSIVAS.....</b>	<b>122</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE A - TRABALHOS ABRAPCORP COM O TERMO “TRABALHO”</b>	<b>149</b>
<b>APÊNDICE B - PESQUISA DE ACÓRDÃOS.....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXO A - SOLICITAÇÃO DE DADOS À OUVIDORIA TRT 4ª REGIÃO ...</b>	<b>167</b>
<b>ANEXO B - RESPOSTA OUVIDORIA DO TRT 4ª REGIÃO .....</b>	<b>168</b>
<b>ANEXO C - INFORMAÇÕES RECEBIDAS PELA OUVIDORIA DO TRT 4ª REGIÃO</b>	
<b>.....</b>	<b>169</b>

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Ao fecharmos nossos olhos, nos parece curioso lembrar as aspirações que temos e (re)pensar se todas as nossas vivências, planos, metas e conquistas, até hoje, são suficientemente relevantes para o tanto que almejamos. Se formos questionados, neste momento, sobre algo que pessoalmente nos importa e sobre o qual gostaríamos de refletir, nossa resposta é: o mundo do trabalho.

Tantos parecem ser aqueles indivíduos que vivem trajetórias as quais consideramos inspiradoras para nos inserirmos no cotidiano do labor, que nos fazem imaginar sorrir e comemorar realizações, vínculos e conquistas que uma relação de trabalho<sup>1</sup> pode nos proporcionar. Imaginamos a potência que esse vínculo representa em nossa vida, a ponto de nossa mente ser inundada por realidades que nos fazem refletir que talvez essas lembranças sejam apenas um pequeno recorte privilegiado sobre algo tão significativo, que é o trabalho. Isso porque, sentimos que cada vez mais ele representa nossa fonte de identidade social e pessoal (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017).

Por outro lado, nem todos têm esse acesso<sup>2</sup>. Se pensarmos sobre o mundo do trabalho através de paisagens, entendemos que algumas delas necessitam movimentos de resistência e luta em busca de ambientes laborais mais saudáveis, no sentido de respeitar a dignidade humana dos trabalhadores.

Para isso, é preciso considerar [e admitir] a ocorrência/existência de relações que podem ser consideradas perversas, ainda que sutilmente, nas organizações. Desde o ano de 2020, a crise global provocada pelo COVID-19 tem descortinado, em nossa perspectiva, alguns discursos<sup>3</sup> que apontam, como condição primordial frente aos impactos econômicos, sobrepor questões financeiras à valorização da vida e

---

<sup>1</sup> Salientamos que a relação de trabalho é considerada mais ampla que a relação de emprego, não sendo necessária a existência de subordinação. A relação de emprego, por sua vez, exige a presença dos elementos tipificadores da subordinação, pessoalidade, onerosidade e a não eventualidade (RIO GRANDE DO SUL, 2020).

<sup>2</sup> Em novembro de 2020, o número de desempregados no Brasil representava o equivalente a 14 milhões de pessoas (AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS, 2021).

<sup>3</sup> Como exemplo, a carreta ocorrida no município de Porto Alegre/RS, em 27/03/2020, na época defendendo a antecipação do afrouxamento das medidas que restringiam a abertura e operação de setores comerciais, industriais e de serviços. Em um dos carros, estava estampada a mensagem: “Eu pago teu salário” (JORNAL DO COMÉRCIO, 2020). Também foram proferidas frases como: “Paneiros de plantão, podem seguir o resto da vida batendo panela, vagabundeando em casa e vivendo de esmola estatal. Mas quem tem dignidade quer trabalhar, quer botar o pão na mesa, quer abrir o seu comércio” (GAUCHAZH, 2020, n.p).

manutenção dos empregos de seus subordinados. Discursos *a priori* humanizadores se mantiveram apenas em narrativas e dão lugar, ao nosso ver, à produtividade/lucratividade ao extremo.

Nesse sentido, muitos trabalhadores têm demissões remotas realizadas por e-mail, mensagens de *whatsapp*<sup>4</sup> (BIGARELLI, 2020), e/ou – ainda – por outros meios que, sob o argumento de uma crise e um cenário de incertezas, são desligados das organizações para as quais trabalham de uma maneira que consideramos desumana. Não obstante, nos deparamos com o medo e o sofrimento exposto por trabalhadores da área da saúde, que se consideram exaustos frente a cenários de silenciamento e ameaças, através da obrigatoriedade de trabalho, ainda que pertencentes ao considerado *grupo de risco*<sup>5</sup> (PASSA PALAVRA, 2020).

Embora a crise pandêmica visibilize um contexto marcado pelos mais diversos sentimentos relacionados à incerteza, sofrimento, pânico, nos colocando frente a cenários de possíveis violências (in)visíveis e abusividades que, até então, não nos pareciam tão próximas, a necessidade de (re)pensar como as relações no mundo do trabalho têm sido (re)configuradas já era uma realidade [necessária]. Em 2019, o site do Coletivo Passa Palavra divulgou uma série de notícias, dando conta de práticas de exploração psicológica às quais eram submetidos os funcionários da Livraria Cultura (PASSA PALAVRA, 2019, 2020b), em que falas como: “Em toda empresa você encontra entre os funcionários 15% de vagabundos, minha meta é descer esse número pra 8% pelo menos” (PASSA PALAVRA, 2020, n.p) ou, ainda: “Nesta loja eu tenho 17 vendedores, vocês acham que todos aqui são realmente necessários?” (PASSA PALAVRA, 2020, n.p) teriam sido proferidas aos trabalhadores, durante reuniões.

No mesmo ano, a empresa francesa France Télécom – renomeada Orange em 2013 –, assim como um ex-presidente e antigos executivos, foram condenados pela prática de assédio moral. Após a privatização da empresa, em 2004, houve a implementação de um plano de reestruturação, fazendo com que os executivos

---

<sup>4</sup> Refere-se a um aplicativo que possibilita o envio e recebimento de mensagens de texto e arquivos de mídia, como fotos, vídeos, documentos e localização e chamadas de voz (WHATSAPP, 2020).

<sup>5</sup> De acordo com a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS BRASIL, 2020, n.p): “Pessoas idosas e com condições de saúde pré-existent (como pressão alta, doenças cardíacas, doenças pulmonares, câncer ou diabetes) parecem desenvolver doenças graves com mais frequência do que as outras”.

optassem pela redução de – aproximadamente – 22.000 posições de trabalho (EXAME, 2019; G1, 2019).

Diante da impossibilidade de demissão de grande parte dos funcionários, em virtude de estabilidade, uma política agressiva de redução de trabalhadores foi colocada em prática. O impacto dessa conduta alimentou condições que resultaram no suicídio de, pelo menos, 35 trabalhadores (PORTAL G1, 2020). A empresa foi condenada ao pagamento de 75.000 euros, enquanto executivos e o ex-presidente foram condenados a um ano de prisão, além do pagamento de multa de 15.000 euros (EXAME, 2019).

Paralelo a isso, temos vivido uma intensificação de novas modalidades de trabalho, desde diferentes possibilidades de contratação às diferentes ocupações no âmbito da informalidade. Para Antunes e Praun (2019), o que experienciamos são as diversas formas de precarização e usurpação de direitos sociais, considerando as inúmeras (re)configurações que tecem o mundo laboral.

Ainda que David Harvey (2018) nos revele a predominância do trabalho fabril em contextos como o da Ásia Oriental<sup>6</sup>, outros sistemas de trabalho têm substituído essa categoria em regiões como a América do Norte, Europa e – a partir das leituras realizadas e que evidenciam essa percepção – no Brasil, como é o caso da expansão do trabalho digital. Um dos exemplos desta alternativa, que acreditamos estar cotidianamente diante de nós, são as plataformas como *Uber*<sup>7</sup>, *Ifood*<sup>8</sup>, entre outras.

O *Levantamento sobre o Trabalho dos Entregadores por Aplicativos no Brasil*, desenvolvido pelo Núcleo de Estudos Conjunturais da Faculdade de Economia da Universidade Federal da Bahia, através do *Projeto Caminhos do Trabalho* (ABET, 2020), retrata que os entregadores de plataformas como as referidas e cujo perfil social é, em sua maioria, composto por homens (95%) com idade de até 30 anos (56,5%), negros (59,2%), em geral, não exercem outra ocupação além da plataforma (76,7%). Neste último caso, enfrentam jornadas laborais<sup>9</sup> de, em média, 10 horas e

---

<sup>6</sup> Países como China, Japão, Coreia do Norte, Coreia do Sul, Taiwan e Mongólia.

<sup>7</sup> A Uber se apresenta como uma plataforma que conecta usuários a motoristas – identificados como parceiros – através de “[...] uma opção de mobilidade a preços acessíveis que funciona em uma plataforma prática” (UBER, 2018).

<sup>8</sup> Ifood trata-se da plataforma on-line, de propriedade da empresa iFood, em que “[...] é disponibilizado um ambiente virtual no qual os Entregadores, interessados em voluntariamente se cadastrar na plataforma, podem compartilhar a atividade de entrega de produtos através de distintos modais (por exemplo, mas não se limitando a: bicicleta, motocicleta, patinete, a pé etc.)” (IFOOD, 2020).

<sup>9</sup> Utilizamos a expressão “jornadas laborais” ao nos referirmos à duração do trabalho que um profissional necessita cumprir, por força de seu contrato de trabalho (TST, 2021).

24 minutos por dia, o que, de acordo com o relatório (ABET, 2020), representa 64,5 horas por semana, 20 horas que excedem o recomendado pela Consolidação das Leis do Trabalho no Brasil (BRASIL, 1943). Para além disso, o contexto laboral brasileiro foi atingido pela ocorrência da Reforma Trabalhista, no ano de 2017, a partir da Lei nº 13.467 de julho de 2017, que se fundamentou por meio de narrativas que, de acordo com Lazzarin (2020), viabilizariam o crescimento de empregos formais, estabilidade jurídica e benefícios à economia. Por outro lado, o decurso do tempo tem nos mostrado que essa expectativa não se concretizou e, como abordado pela autora (LAZZARIN, 2020), tem sido marcada pelo aumento do desemprego, da informalidade, assim como da figura do trabalho intermitente, terceirização, enfim, o que consideramos uma crescente precarização do mundo do trabalho.

Ao mesmo tempo, entendemos que essas (re)configurações se refletem nas relações que vão sendo (re)tecidas no cotidiano laboral, que parece nos demandar, cada vez mais, flexibilidade, competitividade (SENNETT, 2019) e metas (ANTUNES, 2018). Em nossa perspectiva, naturaliza – por vezes – uma violência que se (re)constitui na invisibilidade, produzindo sofrimentos e, assim, configurações jurídicas de assédio moral e assédio moral organizacional.

Considerando esse panorama, na dissertação pretendemos discutir algumas paisagens – entre tantas – que compõem o contexto laboral. Nelas, consideramos serem reveladas algumas lógicas destrutivas e cada vez mais distantes da condição humana no cotidiano organizacional – que entendemos ser atravessado por/em comunicação –, e que culminam na prática do assédio moral organizacional.

É importante salientarmos que as problematizações que trazemos não refletem o cenário laboral, em sua totalidade, como perverso. O que apresentamos são apenas pequenos recortes ou – como preferimos denominar – algumas paisagens, como forma de refletirmos. Isso porque nossa pesquisa parte da crença sobre a urgência de buscarmos relações de trabalho mais saudáveis, que prezem – e respeitem – aquilo que ao ser humano lhe é tão valioso, a sua dignidade humana, sobretudo, no mundo do trabalho. Um *lugar* (grifo nosso) em que acreditamos emergirem os dissensos<sup>10</sup>, incertezas, vulnerabilidades, distintas percepções de mundo, além de diferentes condições que nos permitem [ou não] (re)construir relações, vínculos e realizações

---

<sup>10</sup> A expressão “dissenso” refere-se à discordância acerca de um determinado grupo de normas, ações e/ou decisões. Em alguns casos, ela também pode ser considerada um desvio (JETTEN; HORNSEY, 2013).

benéficas (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016). Logo, as inquietações que temos nos fazem propor os seguintes questionamentos para a dissertação:

- Como se (re)constitui a prática de assédio moral organizacional nas relações de trabalho?
- Quem são os possíveis atores que, cotidianamente, estão envolvidos nas paisagens perversas – assim como podem constituí-las?
- Como a Comunicação emerge nas/das práticas de assédio moral organizacional?

Para buscar responder a essas perguntas, definimos como objetivos:

- Compreender<sup>11</sup> como se (re)constitui a prática de assédio moral organizacional nas relações de trabalho.
- Analisar quem são os possíveis outros atores/sujeitos que, cotidianamente, estão envolvidos nas paisagens perversas – assim como podem constituí-las.
- Refletir sobre a emergência da comunicação nas práticas de assédio moral organizacional considerando as dimensões da comunicação organizacional – *organização percebida, organização experienciada e organização vivida* (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016, grifo nosso) – e os acórdãos<sup>12</sup> da Justiça do Trabalho, provenientes de condenações pela prática de assédio moral organizacional.

---

<sup>11</sup> O sentido de compreensão ao qual nos referimos é aquele atribuído por Morin (2000, p. 95), em que: “Compreender inclui, necessariamente, um processo de empatia, de identificação e de projeção. Sempre intersubjetiva, a compreensão pede abertura, simpatia e generosidade”.

<sup>12</sup> Referem-se decisões judiciais proferidas no 2º grau de jurisdição da Justiça do Trabalho. São documentos públicos que representam o julgamento colegiado proferido pelos Tribunais, conforme o art. 204 do Código de Processo Civil (CPC), que dispõe que, a sentença proferida pelo Juiz do Trabalho cabe recurso ordinário dirigido ao Tribunal Regional do Trabalho (TRT), conforme o art. 895, I, da CLT.

Nesta jornada<sup>13</sup>, nos vemos como caminhantes que têm em mãos apenas um mapa, cujos traços estão marcados por/em distintas possibilidades. Ele não é preciso em nos indicar, exatamente, qual trilha podemos seguir. O que ele nos revela são diferentes paisagens e (des)encontros com atores/sujeitos, que apresentamos ao longo dos capítulos e que nos auxiliam a esboçar nosso caminho de pesquisa, cujo percurso não é preciso. Isso nos faz sentir vulneráveis e fragilizados, pois nos damos conta de que estamos diante de grandes (in)certezas. Pensamos em seguir um caminho seguro para que, quando chegássemos ao que acreditamos ser nosso destino, pudéssemos estar confiantes de seguiríamos tranquilamente o restante de nossa trajetória [jornada].

No entanto, ressaltamos que as paisagens que (re)visitamos ao compor nosso caminho estão, a todo o momento, em relação. Na primeira delas – *Considerações Iniciais* –, apresentamos nosso percurso, contextualizando o tema que abordamos, os objetivos e questões que buscamos responder na dissertação. Também indicamos o método que utilizamos, assim como os procedimentos metodológicos, que são detalhados no capítulo seguinte – *Os traços de um caminho que se faz ao caminhar*. Nele apresentamos nossas escolhas quanto ao percurso de pesquisa, em que optamos pelo Paradigma da Complexidade (MORIN, 2000, 2003a, 2003b, 2005, 2008a, 2008b, 2011, 2012, 2013, 2015a, 2015b, 2015c, 2016, 2017) como Método, no sentido atribuído por Morin (2015a)<sup>14</sup>, que nos auxilia a pensar por nós mesmos, para que seja possível [tentar] responder à complexidade dos problemas. Por ser uma possibilidade que reúne e reconhece a (in)certeza, se coloca *em relação* (grifo nosso), se (re)constrói no *acontecer*<sup>15</sup> (grifo nosso) de nossa caminhada.

Contempla, à luz do pensamento complexo, movimentos da cartografia de Deleuze e Guattari (2011, 2012, 2013). Entendemos que propor essa tecitura, parece

---

<sup>13</sup> Salientamos que as expressões “percurso”, “trajetória” e “jornadas” serão utilizadas como sinônimos.

<sup>14</sup> O método representa uma caminhada que nos possibilita “[...] aprender a aprender, aprender aprendendo” (MORIN, 2016, p. 36).

<sup>15</sup> O *acontecimento* (grifo nosso), para Deleuze (DELEUZE; PARNET, 1998), se dá naquilo que é incorpóreo. Ele é produzido por corpos que se entrecrocaram, se cortam ou se penetram. Por outro lado, o efeito não é da ordem dos corpos. Por isso, “[...] todo acontecimento é uma névoa. [...] porque há neles uma parte que sua realização não basta para realizar, um devir em si mesmo que está sempre, a um só tempo, nos esperando e nos precedendo como uma terceira pessoa do infinitivo, uma quarta pessoa do singular. Sim, o morrer engendra-se em nossos corpos, produz-se em nossos corpos, mas chega de Fora, singularmente incorporal, e fundindo-se sobre nós como a batalha que sobrevoa os combatentes, e como o pássaro que sobrevoa a batalha. O amor está no fundo dos corpos, mas também sobre essa superfície incorporal que o faz advir” (DELEUZE; PARNET, 1998, p. 78).

dar vida à complexidade que emerge no emaranhado de linhas que não começam e tampouco se concluem, mas que a todo o tempo se colocam em relação. Como alternativas metodológicas, buscamos a pesquisa bibliográfica (STUMPF, 2005), documental (MOREIRA, 2005) e, por último, análise arqueológica do discurso (FOUCAULT, 1997, 2006, 2008), como apoio e guia para desenvolvermos nosso percurso de pesquisa.

O que pode acontecer se desejarmos nos abrir a um percurso diferente, que contempla a complexidade (MORIN, 2000, 2003a, 2003b, 2005, 2008a, 2008b, 2011, 2012, 2013, 2015a, 2015b, 2015c, 2016, 2017) e múltiplas linhas de força, como rizomas (DELEUZE; GUATTARI, 2011, 2012, 2013)? A trilha que elegemos neste trabalho segue marcada pela (in)certeza, mas (re)tecida por/em movimentos que se (des)encontram – se afastam, mas logo se (re)compõem, se entranham, comportando, como Morin (2003a) nos alerta, o permanente risco do erro e da ilusão. Em nossas tentativas de aproximação, destacamos que o nosso olhar é voltado, sobretudo, à relação entre Comunicação e a prática do assédio moral organizacional, que entendemos como a configuração jurídica de perversidades (in)visíveis que pulsam e se (re)constituem no mundo do trabalho.

Essa articulação é possível por compreendemos que essas abusividades que continuamente são vividas no contexto das organizações emergem por/em movimentos comunicacionais, o que torna fundamental, também, aproximarmos nossas perspectivas acerca da Comunicação a abordagens jurídicas, sobretudo ao Direito do Trabalho. Um direito que é pautado, em sua gênese, por um processo de lutas e resistências para o desenvolvimento de normativas e garantias que sejam corretoras de desigualdades (BRASIL, 2019).

Logo, o capítulo 3 – *Paisagens do Trabalho: "Se não está satisfeito com teu emprego, tem muita gente querendo"* –, é voltado à compreensão de como se (re)constitui a prática de assédio moral organizacional nas relações de trabalho. Para isso, passamos por sua estrutura, apoiados, sobretudo, nas concepções de Antunes (2018), Fígaro (2008a, 2008b), Sennett (2019), Morin (2013) e Freitas, Heloani e Barreto (2017). Também abordamos as concepções de assédio moral, principalmente, a partir de Barreto (2005), Freitas, Heloani e Barreto (2017), Hirigoyen (2017) e, sobretudo, assédio moral organizacional, em Araújo (2006) e Gosdal (2017).

Ao mesmo tempo em que visualizamos a estrutura morfológica do mundo do trabalho e a relação que nela vamos vivendo, analisamos, no capítulo que segue –

*(Des)encontros entre atores/sujeitos* – quem são alguns dos atores/sujeitos que compõem esse movimento. Nosso olhar nos conduz aos Tribunais, a partir da visibilidade jurídica que é atribuída às condutas abusivas, mas também nos apresentam aos sujeitos que trilham por/em uma perspectiva da sociedade disciplinar (FOUCAULT, 2012, 2014, 2019), passando pelos indivíduos ondulatórios de Deleuze (2013), até sua inserção em um contexto de desempenho e, assim, de esgotamento (HAN, 2017a, 2017b, 2017c, 2018a, 2018b, 2020). Consideramos, também, organizações em diferentes perspectivas – tanto em seus *complexus* (grifo nosso) de instâncias, através de Schirato (2004) e Enriquez (1997), assim como em seus sistemas vivos Morin (2005, 2008a, 2015a, 2016), que se (re)constroem por/em multiplicidades (DELEUZE; GUATTARI, 2011, 2012, 2013).

Nossa caminhada começa a se intensificar, ainda que acompanhada da permanente (in)certeza e dos contínuos movimentos de (des)ordem. Logo, chegamos – no capítulo 5 – à reflexão sobre a emergência da comunicação nas práticas de assédio moral organizacional. Em *Nossas tecituras acerca da perspectiva comunicacional*, articulamos algumas concepções jurídicas – Direito do Trabalho – de Lazzarin (2010, 2020), Maior e Severo (2017) e Viana e Krein (2019) com o sentido de comunicação que trazemos, baseado – sobretudo – nas perspectivas de Wolton (2006, 2011), Marcondes Filho (2004, 2008, 2014), Sodré (2002, 2014) e Vizer (2011).

Avançamos um pouco mais em nosso percurso, até que nos damos conta que é possível avistar, entre as paisagens, o contexto organizacional. Os movimentos nos conduzem a tecituras que nos desacomodam, pois traçam um exercício (auto)crítico das perspectivas comunicacionais que, por vezes, (re)produzimos e que podem se romper em desumanidades. Somos desacomodados por Kunsch (2016, 2017, 2018), Mumby (2010), Scroferneker, Amorim e Oliveira (2016), Amorim (2015), Oliveira (2009), Oliveira e Paula (2007) e Mafra e Marques (2018, 2019a, 2019b).

Mas é no “[...] momento mágico” (MARCONDES FILHO, 2004, p. 15) concebido por Scroferneker e Amorim (2016) que nossos movimentos veem possibilidades de subverter a lógica desestruturante (ANTUNES, 2018) e, quem sabe, desta transformação (re)significar as relações no mundo do trabalho. Somos apresentados a uma paisagem que compreende as potencialidades e fragilidades que *vivemos*, *percebemos* e *experenciamos* no contexto das organizações (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016).

Por isso, partimos para *Um novo movimento: traçando uma alternativa metodológica para análise do discurso* – capítulo 6 –, apoiados pela análise discursiva arqueológica de Foucault (1997, 2006, 2008), buscando compreender em como a Comunicação emerge nas/das práticas de assédio moral organizacional. Para isso, propomos uma tecitura entre a análise discursiva (FOUCAULT, 1997, 2006, 2008) e as dimensões da comunicação organizacional, referidas por Scroferneker e Amorim (2016). Essa alternativa metodológica se fundamenta pelo fato de a arqueologia, ao buscar os rastros deixados nos monumentos (documentos), ela “[...] organiza, recorta, distribui, ordena e reparte em níveis, estabelece séries, distingue o que é pertinente do que não é, identifica elementos, define unidades, descreve relações” (FOUCAULT, 2008, p. 7).

Nesse sentido, buscamos elementos para a análise arqueológica do discurso (FOUCAULT, 1997, 2006, 2008), através dos acórdãos do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT 4). Através dos fragmentos discursivos, evidenciamos a presença de uma *gramática* (grifo nosso) da Comunicação, pautada pela violência – mais especificamente – o assédio moral organizacional, conforme expressão sugerida pelo Prof. Dr. Juremir Machado da Silva, no momento de Qualificação.

## 2 OS TRAÇOS DE UM CAMINHO QUE SE FAZ AO CAMINHAR

No âmago dessa aventura desconhecida, faço parte de um grande ser com os sete bilhões de outros seres humanos, tal como uma célula faz parte de um corpo entre centenas de bilhões de células, mil vezes mais células num humano do que seres humanos na Terra (MORIN, 2020, p. 96).

Ao iniciarmos nossa trajetória, nos deparamos com distintas – e muitas – possibilidades de caminhos. Nesta caminhada que vamos (re)construindo, Morin (2000, p. 86) nos lembra que “[...] o conhecimento é a navegação em um oceano de incertezas, entre arquipélagos de certezas”. Nossa proposta é (re)aproximar olhares que coabitam com a incerteza e com os riscos que dela podem decorrer.

Admitimos que nossas escolhas não se destinam a tentativas confortáveis e lineares de nos trazerem respostas únicas para as inquietações que nos acompanham. Isso seria apenas reduzir e simplificar a possibilidade de exercício de um pensamento conjuntivo, que seja capaz de dialogar e negociar com uma realidade imperfeita e incerta (MORIN, 2015a). Por isso, a proposta é (re)pensar nosso caminho recorrendo ao Paradigma da Complexidade (MORIN, 2000, 2003a, 2003b, 2005, 2008a, 2008b, 2011, 2012, 2013, 2015a, 2015b, 2015c, 2016, 2017) compreendendo que, enquanto um método<sup>16</sup> – no sentido atribuído por Morin (2016) –, representa uma caminhada que nos possibilita “[...] aprender a aprender, aprender aprendendo” (MORIN, 2016, p. 36), percebendo que ele vai se (re)construindo ao longo do percurso.

A escolha pela Complexidade nos permite viver toda a potência transformadora que emerge na pesquisa, igualmente marcada pelo desafio de assumir todos os riscos de navegar na (in)certeza. Ela também é aberta a acolher diferentes olhares, permitindo-nos conceber nossa pesquisa em reunião com outras possibilidades.

São elas que nos fazem experimentar, arriscar e, assim, propor tentativas de (re)tecer uma trama que (re)pense nosso percurso em coabitação com as perspectivas da cartografia de Deleuze e Guattari (2011, 2012, 2013). Alertamos que não se trata de compor nossa pesquisa em perspectivas exatas de uma cartografia, mas reunir as possibilidades – e abordagens – para pensar conjuntamente (MORIN, 2000, 2003a, 2003b, 2005, 2008a, 2008b, 2011, 2012, 2013, 2015a, 2015b, 2015c, 2016, 2017) um percurso que integre multiplicidades, movimentos e linhas. Que nos

---

<sup>16</sup> Salientamos que o sentido de método referido por Morin (2015a) é diferente de metodologia. Estas, na perspectiva do autor (MORIN, 2016) se referem a programas, receituários técnicos, guias. Logo, reduzir método a metodologia, seria mutilar a possibilidade de vivermos a complexidade.

auxilie a traçar um pensamento que contorne nossa pesquisa como se ela pudesse se (re)construir, ao longo de todos os seus (des)encontros, enquanto uma abordagem rizomática, utilizando como um dos recursos metodológicos – diferente do método – a análise do discurso de Foucault (1997, 2006, 2008).

Morin (2000, 2003a, 2003b, 2005, 2008a, 2008b, 2011, 2012, 2013, 2015a, 2015b, 2015c, 2016, 2017) nos alerta à necessidade de um pensamento que não seja um mero (re)produtor do fenômeno da fragmentação, o qual nos conduz a uma paisagem que nos cega quanto à complexidade que o todo representa. Para ele (MORIN, 2015b), ainda que a ciência tenha realizado grandes progressos científicos, persiste uma separação dos saberes que, ao serem esfacelados por/em uma perspectiva tecnocrática, produzem novas ignorâncias.

A inteligência parcelada, compartimentada, mecanicista, disjuntiva e reducionista rompe o complexo do mundo em fragmentos disjuntos, fraciona os problemas, separa o que está unido, torna unidimensional o multidimensional. É uma inteligência míope que acaba por ser normalmente cega. Destrói no embrião as possibilidades de compreensão e de reflexão, reduz as possibilidades de julgamento corretivo ou da visão a longo prazo. Por isso, quanto mais os problemas se tornam multidimensionais, maior é a incapacidade de pensar sua multidimensionalidade; quanto mais a crise progride, mais progride a incapacidade de pensar a crise; mais os problemas se tornam planetários, mais eles se tornam impensáveis. Incapaz de considerar o contexto e o complexo planetário, a inteligência cega torna-se inconsciente e irresponsável (MORIN, 2000, p. 43).

O pensamento científico clássico foi construído segundo os pilares da ordem, separabilidade e razão (MORIN; LE MOIGNE, 2000). Passamos pelas concepções deterministas que excluía qualquer ideia de desordem, quanto a fragmentação dos saberes e, assim, pela lógica indutivo-dedutivo-identitária, em que a razão repousava nos princípios da indução, dedução e da identidade, rejeitando a contradição (MORIN; LE MOIGNE, 2000). Essa lógica binária, no pensamento de Deleuze e Guattari (2011) representa o conhecimento em uma metáfora arborescente, como uma árvore ou raiz, que seguem presas às suas estruturas.

Os sistemas arborescentes são sistemas hierárquicos que comportam centros de significância e de subjetivação, autômatos centrais com memórias organizadas. Acontece que os modelos correspondentes são tais que um elemento só recebe suas informações de uma unidade superior e uma atribuição de ligações preestabelecidas. Isso fica claro nos problemas atuais da informática e das máquinas eletrônicas, que conservam ainda o mais velho pensamento, na medida em que confere o poder a uma memória ou a um órgão central (DELEUZE; GUATTARI, 2011, p. 36).

As certezas que partem do conhecimento, nos olhares que permeiam a árvore-raiz, não se desvencilham de sistemas centrados, hierarquizados e preestabelecidos (DELEUZE; GUATTARI, 2011). É por isso que nessa perspectiva, há uma árvore com seu tronco firme, cujas raízes estão fincadas ao solo e, ao se ramificar através de seus galhos e crescer, “[...] começa a desenvolver os galhos das mais diversas ‘especializações’” (GALLO, 2003, p. 89), não possuindo outras ligações a não ser pelo tronco comum.

Fragmentar o conhecimento a ponto de nos tornarmos hiperespecialistas de suas parcelas, dilui as partes que escapam aos seus fragmentos e impede a integração com o todo (MORIN, 2003b). De acordo com Morin (2011), assim que as concepções do pensamento científico clássico começaram a ter suas bases abaladas, passou-se a se perceber a necessidade de (re)construir um pensamento que não expulsasse as contradições, incertezas, acasos e ambigüidades. Uma lógica que pudesse compreender o conhecimento por/em um pensamento complexo (MORIN, 2011).

## 2.1 POSSIBILIDADES QUE COABITAM

O Pensamento Complexo emerge como uma possibilidade que não nega a simplificação lógica, mas se esforça em superar as fórmulas que obedecem a princípios de ordem, clareza, distinção e disjunção, buscando “[...] ligar o que estava disjunto a partir de um princípio de complexidade” (MORIN, 2016, p. 37). A existência de um paradigma simplificador – a tentativa de propor a ordem, normativas e princípios claros e objetivos – é reconhecida pela complexidade.

Por isso, Morin (2000) a compreende enquanto a união entre o uno e o múltiplo, entendendo o sentido de *complexus* como aquilo que é tecido junto, integrando elementos que são diferentes, porém, como inseparáveis, constituem o todo, havendo “[...] um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre o objeto de conhecimento e seu contexto, as partes e o todo, o todo e as partes, as partes entre si” (MORIN, 2000, p. 38). O Pensamento Complexo nos permite “[...] aceitar caminhar sem um caminho, fazer o caminho enquanto se caminha” (MORIN, 2016, p. 36).

Permite o esforço de colocar em relação a ordem, desordem e a desorganização, como uma possibilidade de entender que um pensamento simplificador é insuficiente e mutilante (MORIN, 2005). Ao mesmo tempo em que

reconhece a necessidade de totalização, de unificação, de síntese, também admite sua impossibilidade (MORIN, 2015b). Admite, então, uma permanente dialógica entre ordem e desordem.

Para dar conta dessa complexidade, Morin (2003a) nos direciona a sete princípios complementares e interdependentes, que podem nos orientar. O primeiro deles, o *princípio dialógico* (grifo nosso), associa, em conjunto, instâncias que são complementares, concorrentes e antagônicas (MORIN, 2015b). Significa assumir que as noções contraditórias são inseparáveis, por/em uma “[...] dialógica ordem/desordem/organização” (MORIN, 2003a, p. 96). Morin (2015a) menciona:

O que digo a respeito da ordem e da desordem pode ser concebido em termos dialógicos. A ordem e a desordem são dois inimigos: um suprime o outro, mas ao mesmo tempo, em certos casos, eles colaboram e produzem a dualidade no seio da unidade. Ele associa dois termos ao mesmo tempo complementares e antagônicos (MORIN, 2015a, p. 73-74).

O *princípio recursivo* (grifo nosso) vincula-se à ideia de um circuito em que, tanto os produtos quanto os efeitos, ao mesmo tempo, são produtores e causadores no próprio processo (MORIN, 2015b). A explicação trazida pelo autor (MORIN, 2015a) descreve a relação entre sociedade e indivíduos, uma vez que, pelas interações entre estes últimos, ela é produzida e, conjuntamente, retroage sobre os indivíduos e os produz. Por isso que, na concepção de Morin (2015a, p. 74), “[...] tudo o que é produzido volta-se sobre o que produz num ciclo ele mesmo autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor”.

O terceiro princípio é associado a um holograma, pois em cada um de seus pontos há a presença da totalidade [ou quase] do objeto, representando imagens que são completas e, na medida em que se multiplicam, cada vez menos precisas (MORIN, 2015b). Assim, o *princípio hologramático* (grifo nosso), pode ser apresentado como o todo que “[...] está de certa maneira incluído (gravado) na parte que está incluída no todo” (MORIN, 2015b, p. 114). Morin e Le Moigne (2000) abordam esse princípio a partir do olhar de um indivíduo que é parte da sociedade. Assim como ele compõe a sociedade, ela “[...] está presente em cada indivíduo enquanto todo através da sua linguagem, sua cultura, suas normas” (MORIN; LE MOIGNE, 2000, p. 205).

Aquele que, por sua vez, promove a ligação do conhecimento das partes ao conhecimento do todo é o *princípio sistêmico ou organizacional* (grifo nosso). Diferentemente de uma visão reducionista, a perspectiva sistêmica considera que o

todo é mais que a soma das partes (MORIN, 2003b). Nesse sentido, Morin (2003b, p. 26) retoma: “Do átomo à estrela, da bactéria ao homem e à sociedade, a organização do ser vivo gera qualidades ou propriedades novas em relação às partes consideradas isoladamente”. O que emerge por/em uma inter-relação, em suas combinações, associações, integrações vai além da adição, podendo resultar em qualidades, elementos ou propriedades novas (MORIN, 2016).

Assim como esse princípio é mais que a soma das partes, também pode ser menos, quando a organização do conjunto restringe alguma destas partes, ou seja, “[...] no momento em que a organização cria e desenvolve regulações ativas, controles e especializações” (MORIN, 2016, p. 144). Em outras palavras, ele é mais e (grifo nosso) menos que a soma das partes. Morin (2016) traz o exemplo da sociedade, em que da mesma forma que ela protege os indivíduos que respeitam suas normativas, também impõe coerções e repressões a eles, proibindo determinadas atividades, produzindo assujeitamentos e inibindo potencialidades criadoras.

O *princípio do círculo retroativo* (grifo nosso) nos remete à ideia de circuitos/círculos que estão relacionados a formas retroativas – como se a causa agisse sobre o efeito e este, por sua vez, agisse sobre a causa (MORIN, 2003b). Esse circuito/círculo retroage, renovando sua força e sua forma, transformando “[...] processos turbulentos, desordenados, dispersos ou antagônicos em uma organização ativa” (MORIN, 2016, p. 228). Em virtude desses movimentos, o círculo será permanentemente generativo, pois dá origem a algo novo que continuará sua existência.

Ao abordar o *princípio da autonomia/dependência (auto-eco-organização)* (grifo nosso), Morin (2003b, p. 27) refere que “os seres vivos são auto-organizadores que se autoproduzem incessantemente, e através disso despendem energia para salvaguardar a própria autonomia”. Por isso, estão a todo o momento, em processos de inter-relação com o ecossistema, enquanto que sua autonomia é inseparável disso, em movimentos auto-eco-organizadores (MORIN, 2003b, 2015c). Nesta relação, o ecossistema é exterior à auto-organização e, ao mesmo tempo, desempenha um papel interior de organizador (MORIN, 2015c).

Por último, o *princípio da reintrodução do conhecimento em todo conhecimento* (grifo nosso) permite compreendermos que todo o conhecimento se (re)constitui por/em uma (re)construção de outros conhecimentos. Estes são fruto das

interpretações dos sujeitos, “[...] a partir de sinais, signos, símbolos, sob a forma de representações, ideias, teorias, discursos” (MORIN, 2003b, p. 96).

Compreendemos que os princípios que ancoram o Paradigma da Complexidade (MORIN, 2000, 2003a, 2003b, 2005, 2008a, 2008b, 2011, 2012, 2013, 2015a, 2015b, 2015c, 2016, 2017), auxiliam no enfrentamento da permanente (des)ordem e incerteza da vida, das relações, de nós mesmos e de tudo aquilo que extrapola as certezas, mas também se fortalecem nelas, tendo em vista que:

Rompe também com toda concepção demasiado coerente que petrifica ou endeusa o humano. Mostra não só os limites da sua razão, mas também do seu espírito. Apresenta-o sempre infantil e adolescente, inclusive na idade adulta; infantil diante da morte. Mostra-o arcaico sob uma casca moderna; neurótico sob a carapaça da normalidade. Mostra que a inteligência é difícil e a ilusão é o seu risco permanente. Mostra a relação complementar e antagônica indivíduo/sociedade [...]. Mostra o ser humano entregue aos jogos duplos da história, da consciência e da inconsciência, da verdade e do erro. Mostra-o joguete e jogador sem que saiba se é mais joguete ou jogador (MORIN, 2012, p. 289).

Entre os princípios, os três primeiros – *dialógico, recursivo e hologramático* (grifo nosso) são considerados como fundamentais na produção do conhecimento e estão associados entre si (MORIN, 2015b). A ideia hologramática comporta a perspectiva de uma lógica retroativa, uma vez que o todo vai se formando a partir das interações entre as partes, ao mesmo tempo em que retroage sobre elas (MORIN, 2015b). Em um processo simultâneo de auto-eco-produção e auto-eco-organização, assumem a dialógica do antagônico e complementar, em meio a (des)ordem que estão.

Não basta, para Morin (2003b), inscrevermos os acontecimentos em estruturas específicas, pois falta procurar as inter-relações em cada uma das partes que estão contidas em um todo. É preciso, então, de um método que, nessa lógica, “[...] saiba distinguir, mas não separar e dissociar, [...] que respeite o caráter multidimensional da realidade antropossocial, isto é, que não escamoteie nem sua dimensão biológica, nem a dimensão do social, nem a do individual” (MORIN, 2005, p. 279).

O Paradigma da Complexidade, nessa perspectiva, nos possibilita compreender nossa trajetória nesta pesquisa. As relações que vamos (re)tecendo ao longo do caminho – à luz desta perspectiva – nos fazem, a cada dia, (re)pensar as nossas práticas enquanto indivíduos e profissionais. Acreditamos que o mundo do trabalho é (re)constituído por/em muitas – e diferentes – subjetividades, (in)certezas, (des)ordens, vivências. Quando nos colocamos em uma tentativa de exercer,

simultaneamente, a compreensão, o desenvolvimento da (auto)crítica e de admitir que não temos as respostas para tudo aquilo que buscamos, podemos nos dar conta, como Morin (2017) afirma, de que: “Compreender não é compreender tudo, mas reconhecer que há algo de incompreensível” (MORIN, 2017, p. 124).

O Paradigma da Complexidade, então, nos indica uma possibilidade de exercitar um olhar que não seja mutilante e único, em que reconhecemos “[...] que a certeza generalizada é um mito, que a incerteza fervilha com riquezas” (MORIN, 2015c). Por outro lado, o princípio dialógico nos lembra que a integração entre o antagônico/concorrente/complementar que não se trata de uma proposta de combater a precisão, mas coabitá-la e tecer em conjunto (MORIN, 2000, 2003a, 2003b, 2005, 2008a, 2008b, 2011, 2012, 2013, 2015a, 2015b, 2015c, 2016, 2017)). Nesse sentido, (re)pensar os (des)encontros de nosso percurso à luz da complexidade, também representa compreender as tecituras que buscam romper o pensamento arborescente (DELEUZE; GUATTARI, 2011), através da (re)construção de um movimento cartográfico.

## 2.2 MOVIMENTOS QUE SE (DES)ENCONTRAM

No primeiro volume de *Mil Platôs: capitalismo e esquizofrenia*, Deleuze e Guattari (2011) nos introduzem à abordagem do *rizoma* (grifo nosso) – uma alternativa para se desvencilhar da lógica arborescente, que não compreenderia a multiplicidade que é o pensamento, se detendo à “[...] lei do Uno que devém dois, depois dois que devém quatro...” (DELEUZE; GUATTARI, 2011, p. 20). O conceito faz referência às ciências biológicas<sup>17</sup> e nos remete às extensões subterrâneas que brotam e se ramificam nas plantas – bulbos, raízes, tubérculos – independentemente de sua localização (DELEUZE; GUATTARI, 2011).

A metáfora do rizoma vai além do modelo árvore-raiz, pois: “O rizoma nele mesmo tem formas muito diversas, desde sua extensão superficial ramificada em todos os sentidos até suas concreções em bulbos e tubérculos” (DELEUZE; GUATTARI, 2011, p. 22). Por isso que ela subverte a lógica arbórea e o relaciona a diferentes áreas do conhecimento, representadas pelas inúmeras linhas que o

---

<sup>17</sup> Na biologia, o conceito de rizoma refere-se às estruturas componentes de plantas em que seus brotos podem ramificar-se em qualquer ponto e transformar-se em um bulbo ou um tubérculo, podendo funcionar como raiz, talo ou ramo (RAMOS; MEIMES, 2020).

compõem (GALLO, 2003), pois elas “[...] se entrelaçam e se engalfinham formando um conjunto complexo no qual elementos remetem necessariamente uns aos outros e mesmo para fora do próprio conjunto” (GALLO, 2003, p. 93). Logo,

[...] diferentemente das árvores ou de suas raízes, o rizoma conecta um ponto qualquer com outro ponto qualquer e cada um de seus traços não remete necessariamente a traços de mesma natureza; [...] O rizoma não se deixa reconduzir nem ao Uno nem ao múltiplo. Ele não é o Uno que se torna dois, nem mesmo que se tornaria diretamente três, quatro ou cinco etc. Ele não é um múltiplo que deriva do Uno, nem ao qual o Uno se acrescentaria ( $n+1$ ). Ele não é feito de unidades, mas de dimensões, ou antes de direções movediças. [...] Ele constitui multiplicidades lineares a  $n$  dimensões, sem sujeito nem objeto, exibíveis num plano de consistência e do qual o Uno é sempre subtraído ( $n-1$ ). Uma tal multiplicidade não varia suas dimensões sem mudar de natureza nela mesma e se metamorfosear (DELEUZE; GUATTARI, 2011, p. 43).

Diferentemente de uma visão preestabelecida, sincronizada em um resultado específico, o rizoma não se trata de um objeto de reprodução – ao contrário – ele se (re)constrói, exatamente como um mapa “[...] sempre desmontável, conectável reversível, modificável, com múltiplas entradas e saídas, com suas linhas de fuga” (DELEUZE; GUATTARI, 2011, p. 43). No sentido atribuído por Deleuze e Guattari (2011, 2012), ele é percebido como um emaranhado de linhas que não começam e tampouco se concluem, mas se encontram “[...] sempre no meio, entre as coisas, inter-ser, *intermezzo*” (DELEUZE; GUATTARI, 2011, p. 48, grifo dos autores), podendo se (re)construir em qualquer direção.

Assim como o Pensamento Complexo reconhece o paradigma simplificador, vivendo em uma relação dialógica, recursiva e hologramática, em que emerge o antagônico e, ao mesmo tempo, complementar, da permanente (des)ordem, coabitando com as (in)certezas, auto-organizador e autoprodutor, em que: “Não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte” (MORIN, 2015a, p. 74), uma perspectiva diferente, porém conjuntiva, ocorre com os rizomas. Eles também se (re)constituem em relação e, de maneira simultânea, se entranham, rompem e retomam, razão pela qual fazer rizomas, ou: “Ser rizomorfo é produzir hastes e filamentos que parecem raízes, ou, melhor ainda, que se conectem com elas, penetrando no tronco, podendo fazê-las servir a novos e estranhos usos” (DELEUZE; GUATTARI, 2011, p. 34).

O caminho para traçar um rizoma não nos é prescrito, revelado ou fechado. O que Deleuze e Guattari (2011) desenham são alguns possíveis rastros, através de

princípios. Os *princípios de conexão e de heterogeneidade* (grifo nosso) retomam a ideia de que cada traço de um rizoma pode ser conectado a qualquer outro, não cessando “[...] de conectar cadeias semióticas, organizações de poder, ocorrências que remetem às artes, às ciências” (DELEUZE; GUATTARI, 2011, p. 22-23). Enquanto a estrutura arbórea prevê a hierarquia e conseqüente homogeneização, o pensamento rizomático é heterogêneo (GALLO, 2003).

O *princípio da multiplicidade* (grifo nosso) o percebe por/em agenciamentos de tramas que, assim que vão estabelecendo inter-relações, alteram sua natureza, que não é única em uma estrutura de pontos ou posições, mas sim multiplicidades de linhas (DELEUZE; GUATTARI, 2011). Assim, o *princípio da ruptura a-significante* entende que, ao mesmo tempo em que formado por multiplicidades conectadas umas às outras, esse rizoma pode ser rompido, quebrado. Isso porque, ainda que ele seja traçado por/em linhas nas quais ele é “[...] estratificado, territorializado, organizado, significado, etc.” (DELEUZE; GUATTARI, 2011, p. 25), também é formado por linhas de desterritorialização em que ele foge.

As tramas que (re)constroem os rizomas são entrelaçadas por/em linhas, que podem emergir por/em estruturas molares, como aquelas operadas por máquinas sociais, convenções, condições estruturais e normativas – suas estruturas formais. Ao relacionarem-se com essas linhas molares, os sujeitos vivem suas próprias intensidades e se colocam em relação, em movimentos que são considerados como linhas moleculares.

Essas linhas “[...] não param de interferir, de reagir uma sobre a outra, e de introduzir cada uma na outra uma corrente de maleabilidade ou mesmo um ponto de rigidez” (DELEUZE; GUATTARI, 2012, p. 75). Elas seguem em movimentos contínuos de organização, territorialização, estratificação, potências (DELEUZE; GUATTARI, 2011). Embora distintas, são inseparáveis e, como rizomas, podem se romper (DELEUZE; GUATTARI, 2012). Seu rompimento faz emergir movimentos de desterritorialização.

A potência que envolve os movimentos das linhas molares e moleculares das estruturas sociais se estabelece na relação contínua que é (re)tecida entre elas e atravessada, “[...] de um lado a outro, por linhas de fuga que dão prova da presença, nelas, de movimentos de desterritorialização e reterritorialização” (DELEUZE; GUATTARI, 2011, p. 91). Por isso:

Quanto às linhas de fuga, estas não consistem nunca em fugir do mundo, mas antes em fazê-lo fugir, como se estoura um cano, e não há sistema social que não fuja/escape por todas as extremidades, mesmo se seus segmentos não param de se endurecer para vedar as linhas de fuga (DELEUZE; GUATTARI, 2012, p. 85).

Essas linhas apresentadas por Deleuze e Guattari (2011, 2012) não emergem antes ou depois, visto que elas estão sempre presentes, atravessadas por todos os lados e direções, sempre se remetendo umas às outras. As estruturas maleáveis – linhas moleculares – são curiosas, no olhar de Deleuze e Guattari (2012), pois estão presas entre as outras duas linhas, de maneira ambígua, “[...] pronta para tombar para um lado ou para o outro” (DELEUZE; GUATTARI, 2012, p. 86). A linha de fuga, “[...] uma terceira, [...] é, antes, como que a explosão das duas séries segmentares. Alcançou uma espécie de desterritorialização absoluta” (DELEUZE; GUATTARI, 2012, p. 76).

O rizoma, pelos *princípios de cartografia e de decalcomania*, recusa qualquer tentativa de reduzi-lo/explicá-lo através de modelos estruturados, pois isso seria tão somente reproduzir uma lógica de decalque. Cartografar, então, seria compor o mapa que é aberto às múltiplas entradas, “[...] pode ser rasgado, revertido, adaptar-se a montagens de qualquer natureza” (DELEUZE; GUATTARI, 2011, p. 30). Representa as linhas que vamos compondo em nosso mapa, ao longo de nossa caminhada, “[...] que atravessam tanto os grupos quanto os indivíduos (DELEUZE; GUATTARI, 2012, p. 85).

Para Rosário (2016, p. 192), a cartografia provoca “[...] o movimento, o deslocamento, a inquietação e, quem sabe até, certa agitação”. São traços, linhas e movimentos que vamos (re)construindo a partir do mapa que carregamos. Eles se entrecruzam e se transformam, dotados de (in)certezas, “[...] onde atuam, de modo complementar, concorrente e antagônico, a ordem, a desordem e a organização” (MORIN, 2000, p. 49).

Assim, entendemos que compor uma abordagem que conduza nossos olhares, também, para a perspectiva dos rizomas – um movimento cartográfico – revela uma possibilidade de (re)pensar nossa pesquisa enquanto um emaranhado de movimentos/linhas que se integram e se conectam, sem negar as estruturas, porém, buscando possibilidades de ir além. É (re)construir o rizoma “[...] que compõe a vivência humana, mesmo que desejemos desesperadamente dar a ela o arranjo da

ordem hegemônica” (ROSÁRIO, 2016, p. 190-191). No entanto, sem esquecer que ele

[...] não pode ser justificado por nenhum modelo estrutural ou gerativo. Ele é estranho a qualquer idéia [sic] de eixo genético ou de estrutura profunda. [...] Se o mapa se opõe ao decalque é por estar inteiramente voltado para uma experimentação ancorada no real. O mapa não reproduz um inconsciente fechado sobre ele mesmo, ele o constrói (DELEUZE; GUATTARI, 2011, p. 29-30).

As relações que se constituem a partir dos rizomas, portanto, proporcionam, de acordo com Rolnik e Guattari (1996), articulações que desenvolvem estruturas através de “[...] dispositivos vivos, porque encarnados no próprio campo social, em relações de complementaridade, de escoramento – enfim, em relações rizomáticas” (ROLNIK; GUATTARI, 1996, p. 125).

Enquanto caminhamos, os movimentos que se misturam e movem nossa pesquisa são dotados de complexidade (MORIN, 2000, 2003a, 2003b, 2005, 2008a, 2008b, 2011, 2012, 2013, 2015a, 2015b, 2015c, 2016, 2017), permanecem abertos à possibilidade de (re)tecer nosso próprio caminho enquanto o fazemos, enquanto nos transformamos. Um exercício que nos faz admitir nossas fragilidades, ao mesmo tempo em que nos conduz, a cada momento em que avançamos o percurso, a uma nova realidade, novas perspectivas.

### 2.3 ALTERNATIVAS METODOLÓGICAS

Para construirmos nosso arcabouço da pesquisa, apesar de o método nos possibilitar o pensamento acerca dos desafios da complexidade, unindo os saberes disjuntivos (MORIN, 2015a), é preciso nos apropriarmos de alternativas metodológicas – procedimentos que nos permitem (re)encontrar, explorar e viver nossas paisagens, “[...] guias *a priori* que programam as pesquisas” (MORIN, 2008a, p. 36). Por outro lado, ainda que possamos nos apropriar de instrumentos que nos auxiliem a esboçar nossas paisagens e buscar novos *achados* (grifo nosso), nossa trajetória é aberta ao inesperado.

Logo, é necessário elegermos procedimentos metodológicos que, diferentemente do método, servem como apoio para guiar nossos (des)encontros ao longo do caminho que estamos traçando. O primeiro deles leva em consideração o desenvolvimento deste trabalho, através da pesquisa bibliográfica, que envolve um

“[...] planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto” (STUMPF, 2005, p. 51).

Nesse movimento, além da apropriação teórica que trazemos para o desenvolvimento da pesquisa, optamos por realizar consulta junto ao Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, com o intuito de mapear os trabalhos realizados entre os anos de 2015 e 2019, com os termos exatos: assédio moral, assédio moral organizacional e violência no trabalho. Por se tratar de um volume considerável de informações, utilizamos como uma das alternativas de consulta, o lapso temporal entre 2015 e 2019, assim como a busca através dos termos exatos: assédio moral, assédio moral organizacional e violência no trabalho. Nesse sentido, os trabalhos foram mapeados, considerando a presença dos termos nos títulos, resumos e/ou palavras-chave.

Foram encontrados 223 trabalhos – entre teses e dissertações. Especificamente, o termo assédio moral incidiu sobre 187 produções científicas, sendo 152 dissertações e 35 teses. A expressão assédio moral organizacional foi encontrada em 9 produções – 7 dissertações e 2 teses. Violência no trabalho coincidiu em 27 trabalhos, entre 24 dissertações e 3 teses (QUADRO 1):

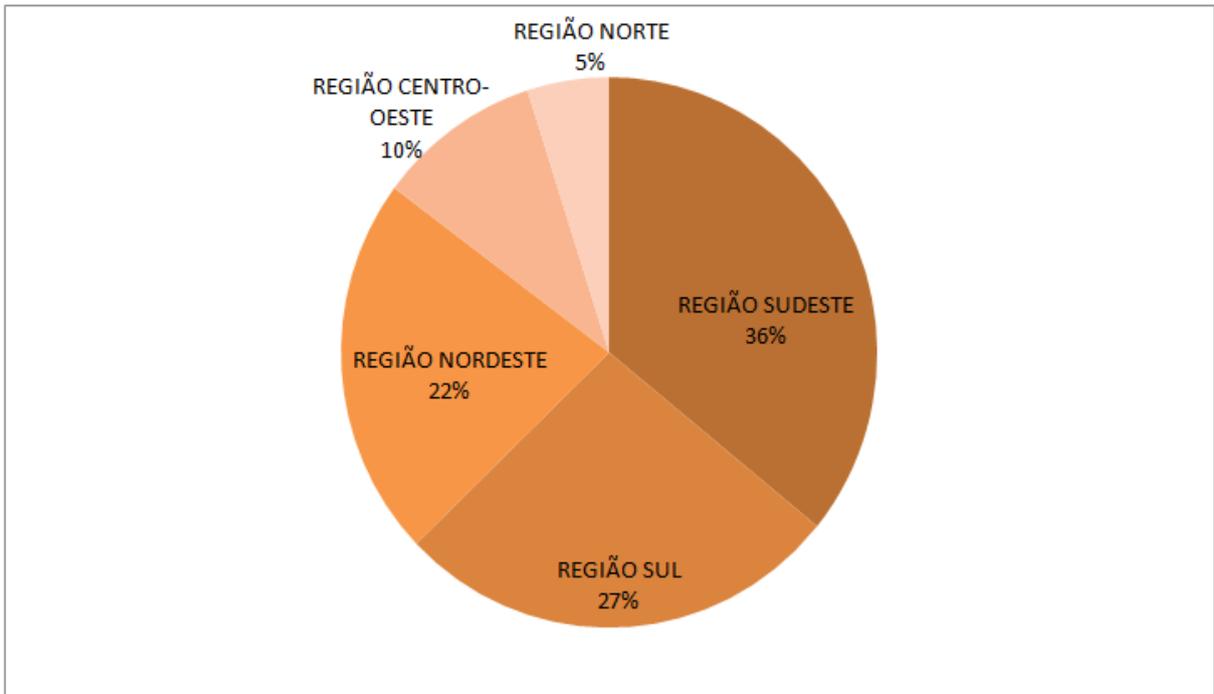
**Quadro 1 - Termos buscados e resultados**

TERMOS BUSCADOS	RESULTADOS ENCONTRADOS	DISSERTAÇÕES	TESES
Assédio moral	187	152	35
Assédio moral organizacional	9	7	9
Violência no trabalho	27	24	3

Fonte: Autora (2020)

Diante dos resultados, fizemos uma tentativa de localização da distribuição geográfica em que as teses e dissertações foram produzidas (FIGURA 1).

**Figura 1** - Distribuição de Teses e Dissertações por região brasileira



Fonte: Autora (2020).

Há predominância de produções acadêmicas, em nível de mestrado e doutorado, na região Sudeste, representando 36% do número total de trabalhos analisados, seguida da região Sul (27%) e região Nordeste (22%). Em contraste, as regiões Centro-Oeste e Norte possuem baixos índices de produção, em comparação às demais (FIGURA 1).

Os trabalhos relacionados à região Sudeste totalizam 80 produções científicas, tendo como destaque o Estado de São Paulo. Na região Sul, foram encontradas 60 produções, sendo Paraná, o Estado que mais possui trabalhos. No caso da região Nordeste (50 trabalhos), a produção se concentra no Rio Grande do Norte, enquanto que na região Centro-Oeste, que totaliza 22 trabalhos, a concentração se dá no Distrito Federal.

Assim que visualizamos as regiões geográficas de maior concentração da produção científica, buscamos localizar as áreas do conhecimento em que eram desenvolvidos os trabalhos. Acreditamos ser relevante essa análise, na medida em que ela nos possibilita entender o panorama da produção científica, sobretudo no que diz respeito à área da comunicação, a partir dos termos de busca que propusemos. Para tanto, organizamos um quadro síntese com as informações sobre a área de conhecimento, assim como o número significativo de trabalhos (QUADRO 2):

**Quadro 2** - Distribuição dos trabalhos por área do conhecimento

ÁREA	TOTAL	DISSERTAÇÕES	TESES
Direito	51	43	8
Saúde	47	37	10
Psicologia	41	31	10
Administração	25	24	1
Gestão	16	16	0
Sociologia	10	4	6
Serviço Social	7	6	1
Bioética	4	3	1
Políticas Sociais	4	4	0
Teologia	3	3	0
Educação	3	2	1
Comunicação	2	1	1
Desenvolvimento Social	2	2	0
Ciências Humanas	2	1	1
Estudos Fronteiriços	2	2	0
Avaliação	1	1	0
Turismo	1	1	0
Economia Doméstica	1	1	0
Memória e Linguagem	1	1	0

Fonte: Autora (2020)

A distribuição dos trabalhos analisados por área (QUADRO 2) tem como maior abrangência o Direito, totalizando 51 trabalhos, sendo 43 dissertações e 8 teses. A área da Saúde também possui uma produção científica significativa, com 47 trabalhos – 37 dissertações e 10 teses. Psicologia, Administração e Gestão também estão entre as cinco áreas de maior predomínio das temáticas buscadas. O campo da comunicação, por sua vez, possui apenas dois trabalhos – 1 dissertação e 1 tese – e foram encontrados através da palavra-chave assédio moral.

A tese de Doutorado *O exercício da atividade jornalística na visão dos profissionais: sofrimento e prazer na perspectiva teórica da psicodinâmica do trabalho*, de autoria de Cristiane Oliveira Reimberg (2015), no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo<sup>18</sup>, analisou o trabalho enquanto fonte de sofrimento e de prazer, a partir da subjetividade de jornalistas entrevistados. A palavra assédio moral não está contida no título ou palavras-chave, aparecendo apenas no resumo. Ela é apresentada

<sup>18</sup> Tese orientada pela Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Alice Motika Koshiyama.

inserida em uma categoria de análise do material das entrevistas realizadas pela autora (REIMBERG, 2015).

A dissertação *Feminização do jornalismo e desigualdades de gênero no exercício da profissão em Goiânia* é de autoria de Ana Maria de Moraes<sup>19</sup> (2018), defendida no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Goiás. O estudo investiga as implicações da feminização do jornalismo e as desigualdades de gênero no exercício do jornalismo sob a perspectiva de 20 mulheres que atuaram ou atuam na profissão em Goiânia (MORAIS, 2018). Assédio moral é presente nas palavras-chave e no resumo do trabalho, existindo uma reflexão acerca da prática através dos relatos das entrevistas realizadas.

Embora vigente a discussão – mesmo que em parte – sobre assédio moral, consideramos que sua presença no campo comunicacional em apenas dois trabalhos, considerando o lapso temporal entre 2015 e 2019, é ínfima. Representa o equivalente a 0,9% de todos os trabalhos encontrados. Os resultados aqui expostos evidenciam que esses temas ainda são pouco abordados na Comunicação, razão pela qual entendemos que nosso trabalho se mostra relevante.

O movimento que seguimos em nossa revisão bibliográfica considerou os artigos apresentados nos eventos científicos voltados à área da Comunicação Organizacional. Para tanto, selecionamos os anais dos congressos da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp). Essa escolha se deu por entendermos tratar-se do principal evento nacional das áreas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

Especificamente, com relação ao termo de busca assédio moral, foi encontrado somente um trabalho, sendo este relacionado ao Espaço Jovem Pesquisador, no ano de 2019. Nos demais Grupos de Trabalho, não foram encontradas produções. Da mesma forma, não obtivemos resultados com os termos de busca assédio moral organizacional e violência no trabalho.

No entanto, decidimos incluir na busca o termo trabalho, na tentativa de encontrar aproximações com as temáticas buscadas. Isso nos levou ao encontro de 27 artigos, que continham o termo nos títulos, resumos e/ou palavras-chave (APÊNDICE A). Por outro lado, embora alguns desenvolvam o termo buscado, a relação mais próxima que encontramos se dá com relação à pesquisa em

---

<sup>19</sup> Dissertação orientada pela Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Carolina Rocha Pessoa Temer.

comunicação e trabalho, porém, voltados ao estudo de outros objetos de pesquisa, tais como diversidade, liderança, empreendedorismo, engajamento (APÊNDICE A).

É oportuno salientarmos que, além da pesquisa junto ao Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e nos anais dos congressos da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), nos deparamos com a atuação do Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho (CPCT), grupo coordenado pela Professora Doutora Roseli Fígaro, na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Formado em 2004, as pesquisas desenvolvidas pelo grupo envolvem o binômio comunicação–trabalho, buscando “[...] compreender como a comunicação organiza, constrói e transforma redes de sentido em um mundo do trabalho em permanente mudança” (ECA-USP, 2020). As publicações estão voltadas a análises críticas no que se refere ao mundo do trabalho e comunicação, porém, não localizamos abordagens voltadas às perversidades (in)visíveis que se configuram como assédio moral e/ou assédio moral organizacional.

Para complementar a abordagem bibliográfica e atender aos nossos objetivos, recorreremos à pesquisa documental que, para Moreira (2005), é desenvolvida através da identificação, verificação e apreciação de documentos e proporciona um tipo de análise que objetivam descrevê-los e interpretá-los de maneira sistemática. Para tanto, os documentos que buscamos consistem em *julgados* (grifo nosso) provenientes do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT 4), e relacionados à prática de assédio moral organizacional, entre os anos de 2015 e 2019.

Ao todo, foram buscados 264 acórdãos que, assim que lidos, foram selecionados – inicialmente – em: *configurado, apenas assédio moral, não configurado e não revisado* (grifos nossos). Em momento posterior, eles foram separados por ano (entre 2015 e 2019) e analisados juntamente com as informações disponibilizadas pelo próprio Tribunal (TRT 4), através de consulta junto à Ouvidoria da Justiça do Trabalho (ANEXO A).

Como último exercício metodológico para alicerçar nossa jornada de pesquisa, recorreremos à análise discursiva arqueológica de Foucault (1997, 2006, 2008), buscando compreender em como a Comunicação emerge nas/das práticas de assédio moral organizacional. Para isso, propomos uma tecitura entre a análise discursiva e as dimensões da comunicação organizacional, referidas por Scroferneker e Amorim (2016). Essa alternativa metodológica se fundamenta pelo fato de a arqueologia, ao

buscar os rastros deixados nos monumentos (documentos), ela “[...] organiza, recorta, distribui, ordena e reparte em níveis, estabelece séries, distingue o que é pertinente do que não é, identifica elementos, define unidades, descreve relações” (FOUCAULT, 2008, p. 7). Nesse sentido, para Castro (2016), não se trata de interpretar documentos, mas descrevê-los como práticas.

Os materiais – monumentos, como refere Foucault (2008) – escolhidos para a análise – na tentativa de compor esse exercício – levam em conta a pesquisa jurisprudencial realizada junto aos acórdãos do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT 4), que buscamos, em momento anterior, na pesquisa documental. Esse movimento nos possibilitou analisar os efeitos que são produzidos pelos fragmentos discursivos encontrados nos  *julgados* (grifo nosso). O exercício arqueológico será melhor detalhado ao longo da caminhada, porém, como forma de apresentarmos brevemente seu desenvolvimento, a possibilidade de análise que traçamos através da arqueologia foi, após a leitura dos acórdãos, a definição dos sujeitos de enunciação como **trabalhadores**, **testemunhas** e **desembargadores** (grifos nossos), considerando cada um a partir das dimensões da organização *vivida, experienciada e percebida* (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016, grifos nossos).

Logo, optamos por organizar os fragmentos discursivos em unidades de análises dos enunciados, quais sejam: 1) Canto motivacional; 2) cobranças excessivas de metas; e, 3) condutas abusivas por tratamento vexatório. A partir dessas unidades, localizamos as regularidades ali presentes e iniciamos a análise discursiva.

Salientamos que as alternativas metodológicas que buscamos, ainda que – de alguma forma – organizadas em uma estrutura específica, estão conectadas entre si. Por isso, acreditamos que nosso caminho de pesquisa é (re)construído através de diferentes paisagens que se entrelaçam. As lentes da complexidade (MORIN, 2006, 2005) enquanto Método, em relação com os movimentos da cartografia de Deleuze e Guattari (2011, 2012, 2013) nos indicam diferentes possibilidades de (des)encontros. Os recursos metodológicos da pesquisa bibliográfica (STUMPF, 2005), documental (MOREIRA, 2005) e, por último, análise arqueológica do discurso (FOUCAULT, 1997, 2006, 2008), constituem nosso apoio e guia para seguir o mapa que temos em mãos.

### 3 PAISAGENS DO TRABALHO: "SE NÃO ESTÁ SATISFEITO COM TEU EMPREGO, TEM MUITA GENTE QUERENDO"<sup>20</sup>

*Não quer trabalhar... fique em casa! Lugar de doente é em casa! Quer ficar folgando... descansando... de férias pra [sic] dormir até mais tarde... A empresa não é lugar para doente! Aqui você só atrapalha! Está tirando dinheiro do nosso bolso<sup>21</sup> (RIO GRANDE DO SUL, 2015a, n.p, grifos do autor).*

Ao seguirmos nossa trilha, nos deparamos com algumas paisagens que, embora estejam um pouco encobertas, nos possibilitam avistar um pequeno recorte que compõe o mundo do trabalho, que se movimenta por/entre tantas (des)estruturas, mas que também são traçados por relações, ainda que elas, por vezes, possam emergir por/em abusividades. Algo que nos chama atenção é que, no mês de fevereiro de 2020<sup>22</sup>, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revelou, por meio da taxa média anual de informalidade, que 41,1% da população brasileira ocupada vivia do trabalho informal. Isso representa um dado considerável em relação à população, na medida em que a informalidade se refere aos trabalhadores sem carteira de trabalho assinada, trabalhadores domésticos nessa mesma situação, empregadores sem CNPJ, trabalhadores por conta própria sem CNPJ e trabalhadores familiares auxiliares (AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS, 2020).

O percentual é o mais alto desde o ano de 2016, de acordo com as informações disponibilizadas pela Agência IBGE Notícias (2020):

#### Quadro 3 - Taxa de informalidade

Taxa de informalidade da população ocupada (%)				
Localidade	2016	2017	2018	2019
<b>Brasil</b>	<b>39,0</b>	<b>40,2</b>	<b>40,8</b>	<b>41,1</b>
Rondônia	48,9	50,1	49,5	50,3
Acre	49,8	51,4	51,0	50,2
Amazonas	57,0	56,0	54,9	57,6
Roraima	42,8	44,0	45,0	47,1
Pará	60,8	61,8	61,4	62,4
Amapá	48,4	49,8	49,4	54,3
Tocantins	44,4	43,7	45,4	47,9
Maranhão	64,4	62,1	59,9	60,5

<sup>20</sup> Trecho extraído do Acórdão nº 0020459-72.2017.5.04.0751 (RIO GRANDE DO SUL, 2019a).

<sup>21</sup> Trecho extraído do Acórdão nº 0022496-52.2013.5.04.0221 (RIO GRANDE DO SUL, 2015a).

<sup>22</sup> No período relacionado ao último trimestre de 2020, fechado em novembro do mesmo ano, a taxa de informalidade representou 39,1% da população ocupada (FOLHA DE SÃO PAULO, 2021).

Piauí	59,4	58,7	58,8	59,5
Ceará	54,1	54,5	55,3	54,9
Rio Grande do Norte	45,3	46,8	48,3	48,4
Paraíba	52,1	52,1	53,1	53,1
Pernambuco	47,8	48,6	48,2	48,8
Alagoas	47,1	46,2	44,7	47,2
Sergipe	50,9	52,2	53,6	54,4
Bahia	54,5	54,6	54,3	54,7
Minas Gerais	37,9	39,8	40,0	40,1
Espirito Santo	37,5	40,5	42,2	41,6
Rio de Janeiro	33,3	36,2	37,1	37,5
São Paulo	27,4	29,7	31,6	32,0
Paraná	32,8	34,9	35,5	34,3
Santa Catarina	27,5	28,1	27,9	27,3
Rio Grande do Sul	32,9	34,2	34,2	34,0
Mato Grosso do Sul	36,5	36,3	37,1	37,8
Mato Grosso	38,3	38,6	39,1	40,7
Goiás	39,5	40,7	40,8	41,2
Distrito Federal	26,0	27,6	28,2	29,6

Fonte: Agência IBGE Notícias (2020)

O Estado do Pará possuía a maior taxa de informalidade, com 62,4% da população ocupada (QUADRO 3), ao passo que Santa Catarina ocupava o menor percentual de informalidade, qual seja 27,3%. Em nossa perspectiva, os dados apresentados (QUADRO 3) revelam um contexto preocupante no que se refere às relações de trabalho, já que se tratam de reflexos da eclosão de novas modalidades de contratação, em um contexto de precarização.

O labor enquanto atividade, assim como todas as condições para seu exercício, é considerado um dos principais determinantes sociais para a promoção da saúde mental, de acordo com a Organização Mundial de Saúde (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020). Tanto o ambiente em que é realizado, quanto suas condições – incluindo os laços de informalidade – podem ter um impacto significativo na vida dos indivíduos (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020), afetando seu desempenho no que se refere à produtividade e saúde mental nas estruturas laborais.

Essas considerações nos levam a refletir sobre o que simboliza a figura do trabalho, que, em nosso entendimento, representa uma condição significativa na vida dos indivíduos, em termos identitários. Isso porque parece existir uma lógica de que

aqueles que não logram vender sua mão de obra são considerados supérfluos, já que não estão adaptados às expectativas de estarem inseridos naquele contexto. Estar – ou não – vinculado a uma condição de emprego pode ser visto como “[...] o indicador do estatuto de humano, mais ou menos e, como nunca, *demasiadamente humano*” (MONTEIRO; COIMBRA; MENDONÇA FILHO, 2006, p. 9, 2006, grifo dos autores), condicionando um determinado grupo social à necessidade de aceitar qualquer que seja a ocupação, mesmo que em condições de precariedade.

Antunes (2018) entende que o trabalho é (re)tecido por/em processualidades que permitem ao sujeito desenvolver potências, ao mesmo tempo em que ele se autotransforma, ou seja, um acontecimento que possibilita a conversão da atividade humano-social em um elemento de sociabilidade humana (ANTUNES, 2018). Para o referido autor (ANTUNES, 2018), mesmo quando traçado por constantes reflexos de alienação e estranhamento, ele – ainda assim – possui contornos de sociabilidade.

Sob essa perspectiva, o sentido do labor conduz a uma lógica desestruturante para a humanidade, em um processo que “[...] *emancipa e aliena, humaniza e sujeita, libera e escraviza*, que (re)converte o estudo do trabalho humano em questão crucial de nosso mundo e de nossa vida” (ANTUNES, 2018, p. 26). O entendimento do autor (ANTUNES, 2018) apoia-se na concepção marxista, que concebe o trabalho como um processo que vai além de uma mera relação de troca e conseqüente remuneração, manifestando-se na relação entre o homem e natureza (MARX, 2013). Aquele, com o intuito de “[...] se apropriar da matéria natural de uma forma útil para sua própria vida, ele põe em movimento as forças naturais pertencentes a sua corporeidade: seus braços e pernas, cabeça e mãos” (MARX, 2013, p. 188).

Diferentemente de outros animais, os homens executam o labor por/em processos conscientes, de maneira que, ao se colocarem nessa relação, podem criar, agir, transformar. Marx (2013) expõe esse movimento em que, por sermos racionais, isso nos possibilitaria entendê-lo enquanto um meio de nos realizarmos<sup>23</sup> e, ao mesmo tempo, interferirmos na sociedade. Para ele:

---

<sup>23</sup> Optamos por não aprofundar a discussão trazida por Marx (2013) acerca do conceito de trabalho, ao passo que optamos por abordar brevemente sua perspectiva. Por outro lado, é importante salientarmos que Marx (2013) não considera o trabalho como uma punição e sim como uma atividade que nos realiza, porém, na sociedade capitalista, se torna alienado. Isso porque, ainda que trabalho seja considerado um meio de relação humana, o capitalista se apropriaria daquilo que vai além do sentido do trabalho como simples mercadoria.

Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e uma abelha envergonha muitos arquitetos com a estrutura de sua colmeia. Porém, o que desde o início distingue o pior arquiteto da melhor abelha é o fato de que o primeiro tem a colmeia em sua mente antes de construí-la com a cera. No final do processo de trabalho, chega-se a um resultado que já estava presente na representação do trabalhador no início do processo, portanto, um resultado que já existia idealmente (MARX, 2013, p. 188).

Lessa (2012, p. 25) ressalta essa perspectiva acerca do conceito de trabalho enquanto “[...] categoria fundante do mundo dos homens”, cumprindo uma função social de intercâmbio material entre o homem e a natureza. É, nesse sentido, imprescindível desde uma condição biológica de reprodução, ao trabalho abstrato, exercido na reprodução do capital (LESSA, 2012).

O entendimento que assumimos ao longo deste percurso admite que o cotidiano laboral, é, habitualmente, (re)constituído por/em relações e, assim, (re)tecido por comunicação. Em sua forma de ser, estão presentes distintas intencionalidades e (inter)subjetividades, a partir de consensos e dissensos, estando presentes os conflitos, silenciamentos e disputas. Essa interpretação vai ao encontro das considerações de Fígaro (2008a), que percebe esse contexto como um meio de (re)construir relações, laços colaborativos que ultrapassam o espaço/hierarquia organizacional, de maneira espontânea. Isso faz com que, para a autora (FÍGARO, 2008b) o mundo do trabalho represente

[...] o conjunto de fatores que engloba e coloca em relação a atividade humana de trabalho, o meio ambiente em que se dá a atividade, as prescrições e as normas que regulam tais relações, os produtos delas advindos, os discursos que são intercambiados nesse processo, as técnicas e as tecnologias que facilitam e dão base para que a atividade humana de trabalho se desenvolva, as culturas, as identidades, as subjetividades e as relações de comunicação constituídas nesse processo dialético e dinâmico de atividade (FÍGARO, 2008b, p. 92).

Envolve, assim, vivências que superam expectativas financeiras, pois também admite situações que são inesperadas e, por isso, se manifesta – como refere Dejours<sup>24</sup> (1992) – por/em caminhos que são descobertos e inventados a cada instante. Consideramos que ele revela [e é revelado a partir de] uma potência de sentidos que (re)constroem a percepção de mundo dos indivíduos e está intimamente relacionado à ideia de dignidade da pessoa humana<sup>25</sup>, principalmente quando

<sup>24</sup> Dejours (1992) refere que trabalhar representa ocupar a lacuna entre o que é real – aquilo que se manifesta para todos nós – e o que está prescrito para que possamos atingir os objetivos aos quais nos foram impostos.

<sup>25</sup> Partimos do exposto por Sarlet (2015, p. 70-71), ao conceituar a dignidade da pessoa humana como “[...] a qualidade intrínseca e distintiva reconhecida em cada ser humano que o faz merecedor do

associado a uma condição de pertença social – como já referimos anteriormente (MONTEIRO; COIMBRA; MENDONÇA FILHO, 2006). Suas possibilidades de (re)organização se dão de diferentes formas ao longo dos anos, porém, o que nos interessa – neste momento – é (re)pensá-lo em seu contexto de flexibilidade.

Ao abordar as repercussões que o chamado *capitalismo flexível* provoca na vida dos indivíduos, Sennett (2019) aponta críticas à estrutura morfológica do trabalho. De acordo com ele (SENNETT, 2019), a narrativa da flexibilidade conduz a um efeito contrário ao esperado, (re)construindo novas estruturas de controle e poder. O sentido de liberdade, nesta perspectiva, para Sennett (2019), seria especioso, pois é difícil “[...] as organizações flexíveis estabelecerem metas de fácil cumprimento; em geral, as unidades são pressionadas a produzir ou ganhar muito mais do que está em suas capacidades imediatas” (SENNETT, 2019, p. 65).

Esses movimentos, ao mesmo tempo em que buscam metas de longo prazo, são (re)produzidos em uma carcaça que é dedicada a curto prazo, promovendo uma sensação de deriva, emergindo sentimentos de insegurança, falta de lealdade e de compromissos, além de relações marcadas pela falta de profundidade e ligação (SENNETT, 2019). Esses processos levariam, então, à corrosão do caráter<sup>26</sup> dos indivíduos, fazendo com que Senett (2019) questione as mudanças que repercutem e que nem sempre são explícitas nas lógicas que, continuamente, são (re)tecidas:

Como se podem buscar objetivos de longo prazo numa sociedade de curto prazo? Como se podem manter relações sociais duráveis? Como pode um ser humano desenvolver uma narrativa de identidade e história de vida numa sociedade composta de episódios e fragmentos? (SENNETT, 2019, p. 27).

---

mesmo respeito e consideração por parte do Estado e da comunidade, implicando, nesse sentido, um complexo de direitos e deveres fundamentais que assegurem a pessoa tanto contra todo e qualquer ato de cunho degradante e desumano como venham a lhe garantir as condições existenciais mínimas para uma vida saudável, além de propiciar e promover sua participação ativa e corresponsável nos destinos da própria existência e da vida em comunhão com os demais seres humanos, mediante o devido respeito aos demais seres que integram a rede da vida”.

<sup>26</sup> Sennett (2019, p. 10) refere que: “O termo caráter concentra-se sobretudo no aspecto a longo prazo de nossa experiência emocional. É expresso pela lealdade e o compromisso mútuo, pela busca de metas a longo prazo, ou pela prática de adiar a satisfação em troca de um fim futuro. Da confusão de sentimentos em que todos estamos em algum momento em particular, procuramos salvar e manter alguns; esses sentimentos sustentáveis servirão a nossos caracteres. Caráter são os traços pessoas a que damos valor em nós mesmos, e pelos quais buscamos que os outros nos valorizem”.

Essa morfologia baseada na flexibilidade e desempenho (SENNETT, 2019; ANTUNES, 2018; HAN, 2017), traz heranças dos períodos *taylorista*<sup>27</sup>, *fordista*<sup>28</sup> e – quem sabe – da própria (re)significação do movimento *toyotista*<sup>29</sup>. A respeito disso, Antunes (2018) menciona que a atual configuração estampa uma relação altamente destrutiva na lógica laboral, principalmente em virtude do “[...] processo *tecnológico-organizacional-informacional*” (ANTUNES, 2018, p. 38, grifos do autor), que se configura – cada vez mais – como uma superexploração da força de trabalho. As consequências desses movimentos, de acordo com o autor (ANTUNES, 2018), oferecem novos modos de ser da informalidade, ampliação de desemprego, terceirização e flexibilização.

Nesse sentido, Morin (2013) nos alerta que as distintas – e (re)atualizadas – vestimentas que a organização do trabalho tem assumido, resultam em sofrimentos, visto que caracterizam estruturas que são meticulosamente voltadas à produtividade e ao rendimento. Essa relação é, de maneira contraditória, inserida em um contexto que é apresentado em um ideário de amenização e humanização, envolto no “[...] dialeto empresarial: ‘colaboradores’, ‘parceiros’, ‘sinergia’, ‘resiliência’, ‘responsabilidade social’, ‘sustentabilidade’, ‘metas’” (ANTUNES, 2018, p. 38). Antunes (2018) critica fortemente esse movimento caracterizado pela suposta necessidade de participação, cooperação e flexibilidade dos indivíduos, pois:

Quando entram em cena os enxugamentos, as reestruturações, as ‘inovações’ tecnológicas da indústria 4.0, enfim, as reorganizações [...], o que temos é mais precarização, mais informalidade, mais subemprego, mais desemprego [...], menos pessoas trabalhando com os direitos preservados (ANTUNES, 2018, p. 38).

Para Freitas, Heloani e Barreto (2017), essa morfologia à qual estamos inseridos modifica, inclusive, a relação com o tempo e o espaço, subtraindo vínculos duradouros ou referências no passado. Os autores (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017) referem que esse processo direciona os trabalhadores a situações de

---

<sup>27</sup> O taylorismo é marcado pela racionalização dos métodos e sistemas de trabalho. Frederick Taylor acreditava que o conhecimento poderia ser aplicado ao trabalho (HELOANI, 2003). Isso significa que, em sua percepção, para aumentar ou melhorar a produção de uma fábrica, “[...] caberia ao ‘gerente científico’ descobrir a ‘melhor maneira’ para atingir o máximo em eficiência” (HELOANI, 2003, p. 25).

<sup>28</sup> O fordismo tem seu início após a primeira Guerra Mundial, quando Henry Ford desenvolve uma proposta de gestão baseada na linha de montagem, utilizando os mecanismos de padronização e simplificação para a produção de automóveis (HELOANI, 2000).

<sup>29</sup> A partir da década de 1980, o toyotismo surge com um novo modelo de gestão, em que “[...] o trabalhador deixa de ter um conhecimento restrito do processo produtivo [...] atuando em equipe, com capacidade inclusive de interromper a produção quando detecte alguma falha” (ARAÚJO, 2006, p. 57).

vulnerabilidade e, para além disso, (re)produz circunstâncias de extrema competição e, possivelmente, condições de violência. Portanto, consideramos que o mundo do trabalho, ao mesmo tempo em que (re)constrói vínculos com potencial transformador, também é (re)constituído por/em traços que exploram, produzem sofrimento, adoecimento e o (auto)açoitamento dos indivíduos.

### 3.1 RELAÇÕES PERVERSAS (IN)VISÍVEIS: ASSÉDIO MORAL E ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

Diante do cenário que apresentamos, dando conta a (re)significação da própria estrutura organizativa do contexto laboral, acreditamos que ela nutre relações perversas. Em 2019, a Organização Mundial do Trabalho (OIT), aprovou a Convenção 190, na 108ª Sessão da Conferência Internacional do Trabalho, ocorrida em Genebra (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2019). O documento reconhece a necessidade de eliminação da violência e do assédio no mundo laboral e aponta que estes elementos se constituem como abuso e violação, inclusive, aos direitos humanos<sup>30</sup>, sendo incompatíveis com a garantia ao trabalho decente<sup>31</sup> (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2019).

Em seu artigo 1º, a Convenção estabelece o conceito de violência e assédio<sup>32</sup> no mundo do trabalho como:

[...] un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 2019, p. 2)<sup>33</sup>.

<sup>30</sup> Partimos do entendimento de direitos humanos como direitos de âmbito universal, produtos da civilização humana e, enquanto uma construção histórica, são mutáveis e suscetíveis de transformação e ampliação (BOBBIO, 2004).

<sup>31</sup> O conceito de trabalho decente foi formalizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 1999 e sintetiza a missão de promover oportunidades para que homens e mulheres obtenham um trabalho produtivo e de qualidade, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humanas. Trata-se, nesse sentido, de uma condição fundamental para a superação da pobreza, a redução das desigualdades sociais, a garantia da governabilidade democrática e o desenvolvimento sustentável (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2020).

<sup>32</sup> Neste trabalho, abordamos a modalidade do assédio moral organizacional, porém ele pode se manifestar na figura do assédio moral interpessoal, sexual (TST, 2019) e, até mesmo, assédio judicial (JORNALISMO TV CULTURA, 2020).

<sup>33</sup> Tradução livre: “[...] um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, que se manifestam uma vez ou de maneira repetida, que tem por objeto, causar ou ser suscetíveis a causar dano físico, psicológico, sexual ou econômico, incluindo a violência e o assédio em razão de gênero” (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 2019, p. 2).

Admitimos o assédio moral como uma prática que, quando reconhecida juridicamente como tal, manifesta a visibilidade das relações perversas. As primeiras abordagens sobre o tema tiveram seu início a partir de uma publicação feita por Carroll Brodsky, em 1976, nos Estados Unidos, denominada *The Harassed Worker* (LEYMANN, 1996). Embora aborde casos relacionados à prática de assédio moral, a publicação não teve grande repercussão (LEYMANN, 1996). Por outro lado, são os estudos de Heinz Leymann (1990; 1996) que o apontam como pioneiro na temática, introduzindo o conceito de *mobbing* como uma prática que significa assediar ou atacar um grupo de pessoas ou um indivíduo específico e, ainda, a possibilidade de aterrorizar psicologicamente os sujeitos no trabalho (LEYMANN, 1996). Para ele (LEYMANN, 1990), a conduta se manifesta por meio de comportamentos hostis, que são realizados de maneira frequente, ao longo do tempo.

Embora Leymann (1996) apresente o conceito de *mobbing*, ele refere que – especificamente – essa palavra foi utilizada pela primeira vez pelo etólogo Konrad Lorenz (LEYMANN, 1996), quando este se aproxima do termo para descrever ataques realizados por grupos de animais menores que ameaçam um animal maior. Posteriormente, o médico sueco Paul Heinemann (LEYMANN, 1996) utiliza o termo para se referir à palavra como um comportamento que se define como muito destrutivo, praticado por pequenos grupos de crianças e dirigido contra, na maior parte das vezes, uma única criança (LEYMANN, 1996).

Em seu artigo intitulado *The content and development of mobbing at work*, Leymann (1996) refere a existência de uma pesquisa publicada por ele, no ano de 1992, com relação à população ativa sueca, dando conta da prática de *mobbing* em 154.000 pessoas em uma população de 4,4 milhões de homens e mulheres empregados. De acordo com o autor (LEYMANN, 1996), um terço das vítimas de *mobbing* havia sido atacada por apenas um indivíduo, sendo que 40% dos ataques eram praticados em grupos entre duas e quatro pessoas.

Na década de 90, a pesquisadora Marie France Hirigoyen populariza a utilização do termo assédio moral para abordar a violência perversa e cotidiana do mundo do trabalho (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017). Para Hirigoyen (2009), assédio moral se manifesta através de toda e qualquer abusividade oriunda de condutas – comportamentos, palavras, atos, gestos e/ou escritos – que produzam danos à personalidade, dignidade e/ou integridade física e/ou psíquica de uma

pessoa, de maneira a colocar em perigo seu emprego e/ou, então, degradar as condições de trabalho.

Em *Mal-estar no trabalho: redefinindo assédio moral*, Hirigoyen (2017) complementa o conceito de assédio moral, atribuindo a necessidade de repetição ou sistematização das condutas abusivas. Além disso, explica (HIRIGOYEN, 2017) que essas práticas não se tratam de uma consequência apenas da atual estrutura organizativa do mundo laboral, mas – também – dos próprios agressores, assim como pelo fato de ele poder ser praticado em qualquer local que seja favorecido por condições e circunstâncias da própria organização. Por isso, a autora (HIRIGOYEN, 2017) afirma que contextos submetidos ao estresse, falta de reconhecimento aos indivíduos e tentativa de padronização destes, no intuito de “adequá-los” aos valores prezados pela organização, favorecem a ocorrência de assédio moral.

Em algumas organizações, “[...] a estratégia de gestão do pessoal repousa inteiramente no terrorismo. Os assalariados estão constantemente na defensiva, o que repercute na escala hierárquica, de alto a baixo” (HIRIGOYEN, 2017, p. 44). Por vezes, a indiferença por parte de muitas organizações permite que as abusividades sejam instaladas, da mesma forma que outras têm como prática corriqueira a manipulação para obtenção de melhor rendimento de seus funcionários e, conseqüentemente, maior faturamento (HIRIGOYEN, 2017).

No Brasil, o tema começa a despertar interesse, com a publicação da dissertação de mestrado da médica Margarida Barreto, no ano de 2000, intitulada *Uma jornada de humilhações*. Posteriormente, em sua tese de doutorado, *Assédio moral: a violência sutil - análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil*, Barreto (2005) segue a discussão, argumentando que se trata de uma violência sutil, que envolve multiplicidades de danos, a partir de um conjunto de sinais que se constitui em “[...] um cerco ao outro sem lhe dar tréguas. Sua intencionalidade é exercer o domínio, quebrar a vontade do outro, impondo término ao conflito quer pela via da demissão ou a sujeição” (BARRETO, 2005, p. 49).

Em sua tese, Barreto (2005), para além de aprofundar o conceito de assédio moral, busca conhecer as sutilezas e nuances dessa modalidade de violência, em diferentes regiões do Brasil. Entre os achados, os dados da pesquisa revelaram, na época, o predomínio de pessoas que se sentiam assediadas moralmente na região Sudeste (63,8%), seguido da região Sul (15,7%), região Nordeste (12,4%), região

Centro-oeste (5,6%) e, por último, região Norte (2,5%). Também de acordo com a referida pesquisa (BARRETO, 2005), o assédio moral prevalecia em mulheres.

Freitas, Heloani e Barreto (2017) referem que o assédio moral pode ser ocasionado a partir de ações consideradas, em um primeiro momento, insignificantes, geralmente confundidas e/ou consideradas brincadeiras de mau gosto. Os autores seguem o conceito apresentado por Hirigoyen (2009), quando explicitam que assédio moral, em suas perspectivas, é

[...] uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017, p. 37).

Ressaltamos que, em geral, as definições acerca do que vem a ser a prática do assédio moral trazem concepções semelhantes. Embora a prática se manifeste por/entre relações perversas, percebemos que as definições apresentam determinados elementos caracterizadores para seu acolhimento jurídico. Destacamos, nesse sentido, algumas conceituações (QUADRO 4):

**Quadro 4 - Definições de Assédio Moral**

Autor	Definição de Assédio Moral
Roberto Heloani	[...] o assédio moral caracteriza-se pela <b>intencionalidade</b> ; consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua conseqüente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. Esse enfraquecimento psíquico pode levar o indivíduo vitimizado a uma paulatina despersonalização. Sem dúvida, trata-se de um processo disciplinador em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça (HELOANI, 2004, p. 5, grifos nossos).
Amauri Mascaro Nascimento Sônia Mascaro Nascimento	[...] <b>conduta abusiva</b> , de natureza psicológica que atenta contra a dignidade psíquica, de forma <b>repetitiva e prolongada</b> , e que expõe o trabalhador a <b>situações humilhantes e constrangedoras</b> , capazes de causar ofensa à personalidade, à dignidade ou à integridade psíquica e que tenha por efeito excluir a posição do empregado e <b>deteriorar o ambiente de trabalho</b> (NASCIMENTO; NASCIMENTO, 2014, p. 1267, grifos nossos).
Jorge Luiz Oliveira da Silva	[...] submissão do trabalhador a <b>situações vexaminosas, constrangedoras e humilhantes</b> , de maneira <b>reiterada e prolongada</b> , durante a jornada de trabalho ou mesmo fora dela, em razão das funções que exerce; determinando com tal prática um verdadeiro terror psicológico que irá resultar na <b>degradação</b>

	<b>do ambiente de trabalho</b> , na vulnerabilidade e desequilíbrio da vítima, estabelecendo sérios <b>riscos à saúde física e psicológica do trabalhador e às estruturas da empresa</b> e do Estado (SILVA, 2016, p. 61, grifos nossos).
Marie France Hirigoyen	[...] qualquer <b>conduta abusiva</b> (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua <b>repetição ou sistematização</b> , contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho (HIRIGOYEN, 2017, p. 17, grifos nossos).
Liz Andrea Pereira Soboll	[...] um processo que se evidencia nas relações de trabalho, caracterizado por um conjunto de atos hostis, que ocorre de forma crônica, <b>continuada e repetitiva</b> , os quais <b>atingem a dignidade</b> , ofendem ou prejudicam aqueles que são alvos de hostilizações (SOBOLL, 2017, p. 15, grifos nossos).

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Chamamos a atenção que as definições apresentam, em geral, elementos caracterizadores em comum (QUADRO 4), como a intencionalidade, direcionalidade, frequência e duração das condutas consideradas abusivas (QUADRO 4, grifos nossos). Freitas, Barreto e Heloani (2017) elencam alguns outros componentes, como temporalidade, repetitividade e habitualidade, limites geográficos ou territorialidade e, por último, degradação deliberada das condições de trabalho (QUADRO 5).

#### Quadro 5 - Elementos constitutivos do assédio moral

<b>Critério</b>	<b>Definição</b>
Temporalidade	Sempre há um evento que desencadeia e ancora o processo.
Intencionalidade	O assédio visa forçar o outro a desistir do emprego, mudar de setor, de empresa, sujeitar-se, calar-se, ser dominado.
Direcionalidade	Constituída pelo lado subjetivo que pertence tanto ao âmbito individual quanto coletivo.
Repetitividade e habitualidade	Ocorrem várias vezes durante a jornada variadas táticas com o mesmo fim, ou seja, forçar a vítima a desistir do emprego ou pedir transferência de setor ou sujeitar-se sem reclamar.
Limites geográficos ou territorialidade	Ocorre no lugar das práticas cotidianas, da reprodução cultural, do domínio das tarefas, dos laços de amizades e identificação; pode ocorrer em

	determinado setor como administração ou produção, o que possibilita identificar agressores e vítimas.
Degradação deliberada das condições de trabalho	Os atos repetitivos perturbam o trabalho do coletivo, expondo todos ao risco; interferem na produtividade, causando problemas à saúde dos que estão expostos; a repetição dos atos degradam as relações laborais e o ambiente de trabalho, colocando em risco a segurança, a saúde, o bem-estar e o desempenho profissional de todo o coletivo.

Fonte: elaborado pela autora, com base em Freitas, Heloani e Barreto (2017).

Hirigoyen (2017), ao abordar as características jurídicas necessárias, nos apresenta algumas atitudes hostis que, ao reunirem as condições já referidas, podem se configurar como assédio moral. Entre os exemplos, as críticas constantes ao trabalho do indivíduo, retirada de autonomia, falta de informações, interrupções freqüentes à fala, ameaças, como detalhado no quadro (QUADRO 6):

#### **Quadro 6- Identificação de possíveis atitudes hostis**

<b>Deterioração proposital das condições de trabalho</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retirar da vítima a autonomia.</li> <li>- Não lhe transmitir mais as informações úteis para a realização de tarefas.</li> <li>- Contestar sistematicamente todas as suas decisões.</li> <li>- Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada.</li> <li>- Privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador...</li> <li>- Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada.</li> <li>- Retirar o trabalho que normalmente lhe compete.</li> <li>- Dar-lhe permanentemente novas tarefas.</li> <li>- Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências.</li> <li>- Pressioná-las para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios).</li> <li>- Agir de modo a impedir que obtenha promoção.</li> <li>- Atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos.</li> <li>- Atribuir à vítima tarefas incompatíveis com sua saúde.</li> <li>- Causar danos em seu local de trabalho.</li> <li>- Dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar.</li> <li>- Não levar em conta recomendações de ordem médica indicadas pelo médico do trabalho.</li> <li>- Induzir a vítima ao erro.</li> </ul>
<b>Isolamento e recusa de comunicação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A vítima é interrompida constantemente.</li> <li>- Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima.</li> <li>- A comunicação com ela é unicamente por escrito.</li> <li>- Recusam todo contato com ela, mesmo o visual.</li> <li>- É posta separada dos outros.</li> <li>- Ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros.</li> <li>- Proíbem os colegas de lhe falar.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Já não a deixam falar com ninguém.</li> <li>- A direção recusa qualquer pedido de entrevista.</li> </ul>
<b>Atentado contra a dignidade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizam insinuações desdenhosas para qualificá-la.</li> <li>- Fazem gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros...).</li> <li>- É desacreditada diante dos colegas, superiores ou subordinados.</li> <li>- Espalham-se rumores a seu respeito.</li> <li>- Atribuem-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental).</li> <li>- Zombam de suas origens ou de sua nacionalidade.</li> <li>- Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas.</li> <li>- Atribuem-lhe tarefas humilhantes.</li> <li>- É injuriada com termos obscenos ou degradantes.</li> </ul>
<b>Violência verbal, física ou sexual</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ameaças de violência física.</li> <li>- Agridem-na fisicamente, mesmo que de leve, é empurrada, fecham-lhe a porta na cara.</li> <li>- Falam com ela aos gritos.</li> <li>- Invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas.</li> <li>- Seguem-lhe na rua, é espionada diante do domicílio.</li> <li>- Fazem estragos em seu automóvel.</li> <li>- É assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas).</li> <li>- Não levam em conta seus problemas de saúde.</li> </ul>

Fonte: Hirigoyen (2008).

É oportuno mencionar um caso específico disposto na jurisprudência do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região<sup>34</sup>, que narra a experiência de sofrimento de uma secretária executiva que trabalhou em uma determinada organização durante trinta e cinco anos (RIO GRANDE DO SUL, 2017a) e que materializa os elementos identificados por Freitas, Heloani e Barreto (2017). Ela era constantemente humilhada por seus superiores hierárquicos, que proferiam – em diversos momentos ao longo de sua jornada de trabalho – expressões como: "solta isso aí [sic], me atende logo, vem cá [sic]" (RIO GRANDE DO SUL, 2017a, grifos do autor). Quando sentia necessidade de utilizar o banheiro, à secretária eram direcionadas piadas como "[...] tá velha [sic], tem problema urinário" (RIO GRANDE DO SUL, 2017a, grifos do autor).

A secretária esteve sujeita a ofensas e tratamentos degradantes, "[...] **por mais de três décadas por parte dos diretores [...], que cotidianamente a menosprezavam, xingavam e humilhavam em todo o tempo e lugar, inclusive perante terceiros**" (RIO GRANDE DO SUL, 2017a, n.p, grifos do autor). As

<sup>34</sup> Tribunal regional que representa o Estado do Rio Grande do Sul.

abusividades às quais a funcionária era submetida foram muito além de uma conduta específica e se perpetuaram ao longo de tantos anos de trabalho.

O caso em questão reflete práticas que se manifestam a partir de sujeitos específicos (os superiores hierárquicos) que forçam a sujeição da(s) vítima(s) – a secretária executiva – ao silenciamento diante de relações configuradas por/em condutas desumanas e, no exemplo, marcadas por traços constitutivos de assédio moral (QUADRO 5). Destacamos que o cenário no qual inserido o caso que referimos reflete situações em que estamos diante de um atributo de personalidade, por envolver sujeitos específicos. Esse aspecto caracteriza uma modalidade de assédio moral que pode ser denominada como interpessoal (TST, 2019).

Todos os elementos que caracterizam determinadas condutas abusivas e violentas nos levam, também, a entender que a prática do assédio moral pode se manifestar nos mais diversos níveis hierárquicos e em diferentes sentidos, sendo identificado como assédio moral vertical descendente, quando praticado por um superior hierárquico. Também pode ser denominado assédio moral vertical ascendente, partindo de um subordinado contra um superior hierárquico. É possível que ocorra de maneira horizontal, se praticado por colegas de trabalho (ARAÚJO, 2006). No caso de essas manifestações ocorrerem de forma combinada, caracteriza-se como assédio moral misto, de acordo com Araújo (2006).

As reflexões realizadas nos permitem afirmar que o assédio moral provoca uma visibilidade jurídica de perversidades que se desenvolvem no universo das relações do mundo do trabalho e que a sua prática representa condutas abusivas de um indivíduo específico contra outro sujeito. Sob nossa perspectiva, o cenário referente à precarização das relações de trabalho – dos indivíduos colocados diante de uma estrutura laboral que se manifesta na necessidade de flexibilidade, em que, ao mesmo tempo que acolhe, amordaça, (re)produz violências – tende a promover o assédio moral.

Por consequência, isso faz com que os indivíduos sejam expostos a um processo de exigências sobre-humanas, que é (re)tecido em contextos que não são necessariamente explícitos, mas que revelam, no cotidiano, laços de desumanização, revestidos por perversidades (in)visíveis que se expressam por/entre sutilezas. As práticas abusivas que não decorrem da intenção de um sujeito específico em excluir e afetar a dignidade do outro, mas que emergem por/em políticas de gestão baseadas,

primordialmente, no aumento da produtividade, são (re)conhecidas como assédio moral organizacional<sup>35</sup> (GOSDAL, 2017). Trata-se de:

O conjunto de condutas abusivas, de qualquer natureza, exercido de forma sistemática durante certo tempo, em decorrência de uma relação de trabalho, e que resulte no **vexame, humilhação** ou **constrangimento** de uma ou mais vítimas **com a finalidade de se obter engajamento subjetivo de todo o grupo às políticas e metas da administração**, por meio de ofensa a seus direitos fundamentais, podendo resultar em danos morais, físicos e psíquicos (ARAÚJO, 2006, p. 218, grifos nossos).

Gosdal (2017) esclarece que o assédio moral organizacional é caracterizado por práticas reiteradas que estão inseridas nas estratégias e métodos de gestão. Para que determinados objetivos voltados ao controle do trabalhador, o custo do trabalho, exclusão de indivíduos ou grupos, ou então o aumento da produtividade sejam atingidos, os sujeitos são alvejados por pressões, humilhações e constrangimentos (GOSDAL, 2017). Portanto, essa modalidade é estruturada por/entre as políticas organizacionais e àquelas relacionadas à gestão, para promover “[...] o aumento da produtividade, a diminuição de custos, o reforço dos espaços de controle, ou a exclusão de trabalhadores que a empresa não deseja manter em seus quadros, efetivando-se por meio de pressões, humilhações e constrangimentos” (SOBOLL; EBERLE; GOSDAL; SCHATZMAM, 2009, p. 48).

Diferentemente do assédio moral na modalidade interpessoal, que envolve personalidade, em virtude da existência de um alvo específico, em que há o objetivo de excluir e/ou prejudicar, no assédio moral organizacional os sujeitos são coletivos e indefinidos, de maneira que suas finalidades estão relacionadas à organização do trabalho (FARAH, 2016), como apresentado no quadro 7:

#### Quadro 7 - Assédio Moral e suas modalidades

Assédio Moral	
Abusividades oriundas de condutas comportamentos, palavras, atos, gestos e/ou escritos – que produzam danos à personalidade, dignidade e/ou integridade física e/ou psíquica de uma pessoa, de maneira a colocar em perigo seu emprego e/ou, então, degradar as condições de trabalho, de maneira repetida ou sistemática (HIRIGOYEN, 2009, 2017).	
Assédio Moral Interpessoal	Assédio Moral Organizacional

<sup>35</sup> Ao longo das leituras, percebemos que são atribuídos diferentes termos à prática do assédio moral organizacional, como assédio organizacional, assédio institucional ou assédio moral coletivo. Optamos, portanto, pela utilização do termo assédio moral organizacional.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocorre de maneira individual, direta e pessoal.</li> <li>- Finalidade de prejudicar ou eliminar o profissional na relação com a equipe.</li> <li>- Pode ser vertical (ascendente ou descendente), horizontal ou misto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condutas recaem sobre alvos coletivos e indefinidos.</li> <li>- O objetivo é o aumento da produtividade e não necessariamente prejudicar e/ou eliminar um sujeito específico.</li> <li>- Práticas inseridas nas estratégias e métodos de gestão.</li> </ul>
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Deste modo, a violência existente na modalidade organizacional pode não se (re)produzir explicitamente, tornando difícil o seu reconhecimento, em um primeiro momento, justamente por se manifestar, em muitos casos, de maneira ardilosa e sedutora (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017). É nesse contexto que Araújo (2006) expõe o assédio moral organizacional como uma prática normalizadora, voltada ao controle e silenciamento, posto que

[...] ele serve à empresa como um instrumento de gestão de seu pessoal, instrumento de normalização da conduta dos trabalhadores, para o engajamento e o controle de todo o pessoal com o fim de manter ou incrementar o ritmo e qualidade da produção, sem permitir qualquer reivindicação em relação às condições de trabalho ou direitos trabalhistas e silenciando sobre condutas ilícitas ou socialmente reprovadas, de forma a manter incólume a imagem da empresa (ARAÚJO, 2006, p. 110)

Por vezes, as sutilezas da violência estão em brincadeiras, práticas consideradas *motivacionais* (grifo nosso) pela gestão, rituais punitivos que, na ocasião, parecem divertidos e engraçados para aqueles que, como espectadores, assistem à punição de seus colegas pelo não cumprimento de metas, entre outras diversas possibilidades. Reconhecemos, assim, como uma relação contraditória e sobrecarregada de narrativas que remetem a vínculos supostamente *humanizadores* (grifo nosso), que atribuem aos funcionários termos como *família* e *time* (grifos nossos). No entanto, quando estes não cumprem as expectativas produtivas ou, então, se (re)constituem por/entre dissensos, são percebidos como sujeitos supérfluos, possivelmente perigosos, a ponto de ensejar a adoção de abusividades que ferem sua dignidade.

No que se refere a esta espécie de violência – organizacional –, Araújo (2006) nos expõe que, para possibilitar sua identificação, existem alguns critérios, tais como: biológico, temporal, material, teleológico e subjetivo. Apesar de ser uma configuração distinta ao assédio moral, se assemelha em relação ao critério biológico, pois este se refere à existência de um dano físico e/ou psíquico às vítimas. Isso nos lembra o que

Farah (2016) nos aponta acerca do referido dano, pois são situações que sucedem de maneira habitual e corroem sentimentos como motivação, segurança e a autoestima dos trabalhadores.

Este critério nos faz perceber a existência de comportamentos sistemáticos envolvendo desrespeito “[...] aos direitos fundamentais dos trabalhadores assediados” (ARAÚJO, 2006, p. 86), causando humilhação e constrangimento às vítimas. Ambas as configurações também exigem o critério temporal, pois uma única conduta abusiva não seria passível de ser reconhecida como assédio moral e/ou assédio moral organizacional. Gosdal (2017) salienta que violências pontuais, mesmo que dotadas de abuso, humilhações e desrespeito, não seriam suficientes para concretizar – em termos jurídicos – tais questões, fazendo com que seja necessária certa insistência nos atos.

Logo, o aspecto material está associado à especificidade das condutas, já que elas “[...] devem compor um quadro sistemático e reiterado de agressão para que se comprove a perseguição entabulada” (ARAÚJO, 2006, p. 94). Isso se dá, no caso do assédio moral organizacional, principalmente pelo fato de serem inúmeras as possibilidades de rituais/práticas ofensivas e degradantes na busca da produtividade contínua.

As condutas, no que corresponde às suas finalidades – critério teleológico – devem promover a “[...] degradação das condições humanas, sociais e materiais do trabalho ou, especificamente, o afastamento da vítima do local de trabalho” (ARAÚJO, 2006, p. 94). Esses fatores que referimos nos levam a entender que tanto em âmbito interpessoal, quanto organizacional, ambas classificações são consideradas assédio moral. Entretanto, o elemento subjetivo presente na modalidade organizacional é difuso, fazendo com que extrapole a esfera individual.

Um exemplo encontrado na Jurisprudência do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região aponta o caso de uma organização que, em um momento de crise, desenvolve uma campanha com o intuito de fazer com que os funcionários encaminhassem ideias com vistas a sua recuperação. (RIO GRANDE DO SUL, 2015a). Denominada *Se vira nas 30* [ideias], a campanha não alcançou a adesão esperada pela organização, de modo que os gestores iniciaram o envio de e-mails ameaçadores aos funcionários.

**Assunto: SUBIU NO TELHADO...**

Infelizmente, após a alegria das festas de Natal e Ano Novo vemos que a crise continua provocando **paradas de fábricas e demissões** - em muitos clientes e também clientes de nossos clientes - que tornarão os meses de jan, fev, e março extremamente difíceis e todo o primeiro semestre **de forte redução da atividade econômica**.

Como sabem o programa TE VIRA NAS 30, foi baseado no programa '**100 idéias em 100 dias**' da Du Pont, que visa justamente evitar demissões e reduzir o impacto da crise. Um rápido resumo do nosso programa:

**aspectos positivos:**

-muitos setores/áreas/filias conseguiram se superar oferecendo não só 30, mas até 35 e 40 idéias e tendo quase a totalidade aprovadas!!!

-por qualquer razão - **óbvia** - os setores que se superaram e deram as muitas idéias (em quantidade e qualidade) estão entre os **melhores setores ranqueados em 2008** - o volume de economia gerado nestes setores ajudará bastante para que cada setor tenha um 2009 **menos traumático** - demonstração de trabalho em equipe e gestores conscientes da necessidade de buscar reduções, inclusive com elogiáveis idéias [sic] - e a título [sic] de exemplo - de redução de jornada com a respectiva redução de salário, o que efetivamente não é o caso, mas demonstra o nível de preocupação com o emprego e futuro de todos.

**aspectos negativos :**

-alguns setores/áreas/filiais só conseguiram dar 10, 15, 20 idéias [sic], muitas sem qualquer embasamento, mas deram muitas desculpas!!!!

-por qualquer razão - **óbvia** - estes setores estão colocados entre os **piores ranqueados em 2008** - o volume de economia gerado é insignificante tendo em vista a queda de faturamento - deram a nítida impressão que existe falta de trabalho em equipe e gestores ainda não conscientes da gravidade do momento **obs: estes setores áreas/filiais/deverão em 30 dias dar 2 idéias [sic] para cada idéia [sic] não apresentada, ou idéia [sic] inviável.**

**Caso isto não traga as reduções necessárias a EMPRESA IRÁ TOMAR AS MEDIDAS NECESSÁRIAS PARA QUE OS CUSTOS SEJAM REDUZIDOS [sic]**

A todos que estão enquadrados nos aspectos positivos, **PARABÉNS, pois são profissionais que sabem 'se virar nas 30', e em qualquer situação adversa!!!! A os demais, 'O GATO SUBIU NO TELHADO....'** [sic] (RIO GRANDE DO SUL, 2015b, n.p, grifos do autor).

No caso em questão, as ameaças (re)produzidas pelo gestor aos funcionários, através de e-mails, denotam a produtividade estabelecida, como um dispositivo<sup>36</sup> de violência entre os sujeitos, os quais devem estabelecer um comportamento produtivo a qualquer custo, revelando-se como um dos elementos constitutivos de assédio moral organizacional (ARAÚJO, 2006). Entretanto, o silenciamento – alternativa/manifestação de resistência – em não aderir ao programa faz com que o gestor dê continuidade às condutas abusivas:

<sup>36</sup> O dispositivo, para Foucault (2012, p. 364) refere-se a “um conjunto decididamente heterogêneo que engloba discursos, instituições, organizações arquitetônicas [...] o dito e o não dito são elementos do dispositivo [...] a rede que pode se estabelecer entre esses elementos”.

**Assunto:** mais divertido

Aqueles que acham que buscar ideias de melhorias e produtividade, é uma torção [sic], algo difícil, chato, terrorismo, etc,etc ...[sic]

- (o que na realidade é falta de capacidade profissional)

Talvez [sic] procurar emprego numa hora [sic] destas possa ser mais divertido!! (RIO GRANDE DO SUL, 2015b, n.p, grifos do autor).

A possibilidade de dano psíquico aos indivíduos é perceptível através da leitura das mensagens, uma vez que os funcionários receberam, de maneira repetida, e-mails que condicionam a continuidade do emprego à adesão ao programa, com o envio de *ideias* que, aparentemente, nunca são suficientes.

**Assunto:** CONSELHO!

**Aconselhamos que todos que desejam passar por esta crise e manter seus empregos, que não parem nas 30 ideias!!!, [sic] pois NÃO SERÃO SUFICIENTES [sic], já que a situação nos próximos meses só tende a piorar em todas as áreas de atuação** (RIO GRANDE DO SUL, 2015b, n.p, grifos do autor).

O exemplo em questão demonstra, de forma explícita, uma violência que é (in)visível no cotidiano organizacional. Um processo que atribui aos trabalhadores, em nossa perspectiva, uma culpabilização em relação à continuidade da crise na organização e o sentimento de fracasso (SENETT, 2019), já que **“SE VOCE NAO FIZER A SUA PARTE, VOCE [sic] PODE FAZER PARTE .... [sic] DA MULTIDÃO DE DESEMPREGADOS! [sic]”** (RIO GRANDE DO SUL, 2015b, n.p, grifos do autor).

Essas reflexões nos conduzem a questionamentos acerca dos atores/sujeitos que (re)configuram as paisagens e dimensões que propiciam a emergência de relações perversas. Entendemos que se tratam de reflexões necessárias, pois as abusividades se manifestam no cerne da necessidade produtiva e, por vezes, envelopadas em práticas/discursos que vão se naturalizando na (in)visibilidade, ou seja:

A empresa deseja extrair a maior produtividade possível do trabalhador, sem se preocupar em torná-lo leal à organização. Chama-o de colaborador, mas não preserva sua capacidade produtiva futura, pois o objetivo é obter os melhores resultados a qualquer custo. Nessa racionalidade, **o que importa é a saúde da organização, ainda que à custa da saúde do trabalhador** (RIO GRANDE DO SUL, 2019b, n.p, grifos nossos).

Ao conhecermos essas paisagens que nos são apresentadas em nosso caminho, por/em traços que, por vezes, rompem em perversidades (in)visíveis e possíveis configurações de assédio moral e/ou organizacional, nos sentimos inquietos. Por isso, os próximos passos avançam para entender quem são alguns possíveis atores/sujeitos que, cotidianamente, estão envolvidos nos cenários

perversos – assim como podem constituí-los. Na busca por esse entendimento, recorreremos aos Tribunais do Trabalho, que se constituem, sob nossa perspectiva, no *locus* pelo qual sujeitos e organizações, revelam, desvelam e materializam abusividades.

## 4 (DES)ENCONTROS ENTRE ATORES/SUJEITOS

[...] nas correspondências juntadas o Superintendente sugere que os empregados sonhem com a lua e não descansem enquanto não chegarem lá, e, na cobrança de metas diz que *'precisamos querer fechar todas as metas nos 03 primeiros dias. Importante que todos estejam focados nesses itens, pois semana que vem teremos novos e outros desafios. Lembrem-se que seremos todos LEXOTAN!!!'* [sic], dentre outros argumentos citados como 'grandes desafios' e o 'compromisso que todos assumimos em entregas diferenciadas'<sup>37</sup> (RIO GRANDE DO SUL, 2018a, n.p, grifos do autor).

Assim que avançamos, conhecemos alguns outros atores/sujeitos que seguem suas jornadas e que, em um contínuo movimento, assim como em uma (in)completa (des)ordem, seguem em relação uns com os outros. Para compreender o caminho percorrido por alguns desses outros atores, nos aproximamos dos Tribunais, considerando a visibilidade jurídica que é atribuída às condutas abusivas e que também nos levam a entender os sujeitos por/em uma perspectiva da sociedade disciplinar, inseridos em um contexto de desempenho e, assim, de esgotamento. Por último, abordamos as organizações em diferentes perspectivas – tanto em suas metáforas como em seus sistemas vivos e suas multiplicidades.

### 4.1 TRIBUNAIS

Como já abordado, consideramos que uma das possibilidades de visibilidade das relações perversas é o seu reconhecimento no âmbito jurídico. No Brasil, é a Justiça do Trabalho a responsável por conciliar e julgar ações judiciais entre trabalhadores e empregadores<sup>38</sup>, assim como outras demandas decorrentes da relação de trabalho<sup>39</sup> (TST, 2020). Para isso, ela é estruturada em três órgãos de

<sup>37</sup> Trecho extraído do acórdão nº 0000748-42.2014.5.04.0701 (RIO GRANDE DO SUL, 2018a).

<sup>38</sup>Consoante o disposto no artigo 2º, da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT): "Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço" (BRASIL, 1943).

<sup>39</sup> As atribuições da Justiça do Trabalho constam no artigo 114 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

jurisdição: Juízes do Trabalho<sup>40</sup> (VTs), Tribunais Regionais do Trabalho<sup>41</sup> (TRTs) e Tribunal Superior do Trabalho<sup>42</sup> (TST).

No Rio Grande do Sul, o segundo grau é representado pelo Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT4). Ao buscarmos informações referentes aos processos envolvendo a temática assédio moral junto a este Tribunal<sup>43</sup>, nos foi informado que, entre os anos de 2015 e 2019, foram ajuizadas, 803.519 ações na Justiça do Trabalho do Rio Grande do Sul (ANEXO C). Esses processos judiciais que se referem, especificamente, a assédio moral, contabilizam 64.475, no mesmo período<sup>44</sup>.

Embora as informações sejam relacionadas apenas à temática assédio moral, recorreremos à jurisprudência do TRT da 4ª Região, com o intuito de buscar, nas decisões proferidas através dos acórdãos<sup>45</sup>, informações referentes à visibilidade das relações perversas no que se refere à prática do assédio moral organizacional, e que pudessem subsidiar nossa pesquisa. Entre nossos achados (APÊNDICE B), através da busca pelo termo exato *assédio moral organizacional* (grifo nosso), encontramos o total de 264 acórdãos (QUADRO 8).

---

<sup>40</sup> Os Juízes do Trabalho atuam nas Varas do Trabalho, formando o 1º grau de jurisdição e são responsáveis por julgar controvérsias surgidas nas relações de trabalho entre o trabalhador (pessoa física) e o empregador ou tomador dos serviços (pessoa física ou jurídica). Além disso, julgam ações ajuizadas pelos sindicatos, quando buscam resguardar direitos próprios ou dos integrantes da categoria que representam (TRT4, 2020).

<sup>41</sup> Os Tribunais Regionais do Trabalho correspondem ao 2º grau de jurisdição e são responsáveis pelo julgamento de recursos interpostos contra decisões do 1º grau, além de ações de sua competência originária, como dissídios coletivos de âmbito regional; ações rescisórias de decisões suas ou dos juízes das Varas; e mandados de segurança contra atos de juízes das Varas e desembargadores do TRT, entre outras demandas (TRT4, 2020).

<sup>42</sup> Trata-se do Grau Especial ou Instância Extraordinária, que julga recursos contra decisões dos TRTs (2º grau de jurisdição), além das ações de sua competência originária, tais como dissídios coletivos que excedam a jurisdição de um TRT (âmbito nacional); mandados de segurança contra atos de ministros do TST; e ações rescisórias contra suas próprias decisões (TRT4, 2020).

<sup>43</sup> Anexo C do presente trabalho.

<sup>44</sup> Conforme informado pelo TRT da 4ª Região (anexo A), a estatística relativa aos assuntos processuais é baseada nos pedidos contidos nas ações trabalhistas, conforme assuntos cadastrados pelos advogados no ato do ajuizamento das respectivas ações.

<sup>45</sup> Acórdãos são decisões judiciais no 2º grau de jurisdição da Justiça do Trabalho. Refere-se ao documento que representa o julgamento colegiado proferido pelos Tribunais, de acordo, conforme o art. 204 do Código de Processo Civil (CPC). Da sentença proferida pelo juiz do Trabalho cabe recurso ordinário dirigido ao Tribunal Regional do Trabalho (TRT), conforme o art. 895, I, da CLT.

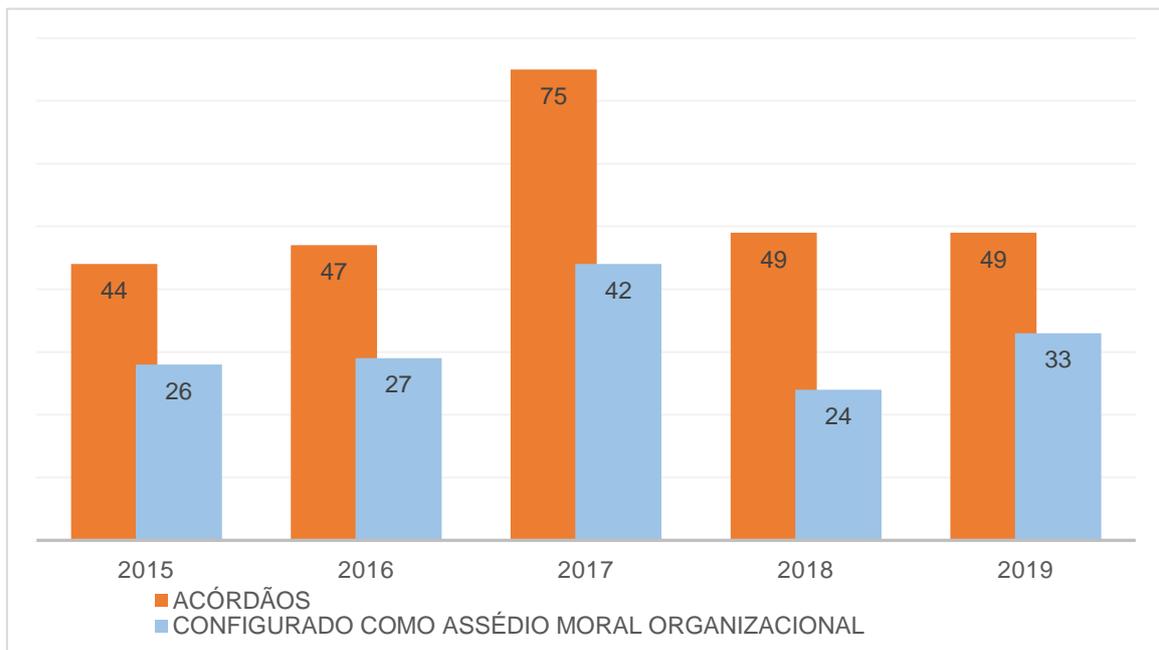
**Quadro 8 - Acórdãos do TRT da 4ª Região**

Ano	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
<b>Acórdãos</b>	44	47	75	49	49	264
<b>Configurado</b>	26	27	42	24	33	152
<b>Apenas assédio moral interpessoal</b>	2	2	2	0	0	6
<b>Não configurado</b>	14	15	29	19	16	93
<b>Não revisado</b>	2	3	2	6	0	13

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Entre todos os acórdãos lidos, a prática do assédio moral organizacional restou configurada em 152 deles (QUADRO 8). Em 6 acórdãos, foi admitida apenas em sua modalidade interpessoal, sendo que 93 documentos declaram como não configurado assédio moral organizacional e 13 acórdãos não foram revisados, em virtude de nulidades, eventuais erros processuais e/ou o tema compor não ser objeto direto de revisão (QUADRO 8).

Observamos, contudo, que o número de revisões cresceu de 2015 (44 documentos) até 2017 (75 documentos). Em 2018 reduziu para 49 e, em 2019, se manteve no mesmo número (FIGURA 2).

**Figura 2 - Assédio Moral Organizacional: Acórdãos**

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O que nos chama atenção, também, é o fato de que algumas categorias de organizações são, recorrentes nos acórdãos. Entre elas, estão supermercados, instituições bancárias, empresas públicas federais e telefônicas (QUADRO 9).

**Quadro 9 - Categorias mais recorrentes**

	<b>Acórdãos</b>	<b>Configurado Assédio Moral Organizacional</b>
Supermercados	31	26
Empresa Pública Federal	51	23
Instituições Bancárias	45	23
Telefônicas e Operadoras de Telemarketing	18	8

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Embora o número de acórdãos seja mais presente na categoria de empresa pública federal, a prática do assédio moral organizacional foi configurada, por mais vezes, em supermercados e, também, empresa pública federal, instituições bancárias, e organizações de telefonia (QUADRO 9).

Ao consultarmos o Tribunal Superior do Trabalho (TST, 2020), buscamos a temática assédio moral entre as estatísticas de assuntos mais recorrentes na Justiça do Trabalho<sup>46</sup>. Nos anos de 2017 a 2019 (TST, 2020), identificamos um número significativo de processos (QUADRO 10).

**Quadro 10- Assuntos mais recorrentes na Justiça do Trabalho: Assédio Moral**

<b>Ano</b>	<b>Ranking</b>	<b>Quantidade de Processos</b>
<b>2017</b>	26º	205.963
<b>2018</b>	29º	113.945
<b>2019</b>	29º	112.022

Fonte: Elaborado pela autora (2020), com base nas informações disponibilizadas pelo TST (2020).

É importante ressaltar que o número de processos no ano de 2019 é inferior à dos anos anteriores (QUADRO 10). Em um primeiro momento, isso pode nos levar a

<sup>46</sup> É importante destacar que todos os processos podem conter mais de um assunto e, portanto, eles podem ter sido cadastrados de forma cumulativa em um mesmo processo, de forma que o soma de todos eles não necessariamente corresponde a processos distintos. Logo, o quadro 5 se refere apenas às temáticas cadastradas como assédio moral.

crer que essa redução reflete a possibilidade de movimentos de relações de trabalho mais saudáveis. Entretanto, lembramos que, no Brasil, a partir da Lei nº 13.467 de julho de 2017, houve o advento da reforma trabalhista, quando – em nossa compreensão – nos deparamos com uma série de reflexos no que diz respeito à proteção dos direitos que garantem a proteção dos trabalhadores no cenário laboral brasileiro.

Concordamos com as críticas tecidas por Maior (2019), quando retrata que a redução no número de reclamações trabalhistas contribuiu para o aumento da segurança com relação à impunidade concedida aos empregadores, em virtude da obstrução ao acesso à justiça por parte dos trabalhadores – o que pode aumentar práticas consideradas ilegais no ambiente de trabalho. A partir destas percepções, a referida redução pode representar o medo dos indivíduos em apelar à justiça do trabalho e, também, a dificuldade em apresentar provas que visibilizem as perversidades organizacionais, visto que envolvem questões muito subjetivas (BOMFIM, 2019).

Por vezes não legitimadas pela atuação dos Tribunais, o que entendemos é que essas relações se (re)configuram no cotidiano e na própria dignidade de cada indivíduo, emergindo nas/das diferenças. Logo, partimos da perspectiva de que é importante (re)visitar exemplos de condutas, mas – para além disso – é preciso entender o contexto no qual inseridas.

Nem sempre desvendadas, são relações que, em cenários de flexibilidade (SENNETT, 2019; ANTUNES, 2018), nos relembram o estado de servidão ao qual estamos inseridos nos processos de (re)significação da morfologia do trabalho, ao qual Antunes (2018, p. 23) tece seu questionamento: “Por que o labor humano tem sido, predominantemente, espaço de sujeição, sofrimento, desumanização e precarização, numa era em que muitos imaginavam uma proximidade celestial?”. Emergem, assim, em uma lógica produtiva que se auto-eco-organiza (MORIN, 2003b), em discursos, práticas e finalidades que atuam reverberando, por vezes, violências que se traduzem e/ou se materializam por/em contextos que são (re)significados ao longo do tempo, em meio à disciplina e ao estímulo ao desempenho.

## 4.2 DO SUJEITO DISCIPLINADO AO EMPRESÁRIO DE SI MESMO CANSADO

A lógica desestruturante do trabalho flexível, a qual Antunes (2018) e Sennett (2019) relacionam suas críticas, revelam (re)configurações de trabalho [e para além dele] envoltas por/em práticas que emergem nas/das relações de poder que (re)produzem sujeitos disciplinados e cansados. Longe de ser atribuído tão somente à figura do aparelho de Estado, o poder se dá em relação (FOUCAULT, 2019). Não está localizado em um lugar privilegiado ou específico, assim como não é uma propriedade, se manifestando “[...] como uma rede produtiva que atravessa todo o corpo social” (FOUCAULT, 2019, p. 45). Essa rede é (re)tecida em níveis variados, diferentes pontos do corpo social, como um complexo de micropoderes (MACHADO, 2019) – não existindo uma centralização global.

Esse poder referido por Foucault (2019) não é visível, pois é percebido a partir de uma relação. Se antes acreditávamos no poder tão somente pela ideia de um Estado, um poder repressivo, proibitivo, algo que nos impede de vir a ser, Foucault (2019) nos revela o contrário.

Isso porque os indivíduos estariam, naturalmente, inseridos nessa relação de poder, em posição de exercê-lo e de sofrer, visto que, a relação de poder, “[...] é o conjunto das relações de forças, que passa tanto pelas forças dominadas quanto pelas dominantes, constituindo singularidades” (DELEUZE, 1988, p. 37). Os sujeitos seriam, assim, fruto dessas relações:

Não se trata de conceber o indivíduo como uma espécie de núcleo elementar, átomo primitivo, matéria múltipla e inerte que o poder golpearia e sobre o qual se aplicaria, submetendo os indivíduos ou estraçalhando-os. Efetivamente, aquilo que faz com que um corpo, gestos, discursos e desejos sejam identificados e constituídos enquanto indivíduos é um dos primeiros efeitos de poder. Ou seja. O indivíduo não é outro poder: é um de seus primeiros efeitos (FOUCAULT, 2019, p. 285).

Nesse sentido é que as relações de poder vão muito além da repressão – elas exercem um papel produtor – produzem comportamentos, atitudes, ideias, ou seja, um poder que tem “[...] como alvo o corpo humano, não para supliciá-lo, mutilá-lo, mas para aprimorá-lo, adestrá-lo” (MACHADO, 2019, p. 20). É como se o poder fosse exercido sobre o corpo dos indivíduos, penetrando e se expondo nele próprio (FOUCAULT, 2019), como imposições e jogos de permissividade, por exemplo, como é caso do controle relativo à figura do feminino, da sexualidade, de uma arquitetura estética, e etc. Uma mecânica de poder que “[...] encontra o nível dos indivíduos,

atinge seus corpos, vem se inserir em seus gestos, suas atitudes, seus discursos, sua aprendizagem, sua vida cotidiana” (FOUCAULT, 2019, p. 215).

Em *Vigiar e punir: nascimento da prisão*, Foucault (2014) nos faz (re)pensar sobre o poder em sua forma disciplinar. Ele (FOUCAULT, 2014, 2019) chega ao entendimento de que, ao invés de punir os indivíduos, se mostra muito mais rentável à economia do poder, vigiá-los.

A disciplina, enquanto uma técnica de poder, controla os corpos<sup>47</sup> em um processo de vigilância perpétua e constante dos sujeitos, ao passo que: “Não basta olhá-los as vezes ou ver se o que fizeram está conforme a regra. É preciso vigiá-los durante todo o tempo da atividade e submetê-los a uma perpétua pirâmide de olhares” (FOUCAULT, 2019, p. 181-182). Revela-se como “[...] um tipo de poder, uma tecnologia, que atravessa todas as espécies de aparelhos e de instituições para reuni-los, prolongá-los, fazê-los convergir, fazer com que se apliquem de um novo modo” (DELEUZE, 1988, p. 35).

Para Danner (2011), o poder disciplinar é operado através de um sistema de vigilância e por meio de “[...] uma complexa rede material de coerções, cujos efeitos e eficiência são cada vez mais controlados, de modo a se obter um retorno econômico e político máximo à custa de um gasto mínimo” (DANNER, 2011, p. 37). Essa modalidade de poder, então, busca o adestramento dos sujeitos, de maneira que – ao longo de seu exercício – os percebe, ao mesmo tempo, como objeto e instrumento (FOUCAULT, 2014).

Por isso, para Foucault (2014), ele pode se manifestar – e sua eficácia depende disso – através de instrumentos considerados simples, como: vigilância hierárquica, sanção normalizadora e exame (FOUCAULT, 2014). O primeiro deles, a vigilância hierárquica, se daria no exercício da disciplina por meio de um dispositivo que se desenvolve como um exemplo de observatório, já que: “O aparelho disciplinar perfeito capacitaria um único olhar tudo ver permanentemente” (FOUCAULT, 2014, p. 170).

Seria, então, a vigilância que opera no jogo das relações de poder, que permite ao poder disciplinar ser discreto – em grande parte silencioso –, ao mesmo tempo em que totalmente indiscreto, pois “[...] está em toda parte e sempre alerta, pois em princípio não deixa nenhuma parte às escuras e controla continuamente os mesmos

---

<sup>47</sup> O corpo, no sentido abordado por Foucault (2019; 2014), está vinculado não à ideia de reprodução e sim como um objeto que é possível ser manipulado (DREYFUS, 2010).

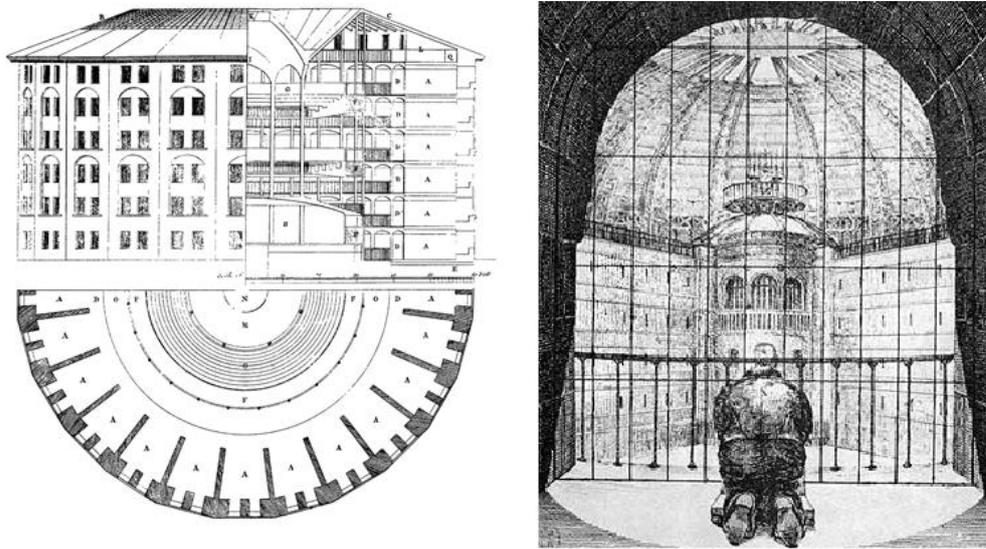
que estão encarregados de controlar” (FOUCAULT, 2014, p. 174). A eficácia desse tipo de poder também se dá através da sanção normalizadora, pois nos sistemas disciplinares, de acordo com Foucault (2014), funcionam – em sua essência – pequenos mecanismos penais. A punição, em realidade, se manifesta como um sistema de gratificação-sanção (FOUCAULT, 2014), como normativas de uma escola ou uma fábrica, por exemplo – ao contrário da utilização de castigos, é possível utilizar recompensas.

Em suma, a arte de punir, no regime do poder disciplinar não visa nem a expiação, nem mesmo exatamente a repressão. Põe em funcionamento cinco operações bem distintas: relacionar os atos, os desempenhos, os comportamentos singulares a um conjunto, que é ao mesmo tempo campo de comparação, espaço de diferenciação e princípio de uma regra a seguir (FOUCAULT, 2014, p. 179).

O exame, segundo Foucault (2014), seria uma combinação entre as técnicas de vigilância hierárquica e a sanção normalizadora, manifestando-se – por meio de um controle normalizante – como uma vigilância que possibilita qualificar, classificar os indivíduos por seus resultados e punir. Nesse sentido, Danner (2011) explica que os indivíduos, através dos procedimentos de exame, são percebidos como objetos de observação de um poder que é exercido, constantemente, através da vigilância, ao passo que: “O resultado desse processo é a formação e o acúmulo de saber sobre o indivíduo. Esse acúmulo de saber, por conseguinte, é utilizado como meio de controle e de dominação” (DANNER, 2011, p. 44).

O poder disciplinar é um poder que produz o corpo dócil, aquele “[...] que pode ser submetido, que pode ser utilizado, que pode ser transformado e aperfeiçoado” (FOUCAULT, 2014, p. 134). Ao estudar as tecnologias de poder constituídas pela disciplina, Foucault (2014) resgata uma figura arquitetônica, entendida como um dispositivo de poder: o Panóptico (FIGURA 3), baseado em Jeremy Bentham (2008).

**Figura 3- O Panóptico**



Fonte: Foucault (2014)

O Panóptico (FIGURA 3) refere-se a uma alternativa que vai muito além de um modelo de prisão, tratando-se de um “[...] dispositivo polivalente da vigilância, a máquina óptica universal das concentrações humanas” (MILLER, 2008). Formulado e editado por Jeremy Bentham, no século XVIII, é constituído por uma construção em formato de um edifício circular, em que existe uma torre em seu centro (MILLER, 2008). Sobre a circunferência de cada um dos andares, há celas, enquanto que entre o centro e a circunferência, existe uma zona intermediária (MILLER, 2008).

Foucault (2014) explica que a construção periférica é separada em celas e, ao centro, há uma torre de vigilância que possui grandes janelas abertas à parte interior do anel:

[...] elas têm duas janelas, uma para o interior, correspondendo às janelas da torre; outra, que dá para o exterior, permite que a luz atravessasse a cela de lado a lado. Basta então colocar um vigia na torre central, e em cada cela trancar um louco, um doente, um condenado, um operário ou um escolar. Pelo efeito da contraluz, pode-se perceber da torre, recortando-se exatamente sobre a claridade, as pequenas silhuetas cativas nas celas da periferia. Tantas jaulas, tantos pequenos teatros, em que cada ator está sozinho, perfeitamente individualizado e constantemente sozinho (FOUCAULT, 2014, p. 194).

Para seu funcionamento, bastaria, então, “[...] colocar um vigia na torre central e em cada cela trançar um louco, um doente, um condenado, um operário ou um estudante” (FOUCAULT, 2019, p. 319). Ainda que trazido no contexto da prisão,

apenas com algumas adaptações, a figura panóptica poderia ser desenvolvida como escolas, fábricas, hospitais, e etc (MILLER, 2008). Para Foucault (2014), o efeito mais importante do Panóptico é justamente fazer com que o indivíduo esteja em um estado de permanente visibilidade e que ele perceba isso, uma vez que “[...] no anel periférico, se é totalmente visto, sem nunca ver; na torre central, vê-se tudo, sem nunca ser visto” (FOUCAULT, 2014, p. 195). Para Bauman (1999):

Sem jamais saber com certeza se os supervisores os estão observando ou se sua atenção desvia-se para outras alas, se estão dormindo, descansando ou atentos, os internos devem se comportar o tempo todo como se estivessem efetivamente sob vigilância (BAUMAN, 1999, p. 41, grifos do autor).

Por isso, Foucault (2014, p. 198) expõe que o Panóptico é “[...] um laboratório de poder”, ao mesmo tempo em que penetra no comportamento humano, definindo as relações de poder entre eles. Em um sentido metafórico, esse modelo também está inserido no cenário organizacional, já que, em um sentido arquitetônico, “[...] a organização funciona como um jogo de espaços em que a própria arrumação desses revela-se como uma estrutura de vigilância baseada na visibilidade dos indivíduos” (FISCHER, 2010, p. 91).

Após a Segunda Guerra Mundial, novas forças começaram a se instalar e, de acordo com Deleuze (2013), a crise atingiu os meios de confinamento, como as escolas, prisões, fábricas, hospitais. Assim, a sociedade disciplinar passou a se (re)constituir como sociedade do controle, que funciona “[...] não mais por confinamento, mas por controle contínuo e comunicação instantânea” (DELEUZE, 2013, p. 220).

Essa perspectiva do controle exige um sujeito flexível, ondulatório, lembrando a figura de uma serpente, um indivíduo que vai deslizando, em um controle de curto prazo e rotação rápida, contínuo e ilimitado (DELEUZE, 2013). Grisci (2008) explica que a sociedade de controle potencializa o poder em sua invisibilidade e sensação de liberdade, na medida em que vai se diluindo com fronteiras tênues e com redes flexíveis.

Lyon (1995), ao estudar as possibilidades de controle relacionadas aos paradigmas tecnológicos, se referia ao olho eletrônico com uma forma de repensar a figura do Panóptico. Para ele (LYON, 1995), a vigilância se estendia através de processos muito sutis e, muitas vezes, como uma consequência da busca pelo aumento da eficácia e produtividade. Esses processos se potencializam em virtude

das amplas alternativas digitais às quais estamos expostos, ao passo que: “Los sistemas informáticos extremadamente precisos de las organizaciones actuales permiten una supervisión minuciosa de los sucesos y rendimientos del puesto de trabajo”<sup>48</sup> (LYON, 1995, p. 103).

Por isso, para Deleuze (2013), a sociedade do controle – em suas faces ondulatórias, aliada ao avanço das novas possibilidades contínuas e instantâneas –, faz com que a ideia da fábrica seja substituída pela empresa que possui “[...] uma alma, um gás” (DELEUZE, 2013, p. 225). Trata-se, para além da evolução tecnológica, de uma mutação do sistema capitalista, pois as novas formas de controle se manifestam por/em potencialidades de modulação, cifradas, deformáveis, transformáveis e de curto prazo (DELEUZE, 2013).

Bauman (1999), ao abordar as tecnologias informacionais, retrata um mecanismo de poder que seduz os indivíduos à disponibilização voluntária de seus dados – o Sinóptico. Para ele (BAUMAN, 1999), essa tecnologia de controle é, por natureza, global, pois a vigilância ocorre sem importar a distância, despreendendo os vigilantes de sua localidade e transporta-os, pelo menos espiritualmente, ao ciberespaço.

Em nossa crença, os resíduos de uma sociedade disciplinar (FOUCAULT, 2014) seguem presentes e em (re)atualização constante. Ao pensarmos todos os mecanismos voltados aos corpos dóceis e vigilância, desde Foucault (2014)<sup>49</sup>, assim como as concepções de Lyon (1995) e Bauman (1999), nos parece que essas tecnologias se tornam, cada vez mais, sofisticadas. Acreditamos que, na medida em que todo tempo e espaço disponíveis de um indivíduo podem ser potencializados para sua utilização como trabalho (AÍSA, 2014), os corpos dóceis se intensificam.

Paralelo a isso, também consideramos que os excessos da sociedade do controle (DELEUZE, 2013) podem nos conduzir ao colapso, a partir do que Han (2018a) nos apresenta como sociedade do desempenho, dando continuidade aos questionamentos acerca da vigilância, sobretudo no contexto digital. Exercemos, de acordo com ele (HAN, 2018a), uma vigilância mútua, em que a figura do Panóptico de Bentham (2008), estudado por Foucault (2014), ao abordar a sociedade disciplinar,

---

<sup>48</sup> Tradução livre: “Os sistemas computadorizados extremamente precisos das organizações atuais, permitem um monitoramento meticuloso dos eventos e do desempenho no local de trabalho”.

<sup>49</sup> A obra *Vigiar e Punir* foi publicada, de Michel Foucault, originalmente, em 1975.

assim como o Sinóptico referido por Bauman (1999), se mostra (re)significado através do ban-óptico (HAN, 2018a).

Nela, os indivíduos que vivem a estrutura do panóptico digital não são prisioneiros, como no modelo de Bentham (2008), pois sentem que são livres, enquanto abastecem informações que emitem e os expõe voluntariamente (HAN, 2018b). Segundo Han (2018a), o modelo Panóptico carece de um sistema de registro de seus prisioneiros, além de serem “[...] inevitáveis os pontos cegos nos quais os prisioneiros podem perseguir seus pensamentos e desejos secretos sem serem notados” (HAN, 2018a, p. 78). A perspectiva digital, portanto, oportuniza um sistema de vigilância aperspectivo, que é livre de limitações e capaz de vigiar qualquer ângulo, podendo “[...] espiar até a psique” (HAN, 2018a, p. 78).

No ambiente corporativo, por exemplo, o controle e a vigilância são realizados, muitas vezes, sem que os próprios empregados percebam. Atualmente, existem *softwares* que fiscalizam os indivíduos, na realização de seu trabalho. É o caso de programas como o Bitrix24 ou Kickidler, que objetivam o monitoramento de funcionários. Este último (KICKIDLER, 2020) promete que o “[...] monitoramento a distância em tempo real permite ver o quê os seus funcionários estão fazendo nesse momento, quais sites estão abrindo, quais programas estão usando”. Possibilita, inclusive, o monitoramento on-line das teclas que são pressionadas no teclado do computador (KICKIDLER, 2020). No caso do software Bitrix24 (2020), promove como benefício, a possibilidade de monitoramento do tempo de trabalho “[...] para promover a disciplina sem exercer pressão” (BITRIX24, 2020).

A óptica digital, diferentemente do Panóptico disciplinar (BENTHAM, 2008; FOUCAULT, 2014), garante a segurança e eficiência, justamente por desenvolver um sistema de seleção, separação e exclusão (BAUMAN, 1999), identificando indivíduos que seriam economicamente inúteis ao sistema (HAN, 2018a). Serão levados em consideração, portanto, aqueles sujeitos “[...] mais confiáveis e dignos de crédito, eliminando todo o restante que não deve ser levado em conta no jogo de consumo simplesmente pelo fato de não haver nada a registrar sobre suas atividades” (BAUMAN, 1999, p. 58-59).

De acordo com Han (2018a), essa perspectiva inaugura uma sociedade de classes digital, pois: “Pessoas com um valor econômico baixo são denominados com o termo waste (lixo) [...]. Quem está na categoria lixo pertencem à classe mais baixa.

Aos indivíduos com pontuação ruim são negados empréstimos”<sup>50</sup> (HAN, 2018a, p. 90-91). A sociedade que desempenha e que compõe esse cenário abordado por Han (2018a), trata-se daquela que é “[...] totalmente dominada pelo verbo modal *poder*” (HAN, 2018a, p. 21, grifo do autor).

Nela, existem disposições de poder que emergem a partir de uma perspectiva denominada como psicopolítica (HAN, 2018), cuja forma de poder escapa da visibilidade dos corpos, seduz os sujeitos na sutileza de uma falsa sensação de liberdade, tendo como base a autoexploração dos indivíduos que acolhem a necessidade de desempenho e produção como “[...] empresários de si mesmos” (HAN, 2017a, p. 23). Muito além dos sujeitos, a obstinação pelo desempenho sem balizas é pautada, na perspectiva de Han (2018a), por um sistema que torna os sujeitos dependentes e em constante necessidade de maximizar suas performances, sem que se percebam como objeto de exploração.

Para autor (HAN, 2018a), estamos diante de um sujeito que vive intensamente o sistema neoliberal, em que a psicopolítica aliada à *indústria da consciência*, que se (re)faz na exploração da psique, das práticas motivacionais e narrativas arquitetônicas de otimização, máxima eficiência e desempenho, leva os sujeitos a um caminho que representa o colapso e o esgotamento. As sutilezas (in)visíveis da sociedade do desempenho, em verdade, corroem o caráter dos sujeitos (SENNETT, 2019) em trilhas que os fazem parecer “[...] com o imperativo da otimização de si, ou seja, ele morre da obrigação de produzir cada vez mais desempenho” (HAN, 2018a, p. 48).

Esse contexto retrata sujeitos que, sob a máxima necessidade de desempenho, se vêem cansados, esgotados de si mesmo, indivíduos que: “Estão por demais vivos, para morrer, e por demais mortos para viver” (HAN, 2017a, p. 109). Por isso, Han (2017a) entende que os indivíduos, ao concorrerem constantemente entre si próprios, são colocados sob uma coação destrutiva, devendo continuamente superarem a si mesmos. As consequências da psicopolítica, então, se tornam fatais (HAN, 2017a):

---

<sup>50</sup> Diferentemente dos indivíduos considerados como lixo, temos os consumidores que representam um alto valor de mercado, considerados como *shooting star*. De acordo com Han (2018a, p. 91, grifo do autor), os indivíduos que representam essa categoria: “São dinâmicos, casados, entre 36 e 45 anos, sem filhos, levantam cedo para correr, gostam de viajar e vêem *Seinfeld*”.

O sujeito do desempenho está livre da instância de domínio exterior que o obrigue ao trabalho e o explore. Está submetido apenas a si próprio. Mas a supressão da instância de domínio externa não elimina a estrutura de coação. Ela, antes, unifica liberdade e coação. O sujeito do desempenho acaba entregando-se à coação livre a fim de maximizar seu desempenho. Assim, ele explora a si mesmo. Ele é o explorador e ao mesmo tempo o explorado, o algoz e a vítima, o senhor e o escravo (HAN, 2017, p. 105).

Os efeitos de ser “[...] ao mesmo tempo detento e guarda” (HAN, 2017a, p. 115), conduzem o indivíduo a condições patológicas de esgotamento físico e mental. Para Han (2017a), estamos diante de um sujeito que é, em verdade, um projeto que se direciona contra si próprio, em um processo de autoagressividade, transformando-se em um projétil “[...] que o sujeito do desempenho direciona contra si mesmo” (HAN, 2017a, p. 101). No universo laboral, os projetos substituem a submissão do trabalhador ao outro, nutrindo uma ilusão de que podem alcançar metas que não se concretizam, justamente porque a imposição do desempenho lhe exige mais (LAZZARIN, 2020). Para Lazzarin (2020, p. 53):

O tempo de trabalho se tornou totalitário, os intervalos para descanso estão implícitos no tempo de trabalho e servem apenas para recuperação para o trabalho, para o corpo poder continuar funcionando e produzindo; aliás, funcionar melhor é interpretado como melhoramento de si mesmo.

Consideramos, assim, tratar-se de um processo de violência rizomática que se manifesta, também, na positividade (HAN, 2017b), na medida em que a exploração de si mesmo “[...] é muito mais eficiente do que a autoexploração alheia, pois caminha de mãos dadas com o sentimento de liberdade” (HAN, 2017a, p. 22). O contexto da positividade tem, em sua essência, o poder ilimitado, articulando-se em um “[...] plural coletivo da afirmação *Yes, we can*” (HAN, 2017a, p. 24, grifos do autor), vinculando aos indivíduos, uma exigência implícita de iniciativa e motivação – o empreendedor de si mesmo.

A sensação de liberdade que traduz as imposições de um contexto social que exige desempenho ao máximo são, a nosso ver, reflexo de uma realidade – no cenário das relações de trabalho – em processo de adoecimento. A sociedade do desempenho abordada por Han (2018a) nos parece visível quando lembramos os processos de flexibilização das relações no mundo do trabalho, por exemplo. Processos como esse, estão apoiados em uma drástica redução das fronteiras entre o trabalho e a vida para além dele, pelas alterações na legislação trabalhista que não privilegiam as partes mais vulneráveis da relação, por diferentes formas de contratação e pelo próprio desemprego estrutural (ANTUNES, 2018).

Trata-se de um contexto que entendemos estar vulnerável e – infelizmente – propício para a emergência das relações perversas, das abusividades e das configurações de assédio moral e assédio moral organizacional. A sociedade que desempenha, também é aquela que busca aniquilar diferenças, afinal de contas, o reconhecimento da relação *com o outro* não permitiria ao indivíduo se ver liberto do ensimesmamento (HAN, 2017c). Os indivíduos [projetos] do desempenho, em nosso entendimento, percebem a si mesmos em uma identidade fixa e estável, articulada em uma insuperável exigência de si mesmos, se sentindo esgotados diante de uma aniquilação imperceptível

Por isso, Han (2017c) defende a necessidade de assimetria das relações como uma possibilidade de direcionar o sujeito para além de si mesmo. É o que lembra Antunes (2018), ao explicar que a existência do rompimento dos laços de coletividade e pertencimento no mundo laboral, pois a lógica destrutiva, promoveria a individualização e o sofrimento. Na feroz competição de si, em que os sujeitos estão voltados, narcisicamente, ao desempenho e ao sucesso, como revela o autor (HAN, 2017c), é preciso encontrar o *eros*, que arranca o sujeito de si próprio e direciona-o para o outro. À vista disso, Freitas (1999) – em alusão ao mito de Narciso<sup>51</sup> – admite que é preciso que: “O Narciso humano deve descobrir o seu lado Eco” (FREITAS, 1999, p. 118) pois seria este lado aquele que torna possível o reconhecimento do outro, exatamente como o *Eros*, referido por Han (2017c).

É, nesse contexto do desempenho, na emergência do controle e vigilância digital, que acreditamos existir um caminho implícito – e talvez seguro – para a manifestação das perversidades, das metas inatingíveis, das abusividades, da responsabilização do trabalhador por um desempenho produtivo máximo que, por vezes, não logra ser exitosa, quando – em realidade – isso poderia depender de outros elementos além da atividade humana. Por outro lado, ao mesmo tempo em que somos vítimas e algoz (HAN, 2018a), também somos, de alguma forma, disciplinados em contextos organizacionais que se caracterizam por disciplina e normativas rigorosas

---

<sup>51</sup> De acordo com Freitas (1999), a beleza do jovem Narciso despertava grandes amores, porém rejeitava todos. A ninfa das montanhas, Eco, apaixonou-se por ele, mas não conseguia expressar seu amor por ter tido sua voz arrancada por Hera, conseguindo repetir apenas as últimas sílabas das palavras que escutava. Em determinado momento, seguiu o jovem Narciso e foi brutalmente rejeitada por ele. Narciso, então, foi amaldiçoado por ela e outras ninfas para que se apaixonasse, fosse rejeitado e vivesse um amor impossível. Certo dia, Narciso foi até o lago para saciar sua sede. Sem perceber que viu seu reflexo nas águas, apaixonou-se por sua imagem (FREITAS, 1999).

– por isso entendemos que o poder disciplinar<sup>52</sup> (FOUCAULT, 2014) ainda se faz presente em muitas organizações, da mesma maneira em que as relações de poder que emergem de uma perspectiva de sociedade do controle (DELEUZE, 2013). Trata-se, em nossa, perspectiva, de um campo fértil, na busca pelo consenso e equilíbrio, para a emergência do silenciamento, da neutralização dos sujeitos e das relações perversas nas organizações [e para além delas].

### 4.3 AS ORGANIZAÇÕES E (ALGUNS) DE SEUS PARADIGMAS

Quando nos detemos a olhar as paisagens que podem compor o mundo do trabalho, entendemos que as organizações também se (re)constroem nesse cenário. Por isso, diferentes são as perspectivas que buscam defini-las, em sua complexidade.

#### 4.3.1 A organização enquanto *complexus* de instâncias

Uma das perspectivas que entendemos dialogar com nossa temática de pesquisa é a abordagem de Schirato (2004) que, em *O feitiço das organizações*, traz críticas à nocividade existente na relação entre a organização e o imaginário de seus empregados, sobretudo, no momento em que são demitidos. Isso porque as organizações se constroem, de maneira significativa, por/em sistemas imaginários que permeiam as relações que ali emergem (SCHIRATO, 2004).

A autora (SCHIRATO, 2004) entende, portanto, as organizações como organismos vivos, multifacetados e, ao mesmo tempo homogêneos, já que todas suas partes interagem entre si e (re)produzem espaço para as relações humanas. Para ela (SCHIRATO, 2004, p. 56), é “[...] no seio do imaginário que se efetivam as relações entre a organização e o trabalhador: muito mais no desejo do que se quer ser do que nos recursos e meios disponíveis para isto ou aquilo que se pretende”.

---

<sup>52</sup> Byung-Chul Han, embora desenvolva críticas com relação à perspectiva de Michel Foucault, em artigo publicado em abril de 2020 (HAN, 2020) admite que, com o advento da pandemia por conta da COVID-19, nos encaminhamos a um contexto de sociedade disciplinar (FOUCAULT, 2014), por conta de as necessidades individuais de cada um serem suspensas em prol de um interesse coletivo. O contexto pandêmico possibilitaria, então, uma maior facilidade na (re)atualização do processo disciplinar.

Diante do exposto, Freitas<sup>53</sup> (2000) refere que as organizações assumem um papel cada vez mais ativo na vida dos indivíduos, enquanto as relações (re)tecidas no mundo do trabalho têm se manifestado de forma mais intensa em suas vidas sociais<sup>54</sup>. Isso contribui ao paradoxo no cenário organizacional, na medida em que a organização exige um comportamento competitivo – até mesmo agressivo – por parte dos indivíduos, ao mesmo tempo em que lhes convida a serem criativos, colaborativos, de maneira inovadora (FREITAS, 2000). Exige, ainda:

Que faça tudo isso, porém, obedecendo e se submetendo às regras do jogo. Diz ainda que a criatividade arriscada é incentivada, mas que o erro é punido; que ele deve expressar sua singularidade, mas sem destoar do grupo; que o aplaude como herói, mas que seu lugar pode ser tomado a qualquer hora (FREITAS, 2000, p. 70).

Schirato (2004) fortalece essa perspectiva, ao sugerir que as organizações são espaços de contradição, sobretudo quando, ademais de impor a necessidade constante de criatividade, como referido por Freitas (2000), praticam “[...] o culto da entrega e da fidelidade a seus membros” (SCHIRATO, 2004, p. 24). Assim, tanto a organização quanto seus indivíduos vivem o imaginário de um modelo ideal, pois a organização vive do que deseja ser – seus mitos, símbolos culturas –, ao passo que o trabalhador encontra nela, uma possibilidade de buscar tudo o que almeja e que acredita que pode (re)construir, (con)vivendo com os seus feitiços (SCHIRATO, 2004).

É importante ressaltar que o trabalho realizado por Schirato (2004) tem como referência Enriquez (1997) que, em suas provocações, aborda a organização como um sistema cultural, simbólico e imaginário que oferece aos seus diferentes sujeitos, uma apreensão de mundo que vai orientar suas condutas, a partir de determinados valores e normas. Seu sistema cultural promove um processo de socialização, cujo objetivo se daria em “[...] selecionar os ‘bons’ comportamentos, as ‘boas’ atitudes e ele desempenha pois um papel no recrutamento ou na exclusão dos membros da organização” (ENRIQUEZ, 1997, p. 33). Por outro lado, a organização como um sistema simbólico, se (re)organiza na medida em que ela vive e se (re)produz em mitos unificadores, rituais e heróis (ENRIQUEZ, 1997). Trata-se de uma possibilidade de controle de seus membros por/em uma instância emocional e controle intelectual.

---

<sup>53</sup> Chamamos a atenção para a atualidade da obra de Freitas (2000), embora a obra de Freitas tenha sido publicada no ano de 2000.

<sup>54</sup> A autora (FREITAS, 2000) aborda, a partir de uma visão psicanalítica, o trabalho enquanto “[...] uma grande fonte de referência para a construção social dos homens e de sua auto-estima, o que significa dizer que essa relação passa pelo afetivo e pelo psicológico” (FREITAS, 2000, p. 42).

Enriquez (1997, p. 34) ressalta que a organização “[...] formula suas exigências, impõe a cada um ser movido pelo orgulho do trabalho a cumprir, verdadeira missão de vocação”. Então, ainda que ela não desenvolva um sistema simbólico tão coercivo entre seus membros, ele será, inconsciente ou conscientemente, (re)organizado.

Em seu sistema imaginário, de acordo com o autor (ENRIQUEZ, 1997), pode atuar entre uma forma de imaginário enganador, quando “[...] tenta prender os indivíduos nas armadilhas de seus próprios desejos de afirmação narcisista, no seu fantasma de onipotência” (ENRIQUEZ, 1997, p. 35). De outra forma, também pode se perceber através de um imaginário motor, que preserva a possibilidade de mudança e mutação na organização (ENRIQUEZ, 1997).

Dotada de seus sistemas culturais, simbólicos e imaginários, a organização se (re)constrói cotidianamente, em sua consciência e vontade, “[...] a fim de modelar pensamentos, induzir os comportamentos indispensáveis à sua dinâmica” (ENRIQUEZ, 1997, p. 37). A partir dessa abordagem, Enriquez (1997), propõe sete instâncias para análise das organizações: a instância mítica, a instância sócio-histórica, a instância institucional, a instância organizacional, a instância grupal, a instância individual e a instância pulsional. São elas (QUADRO 11):

#### Quadro 11 - Instâncias de análise das organizações

<b>Mítica</b>	Deseja atuar como comunidades, de maneira que seus membros interiorizem seus valores culturais e, assim, se sacrifiquem por ela. Por isso, existe uma narração mítica na organização e que “[...] tem por função unificar os pensamentos e os comportamentos, evocar as ações e convidar à ação” (ENRIQUEZ, 1997, p. 44). O mito, nesse sentido, traz a possibilidade de (re)construir vínculos, mobilizar os indivíduos, já que os congrega em torno de narrativas e representações que proporciona identificação, em um processo afetivo.
<b>Social-histórica</b>	Manifesta-se no “[...] modo de acontecer no tempo e no espaço e, segundo as matizes do mito, a ideologia que perpassa a forma de ser da organização” (SCHIRATO, 2004, p. 38).
<b>Institucional</b>	Expressa os fenômenos de poder, assegurando possibilidade de regulação e normativas com relação às condutas dos indivíduos, assim como os consensos sociais. A expressão do poder, nessa instância, se daria pelos processos decisórios que possuem força coagente
<b>Organizacional</b>	Concretiza a instância institucional. Apresenta a organização como “[...] formação e luta contra o caos desorganizador, contra o ‘informe’ que estava na origem e sempre apresenta o risco de retornar: o espontâneo, o imprevisto” (ENRIQUEZ, 1997, p. 85).

<b>Grupal</b>	Refere-se aos grupos que existem nas organizações, que se apresentam como um lugar de refúgio, um “[...] <i>portador de um projeto</i> , e [...] ao mesmo tempo analista e ator de sua ação” (ENRIQUEZ, 1997, p. 91). Para além de relações voltadas especificamente à lógica produtiva, há grupos de indivíduos (re)constituídos por relações afetivas e interesses comuns e/ou contrários. No entanto, as organizações desenvolvem relações de ambivalência no que se refere aos grupos, visto que, embora estimulem o espírito de equipe, também os limitam ao começarem a questionar os ideais, desenvolverem lutas e transgredirem determinadas normas.
<b>Individual</b>	Refere-se ao indivíduo, na perspectiva de Enriquez (1997, p. 107), como “[...] um ser falado, um ser atuado”, que faz parte de uma cultura instaurada de maneira (in)voluntária. As organizações, na instância individual, “[...] preferirão sempre os loucos pelo poder, os hipernormais, os indivíduos submissos, salvo quando elas estão se criando. Nesse momento [...] elas têm geralmente necessidade de pessoas desejosas de chegar à autonomia” (ENRIQUEZ, 1997, p. 122).
<b>Pulsional</b>	Movimenta-se ao longo de todas as demais instâncias, sendo representada pela pulsão de vida e pulsão de morte presentes nos indivíduos, nas organizações. As organizações buscam validar a pulsão de vida, em uma tentativa de alcance da máxima eficiência e, em alguns momentos, o dinamismo e a mudança. Ao nutrirem a necessidade de coesão e harmonia em seus processos, acabam afirmando as pulsões de morte, pois se recusam a entender que também vivem sob ameaças contínuas que podem se revelar através de rompimentos e conflitos.

Fonte: elaborado pela autora (2020), com base em Enriquez (1997)

Embora aqui apresentadas de maneira estruturada, é importante ressaltar que todas as instâncias referidas por Enriquez (1997) estão articuladas entre si. Trata-se apenas de uma possibilidade de análise das organizações que, em sua perspectiva (ENRIQUEZ, 1997), se comportam como sistemas, simultaneamente, culturais, simbólicos e imaginário. Acreditamos que as organizações vivem a necessidade de (re)estruturar o imaginário de seus membros, na tentativa de impor-lhes um modelo ideal, como referido por Schirato (2004) e que entendemos estar [em partes] contido nas dimensões/instâncias de Enriquez (1997).

A tentativa de/em disciplinar os indivíduos na/da organização, por/em as estruturas psíquicas que abordamos – em nossa perspectiva –, (re)produz sofrimentos. Consideramos que as organizações se impõem, cada vez mais, como objetos de desejos, expectativas, tendo seus indivíduos “[...] a honra de fazer parte do clube dos escolhidos” (FREITAS, 1999). Isso nos leva a perceber que, ao não responderem com o desempenho, flexibilidade e, ao mesmo tempo, a disciplina exigidos, é como se àqueles indivíduos, fosse negada a possibilidade de merecimento

daquele espaço organizacional, refletindo, então, em frustrações, sofrimentos, possíveis adoecimentos, entre outras possibilidades.

#### 4.3.2 A organização enquanto sistema vivo

Compreendemos que diferentes são as perspectivas acerca das organizações, porém, acreditamos ser fundamental considerá-las em toda sua complexidade de sentidos e relações que nelas emergem. Concordamos com Scroferneker, Amorim e Oliveira (2016), quando consideram a existência de inúmeras realidades e cenários, nas organizações, que não se restringem tão somente aos sistemas de produtividade e extrapolam a noção de ambientes racionalizados, lineares e ordenados.

Enquanto sistemas vivos, elas pulsam em uma relação antagônica e, ao mesmo, tempo, complementar (MORIN, 2015a). Na organização, assim como em uma tapeçaria, “[...] os fios não estão dispostos ao acaso. Eles são organizados em função de um roteiro, de uma unidade sintética em que cada parte contribui para o conjunto” (MORIN, 2015a, p. 86).

Em relações dotadas de potencialidades, as organizações se assumem como sistemas vivos que são auto organizados e auto organizadores, auto produtores e auto produzidos (MORIN, 2008a). Ao mesmo tempo, elas realizam a sua auto-eco-organização e sua auto produção.

A perspectiva de Morin (2005, 2008a, 2015a, 2016) se manifesta pelas lentes do Pensamento Complexo e traz a ideia de organização que, em um processo de computação<sup>55</sup>, vai se regenerando e se reorganizando de maneira contínua, como uma verdadeira máquina viva, cujo trabalho é ininterrupto e a desorganização torna-se permanente. Tratam-se de sistemas abertos e complexos que experienciam o cotidiano natural da ordem e desordem, pois a “ordem, a desordem e a organização se desenvolvem junto, conflitual e cooperativamente, e de qualquer modo, inseparavelmente” (MORIN, 2005, p. 216) – como uma necessidade permanente das organizações.

---

<sup>55</sup> Morin (2008) utiliza a noção de cômputo para conceber a noção de sujeito, que para ele é como se fosse um duplo *software*. O autor (MORIN, 2008) faz uma aproximação com relação às ciências biológicas para explicar a manifestação dos processos cognitivos e nos direciona a uma compreensão de um sujeito vivo que emerge de um “[...] processo complexo de auto-eco-organização e, nesse processo, ser, máquina, cômputo, sujeito constituem noções ao mesmo tempo inseparáveis e fundadoras” (MORIN, 2008, p. 53).

De acordo com Morin (2016, p. 169): “A organização liga, forma, transforma, mantém, estrutura, ordena, fecha, abre um sistema”, de maneira que seus produtos ou efeitos são indispensáveis à sua constituição, já que ela “[...] forma o que transforma, transforma o que forma, mantém o que mantém, estrutura o que estrutura fecha sua abertura e abre seu fechamento; ela se organiza organizando e organiza se organizando” (MORIN, 2016, p. 170). Por isso, as relações que ali emergem são complementares e antagônicas, pois vividas em um espaço de “[...] ambiguidade de luta, resistência, de colaboração, de antagonismo e de complementaridade necessária para a complexidade organizacional” (MORIN, 2015a, p. 93). São relações marcadas pela complexidade em perspectivas que exigem, inclusive, mudanças de estruturas mentais, por aceitarem a incerteza como acontecimentos genuínos, ao invés de buscar – necessariamente – o consenso e o equilíbrio.

Scroferneker, Amorim e Oliveira (2016) retomam essa perspectiva ao assumirem as organizações como sistemas complexos, (re)tecidos por/em realidades permeadas por subjetividades, simbolismos, vínculos e relações. Capra (2005), através de uma visão sistêmica, acredita que as organizações precisam ser percebidas para além da metáfora da máquina, em que há um sistema estruturado em peças projetadas a partir de um padrão específico, que devem ser controladas e obedecer a determinados comandos. Para além dessa metáfora, a organização é um ser vivo capaz de regenerar-se, sofrer alterações e, assim, evoluir (CAPRA, 2005).

Isso ocasiona, de acordo com Capra (2005), um paradoxo nas organizações, por se perceberem incapazes de lidar com as mudanças próprias da organização viva. Ao mesmo tempo em que são instituições sociais que se desenvolvem a partir de objetivos específicos, elas também são comunidades (re)construídas por indivíduos que interagem entre si (CAPRA, 2005).

Wheatley (2006) critica as organizações, no sentido de – em sua maioria – se reduzirem a visões mecanicistas, abreviadas a estruturas e divididas de maneira a produzir a sensação de algo não humano. Ao mesmo tempo em que as projetamos como sistemas vivos, “[...] só sabemos tratá-las como máquinas” (WHEATLEY, 2012 p. 39). Como sistemas vivos, possuem a capacidade de se auto-organizar e, à medida que o fazem, “[...] demonstram que a *desordem* pode ser uma fonte de nova *ordem*, e que o crescimento surge do *desequilíbrio* e não do *equilíbrio*” (WHEATLEY, 2006, p. 43).

A organização, enquanto sistema vivo, em suas tramas, sentidos e potenciais, portanto, que pulsa através de perturbações, não pode ser controlada, mas influenciada por impulsos, que interagem entre estruturas formais e redes informais e autogeradoras, segundo Capra (2005). No momento em que as estruturas formais se manifestam em documentos, estatutos, políticas e estratégias, as redes informais se (re)configuram a todo o momento e se materializam nos indivíduos.

Ao (re)pensarmos as organizações como organismos vivos, dotados de uma permanente dialógica entre a ordem e desordem (MORIN, 2008a), também as percebermos como sistemas abertos. Esses sistemas se encontram em meio a agenciamentos de intencionalidades que se (des)estruturam como rizomas (DELEUZE; GUATTARI, 1995). Por isso, somos conduzidos a entender esses sistemas pulsantes, que são as organizações, articulados por/em movimentos, (des)encontros que se auto-eco-organizam e se auto produzem (MORIN, 2008a).

Nosso olhar para a organização considera as possibilidades que trazemos, mas também as compreende enquanto multiplicidades que coabitam em constantes movimentos (re)tecidos por/em linhas que relacionam aos sistemas vivos (MORIN, 2015a), à abordagem de Deleuze e Guattari (2011, 2012, 2013). As organizações, nessa perspectiva, são dotadas de encontros e desencontros, vivendo constantes aprendizados. Essa possibilidade rompe a forma de percebê-las tão somente enquanto pensamento arborescente (DELEUZE; GUATTARI, 2011, 2012, 2013) e simplificador (MORIN, 2000, 2003a, 2003b, 2005, 2008a, 2008b, 2011, 2012, 2013, 2015a, 2015b, 2015c, 2016, 2017).

Barreto, Carrieri e Romagnoli (2020), ao buscarem a perspectiva dos rizomas aos Estudos Organizacionais, entendem que o olhar rizomático é aberto à recursividade, à reelaboração e vive o inesperado, assim como a complexidade de Morin (2000, 2003a, 2003b, 2005, 2008a, 2008b, 2011, 2012, 2013, 2015a, 2015b, 2015c, 2016, 2017). Restringir-se, portanto, a modelos específicos e aplicados à totalidade das organizações, assim como fórmulas consideradas bem-sucedidas (BARRETO; CARRIERI; ROMAGNOLI, 2020), seria não perceber toda a potência contida em um olhar que acolhe diferenças, criação e possibilidades.

Sistemas abertos e vivos que são, as organizações são continuamente (re)construídas por esses movimentos em linhas, como rizomas. Percebemos linhas que buscam o equilíbrio e condicionam seus indivíduos a determinadas estruturas e ordens, da mesma forma em que eles se relacionam, experimentam e vivem a

organização e seus movimentos. Esses traçados também podem se romper e neles emergir um movimento – uma linha – de fuga (DELEUZE; GUATTARI, 2011) que, assim como podem encontrar possibilidades para subverter a lógica das perversidades nas organizações, também pode potencializá-las em organismos ainda mais doentes.

## 5 NOSSAS TECITURAS ACERCA DA PERSPECTIVA COMUNICACIONAL

*[...] ocorria cobrança de metas nas reuniões matinais, durante o intervalo, durante o horário de trabalho via whatsapp; havia comparações entre os vendedores e supervisores, e quem não atingia as metas era ridicularizado, com observações do tipo ‘o fulano te fumou’ [sic], ou com ameaças de despedida; os gerentes eram arrogantes nas cobranças da metas, chutando os quadros e batendo com a cabeça neles; uma vez o gerente chutou o computador do reclamante<sup>56</sup> (RIO GRANDE DO SUL, 2018b, n.p, grifos do autor).*

Ao longo de nosso percurso, avistamos paisagens relacionadas ao mundo do trabalho, traçadas por movimentos de precarização e exploração, em lógicas que, sob o manto do acolhimento, podem (re)produzir processos desumanos e perversos. A consequência, por vezes, é a configuração de perversidades (in)visíveis em assédio moral e assédio moral organizacional. Além disso, compreendemos quem são alguns dos atores/sujeitos que se (des)encontram pelas paisagens que – brevemente – nos inserimos.

Seguimos nossa caminhada até que nos damos conta de que nos deparamos com um movimento que consideramos ser um dos maiores desafios de nossa trajetória, que é refletir sobre a emergência da comunicação nas práticas de assédio moral organizacional, a partir da abordagem que temos desenvolvido, referente ao mundo do trabalho e às configurações de violências que culminam em assédio moral organizacional. Por outro lado, percebemos que esse desafio se dá, também, pelo fato de nossa pesquisa se tratar de um trabalho que, no campo da Comunicação, não possui referências vinculadas diretamente ao assédio moral organizacional, pois como vimos – capítulo 2, item 2.2 –, a maior parte das pesquisas são relacionadas à área do Direito, Saúde e Psicologia. Há apenas dois trabalhos vinculados ao tema em Comunicação e estão relacionados apenas ao assédio moral<sup>57</sup> especificamente, porém não em sua modalidade genérica, que é voltada à necessidade produtiva, como é o caso do assédio moral organizacional.

Além disso, entendemos ser usual atribuímos o desenvolvimento dessas configurações de violência institucional, assim como o sentido da necessidade de proteção das relações de trabalho – e dos próprios trabalhadores – no âmbito

<sup>56</sup> Trecho extraído do acórdão nº 0020246-60.2016.5.04.0732 (RIO GRANDE DO SUL, 2018b).

<sup>57</sup> Como já abordamos, o assédio moral organizacional trata-se de uma modalidade mais genérica do assédio moral, por serem os alvos coletivos e não específicos, tendo como vinculação a necessidade produtiva da organização e não necessariamente a exclusão de um indivíduo específico.

organizacional, às perspectivas jurídicas, sobretudo ao Direito do Trabalho. Um direito que é pautado, em sua gênese, por um processo de lutas e resistências para o desenvolvimento de normativas e garantias que sejam corretoras de desigualdades (BRASIL, 2019) vividas por indivíduos que, paradoxalmente, se percebem como livres, porém inseridos em uma relação de subordinação no mundo do trabalho. Segundo Lazzarin (2010, p. 70):

O Direito do Trabalho surgiu para proteger os hipossuficientes, ou seja, verificou-se que, apesar de proclamada a liberdade e a igualdade formal, continuava a exploração dos mais débeis pelos economicamente mais fortes. Para o equilíbrio de tais relações o Estado, por meio das normas, propiciou uma desigualdade jurídica, o que o fez através do Direito do Trabalho. Este tem como finalidade a proteção do trabalhador, preocupa-se com a dignidade da pessoa humana, com melhores condições de trabalho e também melhores condições sociais, não visualizando o homem apenas como um ser econômico (LAZZARIN, 2010, p. 70).

Salientamos ser oportuno trazer uma perspectiva crítica que, para além da interpretação como protetor e balizador das desigualdades sociais, percebe o Direito do Trabalho como regulador e pacificador das relações existentes entre o capital e o trabalho, o que o tornaria fundamental para a manutenção do modo de produção vigente (LIMA; OPUSZKA, 2017). Logo, Maior e Severo (2017) afirmam que o Direito do Trabalho emerge na necessidade de proteção contra a superexploração, ao mesmo tempo em que “[...] é também, desde o início, o reconhecimento social de que essa relação implica uma troca desigual: tempo de vida/força física em troca de remuneração/valor monetário” (MAIOR; SEVERO, 2017, p. 156).

Por isso, ao mesmo tempo em que resiste às injustiças e reconhece as posições de desequilíbrio dos atores envolvidos naquela relação, também entendemos que, através de seu processo normativo, se vê em meio a forças potencializadoras de desigualdades. Vale, novamente, destacar, o contexto de *flexibilização* das normas e direitos trazidos pela reforma trabalhista, por meio da Lei nº 13.467 de julho de 2017, como já abordamos anteriormente, em que atua, inclusive, de acordo com Viana e Krein (2019), sob um olhar ideológico “e até mesmo no aspecto psicológico, passando a ideia de que o trabalhador já não precisa de proteção, e reforçando a falsa tese de que o Direito do Trabalho prejudica o Direito ao Trabalho” (VIANA; KREIN, 2019, p. 15).

Entretanto, defendemos que a relação que permeia todo o cerne dessa discussão jurídica [e para além dela] é esculpida por/em comunicação. Isso porque o cotidiano organizacional – onde emerge a relação entre trabalhador e empregador –

é tramado pela complexidade (MORIN, 2008a, 2015a, 2016) e por tantas multiplicidades que coabitam na incerteza, nos laços de coletividade, os constantes processos de negociação, dissensos, disputas, entre tantas outras vivências.

O que observamos é que, por vezes, à comunicação é atribuída uma perspectiva funcionalista, (re)produtora de uma lógica binária, como uma operação que busca resultados certos, estruturas e soluções específicas e exatas. Diante disso,

[...] cada vez mais se torna difícil, pensar as organizações a partir das lentes de um Paradigma Simplificador, principalmente porque as organizações, como sistemas complexos, vivem, convivem e sobrevivem em cenários mutantes. As tentativas, contudo, da adoção de um Paradigma Simplificador são inúmeras, e passam, por exemplo, pela emergência de ‘novos’ modelos de gestão, no mais das vezes modelos antigos, revisitados e apresentados como soluções ‘salvadoras’ para as organizações (CURVELLO; SCROFERNEKER, 2008, p. 6).

Não se trata de recusar a ordem e a linearidade, porém, entender que “[...] quanto menos um pensamento for mutilador, menos ele mutilará os humanos” (MORIN, 2015a, p. 83). Ao (re)pensar a comunicação para além de tão somente estruturas, máquinas, regulagens e alinhamentos, nos distanciamos de atalhos que encobrem diferenças, desprezam singularidades, distintas realidades e, ainda, que viabilizam a violência e a desumanização. Por vezes, esse olhar nos aproxima de concepções em que o sentido de comunicação se coloca com um viés tecnicista, que a entende como um “[...] um modelo interativo em que dois polos (emissor e receptor) trocam mensagens com um pano de fundo necessário, o canal” (SODRÉ, 2014, p. 68). No entanto, Wolton (2011) a define como um processo que emerge na (in)comunicação, entendendo que: “Comunicar é cada vez menos transmitir, raramente compartilhar, sendo cada vez mais negociar e, finalmente, conviver” (WOLTON, 2011, p. 62). É, nesse olhar, que ela reside no reconhecimento do Outro, em suas multiplicidades, ao passo que ela é (re)tecida por/em relação, no compartilhamento e na negociação.

Dentre as razões pelas quais a comunicação acontece, o autor (WOLTON, 2011) destaca que ela se dá, principalmente, por buscarmos compartilhar – em um sentido de necessidade humana –, já que: “Viver é se comunicar e realizar trocas com os outros do modo mais frequente e autêntico possível” (WOLTON, 2011, p. 17). Além disso, também buscamos a sedução e a convicção. Por isso, a importância de admitir que “o horizonte da comunicação é quase sempre a incomunicação” (WOLTON, 2011,

p. 20), compreendendo este Outro da relação em suas fragilidades e potencialidades, em um processo de negociação e convivência, que se apoia na alteridade.

O Outro, para Morin (2012), comporta a estranheza e a similitude, sendo – ao mesmo tempo – semelhante em virtude dos traços humanos e culturais, que são comuns, mas dessemelhante, por sua singularidade individual e pelas suas diferenças étnicas. Por isso, a convivência defendida por Wolton (2011) se manifesta no respeito à pluralidade, ainda que não possua força impeditiva de desigualdades e confrontos, pois: “A comunicação, na maior parte do tempo não consiste em compartilhar pontos de vista comuns entre indivíduos livres e iguais, mas em organizar a convivência entre visões de mundo frequentemente contraditórias” (WOLTON, 2011, p. 87).

Ainda que estejamos diante de um arsenal informacional<sup>58</sup> do qual se refere Antunes (2020), em meio a inúmeras possibilidades de interação que surgem, isso não representa – necessariamente – a comunicação. Nossa perspectiva comunicacional vai além das capacidades conectivas, pressupondo o encontro de condições que permitam o mínimo de inter-relações que possam se (re)construir no respeito às diferenças e percepções de mundo. Que possam coabitar, sem desconsiderar as diferentes identidades, em um sentido de “[...] fazer com” (WOLTON, 2006, p. 223).

Comunicar é *ser*, isto é, buscar sua identidade e autonomia. É também *fazer*, ou seja, reconhecer a importância do outro, ir ao encontro dele. Comunicar é também agir. Mas é igualmente admitir a importância do outro, portanto, aceitar nossa dependência em relação a ele e a incerteza de ser compreendido por ele (WOLTON, 2006, p. 15).

Para que isso seja possível, é preciso reconhecer a (in)comunicação, os (des)encontros das diferenças, o “[...] direito de pensar, de exprimir-se, de buscar o outro, de relacionar-se, de recomeçar, de superar tabus e de construir certa verdade, mas também de fracassar, de cair na solidão, na incompreensão” (WOLTON, 2011, p. 88). A (in)comunicação, como refere Wolton (2006), pressupõe assumir os riscos do encontro com o Outro e de seu fracasso, já que navegamos diante do desconhecido, em uma relação ambivalente que hesita a cada instante, entre o medo e a simpatia (MORIN, 2012).

---

<sup>58</sup> Antunes (2020), ao mencionar o arsenal informacional ao qual estamos vivendo no século XXI, se refere aos “[...] algoritmos, inteligência artificial, *internet das coisas*, *big data*, Indústria 4.0, 5G e tudo mais que temos” (ANTUNES, 2020, p. 384).

Enquanto uma dimensão que (re)tece o pulsar humano, a comunicação vive no “[...] *estar abertos ao outro, ao mundo, ao estranho*” (MARCONDES FILHO, 2014, p. 347). Através dessa compreensão, Marcondes Filho (2004, 2008) também nos apresenta à concepção que supera o olhar insculpido na linguagem e instrumento e a considera enquanto “[...] um acontecimento, um encontro feliz, o momento mágico entre duas intencionalidades, que se produz no ‘atrito dos corpos’” (MARCONDES FILHO, 2004, p. 15). Não se trata, contudo, de um objeto – coisa – que podemos tocar, deslocar, transferir, emergindo como uma atmosfera que nos transforma na presença do incorpóreo, daquilo que não se materializa (MARCONDES FILHO, 2008).

Por outro lado, se revela nos acontecimentos e, embora nem sempre possível, não se realiza no imediato, mas no seu instante mágico, na produção de sentidos únicos e irrepetíveis (MARCONDES FILHO, 2004, 2008). É, então, uma possibilidade de captarmos o mundo, um encontro, “[...] uma relação entre mim e o outro ou os demais” (MARCONDES FILHO, 2004, p. 16).

Isso porque, para o autor (MARCONDES FILHO, 2014), a comunicação se dá por/em uma capacidade de rompimento de nossa própria redoma e, semelhante à perspectiva de Wolton (2006, 2011), ir à busca do outro, reconhecendo sua alteridade, sua estranheza e diferença em relação a nós mesmos. É, através desse olhar sobre o Outro – e sua tentativa de compreensão –, que podemos entender a complexidade pela qual a comunicação é (re)tecida. Isso nos lembra a abordagem que Morin (2012) faz acerca da compreensão, em que menciona sermos constantemente desafiados por este Outro, através de uma relação de intersubjetividade. É, para ele (MORIN, 2012), onde ocorre a compreensão, pois a possibilidade de compreender: “[...] permite reconhecer o outro como outro sujeito e senti-lo, eventualmente [...] outro si mesmo” (MORIN, 2012, p. 78).

Se a nós é apresentada a oportunidade de conhecer o Outro, o fazemos por nos projetarmos nele, através de uma relação subjetiva e simpática (MORIN, 2008), por/em abertura e, também, generosidade (MORIN, 2003a). Entendemos que, ainda que possamos perceber dessemelhanças, é possível ir à busca de marcas suficientes que nos levem em um processo de (re)construção da convivência, coexistência, coabitação e tolerância. Reconhecer a existência do Outro, em nossa perspectiva, também representa admitir que: “O outro está ali, visível, onipresente, mas tão diferente. E é aí que [...] Comunicar é descobrir o incomunicável, a alteridade radical e a obrigação de organizar a coabitação” (WOLTON, 2006, p. 219-220).

As reflexões que trazemos acerca da perspectiva de comunicação são baseadas em olhares que vão além do paradigma informacional – um paradigma que resume a comunicação enquanto um processo de transmissão de mensagens de um emissor para um receptor (FRANÇA, 2001). Isso nos faz acreditar que nossos olhares podem ser orientados por um esforço contínuo de (re)aproximação, convívio e abertura para que possamos nos colocar em relação com a (in)comunicação (WOLTON, 2006, 2011), no espaço *entre*, através de onde o “[...] incorpóreo, sutil e inesperado anima, vitaliza, energiza” (MARCONDES FILHO, 2014, p. 571).

Embora Wolton (2006, 2011) e Marcondes Filho (2004, 2008) abordem a improbabilidade da comunicação, Muniz Sodré (2002, 2014), propõe um olhar crítico com relação a essa compreensão. Para ele (SODRÉ, 2002), o objeto da comunicação é a vinculação humana, aquilo que nos faz permanecer socialmente juntos, para além de nossas diferenças. Mesmo que existam os conflitos e controvérsias, Sodré (2014) acredita que os processos de comunicação e informação estão articulados, pois enquanto a informação proporciona estrutura ou forma à matéria, a comunicação (re)tece o comum. Este *comum* (grifo nosso) reúne o que há de concreto no social, isto é, “[...] indivíduos, famílias e associações ligados por redes de dependência que, além de razões econômicas, jurídicas e políticas, aglutinam-se” (SODRÉ, 2014, p. 205).

É dizer que a comunicação, embora não se resuma à mera transmissão de informações e/ou à prática discursiva, emerge como uma forma de (re)pensar o comum humano enquanto um laço [inter]subjeto das relações sociais, “[...] tornar comum as diferenças ou de reunir os opostos que, em sua dinâmica, fazem circular a *philia*<sup>59</sup>” (SODRÉ, 2014, p. 202). Por isso, a ação de comunicar – na visão de Sodré (2014) – parte de uma relação ou do vínculo com o prefixo *com* (grifo nosso), pois é isso que nos vincula, enquanto *comum* (grifo nosso) e potencializa a própria complexidade que ali reside.

A comunicação (re)constitui, na visão de Vizer (2011), uma trama (in)visível e complexa que (re)constrói sentidos. A trama, para o autor (VIZER, 2011) representa uma rede de sentidos – real, simbólica e imaginária – que vão sendo construídos. Uma metáfora em que “[...] há uma ‘trama’, um tecido com certa estrutura e permanência, uma organização de formas, de texturas, de entrecruzamento das fibras

---

<sup>59</sup> O termo *philia*, referido por Sodré (2014), representa o laço comum, o círculo do convívio.

do material; mas também houve – e há – uma ação de tecer, de fiar e entrecruzar” (VIZER, 2011, p. 149).

Ao ultrapassar o processo de recriação dos vínculos e dos laços sociais, a comunicação, enquanto lugar de sentidos, se refere às crenças e fundamentos que (re)constróem a experiência profunda da vida cotidiana, tanto em relação aos indivíduos, quanto às próprias comunidades. Por isso: “A comunicação, no fim das contas, é o bem humano melhor distribuído e se baseia precisamente em construir relações humanas e na possibilidade de interpretar e recriar nossos universos de sentido” (VIZER, 2011, p. 126).

É importante pensarmos que, se estamos diante de uma sociedade que vive a complexidade, as organizações – organismos vivos – refletem as relações que (re)construímos na esfera social. Por isso, o cotidiano organizacional, enquanto uma trama (in)visível que, ao longo do tempo, vive relações, (re)interpreta sentidos e perspectivas de mundo. Nele, são abrigados os dissensos, medos, as incertezas, sofrimentos e, também, realizações. Essa trama é, portanto, (re)tecida por/em comunicação.

## 5.1 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES: UM OLHAR CRÍTICO

Ao buscarmos refletir sobre a comunicação no contexto organizacional, lembramos que no artigo *Contra tendências paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea no Brasil*, Scroferneker (2012), através do que denomina contra tendências, revela novos olhares que têm sido explorados, na tentativa de romper as visões comumente funcionalistas atreladas à comunicação organizacional. Revela, assim, a exaustão do Paradigma Simplificador, que entendemos reduzir o complexo que é a comunicação, pois se trata de um “[...] paradigma que põe ordem no universo, expulsa dele a desordem. A ordem se reduz a uma lei, a um princípio” (MORIN, 2015a, p. 59).

É importante mencionar que para Kunsch (2016, 2017), a comunicação organizacional é compreendida como “[...] uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social no âmbito do sistema social global, como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a

integram” (KUNSCH, 2017, p. 43). Envolve, portanto, todos os processos comunicativos e seus elementos constitutivos (KUNSCH, 2016, 2017).

Ao reduzirmos o sentido da comunicação, quando a relacionamos no contexto das organizações, a meras normativas, prescrições e ordens, acreditamos que isso potencializa injustiças e – mesmo que aos poucos – decepa a própria noção de dignidade humana<sup>60</sup> dos sujeitos que (re)tecem o sistema vivo, que é a organização. Silva (2008, p. 9), ao tecer relações entre organizações e comunicação, entende que “[...] são duas das mais complexas atividades humanas. Uma leva a outra, uma depende da outra”. Isso porque:

Tudo na complexidade requer comunicação e organização. De certa forma, a complexidade é a organização da comunicação e a comunicação da organização. Não há comunicação sem organização nem organização sem complexidade. Não seria descabido afirmar que a comunicação organizacional é a organização complexa da comunicação na complexidade de uma organização (SILVA, 2009, p. 9).

Essas perspectivas, de acordo com Scroferneker, Amorim e Oliveira (2016) promovem reflexões de cunho relacional nesse campo, superando um modelo fundamentalmente instrumental. Por isso, diante da organização e dos próprios sujeitos ali envolvidos, há a importância de entender que a comunicação organizacional provoca compreender, também, “[...] as interações, as trocas simbólicas que se desenvolvem a partir de pensamentos e palavras, atos e sentimentos, em espaços e projetos coletivos, portanto em espaços sociais” (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2016, p. 7).

Para desenvolver sua perspectiva, Amorim (2015) dedica-se a (re)pensar a comunicação organizacional a partir de uma relação constante entre suas dimensões orgânica e empírica. Para ela (AMORIM, 2015), a dimensão orgânica é o lugar da produção de sentidos, em que as relações são tecidas, proporcionando, aos indivíduos, o sentimento de lugarização. De maneira diferente, porém complementar, a dimensão empírica possibilita o desenvolvimento de um conjunto de práticas com o intuito de realizar objetivos institucionais e/ou mercadológicos e, também, estabelecerem relacionamentos pontuais e/ou sistemáticos com seus interlocutores

---

<sup>60</sup> Entendemos como oportuno lembrar que o respeito à dignidade da pessoa humana, além de constar no preâmbulo da Declaração Universal dos Direitos Humanos, é garantido na Constituição Federal do Brasil como um dos fundamentos do Estado Democrático de Direito, em seu Art. 1º, III: “A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos [...] III - a dignidade da pessoa humana” (BRASIL, 1988).

(AMORIM, 2015). Embora o olhar de Amorim (2015) perceba a comunicação em sua complexidade, a autora entende que nem todas as organizações apreendem essa noção de convívio dialógico entre as dimensões. Enquanto algumas não desconsideram nenhuma das perspectivas, há aquelas que privilegiam normativas e instrumentos.

Oliveira (2009) utiliza a terminologia comunicação no contexto das organizações e busca referências no paradigma relacional da comunicação, que a percebe enquanto um processo de interação permeado por interlocutores, mensagem, meio e contexto. Essa perspectiva

[...] percebe a organização como um dos atores do processo comunicacional e salienta o espaço comum como o lugar de exposição de interesses, expectativas e demandas diversas. Nesse espaço é que acontecem as trocas entre interlocutores, a partir da organização com um ou vários interlocutores e vice-versa (OLIVEIRA, 2009, p. 331).

O conceito de comunicação no contexto das organizações é desenvolvido através de um processo relacional que se dá por/em “[...] práticas individuais e/ou grupais para alcançar uma estrutura coletiva de significados, os quais dizem respeito às organizações e aos atores sociais envolvidos no processo interativo” (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 60). Mafra e Marques (2018) se apoiam nessa perspectiva e entendem que a comunicação, quando pensamos o contexto organizacional, deve ser percebida por/em possibilidades de estabelecimento de trocas e negociações, considerando a diversidade e tolerância. Essa visão privilegia (re)pensar a existência relacional que ali habita, visto que considera os sujeitos, as relações de poder e conflito, os papéis sociais e dissensos (MAFRA; MARQUES, 2019a).

Concordamos com Mafra e Marques (2019a), ao compreenderem que aos cenários organizacionais, são realizadas tentativas de instituir ordens, padronizações e semelhanças. Por isso, eles tendem “[...] a serem atravessados por climas de estagnação, pautados por silêncios, não-ditos, latências (pilhas de passados muitas vezes mal resolvidos, mal redimidos, mal-ditos, mal recolocados, num presente amplo)” (MAFRA; MARQUES, 2019b, p. 17). Quando percebida como uma possibilidade impeditiva ao progresso, a emergência dos dissensos e diferenças é deixada de lado, asfixiada, frente à perturbação que tal movimento possa sugerir (MAFRA; MARQUES, 2019a).

Por outro lado, Kunsch (2017) salienta a fundamentalidade de (re)pensar a comunicação no contexto das organizações, entendendo os cenários em que operam,

por conta das novas realidades que surgem e que vivemos. Logo, é preciso que elas não afastem a compreensão acerca “[...] da incerteza, das crises globais, das inseguranças, dos mercados financeiros voláteis etc.” (KUNSCH, 2016, p. 33) mas que considerem a participação ativa de todos os atores sociais que a integram. Para tanto, Kunsch (2016) propõe a análise da comunicação organizacional em quatro dimensões: instrumental, humana, cultural e estratégica.

Entre todas, a dimensão instrumental é a que predomina no cotidiano comunicacional, por contemplar um viés funcionalista e técnico, deixando de lado outros contextos (KUNSCH, 2016), pois é “[...] instrumental, funcional e técnica e é considerada mais uma transmissão de informações e ‘ferramenta’ para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização (KUNSCH, 2016, p. 40). Ainda que necessária para atingir resultados, se entendida como dimensão única a ser desenvolvida, é insuficiente. Por outro lado, a dimensão estratégica se assemelha à instrumental, quando vigente uma perspectiva racional, voltada à eficácia e resultados (KUNSCH, 2016). Ao mesmo tempo que considerada a partir de uma visão clássica, também pode ser desenvolvida a partir de um olhar que admite incertezas e busca diferentes alternativas (KUNSCH, 2016).

Como defende Kunsch (2016), a comunicação organizacional não acontece de maneira isolada de um contexto multicultural, razão pela qual a dimensão cultural surge por/em as diferentes culturas que são consideradas e valorizadas no cotidiano das organizações. Os indivíduos possuem suas próprias perspectivas de mundo, formas de agir, pensar e se adaptam [ou não] aos modos de fazer das organizações, de maneira que:

O ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem com suas diferentes culturas. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, não sendo sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e instrumental, centrada somente nos resultados e nos interesses dos negócios (KUNSCH, 2016, p. 48).

Consideramos que a comunicação precisa atravessar os processos simbólicos, relacionamentos interpessoais e coletivos, compondo e vivendo movimentos que se integram por/em um pilar fundamental, que é o “[...] fator humano, subjetivo, afetivo, relacional e contextual” (KUNSCH, 2017, p. 44). É por isso que a autora (KUNSCH, 2017) destaca a importância – e necessidade – do olhar da dimensão humana da comunicação no contexto organizacional, considerando toda a

complexidade que ali pulsa, em cenários que se (re)configuram em valores/vivências tão paradoxais.

Admitimos a fundamentalidade do esforço de (re)conectar nosso olhar à dimensão humana, sobretudo quando compreendemos que são esses indivíduos [nós e outros] que compõem os sistemas vivos e complexos que são as organizações (MORIN, 2005, 2008a, 2015a, 2016). Eles são “[...] o elemento humano, cada um e todos, que respira, inspira e transpira a organização, modifica e é modificado nesse ambiente, age, reage e retroage, movimenta e é movimentado” (SCROFERNEKER; WELLS, 2015, p. 18).

Considerando “[...] que as pessoas passam parte considerável de suas vidas nas organizações, há um desejo crescente de que o trabalho seja gratificante e enriquecedor” (MUMBY, 2010, p. 19). Mumby (2010) refere que a relação entre organização e humanização faz parte dos estudos organizacionais críticos. A comunicação, quando associada ao olhar da humanização, exige considerar o *outro* (grifo nosso), porém

[...] não como alguém que precisa ser incorporado em nossa visão específica de mundo. Ao invés disso, o ‘outro’ é exatamente aquela pessoa, aquele grupo, ou até mesmo aquele texto, que apresenta um horizonte de possibilidades diferente do nosso e que representa risco para nós porque se engajar ao seu horizonte nos abre a possibilidade de mudança e transformação (MUMBY, 2010, p. 26).

Esse sentido de cuidado pelo outro que Mumby (2010) refere vai ao encontro do que temos abordado sobre a importância do acolhimento da complexidade dos indivíduos em suas diferenças e semelhanças, para que seja possível o exercício da coabitação, como expressa Morin (2008). Essa postura “[...] não significa aceitar a diferença e deixar como está; trata-se de se dedicar à diferença de uma forma que nos abra para a autodestruição” (MUMBY, 2010, p. 26).

Quando expõe que: “Atentar para a humanização das organizações nunca foi tão necessário”, Kunsch (2016, p. 51) nos leva, neste momento de nosso percurso, mesmo que tenhamos avistado algumas paisagens do mundo laboral, a nos inquietarmos sobre o que essa trilha tem nos revelado. Será que eliminamos nossa condição humana no trabalho?

As potencialidades de uma perspectiva comunicacional que se (re)tece por/em relação, que nos parece transformadora, também nos lembra que, no contexto organizacional, por vezes, deixamos de reconhecer o *outro* (grifo nosso) com o qual

poderíamos nos colocar *em relação* (grifo nosso). (In)visibilizamos seu atributo humano e, por isso, reconhecemos que defender a (re)construção de movimentos que considerem a dimensão humana e sua importância no contexto das organizações, como o faz Kunsch (2016), também é resguardar as potencialidades criativas que ali podem emergir.

Entendemos que (re)pensar para além de uma perspectiva funcionalista, que promove tendências de tonalização, como referem Marques e Mafra (2019b), desses ambientes, que, a todo tempo, sobrevivem nas tecituras relacionais, representa a busca pela compreensão da incomunicação (WOLTON, 2006, 2011) e, também, das dimensões em que a comunicação organizacional pode ser tramada. É dizer que podemos entendê-la enquanto *organização percebida*, *organização experienciada* e *organização vivida* (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016, grifos nossos).

As dimensões propostas por Scroferneker e Amorim (2016) estão vinculadas entre si, não sendo excludentes, pois consideram as [inter]relações que vão sendo “[...] (re)estabelecidas, (re)construídas, (re)tecidas, (re)significadas” (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016, p. 264) ao longo do cotidiano organizacional (QUADRO 11). Nossa percepção e sentimentos acerca das organizações estão associados, também, a nossa experiência e vivência (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016).

#### Quadro 12 - Dimensões da Comunicação Organizacional

Organização Vivida	Organização Experienciada	Organização Percebida
Percepção de mundo dos indivíduos, quando em relação com o que é experienciado e percebido no cotidiano organizacional.	Experiências sociais que emergem nas/das relações, a partir das dimensões da organização vivida e percebida. Aquilo que pode ser vivido e pautado por nós mesmos ou pela voz do outro.	Nossas observações, afetações que emergem nas/das experiências e vivências que (re)construímos.

Fonte: Autora (2020), a partir de Scroferneker e Amorim (2016).

É por/em a *organização vivida* (grifo nosso) que emerge nossa percepção de mundo, a partir do contexto em que estamos inseridos, naquele momento (QUADRO 12). Pela *organização experienciada* (grifo nosso), poderíamos compreender como as “[...] experiências sociais que brotam das relações com esse [e nesse] ambiente”

(SCROFERNEKER; AMORIM, 2016, p. 259), mas também acreditamos que é possível (re)pensá-la como a relação que se (des)encontra na tecitura do acontecer, do incorpóreo (DELEUZE; PARNET, 1998).

Por Scroferneker e Amorim (2016) considerarem as dimensões em movimentos que se entrelaçam, acreditamos que a *organização percebida* (grifo nosso) se (re)faz nos traços que observamos, nos sentidos que nos afetam<sup>61</sup>, por/em as vivências e experiências que (re)constituímos como nossas e, também, do *Outro* (QUADRO 11, grifo nosso). Diante de ações/discursos, decisões e as próprias relações que são (re)construídas nas paisagens organizacionais que são percebidas, experienciadas e vividas nas organizações e que tendem a impulsionar perversidades (in)visíveis, gestão do medo, configurações de assédio, dentre outras abusividades, o olhar da organização voltado às dimensões que consideram os sentidos, referidas possibilita (re)lembrar que, no contexto das organizações existe muito além da mera força de trabalho.

Por outro lado, como temos avistado ao longo de nossa jornada, os distintos modos de ser do mundo laboral se expandem intensamente, através de diferentes e (re)atualizadas modalidades de precarização, impulsionadas e comandadas por relações que se (re)tecem em sua forma mais destrutiva, em um cenário de devastação (ANTUNES, 2020). Um intenso sentimento de desconforto nos invade neste percurso, ao trilhar paisagens que nos desacomodam e nos lembram, a cada momento, o desafio que é promover o movimento (auto)crítico, sobretudo no que se refere as nossas perspectivas comunicacionais, em que, por vezes, a lógica (re)produtiva pode nos fazer romper em desumanidades.

No entanto, reconhecemos a fundamentalidade de (re)pensar a comunicação no contexto das organizações através de possibilidades que busquem coabitar com as diferenças, os dissensos, as incertezas, que aceite conviver com a (in)comunicação e a (des)ordem, que são naturais. Isso leva a traçar uma perspectiva que, embora não combata totalmente as abusividades e perversidades (in)visíveis, oportuniza o desenvolvimento de alternativas que fortalecem os indivíduos que vivem o contexto organizacional [e laboral].

O caminho que viabiliza a abertura àquele [outro] sujeito que, embora seja diferente de nós, também vive o mundo do trabalho e (re)constroi suas perspectivas

---

<sup>61</sup> Muniz Sodré (2016) compõe o conceito de afeto, por/em um estado de choque, um sentimento, uma energia psíquica que nos perturba em campos que se mostram contraditórios, entre prazer e tensão.

de mundo cotidianamente é, em nossa crença, uma possibilidade de promover transformações. Ainda, de desenvolver, nessa dimensão comunicacional que (re)tece as relações, olhares mais democráticos e que estejam pautados por/em perspectivas de proteção, no sentido de entender que, nos contextos organizacionais, assim como no olhar jurídico, os atores que ali estão envolvidos seguem relações que não estão em equilíbrio.

Trata-se de um exercício constante – e intenso –, conduzir a dimensão empírica da comunicação organizacional, como referida por Amorim (2015) em relação com a sua dimensão orgânica. Por outro lado, entendemos como um processo necessário. Não há, em nossa visão, manuais que nos façam entender como devemos guiar aquilo que é *vivido, percebido e experienciado* (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016, grifo nosso) pelos indivíduos.

Prescrever o pulsar humano, as angústias, alegrias, o sofrimento, entre tantos sentimentos que nos permeiam na complexidade que envolve o viver, além de silenciar as diferenças, também elimina a própria condição humana do trabalho. Lembramos Sarlet (2004), quando aborda o princípio fundamental da dignidade da pessoa humana:

[...] onde não houver respeito pela vida e pela integridade física do ser humano, onde as condições mínimas para uma existência digna não forem asseguradas, onde a intimidade e identidade do indivíduo forem objeto de ingerências indevidas, onde sua igualdade relativamente aos demais não for garantida, bem como onde não houver limitação do poder, não haverá espaço para a dignidade da pessoa humana, esta não passará de mero objeto de arbítrio e injustiças. A concepção de homem-objeto, como visto, constitui justamente a antítese da noção da dignidade da pessoa humana (SARLET, 2004, p. 118).

Os excessos (re)produzidos pela intensificação da docilidade inculpada por/em narrativas sedutoras e instrumentalidades são suaves e, por vezes, não nos damos conta, acabando por desenvolver processos que estimulam a cultura de perversidades e assédio nos ambientes organizacionais. A violência – sutil ou explícita – é incorporada à cultura organizacional, que para Freitas (1999, p. 97) “[...] define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis”.

Ao abordar o conceito de cultura, Geertz (2008) a percebe como uma teia de significados que vamos tecendo, de maneira não fixa, sempre à procura de novos significados. Por isso, a cultura, de acordo com o autor (GEERTZ, 2008) é (re)tecida a partir de processos simbólicos, influenciada por contextos que consideram aspectos

históricos e sociais e exige, assim, a interpretação de tudo o que vai sendo entrelaçado. Morin (2011) compreende que cultura e sociedade permanecem em uma relação geradora mútua, pois “[...] nesta relação, não podemos esquecer as interações entre os indivíduos, eles próprios portadores/transmissores de cultura, que regeneram a sociedade, a qual regenera a cultura” (MORIN, 2011, p. 19). Ela, portanto, (re)atualiza e possibilita aos indivíduos um saber acumulado, sua lógica, paradigmas, aprendizagens, perspectivas de mundo, ao mesmo tempo em que (re)organiza normas, prescrições, proibições.

Nos contextos organizacionais, podemos compreender a noção de cultura organizacional a partir dessa relação geradora mútua a que Morin (2011) se refere, em que vamos (re)tecendo, cotidianamente, nossa teia de significados, a partir de nossas interpretações, como contextualizado por Geertz (2008). Freitas (1999) aponta críticas a noção de cultura organizacional, a partir da forma como, por vezes, a comunicação se utiliza de narrativas e práticas de sedução que podem se traduzir, em realidade, como manipulação dos indivíduos.

Nesse sentido, a organização atua “[...] como uma superfície que projeta para o indivíduo essa imagem grandiosa (que ela tem de si) e que ele acredita poder absorver para se contemplar e realizar seu desejo de ser amado e reconhecido” (FREITAS, 1999, p. 115). Isso significa que a cultura organizacional, enquanto instrumento de poder, “[...] propõe a reconciliação ilusória do sujeito frágil e carente de amor com a organização forte e todo-poderosa, que pode satisfazê-lo. Assim ela opera no imaginário, no núcleo do desejo dos indivíduos” (FREITAS, 1999, p. 116).

Logo, entendemos que através de uma dimensão simbólica, a cultura organizacional está vinculada à compreensão de mundo que os sujeitos (re)constroem no mundo do trabalho, como

[...] uma trama, no sentido de tecido tramado, embora possa também ser admitida como ‘trama’ nos ambientes organizacionais. Esse tecido tramado é (re)tecido com base em diálogos simultaneamente visíveis e invisíveis, antagônicos/complementares, que se ajustam e desajustam conforme os interesses organizacionais e os entendimentos individuais (SCROFERNEKER, 2010, p. 190).

Para Scroferneker (2010), as tentativas de ordem que são instituídas e buscam fomentar o sentimento de pertencimento dos indivíduos podem, a qualquer momento, sofrerem desordens. Isso porque os sujeitos promovem a (des)ordem através dos “[...] diálogos invisíveis, nos ‘não ditos’, nos silêncios, nos olhares, no não formal, muitas

vezes ignorados e/ou negligenciados pelos gestores” (SCROFERNEKER, 2010, p. 190). Por isso, consideramos a existência [e necessidade] de um esforço contínuo de (re)pensar nossas práticas no que se refere à comunicação no contexto das organizações.

Um dos caminhos [entre tantos] possíveis, em nossa perspectiva, é considerar que a comunicação, que (re)tece as relações no contexto das organizações [e no mundo do trabalho], assuma os dissensos e se desenvolva por/em vias que levem em consideração a dignidade humana, que possa resistir e (re)agir para a proteção e fortalecimento dessas relações.

O recorte acerca do mundo do trabalho que trazemos considera que o assédio moral organizacional, como consequência de práticas oriundas de violência institucional, vai além das [inter]relações que emergem no cotidiano das organizações. É dizer que não se trata de as organizações serem *lugares* (grifo nosso) de total perversidade e modalidades de assédio, mas de compreender que toda a dimensão subjetiva que ali reside, “[...] não está alheia ao projeto neoliberal, pelo contrário, faz parte de seu funcionamento” (DA SILVA JÚNIOR, 2020, p. 259).

O indivíduo que vive esse sistema, portanto, é produzido por essa racionalidade (DA SILVA JÚNIOR, 2020), que desenvolve suas próprias “[...] formas de verdade, seus valores morais, suas instituições sociais” (DA SILVA JÚNIOR, 2020, p. 259), a lógica da necessidade de desempenho (HAN, 2017a). Isso é, em nosso entendimento, paradoxal, quando entendemos o *Outro* (grifo nosso), a partir da perspectiva de Morin (2012). No caso, ainda que as organizações se (re)construam continuamente enquanto sistemas abertos e vivos à complexidade (MORIN, 2000, 2003a, 2003b, 2005, 2008a, 2008b, 2011, 2012, 2013, 2015a, 2015b, 2015c, 2016, 2017), por/entre rizomas (DELEUZE; GUATARI, 2011), ainda assim, elas se compõem por um sistema cujo principal valor ainda é o capital (DA SILVA JÚNIOR, 2020). Isso acaba se reproduzindo, em nossa perspectiva, através das subjetividades que vivem no interior das organizações, bem como as relações que ali vão emergindo, uma *gramática* (grifo nosso) que é legitimada pela comunicação e pautada, por vezes, pela (re)produção de violências – mais especificamente – do assédio moral.

Quando abordamos a expressão *gramática* (grifo nosso), temos consciência de que a comunicação não se resume a um sistema de linguagem, pois ela representa, conforme refere Sodré (2014, p. 11) “[...] um sistema de organização do comum”. Por outro lado, o assédio moral organizacional, através de condutas, palavras, gestos e

atitudes (HIRIGOYEN, 2017) materializa a linguagem viva, que se faz presente nos laços [inter]subjativos das relações sociais e, como é o caso, daqueles que se (re)constroem no espaço organizacional. Relações em que emergem acontecimentos, como um *jogo* (grifo nosso), em que são evidentes os conflitos, as diferenças, semelhanças, controvérsias e toda a interlocução que potencializa a comunicação no contexto organizacional.

Logo, acreditamos ser necessário seguir a reflexão acerca da emergência da comunicação nas práticas de assédio moral organizacional, através de materialidades que possamos analisar por/em essa *gramática* (grifo nosso) que referimos. Por isso, nos propomos, neste momento, a buscar um exercício metodológico que considere as dimensões da comunicação organizacional – *organização percebida*, *organização experienciada* e *organização vivida* (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016, grifo nosso).

## 6 UM NOVO MOVIMENTO: TRAÇANDO UMA ALTERNATIVA METODOLÓGICA PARA ANÁLISE DO DISCURSO

*[...] os gerentes utilizavam buzinas no local de trabalho e isso atrapalhava no contato com os clientes. [...] no ambiente de trabalho havia muito tumulto e gritos dos supervisores, sendo que já foi xingada por vários supervisores de incompetente, medíocre e operadora de merda [sic], e isso acontecia com todos os operadores. Pontua que 'às vezes os supervisores arremessavam objetos nos operadores'<sup>62</sup> (RIO GRANDE DO SUL, 2015c, n.p, grifos do autor).*

As paisagens que fomos (des)encontrando, através dos capítulos deste trabalho, têm nos oportunizado (re)pensar nossas perspectivas acerca do mundo do trabalho. Ao seguir os traços que vamos (re)compondo, como um mapa que temos em mãos, percebemos que as paisagens com as quais nos deparamos, em alguns momentos, parecem ser tramadas por estruturas que se vestem de retóricas que impõem, ao mesmo tempo, flexibilidade e engajamento (SENNETT, 2019). Por outro lado, a medida em que temos a possibilidade de seguir a trajetória da caminhada, dados referentes ao labor na atualidade nos são apresentados e revelam abusividades decorrentes de práticas violentas nas relações de trabalho – e que possuem consequências jurídicas.

Nem sempre, salientamos, temos a oportunidade de desenvolver uma consciência crítica acerca das [inter]relações que emergem no mundo do trabalho e que podem promover culturas de violência e, por consequência, situações de assédio moral e assédio moral organizacional. Para além de nossa responsabilidade enquanto sujeitos no mundo do trabalho, também estamos atrelados a estruturas sociais que, como vimos até este momento, são alicerçadas por elementos que marcam um sistema produtivo que, em sua finalidade de aumento da produtividade e competitividade (ANTUNES, 2020), (re)produzem impactos nas organizações e, atrelado a isso, nas relações de trabalho.

Os processos de transformação na estrutura morfológica dessas relações também se (re)configuram e, em seu estado atual, de acordo com Antunes (2020), em que crescente o uso “[...] das tecnologias da de informação e comunicação (TIC), ‘internet das coisas, impressão 3D, *big data*, inteligência artificial etc” (ANTUNES, 2020, p. 20, grifos do autor), novas modalidades de trabalho crescem. Os cenários

---

<sup>62</sup> Trecho extraído do acórdão nº 0020060-58.2014.5.04.0004 (RIO GRANDE DO SUL, 2015a).

vividos pelos trabalhadores refletem parte de um sistema neoliberal, cujas características são revestidas por lógicas que promovem hipercompetitividade, produtividade e redução de custos (MORIN, 2013). Uma das consequências, como temos abordado, são os processos de precarização, que fomentam, em nosso entendimento, estruturas organizacionais que não se abrem a movimentos de exercícios contínuos, frente a toda (in)certeza que permeia seus processos comunicacionais.

Promovem o que poderíamos entender como as dimensões da comunicação organizacional *vividas, experienciadas e percebidas* (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016) pelos indivíduos, dotadas de violências, a partir de práticas institucionalizadas nos processos conduzidos pelas organizações “[...] para incrementar seus lucros às custas da dignidade humana dos trabalhadores” (RIO GRANDE DO SUL, 2017, n.p). E, como intuito de (re)pensarmos alguma possibilidade de transformação – ao menos no mundo do trabalho –, nos propormos a refletir sobre a emergência da comunicação nas práticas de assédio moral organizacional, que compreendemos como a materialização dos efeitos da violência nas estruturas laborais.

Ao desenvolvermos essa reflexão, reconhecemos a necessidade de explorar documentos que visibilizam práticas cujos efeitos jurídicos podem se configurar em assédio moral organizacional. Para além dos dados incorporados ao longo de nosso caminho, decidimos – neste momento – retomar o (des)encontro com todos aqueles atores/sujeitos que outrora havíamos encontrado no traçado que seguíamos deste mapa.

Nossa intenção é, neste momento do percurso, realizar um exercício metodológico a partir dos estudos da arqueologia de Michel Foucault (1997, 2006, 2008), inspirados na Análise do Discurso (AD) (FOUCAULT, 1997, 2006, 2008). Por outro lado, por entendermos que o assédio moral organizacional emerge por/em relações, as quais compreendemos serem (re)tecidas pela comunicação, propomos que o exercício arqueológico seja desenvolvido em tecitura com as dimensões da comunicação organizacional – *organização percebida, organização experienciada e organização vivida* (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016, grifo nosso). A materialidade desse movimento se dá através dos acórdãos<sup>63</sup> da Justiça do Trabalho, provenientes de condenações pela prática de assédio moral organizacional.

---

<sup>63</sup> Referem-se decisões judiciais proferidas no 2º grau de jurisdição da Justiça do Trabalho. São documentos públicos que representam o julgamento colegiado proferido pelos Tribunais, conforme o

A escolha do exercício arqueológico, ainda que não seja de fácil desenvolvimento, vai ao encontro das lentes que escolhemos para avistar nossas paisagens e realizar o caminho de pesquisa, pois o Pensamento Complexo, enquanto Método, busca superar fórmulas que já estabelecidas (MORIN, 2016). Quando articulado ao movimento cartográfico, pelo rizoma (DELEUZE; GUATTARI, 2011), nos damos conta de que os caminhos de pesquisa não estão totalmente prescritos. Ao seguirmos caminhos que têm nos revelado práticas que emergem por/em comunicação e, sobretudo, de maneira crítica, a possibilidade de (des)construção que encontramos para nossa trajetória de pesquisa não seria outra que não utilizar como recurso metodológico o olhar da análise discursiva arqueológica (FOUCAULT, 1997, 2006, 2008).

Na entrevista *Diálogo sobre o Poder*, o sentido de discurso manifestado por Foucault (2006) refere uma série de acontecimentos por meio dos quais ele é vinculado e, por isso, podemos dizer que se relaciona a uma dimensão histórica, mas que não “[...] remete necessariamente ao passado. Há uma arqueologia do presente. Presente ou passado, o visível é como o enunciável: eles são objeto não de uma fenomenologia, mas de uma epistemologia” (DELEUZE, 1988, p. 60).

Diferentemente de interpretar os discursos e ir em busca de explicações, o movimento pretendido com análise discursiva, de acordo com Veiga-Neto (2004) é o de discutir e analisar os efeitos que são produzidos pelo próprio discurso. Por isso, Foucault (2006) parte do discurso exatamente como ele é, pois:

Em uma descrição de tipo fenomenológica, se busca deduzir do discurso alguma coisa que concerne ao sujeito falante; tenta-se encontrar, a partir do discurso, quais são as intencionalidades do sujeito falante – um pensamento em via de se fazer. **O tipo de análise que pratico não trata do problema do sujeito falante, mas examina as diferentes maneiras pelas quais o discurso desempenha um papel no interior de um sistema estratégico em que o poder está implicado, e para o qual o poder funciona.** Portanto, o poder não é nem fonte nem origem do discurso, já que o próprio discurso é um elemento em um dispositivo estratégico de relações de poder. (FOUCAULT, 2006, p. 253, grifos nossos).

Quando Foucault (2008) descreve o conceito de discurso, em *A Arqueologia do Saber*, o define para além de conjuntos de signos – “[...] como práticas que formam sistematicamente os objetos de que falamos” (FOUCAULT, 2008, p. 55). É dizer que a

---

art. 204 do Código de Processo Civil (CPC), que dispõe que, a sentença proferida pelo Juiz do Trabalho cabe recurso ordinário dirigido ao Tribunal Regional do Trabalho (TRT), conforme o art. 895, I, da CLT.

trama discursiva ultrapassava o meramente linguístico, pois “[...] existe para além da mera ‘expressão’ de algo: apresenta regularidade intrínsecas a si mesmo, através das quais é possível definir uma rede conceitual que lhe é própria” (FISCHER, 2001, p. 200).

O discurso também é definido como conjuntos de enunciados que se apoiam em mesmas formações discursivas (FOUCAULT, 2008). Os enunciados, neste caso, permeiam o domínio das estruturas e não se constituem como uma unidade, já que são acontecimentos “[...] que nem a língua nem o sentido podem esgotar inteiramente” (FOUCAULT, 2008, p. 31). Ao descrevê-los, portanto, é preciso dar conta de suas especificidades, que, ao que interessa a Foucault (2008), emergem através da existência de quatro elementos:

- Seu *referencial* (grifo nosso), pois é ele que “[...] forma o lugar, a condição, o campo de emergência, a instância de diferenciação dos indivíduos ou dos objetos, dos estados de coisas e das relações que são postas em jogo pelo próprio enunciado” (FOUCAULT, 2008, p. 103), dando sentido à frase e propondo seu valor de verdade. define as possibilidades de aparecimento e de delimitação do que dá à frase seu sentido, à proposição seu valor de verdade.

- O *sujeito* (grifo nosso), que não é, necessariamente, o autor da formulação, como refere Foucault (2008). O sujeito do enunciado, para a análise discursiva, pode ser ocupado por indivíduos diferentes, possibilitando que seja “[...] variável o bastante para poder continuar, idêntico a si mesmo, através de várias frases, bem como para se modificar a cada uma” (FOUCAULT, 2008, p. 107).

- Um *campo associado* (grifo nosso), pois vive uma condição de coexistência com outros enunciados.

- Uma *materialidade* (grifo nosso), pois os enunciados possuem necessidade de materialidade, ainda que dissimulada.

O interesse de Foucault ao descrever um enunciado, como explica Fischer (2001, p. 202), “[...] é apreendê-lo como acontecimento, como algo que irrompe num certo tempo, num certo lugar”. Por isso, a autora (FISCHER, 2001) elucida que os enunciados possibilitam a existência de uma certa organização justamente pelo fato de eles pertencerem ao que Foucault (2008) denomina como formação discursiva:

Por sistema de formação é preciso, pois, compreender um feixe complexo de relações que funcionam como regra: ele prescreve o que deve ser correlacionado em uma prática discursiva, para que esta se refira a tal ou tal objeto, para que empregue tal ou tal enunciação, para que utilize tal ou tal conceito, para que organize tal ou tal estratégia (FOUCAULT, 2008, p. 82).

As formações discursivas, denominadas *sistemas de formação* (FOUCAULT, 2008, grifo nosso), atuam enquanto princípios que delineiam um determinado sistema de regras colocadas em prática para a transformação de determinado objeto, o desenvolvimento de um novo conceito, o emprego de uma enunciação e a modificação de uma estratégia. Em outras palavras, “[...] se puder definir uma regularidade (uma ordem, correlações, posições e funcionamentos, transformações), diremos, por convenção, que se trata de uma formação discursiva” (FOUCAULT, 2008, p. 43).

A análise arqueológica, através dos rastros deixados, considera identificar as regularidades que surgem nas práticas discursivas, pois

[...] a arqueologia não procura reconstituir o que pôde ser pensado, desejado, visado, experimentado, almejado pelos homens no próprio instante em que proferiam o discurso; ela não se propõe a recolher esse núcleo fugidio onde autor e obra trocam de identidade; onde o pensamento permanece ainda o mais próximo de si, na forma ainda não alterada do mesmo, e onde a linguagem não se desenvolveu ainda na dispersão espacial e sucessiva do discurso [...]. Não é nada além e nada diferente de uma reescrita: isto é, na forma mantida da exterioridade, uma transformação regulada do que já foi escrito. Não é o retorno ao próprio segredo da origem; é a descrição sistemática de um discurso-objeto (FOUCAULT, 2008, p. 158).

O exercício da análise discursiva – arqueologia, como também podemos falar – seria um esboço, como referido por Foucault (2008), em que: “Você a deixa flutuar, com o *status* incerto de uma descrição, ou ainda, sem dúvida, um desses discursos que queria passar por alguma disciplina em estado de esboço” (FOUCAULT, 2008, p. 231). Para tanto, o primeiro passo foi buscar os monumentos, conforme denominação de Foucault (2008), e que pretendemos analisar, levando em consideração a pesquisa jurisprudencial realizada em 264 acórdãos do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT 4)<sup>64</sup>. Esses materiais – os  *julgados* (grifo nosso), como nos referimos – foram escolhidos por compreendermos que, enquanto dispositivos (FOUCAULT, 2012), são elementos reguladores de práticas, os quais estão respaldados por normas jurídicas. Ao mesmo tempo, (re)tecidos por relações e distintos discursos.

---

<sup>64</sup> A coleta de dados realizada através da pesquisa jurisprudencial foi revelada no subcapítulo 4.1, intitulado “Tribunais”.

Enquanto decisões analisadas em uma instância coletiva<sup>65</sup> (TRT 4), os acórdãos referem-se a revisões relacionadas, especificamente, ao termo “assédio moral organizacional”. Esses acórdãos, como já expusemos em momento anterior, retratam casos provenientes de demandas trabalhistas que, aos serem analisadas no âmbito da Justiça do Trabalho – ainda que atuando de forma paradoxal em alguns momentos, como afirmam Maior e Severo (2020) – estão inseridos em um local de fala dos trabalhadores.

A Justiça do Trabalho é lugar privilegiado de explicitação desse sofrimento que decorre da violência estrutural da troca entre capital e trabalho e tem justamente a função de desvelá-la e limitá-la. Isso representa bem mais do que determinar o pagamento de horas extras ou das verbas resilitórias (MAIOR; SEVERO, 2020, p. 2788).

A partir disso, construímos alguns elementos para o exercício da análise arqueológica. O primeiro deles foi determinar a posição dos sujeitos dos discursos dos enunciados que, de acordo com Foucault (2008, p. 107), não são, necessariamente, idênticos “[...] ao autor da formulação, nem substancialmente, nem funcionalmente. Ele não é, na verdade, causa, origem ou ponto de partida do fenômeno da articulação escrita ou oral de uma frase”.

Assim, com nosso material de análise organizado em uma planilha eletrônica (QUADRO 12), localizamos, nos  *julgados* (grifo nosso), o  *status* (grifo nosso) e os “*lugares* institucionais” (FOUCAULT, 2008, p. 57, grifo do autor) dos sujeitos, representados pelas manifestações de fragmentos dos discursos de **trabalhadores** que contam ter vivido situações de assédio moral organizacional, **testemunhas** que referem o que presenciaram com relação aos fatos narrados pelos trabalhadores e **desembargadores do trabalho** (grifos nossos), que realizam a revisão e o julgamento com base no que foi narrado, pedido, assim como nas provas juntadas ao longo do processo. Para seguir o exercício arqueológico, selecionamos como objeto de análise, apenas os documentos que nos permitissem, através de sua leitura, compreender as causas que ensejassem [ou não] a prática de assédio moral organizacional pela organização.

---

<sup>65</sup> Quando remetido o processo ao Tribunal, ele é analisado por três desembargadores (TRT 4).

### Quadro 13 - Planilha de Análise dos Monumentos

Acórdão	Ano	Empresa	Condenação	Órgão Julgador	Unidades	Trabalhador	Testemunhas	Julgadores
---------	-----	---------	------------	----------------	----------	-------------	-------------	------------

Fonte: Autora (2020).

Nesse caso, entre todos os materiais relacionados – e anteriormente agrupados quanto à configuração jurídica do assédio moral organizacional (QUADRO 8) –, optamos por analisar aqueles ditos dos recortes em que a prática foi considerada como “configurada” e “não configurada”, excluindo as categorias de análise “apenas assédio moral” e “não revisado”.

A partir disso, com a leitura dos acórdãos, começamos a traçar algumas possibilidades de agrupamento dos fragmentos encontrados, pois percebemos que, em alguns momentos, os acontecimentos que davam origem aos fatos narrados pelos sujeitos trabalhadores e revisados pelos desembargadores estavam entrelaçados. Nos pareceu oportuno, então, agrupar os fragmentos – como forma de organização – em três unidades de análise (QUADRO 14), representando: 1) Canto motivacional; 2) cobranças excessivas de metas; e, 3) condutas abusivas por tratamento vexatório.

### Quadro 14 - Unidades de Análise

Unidades de Análise	Acórdãos
Canto motivacional	25
Cobranças excessivas de metas	156
Condutas abusivas e tratamento vexatório	82

Fonte: Autora (2021).

Esse movimento também serviu como uma espécie de nova filtragem dos materiais, pois nos levou a excluir das unidades, documentos em que não fosse possível encontrar enunciações discursivas que nos fizessem compreender os argumentos pelos quais o assédio moral organizacional estava baseado. Nesse sentido, os julgados inseridos no grupo de práticas que representam “canto motivacional”, se referem ao *cheers* – ou análogo –, prática considerada “[...] política motivacional [...] que representam a entoação de gritos de guerra ou canções ou danças motivacionais” (RIO GRANDE DO SUL, 2019c, n.p). A unidade em que inseridos os fragmentos referentes a “cobranças excessivas” de metas, representam,

além do excesso da atribuição de metas aos trabalhadores pelas organizações, situações como restrição de uso do banheiro – 4 acórdãos com essa especificidade –, a cobrança excessiva por realização de horas extras – 1 acórdão – e publicação de rankings de desempenho – 4 acórdãos (QUADRO 12).

As “condutas abusivas”, que consideramos “[...] o abuso, o excesso e a total ausência de razoabilidade” (RIO GRANDE DO SUL, 2019d, n.p) representam 59 acórdãos (QUADRO 12). Nessa unidade, também inserimos práticas referentes a perseguição – 4 acórdãos –, tratamento discriminatório – 6 – e assédio sexual – 1 acórdão, além das demais situações vexatórias compreendidas como humilhantes pelos trabalhadores – sujeitos de enunciação –, nos discursos.

Após organizarmos os fragmentos em unidades, nossa escolha foi proceder à análise discursiva também amparados pelas dimensões da comunicação organizacional delineadas por Scroferneker e Amorim (2016), considerando como categorias de análise: a) dimensão vivida; b) dimensão experienciada; e, c) dimensão percebida. Se nosso interesse, neste momento, através da análise discursiva, é questionar o que possibilitou a emergência da Comunicação para a configuração de assédio moral organizacional, é importante lembrarmos que, para Scroferneker e Amorim (2016), as organizações são espaços que nos possibilitam produzir sentidos e nossa própria realidade social – por/em um processo recursivo com a sociedade, elas se auto-eco-organizam pelos processos comunicacionais.

A comunicação organizacional, na perspectiva das autoras (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016), (re)constitui os vínculos, espaços de interação, cooperação e coabitação, ao mesmo tempo em que – em nosso entendimento – podem desfazê-los, ao não consideramos o desafio que é a propositura de “[...] uma comunicação mais fluida e que incorpore uma visão muito mais complexa, **valorizando, sobretudo, os aspectos humanos e sociais**, superando a visão simplesmente tecnicista e da racionalidade econômica (KUNSCH, 2018, p. 20-21, grifos nossos). Nesse sentido, as dimensões propostas por Scroferneker e Amorim (2016), se relacionam ao traçado das linhas que compõem o rizoma (DELEUZE; GUATTARI, 2011), visto que estão associadas ao contexto. A medida em que vivenciamos e experienciamos o cotidiano do mundo do trabalho, nossas percepções vão se (re)construindo (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016).

Os Desembargadores do Trabalho (CSJT, 2012), termo atribuído aos Juízes do Tribunal (TRT 4), interpretam e aplicam as normas jurídicas. Para Viana e Nunes

(2019, p. 29), onde há falhas na lei, em que “[...] ela não diz, ou diz mal, o juiz se apresenta para dizer”. São eles que, em nossa análise, residem na *dimensão percebida* (grifo nosso). Os trabalhadores, os sujeitos de enunciação que aqui habitam a *dimensão vivida* (grifo nosso) dos fatos contidos nos acórdãos, representam aqueles que, em uma relação com seus empregadores no mundo do trabalho, vivem um contrato desigual (LAZZARIN, 2020).

A *dimensão experienciada*, em nossa compreensão, é tangibilizada pelos fragmentos tanto dos sujeitos dos enunciados tidos como testemunhas, mas também dos próprios trabalhadores, pois expressam uma organização vivida, através das enunciações/relatos. Tanto as dimensões *vivida*, *percebida* e *experienciada* (grifos nossos), permanecem em movimentos contínuos que se transformam a partir da relação que ali se (re)constrói. O que acreditamos é que as dimensões do *viver*, *perceber* e *experienciar* (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016), no mundo do trabalho, por estarem entrelaçadas, materializam-se através dos fragmentos de discurso dos  *julgados* (grifo nosso) e nos evidenciam a emergência da comunicação nas relações ali enunciadas.

Na sequência, apresentamos a análise que realizamos a partir dos fragmentos discursivos, em três subcapítulos, separados pelas unidades de análise – inicialmente canto motivacional (6.1), passando pelas cobranças excessivas de metas (6.2) e, posteriormente, condutas abusivas por tratamento vexatório (6.3). Em todos eles, as discursividades selecionados são organizadas, considerando os trabalhadores (dimensão vivida), testemunhas (dimensão experienciada) e desembargadores do trabalho (dimensão percebida).

## 6.1 CANTO MOTIVACIONAL

Os primeiros fragmentos que encontramos emergem a partir da obrigatoriedade da realização de *cantos motivacionais* (grifo nosso), considerando os sujeitos de enunciação a partir da relação com as dimensões da organização vivida, experienciada e percebida (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016). Nos trechos<sup>66</sup>, os trabalhadores expõem que:

---

<sup>66</sup> Destacamos as regularidades presentes nos trechos com a cor cinza.

[...] eram obrigados a fazer ‘dancinha e reboladinho’ durante as reuniões semanais. Disse que [...] não teve nenhuma punição, pois não se arriscaria a perder o emprego e que o fato de ser apenas na frente e entre os demais colegas não evitava um grande constrangimento e vergonha (RIO GRANDE DO SUL, 2018b, n.p, grifo do autor).

[...] *havia um hino motivacional o qual era cantado no início do expediente, pela manhã, sendo chamados todos os empregados para participar; que esse hino também era cantado nas reuniões que aconteciam às 15h00 todos os dias e nessas ocasiões cantavam o hino as chefias e alguns empregados; que era obrigatório cantar o hino, mas ‘sempre alguns fugiam e não participavam, porque não gostavam e porque ficavam constrangidos’; que não havia qualquer punição quanto a esses empregados que não cantavam o hino* (RIO GRANDE DO SUL, 2015d, n.p, grifos do autor).

[...] *na ocorrência de reuniões motivacionais sentia-se envergonhado de cantar e dançar; que havia uma coreografia obrigatória; que se não dançasse ficava constrangido porque os outros também dançavam; que não se sentiu ofendido, mas envergonhado, porque é ‘meio bicho do mato’; que achava desnecessária tal situação* (RIO GRANDE DO SUL, 2016b, n.p, grifo do autor).

Sistematização, obrigatoriedade e constrangimento são enunciados presentes nos recortes, que enfatizam a ocorrência contínua de práticas consideradas obrigatórias aos funcionários de determinada organização, ainda que representando diferentes acórdãos. O “[...] *hino motivacional*” (RIO GRANDE DO SUL, 2015d, grifos do autor) reproduzido pelos trabalhadores conecta-se à discussão trazida por Han (2017a) acerca do contexto de desempenho do século XXI, quando se refere ao estímulo de um sistema positivo de poder, através da representação de práticas motivacionais – como os cânticos entoados – com o objetivo de elevação da produtividade.

As testemunhas, por sua vez, corroboram os fragmentos trazidos pelos trabalhadores e evidenciam, em seu espaço de dimensão da organização experienciada, também como sujeitos dos enunciados, suas próprias vivências.

[...] *que fazia a reunião e no final da reunião tinha que dançar; que tinha que cantar bem alto e rebolar, e mesmo quem não quisesse tinha que participar; que a autora participava das reuniões; que o gerente fazia as convocações para as reuniões; que enquanto realizava a reunião ficava um funcionário em cada setor para atender os clientes* (RIO GRANDE DO SUL, 2015e, n.p, grifos do autor).

[...] a testemunha Sara relatou *‘que era obrigatória a participação do Cheers, que ocorria após as reuniões de piso’ duas vezes por dia; que Cheers era uma música que deveria ser cantada e dançada pelos funcionários da Reclamada, na frente dos clientes, já que ocorria na frente da caixa, no meio da loja ou na frente do depósito*’ (RIO GRANDE DO SUL, 2015f, n.p, grifos do autor).

A testemunha Eneri [...] assim declarou [...]: *‘que todos participavam do cheers; que teve um empregado que sofreu advertência por não participar do*

*cheers; [...] que o depoente chegou a comandar o cheers; que no cheers tinham que cantar, rebolar; que se a pessoa chegasse atrasada, teriam que 'pagar o osso', como por exemplo fazer imitação de algum animal; que o 'osso' era determinado por qualquer dos colegas, mas quem tinha uma maior força era o encarregado (RIO GRANDE DO SUL, 2016a, n.p, grifos do autor).*

A narrativa motivacional apresentada através do *cheers* (RIO GRANDE DO SUL, 2015f), como evidenciado nos recortes, retoma o contexto disciplinar abordado por Foucault (2014), em virtude da obrigatoriedade de participação dos trabalhadores e, sobretudo, em um dos relatos em que a testemunha menciona o cumprimento de punições, no caso de não participação do funcionário na atividade. A participação, ainda que em forma de “convite” (RIO GRANDE DO SUL, 2015g, grifos do autor), faz com que o trabalhador se perceba “[...] obrigado a interagir, na medida em que outros funcionários já aderiram ao cumprimento da norma” (RIO GRANDE DO SUL, 2015g, n.p).

As regularidades que encontramos dão conta a utilização de práticas que (re)produzem o sentido de uma cultura organizacional que “[...] pretende ordenar/conformar comportamentos aceitos e aceitáveis na organização” (SCROFERNEKER, 2010, p. 190), a partir da celebração do comprometimento organizacional dos funcionários. Por outro lado, a existência do que Freitas, Heloani e Barreto (2017, p. 39), chamam de “criatividade mórbida” nos rituais inseridos nesse espaço simbólico da cultura, estimulam um comportamento que pode ser considerado sádico. De acordo com os autores (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017), determinadas organizações experenciam hábitos que se naturalizam nos processos de gestão e “[...] defendida inocentemente por seus praticantes e seus superiores como se fossem mero jogo consentido entre adultos vacinados e não como uma prática de assédio moral institucionalizada” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017, p. 40).

Por isso, no âmbito da dimensão da organização percebida, desembargadores do trabalho entendem que:

*[...] não há como deixar de reconhecer que obrigar o trabalhador a realizar uma 'dancinha' no ambiente de trabalho ofende direito da personalidade. O trabalhador é contratado para empregar sua força de serviço em atividade compatível com aquela para a qual foi contratado, podendo o empregador utilizar-se de estratégias motivacionais, mas jamais pode exigir-lhe conduta que invada sua esfera íntima, como é o caso (RIO GRANDE DO SUL, 2016a, n.p, grifos nossos).*

*[...] verifico um exemplo de cantiga 'motivacional' utilizada, na qual há frases como 'Me dá um W!, Me dá um A!, Me dá um L!' (...) [sic] "Wal-Mart é 10! Wal-*

*Mart é 1000! É o melhor varejista do mundo". Submeter pessoas adultas a realizar cantos desse nível, diariamente e em diferentes horários, na presença de outras pessoas, é causa de grande constrangimento. O poder diretivo do empregador não o autoriza a estabelecer uma falsa recreação em que os empregados são constrangidos a, mediante danças e cantos, inclusive com rebolados, fazer uma forçada exaltação da empregadora. Vale lembrar que o autor era padeiro, e não um artista de circo. Do exposto, constata-se a exposição do empregado ao ridículo na utilização de técnicas de motivação nas quais o reclamante devia rebolar, cantar e entoar gritos de guerra diante de colegas e clientes. A situação narrada nos autos configura grave afronta aos direitos do trabalhador, com atitudes desrespeitosas promovidas pela empregadora, acarretando o abalo à honra e à imagem do empregado (RIO GRANDE DO SUL, 2015e, n.p, grifos do autor).*

Mesmo que o empregado não participe sempre do canto motivacional, há o constrangimento diário no momento em que o empregador faz cumprir sua norma.

Entende-se que a existência de tal modalidade de conduta 'motivacional', admitida pela empresa, configura ato intimidatório e abusivo do empregador. Não é crível que cantar um 'grito de guerra' em louvor ao empregador, rebolando na frente dos demais empregados, seja um ritual aceitável, dentro do bom senso que deve reger as relações de trabalho, embora pareça ser algo descontraído e motivacional como alguns possam entender (RIO GRANDE DO SUL, 2015g, n.p, grifos do autor).

A intensificação do chamado "capitalismo de emoção", em que a economia neoliberal se envolve em narrativas voltadas à emoção com relação aos seus processos produtivos é criticada por Han (2018a) na obra *Psicopolítica: o neoliberalismo e as novas técnicas de poder*. Nela, ele (HAN, 2018a) aponta que a necessidade de aumento da produtividade dos indivíduos está aliada às emoções, de maneira que, em muitas das atividades que são desenvolvidas no espaço organizacional, o gestor "[...] se parece cada vez mais com um *treinador motivacional*" (HAN, 2018a, p. 67).

É o que se analisa quando estamos diante de recortes que evidenciam práticas "motivacionais" (grifo nosso) tornarem-se vivências constrangedoras aos trabalhadores, como *percebido* (grifo nosso) pelos desembargadores do trabalho – e materializado nos relatos das testemunhas. Em um primeiro momento, a atividade pode parecer divertida – assistir aos colegas "dançarem" e "rebolarem" (grifos nossos) –, como uma alternativa para potencializar as [inter]relações, os laços e vínculos entre os indivíduos. No entanto, a exigência da participação nos cânticos/hinos inseridos nos contextos organizacionais, como contido nas regularidades manifestadas nos acórdãos, ainda que os indivíduos não tenham interesse em participar – ou forçar sua participação – é compreendido pelos desembargadores do trabalho como uma prática que [...] extrapola o poder diretivo do empregador, ofendendo a dignidade e honra do

indivíduo que é exposto a situação vexatória diante de seus colegas” (RIO GRANDE DO SUL, 2019c, n.p, grifo do autor).

A partir das regularidades presentes nesta unidade de análise, é possível começarmos a identificar a *gramática* (grifo nosso) voltada ao assédio moral organizacional. Isso significa retomar a perspectiva que trazemos de que a comunicação não se resume a um sistema de linguagem, pois ela representa, conforme refere Sodré (2014, p. 11) “[...] um sistema de organização do comum”. Ao mesmo tempo, no caso dos fragmentos aqui relacionados, todas as discursividades presentes através dos enunciados contidos na linguagem enquanto algo vivo, nos fazem entender ser possível identificar os laços [inter]subjativos das relações sociais e, nos casos concretos, daquelas que se (re)constroem no espaço organizacional. Relações em que emergem acontecimentos, como um *jogo* (grifo nosso), em que são evidentes os conflitos, as diferenças, semelhanças, controvérsias e toda a interlocução que potencializa a comunicação no contexto organizacional.

Por isso, quando nos referimos à *gramática* (grifo nosso) contida nos fragmentos, estamos abordando toda a complexidade que envolve a comunicação e, assim, o desafio que é (re)significar as práticas e os movimentos comunicacionais que desenvolvemos nas organizações. O “grito de guerra” (RIO GRANDE DO SUL, 2015g), como referido nas discursividades, é uma atividade que pode ser realizada e é presente em muitas realidades. Entretanto, é plausível de questionamento quando aquele *outro* (grifo nosso) a quem Morin (2012) nos apresenta – em toda sua estranheza, similitude e (des)ordem –, que é o trabalhador, não é compreendido como um “[...] interlocutor ativo na construção deste processo de comunicação” (MARQUES; MAFRA, 2018, n.p). Entendemos que a mera (re)produção de movimentos que buscam o comprometimento dos funcionários sem levar em consideração aquilo que é vivido, experienciado e percebido (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016) e, considerando as paisagens do mundo do trabalho que avistamos ao longo da pesquisa, acabam por normatizar, silenciar e, também, eliminar a própria dignidade e condição humana que ali existem.

## 6.2 COBRANÇAS EXCESSIVAS DE METAS

Fígaro (2010) acredita que o mundo do trabalho é (re)construído por inúmeros discursos e perspectivas que o moldam enquanto um lugar em que presentes

encontro e confronto entre os diferentes e as diferenças. Ao compreendemos que nele emergem relações que são tramadas por/em comunicação, percebemos que as dimensões da comunicação desenvolvidas por Scroferneker e Amorim (2016) se entrelaçam em realidades que se vinculam aos interesses de um modelo socioeconômico que, além de produzir, também gerencia o sofrimento psíquico dos indivíduos (SAFATLE; DA SILVA JÚNIOR; DUNKER, 2020). No contexto organizacional, através da *gramática* (grifo nosso) legitimada pela comunicação, evidenciamos as violências que são (re)produzidas através do assédio moral organizacional. Os fragmentos dos  *julgados* evidenciam uma  *gramática* que expressa vivências como:

Segundo o depoimento da autora, a sra. Vânia, que era a supervisora da sede de São Paulo, vinha a Porto Alegre uma vez por mês e permanecia o dia todo na loja, com o objetivo de verificar as vendas e o atendimento aos clientes, manter contato com os funcionários, supervisionar a sede gaúcha. [...] Refere que por várias oportunidades lhe foi dito diretamente que 'se não batesse as metas a autora seria demitida', alegando que esse tratamento ocorria pessoalmente ou por contato telefônico. Da mesma forma, afirma que durante as reuniões com os empregados da ré, a supervisora repetia essa premissa a todos, aduzindo que se não batessem as metas, seriam demitidos (RIO GRANDE DO SUL, 2016a, n.p, grifos do autor).

Em audiência, a autora assim se manifestou (fl. 314):  
 [...] o relacionamento com a supervisora Priscila não eram bom, porque havia muita cobrança; a abordagem de Priscila era constrangedora e se fizessem pausas que não estivessem previstas, para ir ao banheiro, por exemplo, eram cobrados em frente aos demais; se sentia constrangida por ir ao banheiro e ser chamada a atenção acerca do motivo de ter ido ao banheiro; tinham que pedir autorização para ir ao banheiro porque a maioria das vezes havia fila no atendimento, de modo que, não tinham tempo para sair sem pedir autorização (RIO GRANDE DO SUL, 2018c, n.p, grifos do autor).

[...] o reclamante afirma que os excessos de Junior se davam em excesso de cobrança já que nas reuniões ameaçava todos de que seriam despedidos dizendo também 'vou ter que colocar outro em teu lugar' (RIO GRANDE DO SUL, 2019e, n.p, grifos do autor).

Dunker *et al.* (2020), ao estudarem a arqueologia da psicologia neoliberal brasileira, expõem que a perspectiva de gestão e, principalmente, microgestão atuais, em suas narrativas, extraem valor de condições precárias de trabalho. Quando são exigidas tarefas além do que um trabalhador pode cumprir, controles e responsabilidades que excedem uma jornada de trabalho ou, ainda, desenvolvem políticas competitivas, de acordo com eles (DUNKER *et al.*, 2020), o sofrimento se potencializa e isso naturaliza, ao longo do tempo, o aumento da precarização. Os fragmentos enunciados pelas testemunhas seguem evidenciando narrativas que

pressionam os indivíduos para o cumprimento de metas, através de ameaças e enunciados cujo teor é repleto de violências explícitas.

[...] *conheceu a Vania, a qual é supervisora e comparecia na loja uma vez por mês, permanecendo de 3 dias a 1 semana, e ficava observando e as vezes fazia reuniões, na qual cobrava as vendas; a Vania dizia que se não batesse metas seriam demitidas, as vezes chamava de 'lerda, incompetente', isso em relação ao pessoal da perfumaria, as colocações eram dirigidas a todos de modo genérico;(...) [sic] (RIO GRANDE DO SUL, 2016a, n.p, grifo do autor).*

[...] *a reunião matinal começava com o desdobramento das metas diárias com os gerentes e depois os supervisores as desdobravam com os vendedores; o clima era muito agitado, com conversas acerca das metas; o gerente pressionava para trazer a meta; o gerente referia 'dá um jeito', 'vai atrás', o que o depoente repassava para os vendedores; quando o vendedor argumentava que não conseguiria bater a meta no dia, o gerente referia aos gritos para que 'procurasse melhor' e para 'dar um jeito de trazer'; os últimos dois gerentes foram mais agressivos; usavam palavrões, principalmente com os supervisores, como 'devem pegar os vendedores e meter o dedo no c. para venderem'; para os vendedores os palavrões eram mais moderados, não sabendo especificar quais; os gerentes diziam regularmente aos supervisores 'tragam a meta que estarão garantidos', significando que se não trouxessem a meta poderiam ser desligados; na reunião vespertina também eram discutidas metas, comparando os que venderam melhor e os que venderam pior; os vendedores deveriam colocar em um quadro o montante da meta atingido, com caneta azul se positivo e caneta vermelha se negativo, causando constrangimento e ensejando zoação para aqueles que não atingiam (RIO GRANDE DO SUL, 2017c, n.p, grifos do autor).*

[...] *a testemunha Elton Enio Hubner diz que como exemplo de cobrança exagerada pelo cumprimento das metas declara ter ouvido em reuniões e também nas áudios, de forma enérgica, 'se não está satisfeito com teu emprego, tem muita gente querendo'; que esta cobrança era feita pelo superintendente Vanderlei e atingia a todos, incluindo o reclamante; que entende por constrangedor a utilização de ranking para atingimento de metas (RIO GRANDE DO SUL, 2019e, n.p, grifos do autor).*

A emergência de narrativas explicitamente violentas, dotadas de ameaças ao indivíduo na organização – e que também fazem parte da *gramática* (grifo nosso) –, como exposto nos acórdãos, fomenta uma estrutura organizacional que se fortalece por/em mecanismos que fazem com que a própria organização não esteja aberta aos dissensos que habitam naquele contexto. Nesse aspecto, o ambiente de trabalho, como afirmam Freitas, Heloani e Barreto (2017, p. 60), é “[...] atravessado por imposições e conflitos, disputas e medos, em que o diálogo inexistente”. Por isso, uma das finalidades do assédio moral no trabalho contempla a prevalência de um pensamento comunicacional voltado à linearidade e instrumentalidade (KUNSCH, 2016), ao passo que, a partir do que temos aqui defendido, promove o “[...] envolvimento subjetivo dos trabalhadores às regras da administração, pressionando-os à resignação aos parâmetros da empresa e excluindo aqueles com o ‘perfil

inadequado” (ARAÚJO, 2007, p. 212, grifo da autora). Àqueles que *destoam* (grifo nosso) dos comportamentos e envolvimento esperados, são imputadas sanções ou, como é o caso, a verbalização de agressões.

Esse processo naturaliza os atos de violência, ainda que sutis, embora explícitas as regularidades nos fragmentos que apresentamos. Consequentemente, nos vemos diante de princípios constitucionalmente assegurados, aos poucos, sendo sufocados, pois

[...] muito embora a empresa possa estipular, no âmbito do seu poder diretivo, metas e modos de estimular seus empregados na realização das suas atividades, deve fazê-lo sempre respeitando o trabalhador e sua dignidade, não o expondo a situações vexatórias e humilhantes perante os demais colegas, sob pena de afronta aos dispositivos constitucionais de proteção ao ser humano, que envolve, entre outros, a inviolabilidade à imagem e honra e, sobretudo, à dignidade da pessoa humana, princípio maior que fundamenta o Estado Democrático de Direito, inserto no artigo 1º, inciso III, da Constituição Federal (RIO GRANDE DO SUL, 2019f, n.p).

O enfoque dado à violência nas narrativas atribui aos sujeitos o imaginário social da responsabilização do trabalhador pelos resultados organizacionais que não foram atingidos e, conforme a reflexão de Severo (2020, p. 304), “[...] a culpa do fracasso ou mesmo da perda do emprego será sempre da(o) própria(o) trabalhadora(o) e não da lógica social que reproduzimos”. Ameaças como “*dá um jeito [...] vai atrás*” (RIO GRANDE DO SUL, 2017c, grifos do autor) ou “vou ter que colocar outro em teu lugar” (RIO GRANDE DO SUL, 2019e) legitimam essa lógica como tensionadora das discursividades vividas no ambiente laboral e contidas nos documentos. Os desafios impostos no intento de buscar resultados financeiros precisam ocorrer, na perspectiva de Kunsch (2016), de forma responsável, sem desconsiderar o bem-estar humano e social dos indivíduos. Isso traz à tona uma realidade paradoxal, em que “[...] o assédio pode ser desencadeado simplesmente porque o trabalhador não se apresenta suficientemente engajado com a cultura empresarial” (ARAÚJO, 2007, p. 213).

Ao passo em que exploradas as narrativas da instância mítica (ENRIQUEZ, 1997), o interesse em desenvolver “[...] talentos e potenciais [...], *soft skills*, inteligência emocional e visão de futuro” (DUNKER et al., 2020, p. 248) nos depara com realidades em que [...] são desrespeitados intervalos, limites de jornadas. Em outras, embora a duração do trabalho seja respeitada, o nível de exigência é absurdo, seja com o ritmo acelerado, com grosserias de supervisores hierárquicos, concorrência desleal [...]

(RIO GRANDE DO SUL, 2017e). Consideramos importante resgatar os fragmentos discursivos dos desembargadores do trabalho:

[...] verifica-se pela prova testemunhal que a conduta da supervisora Vânia era de uma constante ameaça à continuidade do contrato de trabalho dos empregados, intimidando-os e amedrontando-os todos os meses com a possibilidade de despedida caso não atendidas as metas impostas, mesmo que ao menos uma vez, em suas visitas mensais de averiguação das condições da loja de Porto Alegre - sendo ainda alegado pela autora que essa mesma conduta era mantida em contatos por ligações telefônicas entre a reclamante e a supervisora.

No aspecto, por mais que seja tolerável uma postura ofensiva no mercado de trabalho, com o objetivo de angariar possíveis novos clientes para os negócios e perpetuar os já existentes, com a formulação de metas de vendas, de atendimentos ou de realizações de tarefas, tal conduta não pode estar vinculada à uma constante possibilidade de despedida caso haja o descumprimento de alguns desses quesitos, sob pena de originar um ambiente hostil e inapropriado para todos os trabalhadores, além de causar um sentimento de frustração e de medo no empregado (RIO GRANDE DO SUL, 2016a, n.p).

Ficou comprovado nos autos que as condutas adotadas pela reclamada caracterizavam assédio moral organizacional. A reclamada ameaçava os empregados de demissão, além de utilizar expressões depreciativas e chulas para pressioná-los a atingirem as metas. Além disso, os critérios para atingimento das metas eram alterados no próprio mês de apuração, gerando abalo psicológico diante da incerteza do empregado quanto ao atingimento das metas (RIO GRANDE DO SUL, 2017c, n.p).

*Do depoimento se extrai que as atitudes dos prepostos da reclamada excediam à mera cobrança firme para o atingimento de metas. [...] Embora não me pareça, em princípio, que cobranças por metas violem direitos morais, a forma como eram exigidas tais metas é que configuram o assédio moral. As ameaças de despedida e a pressão para que a testemunha realizasse, ainda que a contragosto, o mesmo tipo de pressão psicológica sobre os vendedores a ele subordinados são fatores que desestabilizam emocionalmente toda a equipe, acarretando a exposição do vendedor a situação vexatória (RIO GRANDE DO SUL, 2017c, n.p).*

Diante do exposto, a violência verbal explícita que emerge nas discursividades sujeita os indivíduos a situações de “[...] estresse diário, a pretexto de que a negativa de submissão a tal modelo de gestão representa um obstáculo para seu crescimento na empresa e sinônimo de fraqueza” (RIO GRANDE DO SUL, 2017e, n.p). Os desembargadores do trabalho argumentam sobre a configuração de assédio moral organizacional, em virtude da cobrança de metas que excedem as exigências naturais impostas pela estrutura laboral.

### 6.3 CONDUTAS ABUSIVAS POR TRATAMENTO VEXATÓRIO

Marques e Mafra (2019a, p. 115), retratam que nossos cotidianos são, em sua maioria, “[...] atravessados/conduzidos/prescritos pelas organizações” e essa relação é sustentada por promessas, discursos de eficiência e autorrealização, além de estratégias que objetivam produzir o equilíbrio. Por isso, para que seja possível compreendermos todas essas multiplicidades que as organizações abrangem, enquanto organismos vivos que vivem contínuos (des)encontros em meio a múltiplas intencionalidades, é preciso entender que, para além das trocas informacionais ali dispostas aos interesses empresariais, o campo da comunicação, para os autores (MARQUES; MAFRA, 2019a, p. 116), é contornado por “[...] interações/relações amalgamadas em práticas discursivas que produzem sentido”.

Os fragmentos discursivos refletem (des)encontros e verdades que atravessam as relações de poder e evidenciam o campo de práticas não discursivas – instituições, acontecimentos políticos, práticas e processos econômicos (FOUCAULT, 2008) – que extrapolam o campo organizacional. Os indivíduos ocupam seus próprios espaços de existência, através de diferentes composições de vida, diversidades em comportamentos, corpos, personalidades e pensamentos (FERRARO, 2020). Nesse sentido, o que percebemos é uma realidade organizacional que (re)produz lógicas binárias (DELEUZE; GUATTARI, 2011) e perspectivas voltadas tão somente a uma dimensão instrumental (KUNSCH, 2016). A visão fracionada que não admite a complexidade que emerge nas/das relações (MORIN, 2015a), assim, não admite a existência da diferença, do dissenso e naturaliza a violência, de maneira que [...] não deixa espaço para nenhuma gramática de construção do diálogo (FREITAS; HELOANI; BARRETO, p. 36). Para os trabalhadores, nos recortes analisados, encontramos regularidades que retratam tentativas de açoitamentos – e ridicularizações – que, como refere Antunes (2018) contribuem para lógicas desumanas.

[...] a relação de trabalho foi minada pela desarmonia e pelo constrangimento. Refere que foi constrangida na frente dos demais colegas diariamente e que a reclamada passou a trocar todos os empregados de setor, sob o argumento de que ninguém sabia nada. Refere que nos 10 anos de serviço nunca recebeu nenhuma reclamação. Alega que sofria ameaça no sentido de que ‘funcionário de Cartório não pode trabalhar sem fazer hora extra’ [sic], além de ter sido proibida de conversar com clientes. Relata que foi chamada várias vezes de testa de ferro pela reclamada por não ter capacidade para o exercício do cargo. Aduz que a determinação de reorganização do arquivo se

deu como forma de castigo, tendo em vista que o lugar era isolado e cheirava mal. Menciona que tinha filho pequeno e era obrigada a realizar 04 horas extras obrigatórias, o que prejudicava sua rotina. Assevera que era ameaçada de ser despedida, além de ser chamada de ‘empreguete’ durante a mudança de sede (RIO GRANDE DO SUL, 2016c, n.p, grifos do autor).

[...] *todos os dias às 8h havia reuniões de ‘bom dia’ em que havia xingamento, batiam em cima da mesa, chutavam a parede; cobrança exagerada de metas; era bem ofensiva, botar medo e pressão; saíam desmotivados; o Reclamante foi chamado diretamente de ‘burro, incompetente, merda’, [sic] ‘tem colega que está louco para pegar teu cargo’ [sic]* (RIO GRANDE DO SUL, 2016e, n.p, grifos do autor).

[...] a reclamante afirma na inicial [...] que ‘era assediada moralmente por seu superior hierárquico, tal tratamento diário era de forma grosseira na frente dos demais colegas e hóspedes do Hotel, era fiscalizada em excesso e tinha a atenção chamada, pois o empregador dizia a reclamante que a mesma **‘ERA RELAXADA, DÁ RALÉ E PREGUIÇOSA’** [sic]. Além do constrangimento de forçar a alimentação da reclamante apenas com os restos de alimentos do hotel, o que ocorria com frequência, em tratamento humilhante e desrespeitoso com a reclamante (RIO GRANDE DO SUL, 2018d, n.p).

Essas regularidades dão conta de dimensões da organização vivida (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016) pelos trabalhadores, através de agressões físicas e verbais que, pelo abuso, se tornam vexatórias. Os acontecimentos apontados pelos enunciados atravessam os discursos organizacionais e podem submeter o trabalhador, por vezes, a “[...] ignorar os seus próprios princípios morais e éticos para, a qualquer custo, cumprir metas abusivas [...], sob pena de sanções, culminando com a sua despedida” (RIO GRANDE DO SUL, 2018e, n.p). A *gramática* (grifo nosso) contida nas violências é evidenciada nas falas dos gestores quando atribuem aos trabalhadores enunciados como “empreguete” (RIO GRANDE DO SUL, 2016c, n.p, grifos do autor) ou “[...] **‘ERA RELAXADA, DÁ RALÉ E PREGUIÇOSA’** [sic]” (RIO GRANDE DO SUL, 2018d, n.p, grifos do autor).

Ao buscarmos a análise discursiva dos fragmentos que emergem nos/dos  *julgados* (grifo nosso), nos deparamos com proposições antagônicas, pois as multiplicidades que se encontram traçadas pelas dimensões da organização vivida, experienciada e percebida (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016) evidenciam as relações de força paradoxais às vestimentas que a organização do trabalho expõe. Nesse sentido, Freitas, Heloani e Barreto (2017, p. 39) referem que a violência que se concretiza através do assédio moral se manifesta por encontrar “[...] um terreno fértil e tende a se cristalizar como uma prática porque os seus autores não encontram maiores resistências organizacionais ou reprovações nem nas regras, nem na autoridade, nem na filosofia, nem na cultura da organização”.

Logo, essas práticas são corroboradas quando observamos o *experenciado* (grifo nosso) pelas testemunhas.

[...] *havia muito terrorismo na época por parte de Altamir que consistia em ameaçar o emprego das pessoas* [...] afirma que [...] *Altamir era extremamente rude com todos os trabalhadores, utilizando expressões de 'baixo calão', tais como 'gostosa, burra, eguinha'; [...] que numa viagem para Caxias do Sul, Altamir fez piadinhas para as trabalhadoras, tais como 'vais dormir no mesmo quarto que eu'; que na mesma viagem Altamir passou a mão na perna de Heloisa; que a referida trabalhadora sempre recusava as investidas de Altamir, sentindo-se visivelmente incomodada com a conduta; [...] que o proprietário da empresa tinha ciência dos fatos ocorridos; [...] que recorda que a trabalhadora Juliane chorava frequentemente devido às humilhações promovidas por Altamir* (RIO GRANDE DO SUL, 2016d, n.p, grifos do autor).

[...] a testemunha Rosa Aparecida, convidada a depor pela autora, afirma *'que duas vezes, enquanto a depoente estava lá, Vitor chamou as camareiras de relaxadas, preguiçosas e ralés'*. A outra testemunha da autora, Selma, confirma *'que foi ofendida por Vitor, citando como exemplo que, quando não terminavam todo o serviço, chamava o grupo, referindo-se à depoente, à reclamante e Maiara, de preguiçosas ou relaxadas'*, prossegue dizendo *'que já aconteceu de Vitor proferir as ofensas citadas em frente a clientes ou outros colegas de trabalho'* (RIO GRANDE DO SUL, 2018d, n.p, grifos do autor).

[...] o supervisor Wesley tinha um tratamento péssimo, não só com a depoente mas com diversos colegas, inclusive com o reclamante; que ele implicava com o tênis que a depoente usava, fazia piadas com seu nome, fazendo isso na frente de todo mundo; que com o reclamante ele falava que o filho era um problema, sendo que quando ele precisava levar o filho ao médico ele dizia que isso não era problema da empresa; que ele também dizia que o reclamante estava ficando velho, insinuando que estava demorando para fazer atividades; que ele dizia estas coisas na frente de outros colegas (RIO GRANDE DO SUL, 2018e, n.p, grifos do autor).

Por outro lado, os fragmentos, que estão articulados entre si, explicitam acontecimentos discursivos que, associados à dimensão *percebida* (grifo nosso), descortinam as consequências do assédio moral organizacional aos trabalhadores.

O assédio moral, também conhecido como ato de menosprezo à dignidade do empregado, consiste em cadeia de atitudes praticadas por superiores hierárquicos que têm sido objeto de estudos e de repúdio, uma vez que *consubstanciam atitudes nocivas no ambiente de trabalho, pois sem relação com o objeto do contrato de trabalho - a prestação de serviços em si -, atingindo a dignidade da pessoa do trabalhador*. Para sua caracterização, é imprescindível a demonstração do tratamento degradante e ofensivo ao trabalhador (RIO GRANDE DO SUL, 2016c, n.p).

A cobrança excessiva de produtividade mediante ameaça de avaliações negativas e perda do emprego gera no trabalhador um sentimento de angústia, ansiedade e frustração que, aos poucos, compromete a sua confiança e autoestima [...].

Não se pode esquecer, ainda, que o empregado [...] tem direito a um ambiente de trabalho saudável, como garantia da sua saúde física e mental, cuja violação é hábil a caracterizar dano moral passível de indenização (RIO GRANDE DO SUL, 2015h, n.p).

Importante frisar que uma das formas mais comuns de danos morais ao empregado consiste no assédio moral, o qual se caracteriza por condutas reiteradas do assediador que, via de regra, não se relacionam com a prestação do trabalho em si, mas ultrapassam os limites razoáveis da cobrança de metas e de trabalho e respeito esperado no ambiente de trabalho, atingindo o empregado em sua dignidade como pessoa humana e trabalhador, a ponto de causar danos em sua autoestima e desempenho na vida profissional, social e pessoal (RIO GRANDE DO SUL, 2018d, n.p).

As implicações decorrentes do assédio moral organizacional demarcam relações que se potencializam através de violências de natureza psicológica, que podem causar às vítimas “[...] sentimentos de angústia, tristeza, desvalia e outros desta ordem. [...] o trabalhador se vê exposto a situações constrangedoras e humilhantes, vindo a se sentir, com a ofensa, menosprezado e desvalorizado” (RIO GRANDE DO SUL, 2018e, n.p). Consideramos que os acontecimentos discursivos encontrados em nossas análises legitimam a complexidade que permeia a emergência da comunicação no contexto organizacional, desvelando as subjetividades ali presentes, em todas as suas dimensões vividas, experienciadas e percebidas (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016).

Não obstante, as discursividades *percebidas* (grifo nosso) pelos desembargadores do trabalho, sujeitos de enunciação que representam o olhar da Justiça do Trabalho, reconhecem [ou não] “[...] a expressão institucional da importância da relação social de trabalho” (MAIOR; SEVERO, 2020, p. 2783) enquanto uma possibilidade de transformação, pois a “[...] sensação de pertencimento e de dignidade obtida quando o lugar de fala é exercido não pode ser menosprezado (MAIOR; SEVERO, 2020, p. 2784). No entanto, ainda que a perspectiva jurídica busque a interpretação [e implementação] das normas, é pelas multiplicidades que emergem por/em comunicação nos fragmentos discursivos encontrados, que nos deparamos com uma cultura de perversidades se (re)construindo, através da linguagem viva, daquilo que é dito e, ao mesmo tempo, vivido, experienciado, percebido através das materialidades e que trazemos e, também, das paisagens pelas quais passamos.

É, portanto, a comunicação que fomenta as relações [e estruturas] de poder inseridas no contexto organizacional que, por sua vez, é formado por indivíduos “[...] que se comunicam entre si e por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas” (KUNSCH, 2016, p. 45). Ao mesmo tempo, movimentam-se por/em multiplicidades que as potencializam em

organismos que podemos considerar sádicos e/ou perversos. De outra forma, também podem subverter a lógica já adoecida, quando reconhecida a necessidade de coabitação com as (des)ordens e (in)certezas (MORIN, 2015a), articuladas “[...] em redes de negociação, conflito e dissenso capazes de expor assimetrias e opressões, deslocando enquadramentos ideológicos que continuam a permitir sua naturalização” (MARQUES; MAFRA, 2018, n.p).

Também localizamos divergências entre os desembargadores do trabalho, como é o caso de um dos acórdãos que expõe a vivência de um trabalhador que, na organização em que atuava, exercia atividades voltadas à limpeza de alimentos. De acordo com os fragmentos discursivos, existia um rigor excessivo “[...] *pelos seus superiores hierárquicos, sendo submetida ao cumprimento de metas excessivas de produção e jornada de trabalho e ainda sofrendo humilhações e constrangimentos, inclusive, com ameaça de perda do emprego*” (RIO GRANDE DO SUL, 2017d, n.p, grifos do autor). As testemunhas, na dimensão experienciada, confirmaram que:

*[...] havia muita pressão na desossa, não tendo muita liberdade, tendo cada um uma tarefa para fazer, tendo que vencer aquilo ali [sic], precisando vencer mesmo sem condições; se não conseguisse vencer o líder pedia o motivo de não terem vencidos; o tratamento era meio agressivo; deixavam estressados, ficando em roda, pressionando que tinha que apurar, vencer; para ir ao banheiro diziam que nunca tinha alguém para colocar no lugar deles" [...]; 'havia bastante pressão para produzir mais; quando haviam bastante vareio, muitas peças, não poderia deixar; quando era muito ligeiro, se juntava de mais, era muita pressão, dizendo que era para fazer ligeiro; o tom era bem agressivo; era chamado muita a atenção, chegando gritando; sempre diziam que se não fizesse o serviço teriam um 'gancho'* (RIO GRANDE DO SUL, 2017d, n.p, grifos do autor).

A partir disso, o percebido por um dos desembargadores foi:

**[...] não vislumbro que tenham sido comprovadas as graves assertivas da peça vestibular, embora possa-se entender que havia uma pressão um tanto exagerada pela produção. Com efeito, não constato a prática institucionalizada da empresa, com a imposição de metas excessivas** (RIO GRANDE DO SUL, 2017d, n.p, grifos do autor).

Por outro lado, o voto de outro desembargador do trabalho confirma a existência de assédio moral organizacional, pois, em sua perspectiva, o cumprimento de metas através do “[...] uso de práticas que impõem grande pressão no ambiente de trabalho, bem como a postura rígida por parte dos gestores, certamente, ultrapassam os limites do poder diretivo do empregador, ingressando na seara do abuso do direito” (RIO GRANDE DO SUL, 2017d, n.p, grifos do autor). Nos

argumentos apontados pelo julgador, o percebido é materializado através de novas discursividades que emergem das narrativas das testemunhas, que dizem:

*[...] havia muita **pressão** na desossa, não tendo muita liberdade, tendo cada um uma tarefa para fazer, tendo que vencer aquilo ali, precisando vencer mesmo sem condições; se não conseguisse vencer o líder pedia o motivo de não terem vencidos; o **tratamento era meio agressivo**; deixavam estressados, ficando em roda, pressionando que tinha que apurar, vencer; para ir ao banheiro diziam que nunca tinha alguém para colocar no lugar deles* (RIO GRANDE DO SUL, 2017d, n.p, grifos do autor).

*[...] havia bastante **pressão para produzir mais**; quando haviam [sic] bastante vareio, muitas peças, não poderia deixar; quando era muito ligeiro, se ajuntava [sic] demais, era muita pressão, dizendo que era para fazer ligeiro; o tom era bem agressivo; era chamado muita a atenção [sic], chegando gritando; sempre diziam que se não fizesse o serviço teriam um 'gancho'* (RIO GRANDE DO SUL, 2017d, n.p, grifos do autor).

Pressão e agressividade são expressões repetidas no experienciado pelas testemunhas. Consideramos essas discursividades como elementos propulsores do assédio moral organizacional e da produção de realidades que fomentam espaços laborais de alto desempenho e produtividade (ANTUNES, 2018). Essas realidades, para Antunes (2018), se estruturam em exigências que extrapolam capacidades físicas e mentais e “[...] não conseguem se manter senão por meio de diferentes e sofisticados mecanismos de controle e coerção. O assédio moral é parte dessa engrenagem” (ANTUNES, 2018, p. 149).

Por meio de “técnicas gerenciais” (RIO GRANDE DO SUL, 2017d, grifos do autor), os funcionários “[...] são levados ao limite de sua produtividade em razão de ameaças que vão desde a humilhação e ridicularização em público até a demissão [...] no sentido de auferir seus lucros à custa da dignidade humana dos trabalhadores” (RIO GRANDE DO SUL, 2017d, n.p, grifos do autor). Após analisarmos diferentes fragmentos discursivos, com o intuito de buscarmos compreender como a Comunicação emerge nas/das práticas de assédio moral organizacional, considerando as dimensões da organização *percebida, experienciada e vivida* (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016, grifo nosso), intentamos evidenciar práticas ali referidas e existentes em todos os monumentos (FOUCAULT, 2008). O que extraímos são regularidades que, em seu pano de fundo, revelam uma dimensão cultural voltada ao medo. O empregador [organização] desenvolve “[...] práticas abusivas, violadoras de direitos dos trabalhadores, visando um ambiente de trabalho em que os

empregados se considerem concorrentes, e não colegas, trabalhando sempre com medo de uma punição” (RIO GRANDE DO SUL, 2015h, n.p).

Logo, no processo de construção de nossa análise discursiva (FOUCAULT, 1997, 2006, 2008) buscamos descrever as materialidades – através dos acórdãos – como práticas que começam “[...] a entrelaçar-se cada vez mais com a análise do não discursivo (práticas em geral)” (CASTRO, 2016, p. 117). Ao reunirmos as discursividades, a comunicação agrega os sentidos, através de uma trama (in)visível, como Vizer (2011) propõe, de maneira complexa. No contexto das organizações, ela emerge e atravessa os vínculos, laços, subjetividades, vive a *gramática* (grifo nosso) do assédio, o que nos evidencia a necessidade de uma postura mais ativa – e balizadora de desumanidades no ambiente organizacional. Isto é, que fomente o olhar para o *outro*, não desconsiderando as dinâmicas tecnicistas – que são necessárias – , mas admitindo que quando isoladas, se afastam do olhar (auto)crítico, que arranca o sujeito de si mesmo (HAN, 2017c) e podem acabar (re)produzindo configurações de assédio moral organizacional.

Sob nossa perspectiva, as organizações vivem e convivem com a dualidade (MORIN, 2015a), assumindo que as noções contraditórias de ordem e desordem – ou como organizações que atuam como *vilãs* (grifo nosso) e *heroínas* (grifo nosso) – são inseparáveis. Ainda que sejam “[...] dois inimigos [...] eles colaboram e produzem a dualidade no seio da unidade” (MORIN, 2015a, p. 73).

As possibilidades de transformação no mundo do trabalho, através da comunicação, vivem movimentos que se entrecruzam, se conectam e produzem novas realidades (DELEUZE, 2013) que não são, necessariamente, saudáveis se considerarmos o contexto laboral que discutimos. Assim como acreditamos que elas pode superar a lógica da linearidade, padronizações e semelhanças, é possível que fomentem [micro]estruturas perversas, que vão além e estão inseridas no próprio sistema social, político e econômico.

## 7 CONSIDERAÇÕES (IN)CONCLUSIVAS

Desde que iniciamos nosso percurso de pesquisa, nos vemos como caminhantes de um destino que reúne diferentes possibilidades de escolhas, traços e paisagens. A única certeza que tínhamos era de que iniciaríamos diante do risco da desordem, dos fracassos e das falhas (MORIN, 2012). Por isso que acreditamos ser este um momento que não se conclui, pois as paisagens que avistamos ao longo dos capítulos apenas nos fizeram conhecer muitos outros novos horizontes.

Podemos interpretar que todos os movimentos que esboçamos em nossa dissertação são como a aventura a qual Morin (2015) inaugura em *Ensinar a viver: manifesto para mudar a educação*. Nela, é preciso proceder a escolhas que nos fazem conscientes de que nossa trajetória “[...] implica incertezas sempre renovadas, eventualmente com as crises ou catástrofes pessoais e/ou coletivas. [...] é enfrentar incessantemente a incerteza, inclusive diante da única certeza, que é nossa morte, da qual não conhecemos a data” (MORIN, 2015d, p. 25-26).

Por outro lado, a contribuição que acreditamos trazer ao campo da Comunicação e, sobretudo, no contexto das organizações, não se trata de propor novas concepções, mas de desenvolver uma reflexão crítica sobre uma realidade que nos atravessa, que é o mundo do trabalho. O assédio moral organizacional refere-se a configurações jurídicas que reúnem a sistematização de abusividades (HIRIGOYEN, 2017) que estão inseridas nas estratégias e métodos de gestão (GOSDAL, 2017), consubstanciadas na necessidade de aumento produtivo do sistema organizacional.

A possibilidade de transformação das relações de trabalho em realidades e práticas mais saudáveis pressupõe, no campo da comunicação organizacional, a necessidade de estarmos abertos a compreender a importância das estruturas, normativas, *alinhamentos* (grifo nosso), resultados e metas, pois eles fazem parte do cotidiano de uma organização produtiva. A força de trabalho empregada por um indivíduo, em suas atribuições laborais, pressupõe essa operacionalidade.

Entretanto, essa perspectiva não pode ser separada de um exercício (auto)crítico que vai além da lógica prescritiva e que considera a fundamentalidade de uma condição humana que envolve o respeito à dignidade dos sujeitos (SARLET, 2004). Por isso, ao longo de todos os capítulos [paisagens] desta dissertação, buscamos responder, mesmo que de maneira provisória, a inquietações de pesquisa, propostas em nossos objetivos.

Para entendermos um pouco mais sobre os trabalhos que vêm sendo desenvolvidos, em relação à nossa temática de pesquisa, realizamos um levantamento para analisar a produção científica envolvendo assédio moral, assédio moral organizacional e violência no trabalho. Evidenciamos, que a maior concentração de pesquisas se dá nas áreas do Direito, Saúde e Psicologia (QUADRO 2). A Comunicação possui apenas dois trabalhos, sendo uma dissertação de mestrado e uma tese de doutorado.

Quando partimos para o terreno que envolve a Comunicação Organizacional, levando em consideração os anais dos congressos da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), no mesmo período de tempo, encontramos 27 artigos, que continham o termo nos títulos, resumos e/ou palavras-chave (APÊNDICE A). No entanto, com relação ao tema assédio moral, encontramos somente um trabalho, sendo este relacionado ao Espaço Jovem Pesquisador, no ano de 2019.

O “mapeamento” (grifo nosso) que realizamos nos apresentou possibilidades de pesquisa que identificamos ainda como pouco exploradas, como é o caso da tecitura entre Comunicação e assédio moral organizacional, conforme os dados inseridos no capítulo 2 deste trabalho. Partimos, então, em busca da tentativa de atender ao primeiro objetivo que traçamos – compreender como se (re)constitui a prática de assédio moral organizacional nas relações de trabalho. Indicamos nossa concepção acerca do que vem a ser o trabalho, evidenciando o impacto significativo que ele possui em nossas vidas (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020). É por isso que ressaltamos a potência de sentidos que se (re)constroem no labor, por meio das diferentes percepções de mundo que indivíduos desenvolvem, os laços e vínculos colaborativos que vão além do espaço organizacional (FÍGARO, 2008a).

Logo, a própria estrutura morfológica em que estamos inseridos, baseada em flexibilidade e desempenho (SENNETT, 2019; ANTUNES, 2018; HAN, 2017), propicia – a todo momento – modificações que podem conduzir os trabalhadores a circunstâncias produtoras de sofrimento e, conseqüentemente, adoecimento. Portanto, podem emergir práticas consideradas abusivas que, ao reunirem elementos como intencionalidade, frequência, repetição, buscando a desqualificação de um indivíduo específico ou grupo e colocam em risco a integridade da pessoa (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017), se configuram [ou não] como assédio moral. Contudo, ao nos vermos diante de abusividades que não indicam, necessariamente, a finalidade

de exclusão de determinado sujeito ou grupo deles, mas que se (re)constitui de intencionalidades que buscam melhorar os resultados econômicos (RIO GRANDE DO SUL, 2018e), nos deparamos com o assédio moral organizacional.

Essa compreensão nos direcionou à paisagem seguinte de nosso percurso, em que analisamos quem são os atores/sujeitos que, cotidianamente, estão envolvidos nas paisagens perversas – assim como podem constituí-las. Nela, vimos nosso (des)encontro com três possíveis atores/sujeitos, que são os Tribunais, os indivíduos e as organizações.

No caso dos Tribunais, o recorte trazido, relacionado ao Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região visibilizou, pelos acórdãos selecionados entre 2015 e 2019, um número considerável de organizações envolvidas em condutas abusivas. Ao mesmo tempo, os sujeitos que delas fazem parte – e do mundo do trabalho, em geral –, são impulsionados, de alguma forma, por/em uma perspectiva da sociedade disciplinar (FOUCAULT, 2014, 2019), inseridos em um contexto de desempenho, como aquele abordado por Han (2017a, 2017b, 2017c, 2018a, 2018b).

Ao considerarmos esse contexto, concordamos com Kunsch (2018), quando refere que é preciso não esquecermos a complexidade que vive nas organizações, em sua constituição humana e social, pois “[...] são formadas por pessoas como seres individuais e sociais que se interconectam com seus diferentes universos cognitivos e suas culturas, por meio de um processo comunicativo em torno de objetivos comuns (KUNSCH, 2018, p. 17). Se o mundo do trabalho é (re)tecido por constantes transformações, elas atravessam as organizações, através de instâncias (ENRIQUEZ, 1997) que estão articuladas entre si.

Para além disso, entendemos as organizações enquanto *complexus* de instâncias (SCHIRATO, 2004; ENRIQUEZ, 1997), organismos vivos, que vivem a contínua dialógica entre a ordem e desordem (MORIN, 2008a) e que se encontram em meio a agenciamentos de intencionalidades que se (des)estruturam como rizomas (DELEUZE; GUATTARI, 1995). Os movimentos que ocorrem nas organizações se conectam, ao mesmo tempo em que podem romper e transformarem-se em outros novos traçados (DELEUZE; GUATTARI, 2011). Enquanto alguns deles permitem o encontro de possibilidades que compreendem a necessidade de uma lógica que leve em conta a dignidade humana no ambiente de trabalho, eles também podem potencializar as abusividades que neles ocorrem.

Isso porque, as relações que ali emergem são, em nossa perspectiva, (re)tecidas por/em comunicação, por meio de semelhanças, dissensos, conflitos, e etc. Ao seguirmos o percurso de nossa pesquisa, para atender à inquietude de refletir sobre a emergência da comunicação nas práticas de assédio moral organizacional, nos apoiamos em considerar que a comunicação vai além de um modelo interativo (SODRÉ, 2014) e meramente instrumental. Ela representa o vínculo (SODRÉ, 2014), um jogo da negociação e, sobretudo da convivência (WOLTON, 2011). É nesse último elemento que acreditamos conter um dos exercícios mais desafiadores da comunicação em toda sua complexidade (MORIN, 2012).

Isso porque, por vezes, a naturalidade do compartilhamento de opiniões, a utilização dos mais variados aparatos informacionais e vivências do cotidiano, acabam encobrendo um verdadeiro desafio que emerge nas práticas comunicacionais, que é a convivência. Trata-se de um desafio que nos deixa inquietos, por ingressarmos na (in)certeza, no desconhecido (MORIN, 2012), mas que pressupõe, como Wolton (2011) defende, a (re)organização, como convivência, daquilo que é diferente.

No caso do contexto organizacional, defendemos que, por vezes, deixamos de reconhecer *o outro* (grifo nosso) com o qual poderíamos nos colocar *em relação* (grifo nosso) e esquecemos sua condição humana como um atributo essencial do processo comunicacional. Isso, da mesma maneira em que nos torna vítimas de abusividades no mundo do trabalho, também nos converte no próprio algoz (HAN, 2017), fruto de estrutura laborais e de um contexto que é voltado ao mundo do trabalho de forma paradoxal e aliado à necessidade produtiva.

Nesse sentido, acreditamos que a comunicação organizacional precisa reconhecer a fundamentalidade da dimensão humana (KUNSCH, 2016), considerando as aquilo que é *vivido, percebido e experienciado* (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016, grifo nosso). Por isso, a cultura da violência [do assédio moral organizacional] pode ser legitimada através de uma *gramática* (grifo nosso) da comunicação, que corrobora o assédio. Ela é 'escrita'/falada em uma linguagem viva, nas discursividades que o exercício da análise arqueológica do discurso (FOUCAULT, 1997, 2006, 2008), nos possibilitou materializar.

A cultura, enquanto uma trama (SCROFERNEKER, 2010) que se compõe nas estruturas organizacionais, acaba sendo orientada pelo medo, abuso, perversidades (in)visíveis, sutis e – conseqüentemente – o assédio moral em todas as suas modalidades, sobretudo o assédio moral organizacional. Esse olhar restou

evidenciado através dos fragmentos discursivos que analisamos. Neles encontramos práticas e realidades que são pautadas por uma *gramática* (grifo nosso) que se traduz em [inter]relações dotadas de violências explícitas, movimentos voltados à força produtiva a qualquer custo e práticas comunicacionais meramente (re)produtoras de enquadramentos.

O caminho que nos traz até este momento do nosso percurso apenas nos traz mais inquietações, ainda que acreditamos termos desenvolvido um exercício para atender aos nossos questionamentos de pesquisa. Ao longo do percurso, em todos os nossos (des)encontros, não há realidades certas ou erradas. O que sentimos são apenas movimentos e traços que foram se conectando. Em alguns momentos, pareceu que poderíamos trazer respostas claras acerca de nossas inquietações. Em outros, vimos nossas paisagens se rompendo como se não pudéssemos, de alguma forma, encontrar possibilidades de transformação voltadas à comunicação de uma maneira que compreenda as diferenças, que fortaleça a condição humana.

Defendemos, assim, que a comunicação no contexto das organizações garanta que o essencial, que é a dignidade humana (SARLET, 2004, 2015), seja preconizado. Significa dizer que é necessário o respeito às subjetividades, às diferenças que existem entre os indivíduos – não somos iguais e vivemos perspectivas diferentes entre nós. Para Mumby, (2010):

[...] a humanização é mais integralmente percebida quando a diferença é reconhecida e tematizada na vida organizacional. E ao falar em diferença, aqui, me refiro a formas de subjetividade [...] a formas de pensar e construir vocabulários e conhecimento para compreender a vida organizacional (MUMBY, 2010, p. 28).

Por isso que, para Freitas, Heloani e Barreto (2017), a banalização da violência institucional e, em nosso caso, o assédio moral organizacional, não sugere “[...] espaço para nenhuma gramática de construção do diálogo” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2017, p. 36). Não podemos esquecer que, ainda que a servidão seja um privilégio (ANTUNES, 2018), ou seja, ainda que tenhamos a oportunidade de nos inserirmos no mundo do trabalho, isso não representa que essa vivência deva ser, necessariamente transformadora ou, de outro lado, potencializadora de sofrimentos. É dizer que o mundo do trabalho nos revela as dimensões vivida, experienciada e percebida (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016) emergindo de maneira complementar e antagônica, em uma permanente (des)ordem (MORIN, 2015a).

E, assim, chegamos ao final dessa trajetória que foi *acontecendo* (DELEUZE; PARNET, 1998, grifo nosso) através do incorpóreo, dos (des)encontros que trilhamos. O assédio moral organizacional, em tecitura com a comunicação, nos faz compreender, neste momento, que as relações que emergem no cotidiano das organizações, se auto-eco-organizam, ao mesmo tempo em que se auto-eco-produzem (MORIN, 2008). Em diversas vezes, isso acontece muito além de configurações específicas de assédio, pois, como vimos, o enquadramento das abusividades em assédio moral organizacional depende de análises jurídicas que, em alguns momentos, possuem divergências entre os próprios julgadores ou, então, por ter como requisito a comprovação de sua ocorrência.

Essa necessidade comprobatória independe para nós, neste momento, ao entendermos que as abusividades não são tecidas, necessariamente, no que já é juridicamente estabelecido, pois enquanto dimensões *vividas, experienciadas e percebidas* (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016), o mundo do trabalho representa diferentes subjetividades. O que acreditamos é que podemos seguir pensando, para além de violências pautadas no assédio moral organizacional, concretamente, naquelas perversidades (in)visíveis que vivem nas [inter]relações entre os sujeitos, mas também que compõem a lógica de um sistema que é movido, como vimos, pelo capital.

Salientamos que o percurso que realizamos até o momento nos faz compreender a fundamentalidade de o campo da Comunicação, sobretudo a Comunicação organizacional, apropriar-se da necessidade de (re)pensar as práticas comunicacionais pelas/nas quais emergem abusividades que podem se configurar em assédio moral organizacional, buscando um olhar que atente à dignidade dos indivíduos nas organizações. É através da *gramática* (grifo nosso) da comunicação que é legitimada pela violência, em nosso entendimento, que essas configurações vivem multiplicidades que se (re)constituem e conectam-se umas as outras.

Ao mesmo tempo, também é por ela que encontram linhas [caminhos] de fuga e podem se transformar em alternativas que olham e enxergam [ou não] o indivíduo em sua dignidade enquanto sujeito trabalhador. É preciso, portanto, reconhecer que a comunicação organizacional se potencializa a partir da atenção ao que é *vivido, experienciado e percebido* (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016, grifos nossos) pelos sujeitos.

Todas as características e paisagens que vimos acerca da estrutura morfológica do trabalho nos fazem compreender como natural a sujeição dos trabalhadores a determinados comportamentos, normativas e, a partir disso, metas que emergem da relação de emprego. No entanto, é a comunicação, (re)tecida pela sua *gramática* (grifo nosso), pela linguagem viva, as [inter]relações, (in)certezas e, no caso da comunicação organizacional, todas as suas dimensões (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016), que podem oportunizar alternativas para (re)pensar e combater [ou intensificar] o assédio moral organizacional, assim como outras práticas que afrontam a dignidade dos trabalhadores.

Ressaltamos que é preciso (re)conhecer como essencial a condição humana no ambiente de trabalho e, para tanto, a perspectiva comunicacional que acolhe [e reflete sobre] a dignidade. O que nos faz parar [provisoriamente] o caminho até aqui traçado é acreditarmos que a transformação do mundo do trabalho, combatendo abusividades, através do olhar da comunicação, é pautada, sobretudo, pela compreensão, exercício da resistência e (auto)crítica. Não podemos esquecer que, enquanto caminhantes, buscamos – e nos inserimos em – diferentes horizontes. Admitimos que, ao longo de todas as nossas trajetórias já fomos, por vezes, vítimas e algozes (HAN, 2017a) das abusividades, mas não estamos certos de que o exercício em busca de uma perspectiva menos fragmentada e funcionalista da comunicação nos tornará indivíduos livres de qualquer perversidade. Trata-se de um processo que vive, continuamente, em movimentos permeados por (des)ordens (MORIN, 2015a), múltiplos traçados (DELEUZE; GUATTARI, 2011) e exige essa aceitação da existência das práticas abusivas, da violência e, sobretudo, das sutilezas das **perversidades (in)visíveis** (grifo nosso). Quem sabe não seja este último um elemento para pensarmos a continuidade de nosso percurso de pesquisa. Por isso:

Resistir ao mal, resistir à crueldade, é resistir ao que separa, ao que afasta, sabendo-se que, no fim, eles vencerão a partida; resistir a todas as barbáries originárias do espírito humano é defender o frágil, o perecível, sorrir ao sorriso, consolar as lágrimas...É resistir a nós mesmos, à nossa mesquinhez, indiferença, lassidão e desânimo (MORIN, 2017, p. 201).

Se, ao longo do caminho, parecemos não acreditar na possibilidade de combater as práticas de assédio moral organizacional, (re)pensando o mundo do trabalho através de sua tecitura com a comunicação, nos enganamos. Apenas decidimos nos deixar levar pelos (des)encontros que a pesquisa pode nos proporcionar.

## REFERÊNCIAS

- ABET – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS DO TRABALHO. **Levantamento sobre o Trabalho dos Entregadores por Aplicativos no Brasil**. 06/08/2020. Disponível em: <http://abet-trabalho.org.br/levantamento-sobre-o-trabalho-dos-entregadores-por-aplicativos-no-brasil/>. Acesso em: 06 jul. 2020.
- AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS. **Desemprego cai em 16 estados em 2019, mas 20 têm informalidade recorde**, em 14/02/2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/26913-desemprego-cai-em-16-estados-em-2019-mas-20-tem-informalidade-recorde>. Acesso em: 04 mar. 2020.
- AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS. **Desemprego fica em 14,1% no trimestre encerrado em novembro**, em 28/01/2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/29935-desemprego-fica-em-14-1-no-trimestre-encerrado-em-novembro>. Acesso em: 08 fev. 2021.
- ÁÍSA, Isabel. La sociedad de las furias: filosofía de hoy, Byung-Chul Han. *In: Cuadernos de los Amigos de los Museos de Osuna*, 2014, Issue 16, pp.193-196. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/revista/12643/A/2014>. Acesso em: 03 jun. de 2020
- AMORIM, Lidiane Ramirez de. **Em busca de uma cartografia dos (não/entre) lugares da comunicação em multinacionais**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2015. Disponível em: <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/6007>. Acesso em: 08 ago. 2020.
- ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. 1 ed. São Paulo: Boitempo, 2018.
- ANTUNES, Ricardo; PRAUN, Luci. A aposta nos escombros: reforma trabalhista e previdenciária: a dupla face de um mesmo projeto. **Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 56-81, 2019. Disponível: <http://revistatdh.org/index.php/Revista-TDH/article/view/43>. Acesso em: 06 ago. 2020.
- ANTUNES, Ricardo. **Coronavírus: o trabalho sob fogo cruzado**. 1 ed. São Paulo: Boitempo, 2020. Edição Kindle.
- ARAÚJO, Adriane Reis de Araújo. **O assédio moral organizacional**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/7054>. Acesso em: 17 mar. 2020.
- ARAÚJO, Adriane Reis de. Assédio moral organizacional. **Revista TST**, Brasília, vol. 73, no 2, abr/jun 2007. Disponível em:

[https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/2307/010\\_araujo.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/2307/010_araujo.pdf?sequence=5&isAllowed=y). Acesso em: 5 fev. 2021.

BARRETO, Margarida. **Uma jornada de humilhação**. Dissertação de mestrado – Departamento de Psicologia Social da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2000.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Assédio moral: a violência sutil - análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil**. Tese de Doutorado em Psicologia Social. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 2005. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17370>. Acesso em: 17 mar. 2020.

BARRETO, Raquel de Oliveira; CARRIERI, Alexandre de Pádua; ROMAGNOLI, Roberta Carvalho. O rizoma deleuze-guattariano nas pesquisas em Estudos Organizacionais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 47-60, Jan. 2020. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512020000100047&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512020000100047&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 14 jun 2020.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as conseqüências humanas**. Tradução de Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

BENTHAM, Jeremy. **O panóptico**. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva, Guacira Lopes Louro e M. D. Magno. 2a. edição. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

BIGARELLI, Barbara. Funcionários já começam a enfrentar a demissão remota. **Valor Econômico**, em 09/04/2020. Disponível em: <https://valor-globo.com.cdn.ampproject.org/c/s/valor.globo.com/google/amp/carreira/noticia/2020/04/09/funcionarios-ja-comecam-a-enfrentar-a-demissao-remota.ghtml>. Acesso em: 10 abr 2020.

BITRIX 24. **Soluções**. Disponível em: <https://www.bitrix24.com.br/solutions/role/hr.php>. Acesso em: 05 jun. 2020.

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevie, 2004.

BOMFIM, Ricardo. Ações pedindo assédio moral despencam na Justiça do Trabalho de São Paulo. **Consultório Jurídico**. 25/01/2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-jan-25/acoes-pedindo-assedio-moral-despencam-justica-trabalho-sp>. Acesso em: 30 mar. 2020.

BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452**, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 06 ago. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 02 ago. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.467** de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm). Acesso em: 26 jul. 2020.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade 5.938 Distrito Federal**. Relator Ministro Alexandre de Moraes, julgado em 29/05/2019. Disponível em: <http://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=750927271>. Acesso em: 17 de jul. 2020.

CAPES. **Catálogo de teses e dissertações**. 2020. Disponível em: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/>. Acesso em: 10 mai. 2020.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. Tradução de Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Cultrix, 2005.

CARREATA pede fim da quarentena em Porto Alegre. **GauchaZH**, em 04/04/2020. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2020/04/carreata-pede-fim-da-quarentena-em-porto-alegre-ck8m33d5o01lk01pmjavidnnu.html>. Acesso em: 12 jan. 2021.

CARREATA pressiona pelo fim da quarentena em Porto Alegre. **Jornal do Comércio**, em 27/03/2020. Disponível em: [https://www.jornaldocomercio.com/\\_conteudo/especiais/coronavirus/2020/03/731933-carreata-pressiona-pelo-fim-da-quarentena-em-porto-alegre.html](https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/especiais/coronavirus/2020/03/731933-carreata-pressiona-pelo-fim-da-quarentena-em-porto-alegre.html). Acesso em: 12 jan. 2021.

CASTRO, Edgardo. **Vocabulário de Foucault** – Um percurso pelos seus temas, conceitos e autores. Tradução de Ingrid Muller Xavier. 2 ed. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2016.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (CSJT). **Resolução nº 104, de 25 de maio de 2012**. Uniformiza os vocábulos de tratamento dispensados aos magistrados de 1ª e 2ª instância no âmbito da Justiça do Trabalho. Disponível em: [http://www.csjt.jus.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=f4593446-3ef6-4fe9-a21e-7b473599bc72&groupId=955023](http://www.csjt.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=f4593446-3ef6-4fe9-a21e-7b473599bc72&groupId=955023). Acesso em 20 jan. 2021.

CURVELLO, João José Azevedo.; SCORFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. **E-compós**: Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, Brasília, v. 11, n. 3, set./dez. 2008. Disponível em: <https://www.e-compos.org.br/e-compos/article/view/307>. Acesso em: 20 jul. 2020.

DANNER, Fernando. **Biopolítica e liberalismo**: a crítica da racionalidade política em Michel Foucault. 2011. 168 f. Tese (Doutorado em Filosofia) - Pontifícia

Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/2874>. Acesso em: 01 jun. 2020.

DA SILVA JÚNIOR, Nelson da. O Brasil da barbárie à desumanização neoliberal: do “Pacto edípico, pacto social”, de Hélio Pellegrino, ao “E daí?”, de Jair Bolsonaro. *In*: SAFATLE, Vladimir; DA SILVA JÚNIOR, Nelson; DUNKER, Christian (Orgs.). **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2020, p. 255-282.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5a ed. Ampliada. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

DELEUZE, GILLES. **Foucault**. Tradução de Claudio Sant’Ana Martins. 1 ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

DELEUZE, Gilles. PARNET, Claire. **Diálogos**. Tradução de Eloisa Araújo Ribeiro, São Paulo: Escuta, 1998.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **Mil platôs**: capitalismo e esquizofrenia, vol. 1. Tradução de Ana Lúcia de Oliveira, Aurélio Guerra Neto e Celia Pinto Costa. 2 ed. São Paulo: Ed. 34, 2011.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **Mil platôs**: capitalismo e esquizofrenia, vol. 3. Tradução de Aurélio Guerra Neto, Ana Lúcia de Oliveira, Lúcia Cláudia Leão e Suely Rolnik. Coleção Trans. 2 ed. São Paulo: Ed. 34, 2012.

DELEUZE, GILLES. **Conversações**. Tradução de Peter Pál Pelbart. 3 ed. São Paulo: Editora 34, 2013.

DOSSIÊ: Lutas na Livraria Cultura. **Passa Palavra**, em 20/06/2019. Disponível em: <https://passapalavra.info/2019/06/126965/>. 20/06/2019. Acesso em: 30 mar. 2020.

DREYFUS, Hubert. **Michel Foucault**: uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica. Tradução: Vera Portocarrero e Gilda Gomes Carneiro. 2 ed. rev. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.

DUNKER; Christian; PAULON, Clarice; SANCHES, Daniele; LANA, Hugo; LIMA, Rafael Alves; BAZZO, Renata. Para uma arqueologia da psicologia neoliberal brasileira. *In*: SAFATLE, Vladimir; SILVA JUNIOR, Nelson da (Orgs.). **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2020.

EM JULGAMENTO histórico, executivos na França respondem por suicídio de 35 funcionários. **Portal G1**, em 12/07/2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/07/12/em-julgamento-historico-executivos-na-franca-respondem-por-suicidio-de-35-funcionarios.ghtml>. Acesso em: 30 mar. 2020.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Tradução de Francisco da Rocha Filho. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

ECA-USP. **Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho**. Disponível em: <http://www2.eca.usp.br/comunicacaoetrabalho/equipe/>. Acesso em: 15 ago. 2020.

FARAH, Bruno. Da depressão ao assédio moral organizacional: efeitos humanos do poder paradoxal nas empresas pós-disciplinares. *In*: FARAH, Bruno Leal (Org). **Assédio moral e organizacional: novas modulações do sofrimento psíquico nas empresas contemporâneas**. São Paulo: LTr, 2016.

FERRARO, José Luis. Toda a Biologia é queer: subjetivação e diversidade. **Locus: Revista de História**, v. 26, n. 1, p. 172-188, 18 abr. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/locus/article/view/29804>. Acesso em: 28 jan. 2021.

FIGARO, Roseli. Atividade de comunicação e de trabalho. **Trab. educ. saúde**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 107-146, Jun/2008a. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1981-77462008000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462008000100007&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 13 ago. 2020.

FÍGARO, Roseli. O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. **Organicom**, ano 5, n. 9, 2 semestre de 2008b, p. 90-100. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138986>. Acesso em: 13 ago. 2020.

FISCHER, Rosa Maria Bueno. Foucault e a Análise do Discurso em Educação. **Cadernos de pesquisa**, n. 114, nov., p. 197-223, 2001. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/22730>. Acesso em: 15 jan. 2021.

FISCHER, Gustave-Nicolas. Espaço, Identidade e Organização. *In*: **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. Jean-François Chanlat (coordenador). São Paulo: Atlas, 2010, p. 82-102.

FOUCAULT, Michel. **Resumo dos Cursos do College de France (1970-1982)**. Tradução de Andréa Daher. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

FOUCAULT, Michel. Diálogo sobre o poder. *In*: MOTTA, Manoel Barros da. (Org.). Tradução de Vera Lucia Avellar Ribeiro. **Michel Foucault: Estratégia, Poder-Saber**. 2. ed. Rio de Janeiro, 2006.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. Tradução de Luiz Felipe Baeta Neves, 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

FOUCAULT, Michel. Sobre a história da sexualidade. *In*: FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 25 ed. São Paulo: Graal, 2012

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Tradução de Raquel Ramallete. 42 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Organização, introdução e revisão técnica de Roberto Machado. 10 ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2019.

FRANÇA, Vera Veiga. Paradigmas da Comunicação: conhecer o quê? **C-legenda** - Revista do Programa de Pós-graduação em Cinema e Audiovisual da Universidade Federal Fluminense, nº 5, 2001. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/ciberlegenda/article/view/36784>. Acesso em: 03 ago. 2020.

FRANCE Telecom é condenada por assédio moral após onda de suicídios. **Exame**, em 20/12/2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/france-telecom-e-condenada-por-assedio-moral-apos-onda-de-suicidios/>. Acesso em: 30 mar. 2020.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999

FREITAS, Maria Ester de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. *In*: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de. **Vida Psíquica e organização** (Org). Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2000.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

GALLO, Sílvio. **Deleuze & a Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008

GOSDAL, Thereza Cristina. O entendimento do assédio moral e organizacional na justiça do trabalho. *In*: SOBOLL, Lis Andrea Pereira (Org.). **Intervenções em assédio moral e organizacional**. São Paulo: LTr, 2017, p. 23-32.

GRISCI, Carmem Ligia lochins. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, Art. 4, jan./jun. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/raeel/v7n1/a05v7n1.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2020.

INSTABILIDADE e medo na linha de frente. **Passa Palavra**, em 04/08/2020. Disponível em: <https://passapalavra.info/2020/08/133430/>. Acesso em: 06 ago. 2020.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Trad. Enio Paulo Giachini. 2ª ed. Ampliada – Petrópolis, RJ: Vozes, 2017a.

HAN, Byung-Chul. **Topologia da violência**. Tradução de Enio Paulo Giachini. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2017b.

HAN, Byung-Chul. **Agonia do eros**. Tradução de Enio Paulo Giachini. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017c.

HAN, Byung-Chul. **Psicopolítica: o neoliberalismo e as novas técnicas de poder**. Tradução de Maurício Liesen. Belo Horizonte, MG. Editora Âyiné, 2018a.

HAN, Byung-chul. **No exame: perspectivas do digital**. Tradução de Lucas Machado. Petrópolis, RJ: Vozes 2018b.

HAN, Byung-chul. Estamos a caminho de uma nova sociedade disciplinar? **Revista Ihu On-line**. 09/04/2020. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/597921-estamos-a-caminho-de-uma-nova-sociedade-disciplinar-artigo-de-byung-chul-han>. Acesso em: 03 ago. 2020.

HARVEY, David. **A loucura da razão econômica**: Marx e o capital no século XXI. Tradução de Artur Renzo. 1ª Ed. - São Paulo: Boitempo, 2018.

HELOANI, Roberto. **Organização do trabalho e administração**: uma visão interdisciplinar. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

HELOANI, Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

HELOANI, Roberto. **Assédio moral** – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 10, jan./jun. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a12>. Acesso em: 18 mar. 2020.

HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio moral: a violência perversa do cotidiano. Tradução de Maria Helena Kuhner. 11ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Tradução de Rejane Janowotzer. 9 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2017.

I FOOD. **Termos de uso do App**. 30/07/2020. Disponível em: <https://entregador.ifood.com.br/termosdeuso/>. Acesso em: 05 ago. 2020.

JETTEN, Jolanda; HORNSEY, Matthew J. Deviance and Dissent in Groups. **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, v. 65, p. 461-485, 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Jolanda\\_Jetten/publication/237095760\\_Deviance\\_and\\_Dissent\\_in\\_Groups/links/53eaa90d0cf2dc24b3ce6f01.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jolanda_Jetten/publication/237095760_Deviance_and_Dissent_in_Groups/links/53eaa90d0cf2dc24b3ce6f01.pdf). Acesso em: 27 ago. 2020.

JORNALISMO TV CULTURA. (2020, dezembro 17). **Assédio judicial**: a nova tentativa de silenciar a imprensa. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=JxJEZMYIXIM>. Acesso em: 25 jan. 2021.

KICKIDLER. Disponível em: <https://www.kickidler.com/br/>. Acesso em: 05 jun. 2020.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. Summus, 2016, p. 37-58.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: aportes teóricos e metodológicos. *In*: MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila (Org.). **Comunicação organizacional**: Vertentes conceituais e metodológicas. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017, p. 41-54.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018. Disponível em: [https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462\\_33\\_1](https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_1). Acesso em: 20 jan. 2021.

LAZZARIN, Sonilde Kugel. A normatização justralhista como meio de efetivação do princípio da dignidade diante das novas relações de trabalho na sociedade contemporânea. **ARGUMENTUM - Revista de Direito**, n. 11, p. 59-73, 2010 – UNIMAR. Disponível em: <http://ojs.unimar.br/index.php/revistaargumentum/article/view/1051>. Acesso em: 29 jul. 2020.

LAZZARIN, Sonilde Kugel. **A (in)segurança social em tempos de pandemia: a renda básica universal como possível solução ao precariado e à crescente desigualdade social no Brasil**. Porto Alegre: HS Editora, 2020. *E-book*.

LEYMANN, Heinz. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. **Violence and Victims**, Vol. 5, n. 2, 1990. Disponível em: <http://www.mobbingportal.com/leymannarticles.html>. Acesso em: 15 mar. 2020.

LEYMANN, Heinz. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 01 June 1996, Vol.5(2), pp.165-184. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594329608414853>. Acesso em: 17 mar. 2020.

LESSA, Sérgio. **Mundo dos homens: trabalho e ser social**. 3. Ed. São Paulo: Instituto Lukács, 2012.

LIMA, Erick Alan de; OPUSZKA, Paulo Ricardo. Reflexões entre a regulação e a supressão de direitos a partir da pessoalidade e subordinação no direito capitalista do trabalho. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**, 12(2), 620-647. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/revistadireito/article/view/27499>. Acesso em: 17 jul. 2020.

LYON, David. **El ojo electrónico: el auge de la sociedad de la vigilancia**. Madrid: Editora Alianza, 1995.

MACHADO, Roberto. Introdução: por uma genealogia do poder. *In*: FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Organização, introdução e revisão técnica de Roberto Machado. 10 ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2019.

MAFRA, Rennan Lanna Martins; MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro. Direitos humanos, organizações e emergências: tensões entre diferenças e ideologia do progresso. *In*: MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; SILVA, Daniel Reis; LIMA, Fábila Pereira. **Comunicação e direitos humanos**. Belo Horizonte (MG): PPGCOM UFMG, 2019a, p.115-134.

MAFRA, Rennan Lanna Martins; MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro. Organizações, modernidade e democracia na América Latina: diferenças

desatualizadas e climas de estagnação. **Anais do XXVIII Encontro Anual da Compós**, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS, 11 a 14 de junho de 2019b. Disponível em: [https://www.compos.org.br/anais\\_texto\\_por\\_gt.php?idEncontro=Mjg=](https://www.compos.org.br/anais_texto_por_gt.php?idEncontro=Mjg=). Acesso em: 03 ago. 2020.

MAIOR, Jorge Luiz Souto. Sobre “modernização das relações de trabalho”, “altos estudos”, “pacotes” e o percurso consciente em direção à barbárie. **Blog Jorge Souto Maior**. 07/09/2019. Disponível em: [https://www.jorgesoutomaior.com/blog/sobre-modernizacao-das-relacoes-de-trabalho-altos-estudos-pacotes-e-o-percurso-consciente-em-direcao-a-barbarie#\\_edn21](https://www.jorgesoutomaior.com/blog/sobre-modernizacao-das-relacoes-de-trabalho-altos-estudos-pacotes-e-o-percurso-consciente-em-direcao-a-barbarie#_edn21). Acesso em: 26 jul. 2020.

MAIOR, Jorge Luiz Souto; SEVERO, Valdete Souto. O acesso à justiça sob a mira da reforma trabalhista – ou como garantir o acesso à justiça diante da reforma trabalhista. **Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da Bahia**, Ano VI, número 9, outubro de 2017, p. 145-177. Disponível em: <http://escolajudicial.trt5.jus.br/revista-eletronica-edicao-atual>. Acesso em: 29 jul. 2020.

MAIOR, Jorge Luiz Souto; SEVERO, Valdete Souto. A Justiça do Trabalho como instrumento de Democracia. **Rev. Direito Práx.**, Rio de Janeiro, v.11, n. 4, p. 2773-2801, Dec. 2020. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2179-89662020000402773&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2179-89662020000402773&lng=en&nrm=iso). Acesso em 23 jan. 2021.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Até que ponto, de fato, nos comunicamos?** Uma reflexão sobre o processo de individuação e formação. São Paulo: Paulus, 2004.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação:** contatos antecipados com a nova teoria. São Paulo: Paulus, 2008.

MARCONDES FILHO, Ciro. **O rosto e a máquina:** o fenômeno da comunicação visto pelos ângulos humano, medial e tecnológico. Nova teoria da comunicação, v. 1. São Paulo: Paulus, 2014. Edição Kindle.

MARQUES, Ângela; MAFRA, Rennan. A comunicação interna em contextos organizacionais e a criação de cenas de dissenso. **Comunicação Pública** [Online], Vol.13, nº 25, 2018. Disponível em <https://journals.openedition.org/cp/2940#quotation>. Acesso em: 01 ago. 2020.

MARX, Karl. **O Capital:** crítica da economia política. São Paulo: Boitempo, 2013. Livro I. *E-book*.

MILLER, Jacques-Allain. A máquina panóptica de Jeremy Bentham. Tradução de M.D. Magno. *In: O panóptico*. TADEU, Tomaz (org.) 2ª ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

MONTEIRO, Ana; COIMBRA, Cecília; MENDONÇA FILHO, Manoel. Estado democrático de direito e políticas públicas: Estatal é necessariamente público?

**Psicologia & Sociedade**; 18 (2): 7-12, 2006. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v18n2/01.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2020.

MORAIS, Ana Maria de. **Feminização do jornalismo e desigualdades de gênero no exercício da profissão em Goiânia**. Dissertação (Mestrado em Comunicação). 2018, 206 fl. Universidade Federal de Goiás. Disponível em:  
[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=6421232](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6421232). Acesso em: 12 jun. 2020.

MOREIRA, Sônia Virgínia. Análise Documental como método e como técnica. *In*: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Orgs.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 269-279.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 2. ed. – São Paulo : Cortez ; Brasília, DF : UNESCO, 2000.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Tradução de Eloá Jacobina. 8a ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003a.

MORIN, Edgar. Da necessidade de um pensamento complexo. *In*: **Para navegar no século XXI**. MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da (Org.). 3 ed. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs, 2003b.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Tradução de Maria D. Alexandre e Maria Alice Sampaio Dória. 8 ed. - Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

MORIN, Edgar. **O método 3**: conhecimento do conhecimento. Tradução de Juremir Machado da Silva. 4a ed. Porto Alegre: Sulina, 2008a.

MORIN, Edgar. A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação). **Revista FAMECOS**, v. 10, n. 20, p. 07-12, 11 abr. 2008b. Disponível em:  
<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3197>. Acesso em: 08 ago. 2020.

MORIN, Edgar. **O método 4**: as ideias: habitat, vida, costumes, organização. Tradução de Juremir Machado da Silva. 6 ed. Porto Alegre, Sulina, 2011.

MORIN, Edgar. **O método 5**: a humanidade da humanidade. Tradução de Juremir Machado da Silva. 5 ed. Porto Alegre: Sulina, 2012.

MORIN, Edgar. **A via para o futuro da humanidade**. Tradução de Edgard de Assis Carvalho, Mariza Perassi Bosco. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução de Eliane Lisboa. 5 ed. Porto Alegre: Sulina, 2015a.

MORIN, Edgar. **O método 3**: conhecimento do conhecimento. Tradução de Juremir Machado da Silva. 5a ed. Porto Alegre: Sulina, 2015b.

MORIN, Edgar. **O método 2: a vida da vida**. Tradução de Marina Lobo, Simone Ceré e Tânia do Valle Tschiedel. 5a ed. Porto Alegre: Sulina, 2015c.

MORIN, Edgar. **Ensinar a viver: manifesto para mudar a educação**. Tradução de Edgar de Assis Carvalho e Mariza Perassi. Porto Alegre: editora Sulina, 2015d.

MORIN, Edgar. **O método 1: a natureza da natureza**. Tradução de Ilana Heineberg. Porto Alegre: Sulina, 2016.

MORIN, Edgar. **O método 6: ética**. Tradução de Juremir Machado da Silva. 5 ed. Porto Alegre: Sulina, 2017.

MORIN, Edgar. **É hora de mudarmos de via: lições do coronavírus**. Tradução de Ivone Castilho Benedetti. 1 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2020.

MORIN, Edgar; LE MOIGNE, Jean-Louis. **A Inteligência da Complexidade**. São Paulo: Petrópolis, 2000.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre a comunicação e humanização nas organizações. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 19-39.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro; NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **Curso de direito do trabalho: relações individuais e coletivas do trabalho**. 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

“NOSSO último grito de socorro”: trabalhadores voltam a denunciar a Livraria Cultura. **Passa Palavra**, em 19/02/2020. Disponível em: <https://passapalavra.info/2020/02/129948/>. Acesso em: 30 mar. 2020.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling. Kunsch (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectiva**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 321-322

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. **Revista Organicom**, Ano 6, Edição especial nº 10/11, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139004/134352>. Acesso em: 02 ago. 2020, p. 57-63.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. Dimensão estratégica da comunicação interna. *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007, p. 53-65.

OPAS BRASIL. **Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus)**. 06/08/2020. Disponível em:

[https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875#risco](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875#risco). Acesso em: 06 ago. 2020.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. **Convenio sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo**. 26/06/2019.

Disponível em: [https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/108/reports/texts-adopted/WCMS\\_711719/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/108/reports/texts-adopted/WCMS_711719/lang--es/index.htm). Acesso em: 15 mar. 2020.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Trabalho decente**. Disponível em: <https://www.ilo.org/brasilia/temas/trabalho-decente/lang--pt/index.htm>. Acesso em: 15 mar. 2020.

RAMOS, Lucas; MEIMES, Maíra. Rizoma. **Projeto e-Psico UFRGS**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/e-psico/subjetivacao/espaco/rizoma.html>. Acesso em: 03 de maio 2020.

REIMBERG, Cristiane Oliveira. **O exercício da atividade jornalística na visão dos profissionais**: sofrimento e prazer na perspectiva teórica da psicodinâmica do trabalho. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). 2015, 304f. Universidade de São Paulo. Disponível em:

[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=2437274](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=2437274). Acesso em: 12 jun 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0022496-52.2013.5.04.0221 (ROT)**. Relatora Desembargadora Brígida Joaquina Charão Barcelos Toschi, Quinta Turma, julgado em 04/05/2015a.

Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/Bcr3-vdAnIDMImAv6aqmow?>. Acesso em: 05 fev. 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020080-52.2014.5.04.0003**. Relatora Desembargadora Denise Pacheco, Sétima Turma, julgado em 07/10/2015b. Disponível em:

[https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:6DL2jvgeBnQJ:jbintra.trt4.jus.br:8080/pje\\_2grau\\_helper/jurisp%3Fo%3Dd%26c%3D2706542%26v%3D5413084++inmeta:DATA\\_DOCUMENTO:2015-01-01..2015-12-31++assédio+moral+organizacional&client=jurispssl&site=jurisp\\_sp&output=xml\\_no\\_dtd&proxystylesheet=jurispssl&ie=UTF-8&lr=lang\\_pt&proxyreload=1&access=p&oe=UTF-8](https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:6DL2jvgeBnQJ:jbintra.trt4.jus.br:8080/pje_2grau_helper/jurisp%3Fo%3Dd%26c%3D2706542%26v%3D5413084++inmeta:DATA_DOCUMENTO:2015-01-01..2015-12-31++assédio+moral+organizacional&client=jurispssl&site=jurisp_sp&output=xml_no_dtd&proxystylesheet=jurispssl&ie=UTF-8&lr=lang_pt&proxyreload=1&access=p&oe=UTF-8). Acesso em: 21 mar. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020060-58.2014.5.04.0004 (RO)**. Relator Desembargador Roberto Antonio Carvalho Zonta, Sexta Turma, julgado em 03/03/2015c. Disponível em:

<https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/dnX6wCMcues59zYdh9W8bw?>. Acesso em: 06 fev. 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0021246-26.2013.5.04.0401 (RO)**. Relator Desembargador Jose Cesario Figueiredo Teixeira, Sexta Turma, julgado em 26/11/2015c. Disponível em:

<https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/RXO3tR1-fl2jc4FihucqpA?>  
Acesso em: 10 jan. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0001297-49.2014.5.04.0411 (RO)**. Relator Desembargador Roberto Antonio Carvalho Zonta, Sexta Turma, julgado em 28/10/2015c. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/ejus2/MEY1vPcqS7sXVB-BVcjXA?>. Acesso em: 10 jan. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020274-44.2014.5.04.0523 (RO)**. Relator Desembargador Roberto Antonio Carvalho Zonta, Sexta Turma, julgado em 27/11/2015d. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/s2QFDtGWZL6M3uLatliFPw?>. Acesso em: 10 jan. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0000502-35.2014.5.04.0252 (RO)**. Relator Desembargador José Cesário Figueiredo Teixeira, Sexta Turma, julgado em 19/08/2015e. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/ejus2/XCUTk45uQdFeBEfhM3RwoQ?>. Acesso em: 10 jan. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020729-11.2014.5.04.0005 (RO)**. Relator Desembargador Roberto Antonio Carvalho Zonta, Sexta Turma, julgado em 22/09/2015f. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/TqHZ0qQZbF3XJ10AE2Qcgg?>. Acesso em: 18 jan. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020161-75.2013.5.04.0022 (RO)**. Relatora Desembargadora Rosane Serafini Casa Nova, Primeira Turma, julgado em 29/10/2015g. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/9jelin1DfcQerGSw-bnaDQ?>. Acesso em: 18 jan. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020437-38.2014.5.04.0292 (RO)**. Relator Desembargador Roberto Antonio Carvalho Zonta, Sexta Turma, julgado em 09/10/2015h. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/ehYPzUP1WTkb5frfZvrT6g?>. Acesso em: 08 fev. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020407-21.2016.5.04.0231 (RO)**. Relator Desembargador Jose Felipe Ledur, Sexta Turma, julgado em 06/10/2016a. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/2zZ883gns-qAG9xcwDZYuw?>. Acesso em: 10 jan. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020570-72.2014.5.04.0521 (ROPS)**. Relatora Desembargadora Berenice Messias Correa, Quinta Turma, julgado em 30/11/2016b. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/WXDweBctjZSsRKRJQr0uFA?>. Acesso em: 10 jan. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0000971-53.2014.5.04.0811 (RO)**. Relator Desembargador José Felipe Ledur, Sexta Turma, julgado em 30/11/2016c. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/ejus2/IIEFkrGHrCn2AcIzoQWnNw?>. Acesso em: 18 jan. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0000672-72.2014.5.04.0101 (RO)**. Relator Desembargador André Reverbel Fernandes, Quarta Turma, julgado em 09/03/2016d. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/ejus2/eiMDTToyxz9NpFZpoXPqRw?>. Acesso em: 18 jan. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020274-44.2014.5.04.0523 (RO)**. Relator Desembargador Luiz Alberto de Vargas, Seção Especializada em Execução, julgado em 19/07/2016e. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/J9KCkQV4VmedPR2Wk7zGiQ?>. Acesso em: 17 jan. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020208-02.2015.5.04.0015**. Relator Desembargador José Felipe Ledur, Sexta Turma, julgado em 23/02/2017a. Disponível em: [https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:bKiww9CuPV4J:jbintra.trt4.jus.br:8080/pje\\_2grau\\_helper/jurisp%3Fo%3Dd%26c%3D8606174%26v%3D17212348++inmeta:DATA\\_DOCUMENTO:2017-01-02..2018-01-01++ass%C3%A9dio+moral+organizacional&client=jurispssl&site=jurisp\\_sp&output=xml\\_no\\_dtd&proxystylesheet=jurispssl&ie=UTF-8&lr=lang\\_pt&proxyreload=1&access=p&oe=UTF-8](https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:bKiww9CuPV4J:jbintra.trt4.jus.br:8080/pje_2grau_helper/jurisp%3Fo%3Dd%26c%3D8606174%26v%3D17212348++inmeta:DATA_DOCUMENTO:2017-01-02..2018-01-01++ass%C3%A9dio+moral+organizacional&client=jurispssl&site=jurisp_sp&output=xml_no_dtd&proxystylesheet=jurispssl&ie=UTF-8&lr=lang_pt&proxyreload=1&access=p&oe=UTF-8). Acesso em: 28 mar. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020866-96.2015.5.04.0121 (RO)**. Relator Desembargador Raul Zoratto Sanvicente, Sexta Turma, julgado em 05/07/2017b. Disponível em: [https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:m7oNftH3PncJ:jbintra.trt4.jus.br:8080/pje\\_2grau\\_helper/jurisp%3Fo%3Dd%26c%3D11801507%26v%3D23603014++inmeta:DATA\\_DOCUMENTO:2017-01-02..2018-01-01++assédio+moral+organizacional&client=jurispssl&site=jurisp\\_sp&output=xml\\_no\\_dtd&proxystylesheet=jurispssl&ie=UTF-8&lr=lang\\_pt&proxyreload=1&access=p&oe=UTF-8](https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:m7oNftH3PncJ:jbintra.trt4.jus.br:8080/pje_2grau_helper/jurisp%3Fo%3Dd%26c%3D11801507%26v%3D23603014++inmeta:DATA_DOCUMENTO:2017-01-02..2018-01-01++assédio+moral+organizacional&client=jurispssl&site=jurisp_sp&output=xml_no_dtd&proxystylesheet=jurispssl&ie=UTF-8&lr=lang_pt&proxyreload=1&access=p&oe=UTF-8). Acesso em: 16 jan. 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0021284-47.2015.5.04.0731 (RO)**. Relator Desembargador Luis Carlos Pinto Gastal, Terceira Turma, julgado em 03/08/2017c. Disponível em: [https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:8DQjwSHizegJ:jbintra.trt4.jus.br:8080/pje\\_2grau\\_helper/jurisp%3Fo%3Dd%26c%3D12947503%26v%3D25895006++inmeta:DATA\\_DOCUMENTO:2017-01-02..2018-01-01++assédio+moral+organizacional&client=jurispssl&site=jurisp\\_sp&output=xml\\_no\\_dtd&proxystylesheet=jurispssl&ie=UTF-8&lr=lang\\_pt&proxyreload=1&access=p&oe=UTF-8](https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:8DQjwSHizegJ:jbintra.trt4.jus.br:8080/pje_2grau_helper/jurisp%3Fo%3Dd%26c%3D12947503%26v%3D25895006++inmeta:DATA_DOCUMENTO:2017-01-02..2018-01-01++assédio+moral+organizacional&client=jurispssl&site=jurisp_sp&output=xml_no_dtd&proxystylesheet=jurispssl&ie=UTF-8&lr=lang_pt&proxyreload=1&access=p&oe=UTF-8). Acesso em: 17 jan. 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020097-07.2016.5.04.0751 (RO)**. Relatora Desembargadora Tânia Rosa Maciel de Oliveira, Segunda Turma, julgado em 24/08/2017d. Disponível em: [https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:dAHms3plSc8J:jb intra.trt4.jus.br:8080/pje\\_2grau\\_helper/jurisp%3Fo%3Dd%26c%3D14528164%26v%3D29056328++inmeta:DATA\\_DOCUMENTO:2017-01-02..2018-01-01++assédio+moral+organizacional&client=jurispssl&site=jurisp\\_sp&output=xml\\_no\\_dtd&proxystylesheet=jurispssl&ie=UTF-8&lr=lang\\_pt&proxyreload=1&access=p&oe=UTF-8](https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:dAHms3plSc8J:jb intra.trt4.jus.br:8080/pje_2grau_helper/jurisp%3Fo%3Dd%26c%3D14528164%26v%3D29056328++inmeta:DATA_DOCUMENTO:2017-01-02..2018-01-01++assédio+moral+organizacional&client=jurispssl&site=jurisp_sp&output=xml_no_dtd&proxystylesheet=jurispssl&ie=UTF-8&lr=lang_pt&proxyreload=1&access=p&oe=UTF-8). Acesso em: 19 jan. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020697-35.2015.5.04.0663 (RO)**. Relatora Desembargadora Ana Luiza Heineck Kruse, Quarta Turma, julgado em 27/04/2017e. Disponível em: [https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:uzT7ZnDIC1oJ:jb intra.trt4.jus.br:8080/pje\\_2grau\\_helper/jurisp%3Fo%3Dd%26c%3D10273958%26v%3D20547916++inmeta:DATA\\_DOCUMENTO:2017-01-02..2018-01-01++assédio+moral+organizacional&client=jurispssl&site=jurisp\\_sp&output=xml\\_no\\_dtd&proxystylesheet=jurispssl&ie=UTF-8&lr=lang\\_pt&proxyreload=1&access=p&oe=UTF-8](https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:uzT7ZnDIC1oJ:jb intra.trt4.jus.br:8080/pje_2grau_helper/jurisp%3Fo%3Dd%26c%3D10273958%26v%3D20547916++inmeta:DATA_DOCUMENTO:2017-01-02..2018-01-01++assédio+moral+organizacional&client=jurispssl&site=jurisp_sp&output=xml_no_dtd&proxystylesheet=jurispssl&ie=UTF-8&lr=lang_pt&proxyreload=1&access=p&oe=UTF-8). Acesso em: 19 jan. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0000748-42.2014.5.04.0701 (RO)**. Relator Desembargador Raul Zoratto Sanvincente, Sexta Turma, julgado em 08/02/2018a. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/7MNSkzRVwTI9GFued-qDbw?&te=assédio+moral+organizacional>. Acesso em: 05 fev. 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020246-60.2016.5.04.0732 (RO)**. Relator Desembargador Marcelo Gonçalves de Oliveira, Quarta Turma, julgado em 14/12/2018b. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/Woxw1VRkDSNvJ74kLrPygA?&te=assédio+moral+organizacional>. Acesso em: 05 fev. 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0021682-45.2017.5.04.0271 (RO)**. Relatora Desembargadora Brígida Joaquina Charão Barcelos Toschi, Segunda Turma, julgado em 19/09/2018c. Disponível em: [https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/Fv6O\\_zXPLgOCFjWes5xsTQ?](https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/Fv6O_zXPLgOCFjWes5xsTQ?). Acesso em: 10 jan. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020334-37.2016.5.04.0332 (RO)**. Relatora Desembargadora Lais Helena Jaeger Nicotti, Primeira Turma, julgado em 13/07/2018d. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/VvmGwvhmjf3WLz0Nc0aEOw?&te=assédio+moral+organizacional>. Acesso em: 19 jan. 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0021587-59.2016.5.04.0203 (RO)**. Relatora Desembargadora Brígida Joaquina Charão Barcelos Toschi, Sexta Turma, julgado em 30/05/2018e. Disponível em:

[https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/d9TI4LSrIHYYt\\_d9Jxd-jA?&te=assédio+moral+organizacional](https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/d9TI4LSrIHYYt_d9Jxd-jA?&te=assédio+moral+organizacional). Acesso em: 19 jan. 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0021113-58.2016.5.04.0019 (RO)**. Relator Desembargador Raul Zoratto Sanvicente, Sexta Turma, julgado em 29/11/2018f. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/TXFeNkh3iuzEVHXMjIHvPQ?&te=assédio+moral+organizacional>. Acesso em: 19 jan. 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020874-19.2016.5.04.0451 (RO)**. Relator Desembargador Gilberto Souza dos Santos, Oitava Turma, julgado em 27/09/2018g. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/w63ppzWF6uJTiqEi8U2Uuw?&te=assédio+moral+organizacional>. Acesso em: 28 jan. 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020459-72.2017.5.04.0751**. Relatora Desembargadora Brigida Joaquina Charão Barcelos, Segunda Turma, julgado em 11/10/2019a. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/tmlqJgpZqqwYz7cTjjHHeQ?&te=ass%C3%A9dio+moral+organizacional>. Acesso em: 28 mar. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0021066-38.2017.5.04.0702**. Relator Desembargador Gilberto Souza dos Santos, Oitava Turma, julgado em 04/07/2019b. Disponível em: [https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/QvFmrXUr4BHILn-9sjTa\\_g?&te=ass%C3%A9dio+moral+organizacional](https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/QvFmrXUr4BHILn-9sjTa_g?&te=ass%C3%A9dio+moral+organizacional). Acesso em: 31 mar. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020644-32.2018.5.04.0022 (ROPS)**. Relatora Desembargadora Tania Rosa Maciel de Oliveira, Segunda Turma, julgado em 15/04/2019c. Disponível em: [https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/eHJnKz7hgqg1\\_D2s\\_xCc0Q?&te=assédio+moral+organizacional](https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/eHJnKz7hgqg1_D2s_xCc0Q?&te=assédio+moral+organizacional). Acesso em: 13 jan. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020952-49.2015.5.04.0030 (RO)**. Relator Desembargador João Batista de Matos Danda, Nona Turma, julgado em 15/02/2019d. Disponível em: [https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/vW8kYLMPcFwfyOKa5Hc\\_QA?&te=ass%C3%A9dio+moral+organizacional](https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/vW8kYLMPcFwfyOKa5Hc_QA?&te=ass%C3%A9dio+moral+organizacional). Acesso em: 16 jan. 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020220-09.2017.5.04.0124 (RO)**. Relatora Desembargadora Maria Cristina Schaan Ferreira, Sexta Turma, julgado em 14/02/2019e. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/lruScYLyJ5JZhHEZvrX5WQ?&te=assédio+moral+organizacional>. Acesso em 19 jan. 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020494-15.2017.5.04.0401 (ROT)**. Relatora Desembargadora Rosane Serafini Casa Nova, Primeira Turma, julgado em 18/12/2019f. Disponível em:

<https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/rBITcocoM-qlCfnKEivHbg?&te=ass%C3%A9dio+moral+organizacional>. Acesso em 19 jan. 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020247-55.2018.5.04.0221 (ROT)**. Relatora Desembargadora Maria Helena Lisot, Décima Primeira Turma, julgado em 18/05/2020. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/-m41q6YjpTAQtASI7Go3AA?&te=%22rela%C3%A7%C3%A3o+de+emprego%22+%22rela%C3%A7%C3%A3o+de+trabalho%22>. Acesso em 19 jan. 2021.

ROLNIK, Suely; GUATTARI, Félix. **Micropolítica: cartografias do desejo**. 4 ed. Vozes: Petrópolis, 1996.

ROSÁRIO, Nísia Martins. Cartografia na comunicação: questões de método e desafios metodológicos. *In*: MOURA, Cláudia Peixoto de; LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. **Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016. Disponível em: <https://editora.pucrs.br/Ebooks/Pdf/978-85-397-0803-1.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2020, p. 175-194

SARLET, Ingo Wolfgang. **A eficácia dos direitos fundamentais**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2004.

SARLET, Ingo Wolfgang. **Dignidade (da Pessoa) Humana e Direitos Fundamentais na Constituição Federal de 1988**. 10 ed. rev. atual. e ampl. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2015.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O feitiço das organizações: sistemas imaginários**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação Organizacional: certezas e incertezas. *In*: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade**. Porto Alegre: Edipucrs, 2008. p. 15-30.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos (in)visíveis. *In*: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 185-197.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Contra tendências paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea. **Diálogos de la Comunicación**, Medellín, n. 85, 2012. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6845021>. Acesso em: 02 ago. 2020.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; WELLS, Ana Córdova. De qual comunicação (interna) não estamos falando? *In*: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **De qual comunicação organizacional estamos falando?** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015, p. 15-25. *E-book*.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; AMORIM, Lidianie Ramirez de. Por uma topofilia da comunicação organizacional: reflexões sobre espaço e lugar da comunicação. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, v. 13, n. 24, 2016. Disponível em: <https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/article/view/689>. Acesso em: 03 ago. 2020.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; AMORIM, Lidianie Ramirez de; OLIVEIRA, Rosângela Florzack. Diálogo e vínculo – contribuições para a lugarização de perspectivas complexas nas organizações. **Revista Famecos: mídia, cultura e tecnologia**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, set./dez. 2016. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/24447>. Acesso em: 11 abr 2020.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 21 ed. Rio de Janeiro: Record, 2019.

SEVERO, Valdete Souto. **Elementos para o uso transgressor do direito do trabalho**: compreendendo as relações sociais de trabalho no Brasil e a função do Direito diante das possibilidades de superação da forma capital. 2. ed. São Paulo: Escola Superior De Advocacia OAB SP, 2020. *E-book*.

SILVA, Jorge Luiz de Oliveira da. A síndrome de burnout como consequência do assédio moral no ambiente de trabalho. *In*: FARAHA, Bruno Leal (org). **Assédio moral e organizacional**: novas modulações do sofrimento psíquico nas empresas contemporâneas. São Paulo: LTr, 2016. p. 59-68.

SILVA, Juremir Machado da. Apresentação. *In*: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org). **O diálogo possível**: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade. Porto Alegre: Edipucrs, 2008. p. 7-10.

SOBOLL, Lis Andrea; EBERLE, André Davi; GOSDAL, Thereza Cristina; SCHATZMAM, Mariana. Situações distintas do assédio moral. *In*: SOBOLL, Lis Andrea; GOSDAL, Thereza Cristina (Orgs.). **Assédio moral interpessoal e organizacional**: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009. p. 42-51.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira Soboll. Assédio moral e organizacional na perspectiva psicossocial: critérios obrigatórios e complementares. *In*: SOBOLL, Lis Andrea Pereira Soboll (org). **Intervenções em assédio moral e organizacional**. São Paulo: LTr, 2017.

SODRÉ, Muniz. Muniz Sodré: A forma de vida da mídia. **Revista Pesquisa Fapesp**, São Paulo, ed. 78, p. 86-89, ago. 2002. Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/folheie-a-ed-78/>. Acesso em: 9 fev. 2021.

SODRÉ, Muniz. **A Ciência do Comum**: Notas para o método comunicacional. Petrópolis: Vozes, 2014.

SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis**: afeto, mídia e política. 2 ed. Rio de Janeiro: Mauad X, 2016.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. *In*: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Orgs.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 51- 61.

TRABALHO informal cresce, mas taxa de desemprego segue em 14,1%. **Folha de São Paulo**, em 28 jan. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/01/trabalho-informal-cresce-mas-taxa-de-desemprego-segue-em-141.shtml>. Acesso em: 14 fev. 2021.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO (TRT 4). **Estrutura**. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/estrutura>. Acesso em: 28 mar. 2020.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST). **Cartilha de prevenção ao assédio moral**. TST, 2019. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3-a2dd-a598-d2a7-6d492e4b2457>. Acesso em: 14 ago. 2020.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST). **Justiça do trabalho**. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/web/guest/justica-do-trabalho>. Acesso em: 28 mar. 2020.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST). **Assuntos mais recorrentes**. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/web/estatistica/jt/assuntos-mais-recorrentes>. Acesso em: 30 mar. 2020.

UBER. **Descubra o que é o Uber e saiba como ele funciona**. 16/09/2018. Disponível em: <https://www.uber.com/pt-BR/blog/o-que-e-uber/>. Acesso em: 05 ago. 2020.

VEIGA-NETO, Alfredo. **Foucault & a Educação**. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

VEIGA-NETO, Alfredo; RECH, Tatiana Luiza. Esquecer Foucault? **Pro-Posições**, Campinas, v. 25, n. 2, p. 67-82, Ago/2014. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-73072014000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73072014000200004&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 17 jan. 2021.

VIZER, Eduardo Andrés. **A trama (in)visível da vida social: comunicação, sentido e realidade**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

WHATSAPP. **About**. Disponível em: [https://www.whatsapp.com/about/?lang=pt\\_br](https://www.whatsapp.com/about/?lang=pt_br). Acesso em: 10 abr 2020.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e nova ciência: descobrindo ordem em um mundo caótico**. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Cultrix, 2006.

WHEATLEY, Margaret J. Liderança **para tempos de incerteza**: a descoberta de um novo caminho. Tradução de Carlos A. L. Salum e Ana Lucia da Rocha Franco. São Paulo: Cultrix, 2012.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. Tradução de Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Tradução de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2011.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Mental Health and Work**. 2020. Disponível em: [https://www.who.int/mental\\_health/prevention/guidelines\\_mental\\_health\\_work/en/](https://www.who.int/mental_health/prevention/guidelines_mental_health_work/en/). Acesso em: 04 mar. 2020.

VIANA, Márcio Túlio; KREIN, José Dari. Apresentação: a reforma trabalhista, entre a fraude e a esperança. **Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 13 -18, 2019. Disponível em: <http://revistatdh.org/index.php/Revista-TDH/issue/view/2>. Acesso em: 29 jul. 2020.

**APÊNDICE A - TRABALHOS ABRAPCORP COM O TERMO “TRABALHO”**

<b>ANO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>GRUPO DE TRABALHO</b>
2015	PERFIL E TRAJETÓRIA DOS EGRESSOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS DA ECA/USP: SUBSÍDIOS PARA EXCELÊNCIA ACADÊMICA E COMPETITIVIDADE NO MERCADO DE TRABALHO	Maria Aparecida Ferrari e Ana Cristina da Costa Piletti Grohs	COMUNICAÇÃO, PESQUISA E ENSINO
2015	A CONSULTA DE OPINIÕES NA GESTÃO DA CONFIANÇA INTERPESSOAL EM GRUPOS DE TRABALHO MULTICULTURAIS	Célia Maria Retz Godoy dos Santos, Angélica Aparecida Parreira Lemos Ruiz e Raquel Cabral	COMUNICAÇÃO, PESQUISA E ENSINO
2015	COMUNICAÇÃO E TRABALHO EM EDITORIAIS DE JORNAL DE EMPRESA: EVIDÊNCIAS PARA A CONSTRUÇÃO DE NOVAS PRÁTICAS COMUNICATIVAS	Gislene Feiten Haubrich e Ernani Cesar de Freitas	COMUNICAÇÃO, IDENTIDADE E DISCURSOS
2015	A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO: PRESCRIÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL E NA FRANÇA (ANOS 1930-1960)	Claudia Nociolini Rebecchi	COMUNICAÇÃO, POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS
2015	COMUNICAÇÃO, CULTURA E CAPITAL SOCIAL EM COOPERATIVAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO	Maura Padula	COMUNICAÇÃO, IDENTIDADE E DISCURSOS
2015	O PAPEL DOS GESTORES NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: TENSIONAMENTOS NA ORGANIZAÇÃO COMUNICANTE	Cássia Aparecida Lopes da Silva	COMUNICAÇÃO, POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS
2016	A COMUNICAÇÃO EM DIÁLOGO COM A ATUAL LÓGICA ORGANIZATIVA DO TRABALHO	Claudia Nociolini Rebecchi	COMUNICAÇÃO, POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS
2016	OS IMIGRANTES NAS EMPRESAS DE CURITIBA E SUAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO: NOTAS DE PESQUISA	Wellington Teixeira Lisboa	COMUNICAÇÃO, POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS
2016	METODOLOGIAS ATIVAS NO ENSINO DE RELAÇÕES PÚBLICAS: INOVAÇÕES PEDAGÓGICAS NA ERA DA COMUNICAÇÃO RETICULAR	Célia Maria Retz Godoy dos Santos, Maria Eugênia Porém, Roseane Andrelo e Raquel Cabral	COMUNICAÇÃO, PESQUISA E ENSINO

2016	COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS NA FORMAÇÃO DOS ESTUDANTES DE RELAÇÕES PÚBLICAS: UMA VISÃO DE PROFESSORES E PROFISSIONAIS DO MERCADO	Ana Cristina da Costa Piletti Grohs e Maria Aparecida Ferrari	COMUNICAÇÃO, PESQUISA E ENSINO
2016	TRANSFORMADORES, ARTICULADORES E EXECUTORES: OS PERFIS DOS PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA INDÚSTRIA BRASILEIRA	Bruno Carramenha	COMUNICAÇÃO, IDENTIDADE E DISCURSOS
2016	MELHORES PARA QUEM? A QUESTÃO DA DIVERSIDADE COMO VALOR ORGANIZACIONAL ENTRE AS PARTICIPANTES DO GUIA AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR	Ricardo Gonçalves de Sales	COMUNICAÇÃO, RESPONSABILIDADE SOCIAL E CIDADANIA
2016	RITUAIS COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	Francinete Louseiro de Almeida	COMUNICAÇÃO, POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS
2016	COMUNICAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES E EMPREGADOS: REPRESENTAÇÕES DOS GESTORES DE EQUIPES	Cássia Aparecida Lopes da Silva e Rudimar Baldissera	COMUNICAÇÃO, POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS
2017	COMUNICAÇÃO DISCIPLINAR NA GESTÃO DO TRABALHO: PRÁTICAS DOS GESTORES PARA A MANUTENÇÃO DO SISTEMA PRODUTIVO PÓS-INDUSTRIAL	Cássia Aparecida Lopes da Silva	Comunicação, Políticas e Estratégias
2017	NOVAS FORMAS DE EXPRESSÃO E COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: IMPACTOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO A PARTIR DAS INTERAÇÕES EM GRUPOS E DO USO DA LINGUAGEM DOS EMOJIS POR MEIO DO WHATSAPP	Fabiana Moreira Gaviolli	Comunicação, Inovação e Tecnologias
2017	O ESPÍRITO DO CAPITALISMO NA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL: SENTIDO E PROPÓSITO AO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES	Aline Lima Brandão	Comunicação, Identidade e Discursos
2017	RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DE IDADE (GI): O ENVELHECIMENTO BEM SUCEDIDO NO LOCAL DE TRABALHO	Denise Regina Stacheski	Comunicação, Responsabilidade Social e Cidadania
2017	TRABALHO NA COMUNICAÇÃO NO INTERIOR DE MINAS GERAIS	Janaina Visibeli Barros e Gilson Soares Raslan Filho	Comunicação, Políticas e Estratégias

2018	Diversidade nas organizações: das lutas sociais às políticas de gestão	Ricardo Gonçalves de Sales	Comunicação, Responsabilidade Social e Cidadania
2018	COMUNICAÇÃO E CIDADANIA NO PROCESSO DE INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES	Ana Cristina Cypriano Pereira e Liliana Maria Passerino	Comunicação, Responsabilidade Social e Cidadania
2018	O RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO: UM REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLÓGICO DO ESTUDO COM PEQUENAS EMPREENDEDORAS BRASILEIRAS	Juliana Aparecida Galdino Gomes Wruck	Comunicação, Políticas e Estratégias
2018	RELAÇÕES PÚBLICAS, EDUCAÇÃO E COMPETÊNCIAS COMUNICACIONAIS: ENSAIO SOBRE UMA ABORDAGEM EDUCATIVA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS	Fernanda Terezinha de Almeida e Roseane Andrelo	Comunicação, Políticas e Estratégias
2018	A COMUNICAÇÃO COMO FATOR DE ENGAJAMENTO DA GERAÇÃO MILLENNIAL NO NOVO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS BRASILEIRAS	Denise Pragana Videira	Comunicação, Políticas e Estratégias
2018	A REPRESENTAÇÃO DA ÁREA NUCLEAR NO IMAGINÁRIO E SEU ESPAÇO NO (NÃO-)DESEJO	Tariana Brocardo Machado	Comunicação, Políticas e Estratégias
2019	Cultura e Relações de Trabalho na Comunicação Organizacional: (im)possibilidades	Caroline Delevati Colpo, Monique Silva, Natascha Land e Vanessa Mauer	Comunicação, ética e alteridades em processos relacionais de subjetivação e conflitos no ambiente organizacional
2019	O PODER ALÉM DAS CATRACAS: DISCURSO E GESTÃO DE PESSOAS NO TRABALHO HOME OFFICE	Vinicius Riqueto de Oliveira	Discursos, identidades e relações de poder

Fonte: Autora (2020)

## APÊNDICE B - PESQUISA DE ACÓRDÃOS

ACÓRDÃO	ANO	EMPRESA	CONDENAÇÃO POR ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL	ÓRGÃO JULGADOR	UNIDADES
<a href="#">Acórdão - Processo 0000723-97.2012.5.04.0701 (RO)</a>	2015	ALL - AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA MALHA SUL S.A	apenas assédio moral	11ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020034-58.2014.5.04.0522 (RO)</a>	2015	ARCOS DOURADOS COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	apenas assédio moral	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0000718-42.2013.5.04.0733 (RO)</a>	2015	ASSOCIAÇÃO PRÓ-ENSINO EM SANTA CRUZ DO SUL - APESC	não configurado	7ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0010221-52.2011.5.04.0541 (RO)</a>	2015	BANCO DO BRASIL S.A	não configurado	1ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0000714-51.2014.5.04.0383 (RO)</a>	2015	BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A	sim	6ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020060-58.2014.5.04.0004 (RO)</a>	2015	CARDOSO & CORREA ADVOGADOS ASSOCIADOS	sim	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0001516-21.2012.5.04.0027 (RO)</a>	2015	CLARO S.A	sim	11ª turma	Cobranças excessivas de metas e restrição de uso do banheiro
<a href="#">Acórdão - Processo 0000103-93.2013.5.04.0008 (RO)</a>	2015	COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS - AMBEV	não configurado	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020738-43.2014.5.04.0014 (RO)</a>	2015	DELL COMPUTADORES DO BRASIL LTDA	sim	1ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021159-28.2013.5.04.0221 (RO)</a>	2015	DELL COMPUTADORES DO BRASIL LTDA	sim	6ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0022496-52.2013.5.04.0221 (RO)</a>	2015	DELL COMPUTADORES DO BRASIL LTDA	não configurado	5ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0000343-23.2012.5.04.0233 (RO)</a>	2015	DIGICON S.A - CONTROLE ELETRÔNICO PARA MECÂNICA -	sim	7ª turma	Cobranças abusivas para cumprimento de horas extras
<a href="#">Acórdão - Processo 0001185-72.2013.5.04.0231 (RO)</a>	2015	GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA.	não configurado	11ª turma	Cobranças excessivas de metas e restrição de uso do banheiro
<a href="#">Acórdão - Processo 0000071-92.2013.5.04.0233 (RO)</a>	2015	GESTAMP GRAVATAÍ INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS	não configurado	2ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0000668-03.2013.5.04.0026 (RO)</a>	2015	GEYER ESTAQUEAMENTO LTDA	sim	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório

<a href="#">Acórdão - Processo 0020284-76.2013.5.04.0021 (RO)</a>	2015	HSBC Bank Brasil S/A	sim	5ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0124500-84.2009.5.04.0003 (RO)</a>	2015	ITAÚ UNIBANCO S.A.	sim	6ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020080-52.2014.5.04.0003 (RO)</a>	2015	KUEHNE+NAGEL SERVICOS LOGISTICOS LTDA E TRANSEICH ASSESSORIA E TRANSPORTES S/A	sim	7ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0001448-04.2012.5.04.0405 (RO)</a>	2015	METALURGICA WELOZE LTDA	não configurado	6ª turma	Conduta inadequada por perseguição
<a href="#">Acórdão - Processo 0000324-65.2013.5.04.0141 (RO)</a>	2015	OI S/A	não configurado	7ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020454-74.2014.5.04.0292 (RO)</a>	2015	PRAIAMAR INDUSTRIA COMERCIO & DISTRIBUICAO LTDA	não configurado	6ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0000952-26.2012.5.04.0291 (RO)</a>	2015	RIO GRANDE ENERGIA S.A	não configurado	4ª turma	Gestão do medo
<a href="#">Acórdão - Processo 0021661-63.2014.5.04.0404 (AP)</a>	2015	SEARA ALIMENTOS LTDA	não revisado	2ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020723-74.2014.5.04.0402 (AP)</a>	2015	SEARA ALIMENTOS LTDA	não configurado	11ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020161-75.2013.5.04.0022 (RO)</a>	2015	STEMAC SA GRUPOS GERADORES	sim	1ª turma	Gestão do medo
<a href="#">Acórdão - Processo 0000808-26.2013.5.04.0741 (RO)</a>	2015	SUPERMERCADO O BOLICHO LTDA	sim	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0000465-15.2013.5.04.0261 (RO)</a>	2015	SUPERMERCADOS MOMBACH LTDA	tema não revisado	6ª turma	tema não revisado
<a href="#">Acórdão - Processo 0020729-11.2014.5.04.0005 (RO)</a>	2015	TAM LINHAS AÉREAS S.A.	sim	6ª turma	Gestão do medo
<a href="#">Acórdão - Processo 0020437-38.2014.5.04.0292 (RO)</a>	2015	TRANSPORTES LUFT LTDA	sim	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0000613-43.2013.5.04.0029 (RO)</a>	2015	Vivo S/A	sim	1ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas e limitação de uso do banheiro
<a href="#">Acórdão - Processo 0020046-60.2013.5.04.0020 (RO)</a>	2015	VONPAR REFRESCOS S A	sim	6ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020356-56.2013.5.04.0282 (RO)</a>	2015	VOTORANTIM CIMENTOS S.A.	não configurado	10ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório

<a href="#">Acórdão - Processo 0001048-74.2013.5.04.0301 (RO)</a>	2015	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL	sim	6ª turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0001384-34.2013.5.04.0251 (RO)</a>	2015	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL	sim	6ª turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0000158-74.2013.5.04.0871 (RO)</a>	2015	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL	sim	6ª turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0020886-29.2014.5.04.0281 (RO)</a>	2015	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA	não configurado	1ª turma	Cobranças excessiva de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021080-57.2014.5.04.0401 (RO)</a>	2015	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA	sim	6ª turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0021246-26.2013.5.04.0401 (AP)</a>	2015	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA	sim	6ª turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0001297-49.2014.5.04.0411 (RO)</a>	2015	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA	sim	6ª turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0000442-73.2014.5.04.0701 (RO)</a>	2015	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA	não configurado	8ª turma	Conduta inadequada por perseguição
<a href="#">Acórdão - Processo 0000747-70.2013.5.04.0611 (RO)</a>	2015	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA	sim	2ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0000626-77.2014.5.04.0103 (RO)</a>	2015	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA	sim	6ª turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0020274-44.2014.5.04.0523 (RO)</a>	2015	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA.	sim	6ª turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0000502-35.2014.5.04.0252 (RO)</a>	2015	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA.	sim	6ª turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0020491-58.2014.5.04.0371 (RO)</a>	2016	ALTERO DESIGN - INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	sim	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento discriminatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0021291-26.2014.5.04.0003 (ROPS)</a>	2016	ABS BRASIL SOLUCOES EM RELACIONAMENTO LTDA	não configurado	6ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0000660-82.2014.5.04.0772 (RO)</a>	2016	ALLIS SOLUÇÕES EM TRADE E PESSOAS LTDA	não configurado	3ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021055-53.2014.5.04.0010 (RO)</a>	2016	AMBIENTAL BR SISTEMAS DE LIMPEZA MANUTENCAO E TRANSPORTES LTDA	não configurado	6ª turma	Gestão do medo
<a href="#">Acórdão - Processo 0021271-51.2014.5.04.0030 (RO)</a>	2016	BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A.	tema não revisado	9ª turma	tema não revisado
<a href="#">Acórdão - Processo 0021251-60.2014.5.04.0030 (RO)</a>	2016	BANCO ITAÚ UNIBANCO S/A	tema não revisado	5ª turma	tema não revisado, por ser embargos de declaração.

<a href="#">Acórdão - Processo 0000390-58.2014.5.04.0384 (RO)</a>	2016	BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A	não configurado	1ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0000371-95.2014.5.04.0111 (RO)</a>	2016	BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A.	não configurado	1ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020525-45.2015.5.04.0291 (RO)</a>	2016	BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A.	sim	6ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020016-93.2015.5.04.0007 (RO)</a>	2016	BEM PROMOTORA DE VENDAS E SERVICOS S.A.	sim	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento discriminatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020067-07.2015.5.04.0007 (RO)</a>	2016	BRASIL KIRIN INDUSTRIA DE BEBIDAS LTDA	sim	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020234-28.2015.5.04.0523 (AP)</a>	2016	COMIL ONIBUS S.A.	sim	Seção Especializada em Execução	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0000850-47.2014.5.04.0351 (RO)</a>	2016	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA PETRÓPOLIS LTDA	sim	5ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0021656-77.2014.5.04.0004 (RO)</a>	2016	CRISTALIA PRODUTOS QUIMICOS FARMACEUTICOS LTDA	sim	6ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020241-64.2014.5.04.0261 (RO)</a>	2016	DROGARIA MAIS ECONOMICA S.A	não configurado	6ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021512-28.2014.5.04.0029 (RO)</a>	2016	DROGARIA ONOFRE LTDA	sim	6ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021127-81.2015.5.04.0664 (RO)</a>	2016	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	8ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020822-09.2015.5.04.0661 (RO)</a>	2016	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	6ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020966-71.2015.5.04.0664 (RO)</a>	2016	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	5ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020973-66.2015.5.04.0663 (RO)</a>	2016	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	10ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020997-91.2015.5.04.0664 (RO)</a>	2016	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	5ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020695-65.2015.5.04.0663 (RO)</a>	2016	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	8ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020972-81.2015.5.04.0663 (RO)</a>	2016	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	2ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020985-86.2015.5.04.0661 (RO)</a>	2016	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	8ª turma	Cobranças excessivas de metas

<a href="#">Acórdão - Processo 0020979-79.2015.5.04.0661 (RO)</a>	2016	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	3ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020980-64.2015.5.04.0661 (RO)</a>	2016	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	3ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020662-78.2015.5.04.0662 (RO)</a>	2016	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	10ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020870-62.2015.5.04.0662 (RO)</a>	2016	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	5ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020991-93.2015.5.04.0661 (RO)</a>	2016	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	3ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020993-63.2015.5.04.0661 (RO)</a>	2016	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	10ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0001108-77.2013.5.04.0291 (RO)</a>	2016	ISDRALIT INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA	apenas assédio moral	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento discriminatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0001128-96.2013.5.04.0702 (RO)</a>	2016	NOROESTE BEBIDAS LTDA	tema não revisado	8ª turma	tema não revisado
<a href="#">Acórdão - Processo 0000971-53.2014.5.04.0811 (RO)</a>	2016	Ofício de Protestos de Títulos Cambiais de Bagé	sim	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020814-27.2015.5.04.0016 (RO)</a>	2016	PAQUETA CALCADOS LTDA	sim	6ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021030-04.2014.5.04.0022 (RO)</a>	2016	POSTO GAROUPA LTDA	sim	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0000556-58.2015.5.04.0351 (RO)</a>	2016	RENATO CAVION & CIA. LTDA	não configurado	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020403-81.2015.5.04.0404 (RO)</a>	2016	SAN MARINO ONIBUS E IMPLEMENTOS LTDA.	não configurado	11ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0000672-72.2014.5.04.0101 (RO)</a>	2016	SATTE ALAM VEÍCULOS E PEÇAS LTD	sim	4ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório e assédio sexual
<a href="#">Acórdão - Processo 0021194-90.2014.5.04.0402 (RO)</a>	2016	SEARA ALIMENTOS LTDA	sim	6ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020341-42.2013.5.04.0006 (RO)</a>	2016	TELEFONICA BRASIL S/A.	sim	6ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020095-45.2014.5.04.0383 (RO)</a>	2016	VULCABRAS AZALEIA - CE, CALÇADOS E ARTIGOS ESPORTIVOS S/A	apenas assédio moral	1ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020570-72.2014.5.04.0521 (RO)</a>	2016	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA.	sim	5ª turma	Canto motivacional

<a href="#">Acórdão - Processo 0021097-62.2015.5.04.0012 (RO)</a>	2016	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA.	sim	3ª turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0021419-46.2014.5.04.0003 (RO)</a>	2016	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA.	sim	11ª turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0020407-21.2016.5.04.0231 (ROPS)</a>	2016	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA.	sim	6ª turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0020833-60.2015.5.04.0007 (RO)</a>	2016	ZANC ASSESSORIA NACIONAL DE COBRANCA LTDA E BANCO SICREDI	não configurado	6ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020418-65.2015.5.04.0011 (RO)</a>	2016	ZANC SERVICOS DE COBRANCA LTDA	não configurado	8ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas e restrição de uso do banheiro
<a href="#">Acórdão - Processo 0021302-61.2015.5.04.0701 (RO)</a>	2017	AGUAS MINERAIS SARANDI LTDA	sim	1ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020168-29.2015.5.04.0012 (RO)</a>	2017	ATENTO BRASIL S/A	sim	2ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021284-47.2015.5.04.0731 (RO)</a>	2017	CRBS S/A	sim	3ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020034-67.2015.5.04.0831 (RO)</a>	2017	HSBC BANK BRASIL S.A. - BANCO MULTIPLO	sim	3ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0022084-78.2014.5.04.0030 (RO)</a>	2017	ITAU UNIBANCO S.A.	apenas assédio moral	2ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020097-07.2016.5.04.0751 (RO)</a>	2017	ALIBEM ALIMENTOS S.A.	sim	2ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020491-58.2014.5.04.0371 (RO)</a>	2017	ALTERO DESIGN - INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.	tema não revisado	6ª turma	tema não revisado
<a href="#">Acórdão - Processo 0020823-13.2016.5.04.0029 (RO)</a>	2017	AMBIENTAL BR SISTEMAS DE LIMPEZA MANUTENCAO E TRANSPORTES LTDA	sim	5ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021362-57.2015.5.04.0661 (RO)</a>	2017	ANHANGUERA EDUCACIONAL LTDA	não configurado	1ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020509-79.2015.5.04.0004 (RO)</a>	2017	ATENTO BRASIL S/A	sim	5ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020503-61.2016.5.04.0352 (RO)</a>	2017	BANCO BRADESCO S.A.	não configurado	8ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020324-67.2016.5.04.0663 (RO)</a>	2017	BANCO DO BRASIL AS	não configurado	11ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020678-86.2015.5.04.0741 (RO)</a>	2017	BANCO DO BRASIL SA	sim	1ª turma	Cobranças excessivas de metas

<a href="#">Acórdão - Processo 0020892-86.2014.5.04.0523 (RO)</a>	2017	BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL SA	sim	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0010919-10.2013.5.04.0211 (RO)</a>	2017	BANCO ITAÚ S.A	não configurado	1ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020340-93.2015.5.04.0521 (RO)</a>	2017	BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A.	sim	1ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020691-59.2015.5.04.0103 (RO)</a>	2017	BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A.	não configurado	4ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0010029-07.2014.5.04.0512 (RO)</a>	2017	BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A.	sim	4ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020120-94.2016.5.04.0801 (RO)</a>	2017	BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A.	não configurado	6ª turma	Gestão do medo
<a href="#">Acórdão - Processo 0020741-82.2015.5.04.0007 (RO)</a>	2017	BEM PROMOTORA DE VENDAS E SERVICOS S.A	não configurado	7ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020293-57.2016.5.04.0401 (RO)</a>	2017	BRF S.A.	sim	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020260-25.2015.5.04.0006 (RO)</a>	2017	CIA JORNALISTICA J C JARROS	sim	2ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020208-02.2015.5.04.0015 (RO)</a>	2017	CIA JORNALISTICA J C JARROS	sim	6ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021754-07.2015.5.04.0011 (RO)</a>	2017	COMPANHIA DE GERACAO TERMICA DE ENERGIA ELETRICA	tema não revisado	9ª turma	tema não revisado
<a href="#">Acórdão - Processo 0000193-13.2014.5.04.0511 (RO)</a>	2017	DROGARIA MAIS ECONÔMICA S.A	sim	5ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020515-18.2016.5.04.0662 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	2ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021184-68.2016.5.04.0663 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	4ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020415-60.2016.5.04.0663 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	3ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020723-25.2015.5.04.0601 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	6ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020355-87.2016.5.04.0663 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	6ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020964-04.2015.5.04.0664 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	6ª turma	Cobranças excessivas de metas

<a href="#">Acórdão - Processo 0021282-93.2015.5.04.0661 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	3ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020732-98.2015.5.04.0661 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	3ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021017-88.2015.5.04.0662 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	9ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021015-21.2015.5.04.0662 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	6ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020624-95.2015.5.04.0523 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	5ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020697-35.2015.5.04.0663 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	4ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020971-96.2015.5.04.0663 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	7ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020705-09.2015.5.04.0664 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	1ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020629-20.2015.5.04.0523 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	11ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021065-44.2015.5.04.0663 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	7ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021396-29.2015.5.04.0662 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	3ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021060-22.2015.5.04.0663 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	1ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020512-57.2016.5.04.0664 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	6ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020366-98.2015.5.04.0551 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	2ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020241-57.2016.5.04.0661 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	3ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020666-12.2015.5.04.0664 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	11ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020379-21.2016.5.04.0662 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	2ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020963-19.2015.5.04.0664 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	1ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021125-20.2015.5.04.0662 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	6ª turma	Cobranças excessivas de metas

<a href="#">Acórdão - Processo 0020840-30.2015.5.04.0661 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	9ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020815-17.2015.5.04.0661 (RO)</a>	2017	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	4ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021576-34.2016.5.04.0331 (RO)</a>	2017	EXPANSÃO BRASIL SERVIÇOS PARA TELEFONIA LTDA	sim	6ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0001254-42.2013.5.04.0381 (RO)</a>	2017	Filler Alimentos e Bebidas Ltda	sim	2ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021704-42.2015.5.04.0023 (RO)</a>	2017	FORJAS TAURUS SA	não configurado	4ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0021151-56.2014.5.04.0014 (RO)</a>	2017	FORJAS TAURUS SA	não configurado	9ª turma	Gestão do medo
<a href="#">Acórdão - Processo 0020932-32.2016.5.04.0771 (RO)</a>	2017	FUNDACAO VALE DO TAQUARI DE EDUCACAO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL - FUVATES	não configurado	5ª turma	Conduta discriminatória por doença grave
<a href="#">Acórdão - Processo 0020901-50.2015.5.04.0123 (RO)</a>	2017	GOCIL SERVICOS DE VIGILANCIA E SEGURANCA LTDA	sim	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020306-22.2014.5.04.0241 (RO)</a>	2017	HSBC BANK BRASIL S.A. - BANCO MULTIPLO	sim	1ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020904-32.2015.5.04.0405 (RO)</a>	2017	HYUNDAI CAO A DO BRASIL LTDA	sim	7ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020140-42.2016.5.04.0104 (RO)</a>	2017	INFRAERO	sim	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório e perseguição
<a href="#">Acórdão - Processo 0021180-90.2016.5.04.0029 (RO)</a>	2017	ISDRALIT INDUSTRIA E COMERCIO LTDA - GRUPO ISDRA	sim	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0021056-17.2015.5.04.0523 (RO)</a>	2017	ITAU UNIBANCO S.A.	não configurado	6ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020387-56.2013.5.04.0030 (RO)</a>	2017	ITAU UNIBANCO S.A.	não configurado	11ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020866-96.2015.5.04.0121 (RO)</a>	2017	ITAU UNIBANCO S.A.	sim	6ª turma	Gestão do medo
<a href="#">Acórdão - Processo 0020541-26.2014.5.04.0261 (RO)</a>	2017	JBS AVES LTDA	não configurado	1ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020360-14.2015.5.04.0221 (RO)</a>	2017	JSL S/A.	sim	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório

<a href="#">Acórdão - Processo 0000971-53.2014.5.04.0811 (ED)</a>	2017	OFÍCIO DE PROTESTOS DE TÍTULOS CAMBIAIS DE BAGÉ	sim		Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020537-14.2015.5.04.0015 (RO)</a>	2017	SINDICATO DOS ENGENHEIROS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	sim	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento discriminatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020236-26.2016.5.04.0664 (RO)</a>	2017	SYNGENTA PROTECAO DE CULTIVOS LTDA	não configurado	1ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021736-65.2015.5.04.0017 (RO)</a>	2017	UNIAO BRASILEIRA DE EDUCACAO E ASSISTENCIA	apenas assédio moral	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0000946-04.2013.5.04.0026 (RO)</a>	2017	VIACAO CANOENSE S A	sim	1ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020344-59.2016.5.04.0404 (RO)</a>	2017	VIACAO SANTA TEREZA DE CAXIAS DO SUL LTDA	não configurado	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento discriminatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0021025-41.2016.5.04.0303 (RO)</a>	2017	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA.	sim	6ª turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0020017-14.2016.5.04.0017 (RO)</a>	2017	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA.	sim	6ª turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0020597-35.2016.5.04.0020 (ROT)</a>	2018	AGIPLAN FINANCEIRA S/A	não configurado	9ª Turma	Gestão do medo
<a href="#">Acórdão - Processo 0021728-30.2016.5.04.0025 (ROT)</a>	2018	ASSOCIACAO HOSPITALAR MOINHOS DE VENTO	não configurado	10ª turma	Contrangimento no desligamento
<a href="#">Acórdão - Processo 0020184-50.2016.5.04.0334 (ROT)</a>	2018	ATENDE BEM - SERVICOS DE TELEATENDIMENTO LTDA	sim	3ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021564-23.2015.5.04.0406 (ROT)</a>	2018	BANCO BRADESCO S.A.	tema não revisado	6ª turma	tema não revisado
<a href="#">Acórdão - Processo 0021696-44.2015.5.04.0030 (ROT)</a>	2018	BANCO BRADESCO S.A.	tema não revisado	5ª turma	tema não revisado
<a href="#">Acórdão - Processo 0020840-85.2016.5.04.0405 (ROT)</a>	2018	BANCO BRADESCO S.A.	sim	6ª turma	Cobranças excessivas de metas e ranking individual
<a href="#">Acórdão - Processo 0001182-95.2013.5.04.0012 (RO)</a>	2018	BANCO CITIBANK S.A.	sim	6ª turma	Cobranças excessivas de metas e ranking individual
<a href="#">Acórdão - Processo 0021165-15.2015.5.04.0011 (ROT)</a>	2018	BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL AS	não configurado	11ª turma	Cobranças excessivas de metas e ranking individual
<a href="#">Acórdão - Processo 0021311-34.2016.5.04.0104 (ROT)</a>	2018	CEREALLE INDUSTRIA E COMERCIO DE CEREAIS S.A	sim	2ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020665-94.2016.5.04.0404 (ROT)</a>	2018	CLARO S.A.	tema não revisado	4ª turma	tema não revisado

<a href="#">Acórdão - Processo 0020874-19.2016.5.04.0451 (ROT)</a>	2018	COMERCIO DE MEDICAMENTOS BRAIR LTDA	sim	8ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020334-37.2016.5.04.0332 (ROT)</a>	2018	CORENSA INDUSTRIA E COMERCIO DE CONFECÇOES LTDA	sim	1ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020246-60.2016.5.04.0732 (ROT)</a>	2018	CRBS S/A	sim	4ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020123-43.2015.5.04.0006 (ROT)</a>	2018	CREFISA SA CREDITO FINANCIAMENTO E INVESTIMENTOS	sim	1ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020175-69.2016.5.04.0017 (ROT)</a>	2018	DE CORACAO ARTESANATO E CONFECÇAO LTDA - EPP	sim	2ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020350-21.2015.5.04.0010 (ROT)</a>	2018	EBGE EDITORA BRASIL DE GUIAS ESPECIAIS LTDA - EPP	sim	6ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020231-07.2016.5.04.0663 (RO)</a>	2018	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	sim	2ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020310-21.2016.5.04.0522 (ROT)</a>	2018	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	3ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020313-35.2016.5.04.0664 (ROT)</a>	2018	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	6ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021176-88.2016.5.04.0664 (ROT)</a>	2018	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	5ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020551-29.2015.5.04.0522 (ROT)</a>	2018	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	11ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020927-40.2016.5.04.0664 (RO)</a>	2018	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	6ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021383-93.2016.5.04.0662 (ROT)</a>	2018	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	tema não revisado	7ª turma	Juiz não ouviu testemunha
<a href="#">Acórdão - Processo 0020830-49.2016.5.04.0661 (ROT)</a>	2018	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	11ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021113-58.2016.5.04.0019 (ROT)</a>	2018	ESTOK COMERCIO E REPRESENTACOES S.A.	sim	6ª Turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020140-62.2014.5.04.0702 (ROT)</a>	2018	EXPRESSO SAO PEDRO LTDA	tema não revisado	8ª turma	tema não revisado
<a href="#">Acórdão - Processo 0020592-13.2016.5.04.0020 (AP)</a>	2018	EZENTIS - SERVICOS, ENGENHARIA E INSTALACAO DE COMUNICACOES S.A	sim	Seção Especializada em Execução	Conduta inadequada por tratamento vexatório

<a href="#">Acórdão - Processo 0020517-04.2016.5.04.0010 (ROT)</a>	2018	GOL TRANSPORTES AEREOS S.A	não configurado	5ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020551-64.2016.5.04.0305 (ROT)</a>	2018	GRAFOTEC INDUSTRIA DE TERMOTRANSFERIVEIS LTDA	não configurado	11ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021580-77.2015.5.04.0017 (ROT)</a>	2018	GUAFRAN FRANQUIAS IMOBILIARIAS LTDA	não configurado	3ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0021453-72.2015.5.04.0007 (ROT)</a>	2018	GUARIDA SERVICOS IMOBILIARIOS LTDA	sim	1ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0000748-42.2014.5.04.0701 (ROT)</a>	2018	ITAU UNIBANCO S.A.	sim	6ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021092-95.2015.5.04.0026 (ROT)</a>	2018	JOAPE - INDUSTRIA DE EQUIPAMENTOS AMBIENTAIS LTDA	sim	6ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0021091-73.2016.5.04.0512 (ROT)</a>	2018	MEDABIL SOLUCOES CONSTRUTIVAS S/A	não configurado	5ª Turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0021615-09.2016.5.04.0403 (ROT)</a>	2018	MINERACAO FLORENSE LTDA	não configurado	11ª Turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020084-67.2016.5.04.0020 (ROT)</a>	2018	RBS - ZERO HORA EDITORA JORNALISTICA S.A	não configurado	1ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020411-31.2016.5.04.0531 (ROT)</a>	2018	REDE CONECTA SERVICOS DE REDE S.A	sim	2ª turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020429-57.2016.5.04.0303 (ROT)</a>	2018	RIGOBELLO RESTAURANTE E EVENTOS LTDA	sim	6ª Turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0021531-23.2016.5.04.0010 (ROT)</a>	2018	SERVICO SOCIAL DA INDUSTRIA SESI	não configurado	1ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020733-62.2016.5.04.0204 (RO)</a>	2018	SPRINGER CARRIER LTDA	tema não revisado	1ª Turma	tema não revisado
<a href="#">Acórdão - Processo 0021230-55.2016.5.04.0017 (ROT)</a>	2018	TIM CELULAR S.A.	sim	1ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021418-41.2017.5.04.0202 (ROT)</a>	2018	TRANSPAULO LOGISTICA LTDA	não configurado	6ª turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021587-59.2016.5.04.0203 (ROT)</a>	2018	VILLE HOUSE HOTEL CANOAS LTDA – ME	sim	6ª Turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0021613-71.2014.5.04.0027 (ROT)</a>	2018	VONPAR REFRESCOS S A	sim	5ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas, além de condutas inadequadas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020529-31.2016.5.04.0232 (ROT)</a>	2018	WIZ SOLUCOES E CORRETAGEM DE SEGUROS S.A	não configurado	4ª turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas

<a href="#">Acórdão - Processo 0021682-45.2017.5.04.0271 (ROT)</a>	2018	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA.	sim	2ª Turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0021119-35.2016.5.04.0611 (ROT)</a>	2018	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA.	sim	2ª Turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0020274-66.2016.5.04.0202 (ROT)</a>	2018	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA.	sim	6ª Turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0021369-74.2016.5.04.0221 (ROT)</a>	2018	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA.	não configurado	11ª turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0020494-15.2017.5.04.0401 (ROT)</a>	2019	BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A.	não configurado	1ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020830-74.2017.5.04.0027 (ROT)</a>	2019	CLARO S.A.	não configurado	10ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021151-71.2015.5.04.0030 (ROT)</a>	2019	BANCO BRADESCO S.A.	sim	3ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020007-91.2015.5.04.0861 (ROT)</a>	2019	CAIXA ECONOMICA FEDERAL	sim	3ª Turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021116-04.2017.5.04.0334 (ROT)</a>	2019	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA	não configurado	10ª Turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020417-90.2018.5.04.0103 (ROT)</a>	2019	ECOVIX CONSTRUCOES OCEANICAS S/A.	sim	10ª Turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020029-67.2016.5.04.0004 (ROT)</a>	2019	CONVALUEX SERVICOS EM TELE ATENDIMENTO LTDA - ME	sim	1ª Turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0022447-94.2016.5.04.0030 (ROT)</a>	2019	ITAU UNIBANCO S.A.	sim	2ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021867-39.2017.5.04.0512 (ROT)</a>	2019	VINICOLA SALTON S.A.	sim	2ª Turma	Gestão do medo
<a href="#">Acórdão - Processo 0020343-92.2018.5.04.0731 (ROT)</a>	2019	CALCADOS BEIRA RIO S/A	não configurado	5ª Turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0021488-61.2017.5.04.0201 (ROT)</a>	2019	PRIMO TEDESCO AS	sim	2ª Turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020459-72.2017.5.04.0751 (ROT)</a>	2019	BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A.	sim	2ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020680-42.2017.5.04.0141 (ROT)</a>	2019	BRF S.A.	sim	2ª Turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020946-86.2017.5.04.0025 (ROT)</a>	2019	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA.	sim	8ª Turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0020139-35.2017.5.04.0003 (ROT)</a>	2019	FORNO DE MINAS ALIMENTOS S/A	sim	6ª Turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas

<a href="#">Acórdão - Processo 0020357-91.2017.5.04.0123 (ROT)</a>	2019	FUNDAÇÃO DE APOIO HOSPITAL ENSINO RIO GRANDE	sim	6ª Turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020063-66.2017.5.04.0017 (ROT)</a>	2019	CLARO S.A.	sim	6ª Turma	Rankings de Desempenho
<a href="#">Acórdão - Processo 0020266-72.2019.5.04.0012 (RORSUM)</a>	2019	LOJAS RENNER S.A.	sim	8ª Turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0021761-96.2015.5.04.0011 (ROT)</a>	2019	SOCIEDADE DE EDUCACAO RITTER DOS REIS LTDA.	não configurado	11ª Turma	Rigor excessivo
<a href="#">Acórdão - Processo 0021979-41.2017.5.04.0404 (ROT)</a>	2019	BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A.	sim	3ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021749-41.2017.5.04.0002 (ROT)</a>	2019	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	3ª Turma	Relacionado a outra questão
<a href="#">Acórdão - Processo 0020514-48.2018.5.04.0020 (RORSUM)</a>	2019	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA	sim	2ª Turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0021087-62.2017.5.04.0007 (ROT)</a>	2019	PAQUETA CALCADOS LTDA	não configurado	1ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020181-18.2017.5.04.0025 (ROT)</a>	2019	CLARO S.A. E CONTAX S.A.	sim	2ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021430-74.2016.5.04.0013 (ROT)</a>	2019	CLARO S.A.	sim	6ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021013-20.2014.5.04.0522 (ROT)</a>	2019	ITAU UNIBANCO S.A.	sim	11ª Turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021066-38.2017.5.04.0702 (ROT)</a>	2019	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA.	sim	8ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020554-77.2016.5.04.0027 (ROT)</a>	2019	CLARO S.A.	não configurado	6ª Turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021490-50.2016.5.04.0012 (ROT)</a>	2019	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA.	sim	11ª Turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0020864-37.2016.5.04.0301 (ROT)</a>	2019	BANCO BRADESCO S.A.	não configurado	11ª Turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020541-91.2017.5.04.0561 (ROT)</a>	2019	ITAU UNIBANCO S.A.	não configurado	4ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020521-82.2016.5.04.0352 (ROT)</a>	2019	BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL AS	não configurado	7ª Turma	Gestão do medo
<a href="#">Acórdão - Processo 0020612-57.2018.5.04.0012 (RORSUM)</a>	2019	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA.	sim	11ª Turma	Canto motivacional
<a href="#">Acórdão - Processo 0020644-32.2018.5.04.0022 (RORSUM)</a>	2019	WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA.	sim	2ª Turma	Canto motivacional

<a href="#">Acórdão - Processo 0020563-81.2016.5.04.0013 (ROT)</a>	2019	METROPOLITAN LIFE SEGUROS E PREVIDENCIA PRIVADA SA	sim	1ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021298-38.2017.5.04.0512 (ROT)</a>	2019	JBS AVES LTDA	sim	6ª Turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0021096-88.2017.5.04.0018 (ROT)</a>	2019	FUNDACAO PIRATINI	sim	4ª Turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020948-53.2017.5.04.0802 (ROT)</a>	2019	BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A.	sim	2ª Turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020793-43.2014.5.04.0030 (ROT)</a>	2019	BANCO BRADESCO S.A.	sim	3ª Turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020955-04.2015.5.04.0030 (ROT)</a>	2019	KIRTON BANK S.A. - BANCO MULTIPLO	sim	2ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021546-56.2016.5.04.0021 (ROT)</a>	2019	AUVERGNE PRODUTOS ALIMENTICIOS LTDA	sim	2ª Turma	Conduta inadequada por tratamento vexatório
<a href="#">Acórdão - Processo 0020715-93.2015.5.04.0004 (ROT)</a>	2019	CLARO S.A.	não configurado	11ª Turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020284-89.2017.5.04.0812 (ROT)</a>	2019	CREFISA SA CREDITO FINANCIAMENTO E INVESTIMENTOS	sim	1ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021395-07.2016.5.04.0663 (ROT)</a>	2019	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	não configurado	7ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020484-40.2014.5.04.0024 (ROT)</a>	2019	TELEFONICA BRASIL S.A.	não configurado	5ª Turma	Cobranças abusivas e vexatórias de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020952-49.2015.5.04.0030 (ROT)</a>	2019	ITAU UNIBANCO S.A.	não configurado	9ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0021659-47.2016.5.04.0332 (ROT)</a>	2019	CLARO S.A.	não configurado	3ª Turma	Gestão do medo
<a href="#">Acórdão - Processo 0021528-08.2016.5.04.0030 (ROT)</a>	2019	ITAU UNIBANCO S.A.	sim	4ª Turma	Cobranças excessivas de metas
<a href="#">Acórdão - Processo 0020220-09.2017.5.04.0124 (ROT)</a>	2019	ECOVIX CONSTRUCOES OCEANICAS S/A., PETROLEO BRASILEIRO S A PETROBRAS	sim	6ª Turma	Gestão do medo

**ANEXO A - SOLICITAÇÃO DE DADOS À OUVIDORIA TRT 4ª REGIÃO**

**Fernanda Moraes** <fernandamoraes@gmail.com>

para mim



Olá,

Estou buscando informações relativas ao número de processos envolvendo assédio moral e assédio moral organizacional entre os anos de 2015 e 2019 e os recursos julgados envolvendo essas práticas.

É possível ter acesso a esses dados?

Nome: Fernanda Luz Moraes

RG: 1085407789

CPF: 030.112.510-45

Contato: (51)9 9694 9496

Obrigada!

**Fernanda Luz Moraes**

Bacharela em Relações Públicas/PUCRS

Mestranda em Comunicação PPGCom PUCRS

Bolsista Integral (CNPq)



Documento 1 do PROAD 2204/2020. Para verificar a autenticidade desta cópia, acesse o seguinte endereço eletrônico e informe o código 2020.JGRF.DKNQ:  
<https://proad.trt4.jus.br/proad/pages/consultadocumento.xhtml>

**ANEXO B - RESPOSTA OUVIDORIA DO TRT 4ª REGIÃO**

07/08/2020

Gmail - Resposta da Ouvidoria - PROAD: 2204/2020



Fernanda Moraes &lt;fernandamoraees@gmail.com&gt;

---

**Resposta da Ouvidoria - PROAD: 2204/2020**

1 mensagem

---

**ouvidoria@trt4.jus.br** <ouvidoria@trt4.jus.br>  
Para: fernandamoraees@gmail.com

11 de março de 2020 15:35

PROAD: 2204/2020

Senhora Fernanda:

Em atenção à sua manifestação, em cumprimento à determinação da Ouvidora da Justiça do Trabalho da 4ª Região, a Exma. Desembargadora Lais Helena Jaeger Nicotti, repasso-lhe, em anexo, as informações prestadas, em 10/03/2020, pela Assessoria Técnico-Operacional da Corregedoria deste Tribunal.

Atenciosamente,

Ouvidoria da Justiça do Trabalho do Rio Grande do Sul

E-mail MAQUINA VIRTUAL (proad-jb3) produzido no PROAD.

---

**2 anexos** **INFORMAÇÃO - Informação.pdf**  
345K **DOCUMENTO - Manifestação.pdf**  
31K

## ANEXO C - INFORMAÇÕES RECEBIDAS PELA OUVIDORIA DO TRT 4ª REGIÃO

Relativamente à demanda contida nesta solicitação de providências, presto as seguintes informações:

A estatística relativa aos assuntos processais é baseada nos pedidos contidos nas ações trabalhistas, conforme assuntos cadastrados pelos advogados no ato do ajuizamento das respectivas ações.



Tais assuntos são decorrentes da Tabela Processual Unificada de Assuntos com Acréscimos da Justiça do Trabalho, elaborada pelo Conselho Nacional de Justiça e pelo Tribunal Superior do Trabalho.

Nessa tabela, há apenas um assunto que se refere especificamente à assédio moral, e outros quatro relativos à dano moral. Para tais assuntos, a quantidade de processos ajuizados no período de 2015 a 2019 está indicada na tabela a seguir:

<b>Código</b>	<b>Assunto</b>	<b>Processos</b>
1723	Indenização por Dano Moral / Assédio Moral	64.475
1855	Responsabilidade Civil do Empregador / Indenização por Dano Moral	122.675
55216	Responsabilidade Civil do Empregador / Indenização por Dano Moral Coletivo	1.685
55220	Responsabilidade Civil em Outras Relações de Trabalho / Indenização por Dano Moral	32.419
55444	Competência da Justiça do Trabalho / Dano Moral / Material	5.486

Sinalo que um processo pode conter mais de um assunto e, portanto, tais assuntos podem ter sido cadastrados de forma cumulativa em um mesmo processo, de forma que o soma de todos eles não necessariamente corresponde a processos distintos.

Informo, ainda, para fins de estimativa do que isso representa em relação ao número total de ações, que no período de 2015 a 2019 foram ajuizadas 803.519 ações nas unidades judiciárias de 1º grau do TRT4.

Porto Alegre, 10 de março de 2020.

Jeferson Andrade  
Assessor Técnico-Operacional da Corregedoria  
Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região  
Fone: (51) 3255-2597



Documento 6 do PROAD 2204/2020. Para verificar a autenticidade desta cópia, acesse o seguinte endereço eletrônico e informe o código 2020.NNSK.MNCP: <https://proad.trt4.jus.br/proad/pages/consultadocumento.xhtml>