

# COMUNICAÇÃO E DIREITOS HUMANOS

ÂNGELA MARQUES  
DANIEL SILVA  
FÁBIA LIMA  
(ORGANIZADORES)





# COMUNICAÇÃO E DIREITOS HUMANOS

ÂNGELA MARQUES  
DANIEL SILVA  
FÁBIA LIMA  
(ORGANIZADORES)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Reitora: Sandra Regina Goulart Almeida

Vice-Reitor: Alessandro Moreira

FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

Diretor: Orestes Diniz Neto

Vice-Diretor: Bruno Pinheiro Wanderley Reis

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Coordenador: Carlos Magno Camargos Mendonça

Sub-Coordenadora: Geane Alzamora

SELO EDITORIAL PPGCOM

Ângela Cristina Salgueiro Marques

Bruno Guimarães Martins

#### CONSELHO CIENTÍFICO

Ana Carolina Escosteguy (PUC-RS)	Kati Caetano (UTP)
Benjamim Picado (UFF)	Luis Mauro Sá Martino (Casper Líbero)
Cezar Migliorin (UFF)	Marcel Vieira (UFPB)
Elisabeth Duarte (UFMS)	Mariana Baltar (UFF)
Eneus Trindade (USP)	Mônica Ferrari Nunes (ESPM)
Fátima Regis (UERJ)	Mozahir Salomão (PUC-MG)
Fernando Gonçalves (UERJ)	Nilda Jacks (UFRGS)
Frederico Tavares (UFOP)	Renato Pucci (UAM)
Iluska Coutinho (UFJF)	Rosana Soares (USP)
Itania Gomes (UFBA)	Rudimar Baldissera (UFRGS)
Jorge Cardoso (UFRB   UFBA)	

---

[www.seloppgcom.fafich.ufmg.br](http://www.seloppgcom.fafich.ufmg.br)

Avenida Presidente Antônio Carlos, 6627, sala 4234, 4º andar

Pampulha, Belo Horizonte - MG. CEP: 31270-901

Telefone: (31) 3409-5072

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

C741 Comunicação e direitos humanos / Organizadores Ângela Cristina Salgueiro Marques; Daniel Reis Silva; Fábria Pereira Lima. – Belo Horizonte (MG): PPGCOM UFMG, 2019.  
272 p. : 16 x 23 cm

Inclui bibliografia  
ISBN 978-85-54944-16-2

1. Comunicação social. 2. Comunicação de massa – Aspectos sociais. 3. Direitos humanos. I. Marques, Ângela Cristina Salgueiro. II. Silva, Daniel Reis. III. Lima, Fábria Pereira.

CDD 302.23

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

CRÉDITOS DO LIVRO

© PPGCOM UFMG, 2019.

PRIMEIRA EDIÇÃO  
2019

ROJETO GRÁFICO  
Bruno Menezes A. Guimarães  
Bruno Guimarães Martins

DIAGRAMAÇÃO  
Bruno Menezes A. Guimarães

CAPA  
Bruno Menezes A. Guimarães

Licença atribuída: <https://br.freepik.com/>

# Direitos humanos em contexto: assédio moral e assédio moral organizacional em debate

CLEUSA MARIA ANDRADE SCROFERNEKER

LUCIANA BUKSZTEJN GOMES

FERNANDA LUZ MORAES

## À GUIA DE INTRODUÇÃO

As experiências e vivências no contexto organizacional evidenciam que refletir/discutir sobre direitos humanos tornou-se mais que uma necessidade, tornou-se uma imposição. O assédio moral e/ou assédio moral organizacional, situações/práticas comuns nesses contextos e que permaneciam encobertas por interesse e/ou pela cultura do medo, rompem as paredes visíveis e invisíveis das organizações para encontrar lugar e acolhimento nos Tribunais Regionais/Superior do Trabalho.

No primeiro semestre de 2018 orientamos uma monografia de conclusão sobre *Assédio moral organizacional: o papel da comunicação face às relações perversas no mundo do trabalho*. A orientanda Fernanda Moraes, formada em Direito e formanda em Relações Públicas, ao final desse ano, e uma das autoras desse artigo, discutiu sobre os meandros do assédio moral organizacional evidenciando com base nos acórdãos de 2015 a 2018 do Tribunal Regional do Trabalho a perversidade dessa prática e que, sob nossa perspectiva, põe em cheque a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) nos espaços organizacionais. Para dar conta do tema dessa mesa Direitos Humanos em contexto: Interfaces e desafios, organizamos a nossa fala em

três momentos que dialogam entre si: uma breve contextualização sobre a emergência da Declaração Universal dos Direitos Humanos, o assédio moral organizacional como violação desses direitos e o papel da gestão nesse processo. Esperamos que essa proposta possa tensionar aspectos referentes aos profissionais e pesquisadores de [em] comunicação organizacional e/ou no contexto das organizações em relação uma temática que começa a demandar posicionamento e questionamento críticos.

## **BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE A DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS**

Promulgada em 1948<sup>1</sup>, a Declaração Universal dos Direitos Humanos estabeleceu ser dever da comunidade internacional reconhecer que “[...] o indivíduo é membro direto da sociedade humana [...] é cidadão de seu país, mas também é cidadão do mundo” (PIOVESAN, 2010, p. 141). Posteriormente, foram adotados dois pactos internacionais, com força normativa: o Pacto Internacional de Direitos Civis e Políticos e o Pacto Internacional de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais.

Conforme Lima (2013), tais pactos tinham o “[...] objetivo de incorporar os dispositivos da Declaração Universal sob a forma de preceitos juridicamente obrigatórios e vinculantes”, sendo que: “Através desses pactos, foram criados os mecanismos convencionais de proteção internacional aos direitos humanos”.

Com isso, a proteção aos direitos humanos passou a ser reconhecida pela comunidade internacional de tal forma que esses direitos extrapolaram o domínio que era reservado como competência de cada Estado (PIOVESAN, 2010). Assim, são desenvolvidos “[...] parâmetros globais de ação estatal, que compõem um código comum de ação, ao qual os Estados devem se conformar, no que diz respeito à promoção e proteção dos direitos humanos” (PIOVESAN, 2010, p. 5).

---

1. Com o fim da Segunda Guerra Mundial e a verificação das atrocidades cometidas, em 1945, através da Carta das Nações Unidas, foi criada a Organização das Nações Unidas (ONU), com o objetivo principal de reorganizar as relações internacionais, manter a paz e proteger os direitos humanos (LIMA, 2013). O documento marcou o surgimento de um movimento de internacionalização dos direitos humanos, quando do consenso dos Estados ao elevarem a promoção daqueles direitos ao propósito e finalidades das Nações Unidas (PIOVESAN, 2010).

Dessa forma, observamos que a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948)<sup>2</sup> serviu como ponto de partida para a construção do sistema de direitos humanos das Nações Unidas<sup>3</sup>. Desde a sua proposta inicial, é afirmada a dignidade inerente a toda pessoa humana, titular de direitos iguais e inalienáveis.

No Brasil, a institucionalização dos direitos humanos se deu a partir do advento da Constituição Federal de 1988 (SARLET, 2008), elegendo como valor essencial a dignidade humana que, por sua vez, é fundamento dos direitos humanos (PIOVESAN, 2010). Estes, por sua vez, prevalecem no documento constitucional como princípio que rege o Brasil no cenário internacional (PIOVESAN, 2010).

De maneira conceitual, Piovesan (2010, p. 113) afirma que os direitos humanos são “[...] um construído, uma invenção humana, em constante processo de construção e reconstrução”. Logo, são fruto de lutas e ações sociais que têm, em seu fundamento, a dignidade humana<sup>4</sup>.

Bobbio (2004, p. 28) descreve como os direitos que nascem como naturais e universais aqueles em que “[...] o homem enquanto tal tem direitos, por natureza, que ninguém [...] lhe pode subtrair, e que ele mesmo não pode alienar”. Ao longo do tempo, os direitos do homem se desenvolvem como direitos positivos particulares – quando incorporados nas Constituições dos Estados – para, finalmente, serem reconhecidos de maneira universal, compreendidos, assim, como direitos positivos universais.

Considerados direitos de âmbito universal, os direitos humanos passaram por movimentos históricos, de maneira que Bobbio (2004, p. 32) com-

---

2. Piovesan (2010) explica que a Declaração Universal se trata de uma interpretação da Carta das Nações Unidas, em forma de resolução, de maneira que “[...] todos os Estados membros das Nações Unidas têm, assim, a obrigação de promover o respeito e a observância universal dos direitos proclamados pela Declaração” (PIOVESAN, 2010, p. 148).

3. Moraes (2011) destaca que a consagração normativa dos direitos humanos fundamentais coube à França, por ocasião da promulgação da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão em 26/8/1789. O pesquisador destaca os seguintes direitos lá elencados: princípio da igualdade, liberdade, propriedade, segurança, resistência à opressão, associação política, princípio da legalidade, princípio da reserva legal e anterioridade em matéria penal, princípio da presunção de inocência, liberdade religiosa e livre manifestação do pensamento.

4. “Os Direitos Humanos são produto de uma dialética com suas respectivas contradições histórico-políticas. Portanto, não são estáticos” (SILVA, PIOLLI, HELOANI, 2017, p. 118).



preende que “[...] os direitos ditos humanos são o produto não da natureza, mas da civilização humana; enquanto direitos históricos, eles são mutáveis, ou seja, suscetíveis de transformação e de ampliação”. Quando esses direitos são reconhecidos e positivados na Constituição de um Estado, eles podem ser chamados de Direitos Fundamentais<sup>5</sup> (SARLET, 2008).

Moraes (2011) explica que a noção de direitos fundamentais é mais antiga que o surgimento da ideia de constitucionalismo compreendido como um movimento que consagrou a necessidade de insculpir um rol mínimo de direitos humanos em um documento escrito. Para o autor:

Os direitos humanos fundamentais, portanto, colocam-se como uma das previsões absolutamente necessárias a todas as Constituições, no sentido de consagrar o respeito à dignidade humana, garantir a limitação de poder e visar ao pleno desenvolvimento da personalidade humana (MORAES, 2011, p. 2).

Em 2009, foi instituído no Brasil o Decreto nº 7037<sup>6</sup>, aprovando o Programa Nacional de Direitos Humanos – PNDH-3, que apresentou as bases de uma Política de Estado para os Direitos Humanos e estabeleceu diretrizes, objetivos e ações (VANNUCHI, 2010, p. 19). O Programa foi estruturado a partir dos seguintes eixos orientadores: Interação Democrática entre Estado e Sociedade Civil; Desenvolvimento e Direitos Humanos; Universalizar Direitos em um Contexto de Desigualdades; Segurança Pública, Acesso à Justiça e Combate à Violência; Educação e Cultura em Direitos Humanos; Direito à Memória e à Verdade (art. 2, Decreto 7037/2009).

Ainda, a Lei 13.502/2017 estabeleceu a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios, entre eles, do Ministério dos

---

5. Nesse sentido, o art. 1º da Constituição Federal de 1988 determina: “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: I - a soberania; II - a cidadania; III - a dignidade da pessoa humana; IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; V - o pluralismo político. Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”.

6. Vale mencionar que o Decreto nº 7177/2010 alterou o Anexo do Decreto no 7.037/2009 ([http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7177.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7177.htm)).

Direitos Humanos. No artigo 35<sup>7</sup>, podemos observar as áreas de competência do referido Ministério, o que sinaliza a sua abrangência.

Também os direitos humanos têm sido observados na sua correlação com as empresas. Em julho de 2011, após debate que se estendeu por quase uma década, o Conselho de Direitos Humanos das Nações Unidas (CDH) aprovou o documento *Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos* (no original, *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework - UN, 2011*). Esse conjunto de princípios buscaram servir como orientadores globais para empresas, para assegurar que estas não violem os direitos humanos no curso de suas operações e forneçam reparação quando da ocorrência de infrações (ONUBR, 2011).

## OS DIREITOS HUMANOS EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

Pensar Direitos Humanos em contextos organizacionais impõe necessariamente reflexão crítica sobre como a construção e a institucionalização desses direitos também fundamentam o mundo do trabalho. Silva, Piolli e Heloani (2017, p. 114), ao discutirem sobre os direitos humanos e suas fragilidades no campo do trabalho, destacam que em muitas organizações “De forma contraditória aos princípios éticos e democráticos, são produzidas situações de assédio moral e formas de solidariedade mórbidas no trabalho, calcadas na humilhação e estigmatização”. Para os autores: “O trabalho, assim, cada vez mais se torna elemento gerador de sofrimento, senão adoecimento, assim como de falta de solidariedade, estigmatização e discrimi-

---

7. O art. 35 determina: “Art. 35. Constitui área de competência do Ministério dos Direitos Humanos: I - formulação, coordenação e execução de políticas e diretrizes voltadas à promoção dos direitos humanos, incluídos: a) direitos da cidadania; b) direitos da criança e do adolescente; c) direitos da pessoa idosa; d) direitos da pessoa com deficiência; e e) direitos das minorias; II - articulação de iniciativas e apoio a projetos de proteção e promoção dos direitos humanos; III - promoção da integração social das pessoas com deficiência; IV - exercício da função de ouvidoria nacional em assuntos relativos aos direitos humanos, da cidadania, da criança e do adolescente, da pessoa idosa, da pessoa com deficiência e das minorias; V - formulação, coordenação, definição de diretrizes e articulação de políticas para a promoção da igualdade racial, com ênfase na população negra, afetada por discriminação racial e demais formas de intolerância; VI - combate à discriminação racial e étnica; e VII - coordenação da Política Nacional da Pessoa Idosa, prevista na Lei no 8.842, de 4 de janeiro de 1994 (BRASIL, art. 35, Lei 13502/2017).

nação, abalando os princípios norteadores dos Direitos Humanos” (SILVA, PIOLLI, HELOANI, 2017, p. 123).

O meio de relação social em que o indivíduo vive/convive/sobrevive, enquanto desenvolve seu trabalho, possibilita a constituição de sua subjetividade (DEJOURS, 2004). Nesse sentido, as relações (re) construídas pelo(s) sujeito(s), nesse(s) espaço(s), por vezes, refletem modelos organizacionais que ameaçam os direitos humanos (SILVA, PIOLLI, HELOANI, 2017).

A abordagem sobre as relações no ambiente do trabalho, que tem nas organizações o cenário principal, tem colocado, não raramente os atores sociais em sofrimento. Chanlat (1993), em sua obra clássica *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* chamava a atenção, na década de 1980, para as inúmeras situações em que esse indivíduo é fragilizado física, mas principalmente emocionalmente, no contexto das organizações. Ao considerar o sujeito organizacional um ser simultaneamente, genérico e singular, um ser ativo e reflexivo, um ser de palavra, de desejo e de pulsão, um ser simbólico, um ser espaço-temporal, referido autor o redimensiona como um ser que sofre, um ser de vida e de morte. Esse sofrimento assume na contemporaneidade, uma perversidade consentida, materializada no assédio moral e no assédio moral organizacional, protagonizada no mais das vezes pelas gestões instituídas.

Gosdal (2016) ressalta que a ocorrência do assédio moral se dá a partir de três elementos caracterizadores

[...] a repetição das condutas ou maneira de agir; que essas condutas ou maneiras de agir tenham por objeto ou efeito uma degradação das condições de trabalho; e que seja suscetível de trazer consequências à situação pessoal do empregado, ou empregados atingidos, atentando contra sua dignidade, sua saúde física ou mental, ou comprometendo seu futuro profissional. (GOSDAL, 2016, p. 106)

Nascimento (2014) caracteriza a conduta do assédio moral como a exposição do trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, que são capazes de ocasionar ofensa à sua personalidade, dignidade e/ou à integridade psíquica e que tenham por consequência “[...] excluir a posição do empregado no emprego ou deteriorar o ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções” (NASCIMENTO, 2014, p. 1267). Farrah (2016) complementa que o assédio moral pode ocorrer, ainda, fora da jornada de trabalho, dependendo das funções exercidas pelo assediado.

No Brasil, as investigações realizadas acerca do tema assédio moral iniciam no ano 2000, a partir dos estudos da médica Margarida Barreto, que conceitua a prática como:

Uma conduta abusiva (gestos, palavras, comportamentos, atitudes) [...] que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ponde em perigo sua posição de trabalho ou deteriorando o ambiente de trabalho (BARRETO, 2000, p. 245).

Heloani (2004) acrescenta que a caracterização do assédio moral se dá através da intencionalidade e apoia-se no ato de desqualificar e fragilizar a vítima, com o objetivo de neutralizar seu poder. Acredita que se trata de “[...] um processo disciplinador em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça” (HELOANI, 2004, p. 5).

Logo, percebemos que se trata de uma conduta abusiva, que tem natureza psicológica, viola a integridade psíquica e ocorre de maneira repetitiva e prolongada. Tal conduta viabiliza-se por meio de um processo e não por uma ação específica, como destaca Silva (2016, p. 61), quando menciona que:

Em sendo um processo, as condutas que o integram devem ser habituais e reiteradas [...] a vítima deve ser individualizada, de forma que possamos identifica-la isoladamente ou mesmo na forma de pequenos grupos.

Nunes et al (2013) constata critérios como intencionalidade, direcionalidade, frequência e duração para caracterizar as condutas humilhantes. A intencionalidade relaciona-se aos questionamentos sobre o assédio como sendo consciente e deliberado (quando existe vontade de fazer o mal) e inconsciente (NUNES et al, 2013). Há divergência entre os estudiosos da área e percebemos que autores como Leymann (1996) e Hirigoyen (2006; 2009) afirmam que o assédio moral pode não ser consciente. Por outro lado, Heloani (2004) e Schatzmam et al (2009), acreditam que existe a intenção clara da violência.

Da mesma forma, existe uma diferenciação entre assédio moral e um fato isolado. Por isso, o assédio pode ser direcionado a um ou mais indivíduos – critério da direcionalidade – e sua frequência deve ser repetida e frequente, diferentemente do fato isolado (SILVA, 2016). Portanto, Silva (2016) acredita que o assédio moral é um processo destrutivo e estimulado por diversas condutas ofensivas e humilhantes com a finalidade de, inicialmente,

aniquilar a dignidade e a autoestima de vítima. No quadro 1, elaborado por Vitovski (2016), são apresentados os principais componentes do conceito de assédio moral, considerando suas características.

**Quadro 1 - Grade síntese Assédio Moral**

<b>ATO</b>	Atitudes, comportamentos, ações, comunicação, exposição, condutas, gestos, palavras, atos e escritos.
<b>MODALIDADE</b>	Hostil, não ética, humilhante, constrangedora, abusiva, desrespeitosa.
<b>FREQUÊNCIA</b>	Frequente, repetida, modo sistemático, prolongada.
<b>FINALIDADE</b>	Intuito de constranger e humilhar a vítima, diminuir, desqualificar e demolir psicologicamente.
<b>FORMA</b>	Consciente ou inconsciente.
<b>LOCAL</b>	Ambiente de trabalho.
<b>DESTINATÁRIOS</b>	Um ou mais trabalhadores ou chefias.
<b>CONSEQUÊNCIAS</b>	Trazer danos à integridade e à saúde psíquica ou física do indivíduo, além de interferir no desempenho e no ambiente de trabalho, degradando-o, desestabilizadoras, pôr em perigo seu emprego, humilhação, ofensa, angústia, atingindo sua dignidade e colocando em risco a sua integridade profissional e pessoal.

Fonte: Vitovski (2016, p. 94).

Os efeitos da prática do assédio moral “[...] são devastadores, não se limitando à saúde física e psicológica da vítima, mas impregnando-se, também, em seu patrimônio, nas suas relações interpessoais, na produtividade da empresa [...]” (SILVA, 2016, p. 62). De acordo com Hirigoyen (2009, p. 178-179):

Disso resulta um sentimento de inutilidade, de impotência, de derrota. Mais que uma situação difícil ou perigosa, é a experiência de derrota e de impotência, a sensação de ser humilhado e de estar preso em uma armadilha que pode ser o elemento desencadeador de um episódio depressivo.

Para Silva (2016) há quatro categorias de assédio moral no ambiente de trabalho: vertical, horizontal ou colateral, ascendente e aquela praticada por terceiros (SILVA, 2016). No assédio vertical, Silva (2016) destaca que o assediador mantém com a vítima uma relação de ascendência hierárquica.

No caso da categoria de assédio horizontal ou colateral, tanto o assediador quanto a vítima possuem hierarquias similares. Na espécie de assédio moral ascendente, o assediador desponta como subordinado hierárquico da vítima “[...] utilizando-se em especial de seus conhecimentos técnicos ou mesmo de informações privilegiadas sobre a vítima para perpetrar o processo” (SILVA, 2016, p. 62). No assédio praticado por terceiros, Silva (2016) refere que os assediadores são estranhos à relação laboral, mas mantêm uma relação de clientela com a vítima, como por exemplo usuários de serviços, pacientes, estudantes, e etc.

É importante observar que o assédio moral assume diferentes especificidades e nomenclaturas em função dos países em que ocorre. O quadro 2, organizado por Moraes (2018), sistematiza estas especificidades e nomenclaturas assumidas pelo assédio moral, tomando como referência Gosdal (2016; 2017).

**Quadro 2 - Diferentes denominações do assédio moral**

DENOMINAÇÃO	UTILIZAÇÃO
<b>MOBBING</b>	Manobras hostis, frequentes e repetidas no ambiente de trabalho, visando sistematicamente a(s) mesma(s) pessoa(s) e provém de um conflito que degenera. Termo desenvolvido na Suécia.
<b>BULLYING</b>	Inicialmente, termo utilizado para a violência dentro de grupos de crianças, estendendo-se posteriormente ao exército e, finalmente, para o trabalho. Termo utilizado, principalmente, na Inglaterra.
<b>HARASSEMENT</b>	Termo utilizado nos Estados Unidos.
<b>IJIME</b>	Termo que define a violência, tanto no trabalho quanto no meio escolar, utilizado no Japão.

Fonte: Elaborado Moraes, Fernanda Luz com base em Gosdal (2016; 2017).

Independente da denominação, o assédio moral é uma modalidade de violência contra a integridade de alguém, numa tentativa, geralmente exitosa, de fragilizar, destruir, oprimir, constranger. Dentre essas expressões o bullying tem mais visibilidade, principalmente quando se trata de ambientes escolares. Contudo, o bullying também está presente nos contextos organizacionais, muitas vezes travestido de 'brincadeiras' inconsequentes, no mais das vezes protagonizado por lideranças, que empoderadas em cargos de gestão que entendem que tudo podem quando o assunto for aumento de produtividade e/ou engajamento.

Barreto e Heloani (2014, p. 58) corroboram essa afirmação, ao destacarem que “[...] humilhar e depreciar os trabalhadores, que não ultrapassa metas, tem sido prática rotineira e, muitos gestores - cientes de que fazem o melhor e nada sofrerão - admitem o ato como brincadeira para a rapaziada”.

Se no assédio moral estamos diante de práticas de caráter individual, que podem ser identificadas de maneira isolada e/ou em pequenos grupos (SILVA, 2016), quando tais condutas recaem sobre todos os funcionários de uma organização (SILVA, 2017), em que os alvos são coletivos e indefinidos (FARRAH, 2016), estamos diante de outro fenômeno, denominado assédio moral organizacional<sup>8</sup>. Esse termo surge, de acordo com Soboll (2017), a partir dos estudos do pesquisador norueguês Stale Einarsen (SOBOLL, 2017), quando este identifica que o termo assédio moral também é utilizado pelos trabalhadores para “[...] nomear situações na qual a violência estava inserida nas estratégias organizacionais” (SOBOLL, 2017, p. 16), denominando de assédio organizacional.

No Brasil, os estudos acerca do assédio moral organizacional defendem que:

O assédio organizacional contempla situações continuadas nas quais a violência, sutil ou explícita, é usada nas políticas e nas práticas organizacionais e gerenciais ou ainda decorrente destas. Este tipo de assédio geralmente aparece com estratégias de gestão abusivas, as quais evidenciam a formulação de procedimentos e políticas organizacionais e não necessariamente a simples existência de um agressor personalizado, embora este geralmente se faça identificável (SOBOLL, 2017, p.15).

---

8. O assédio moral organizacional também pode ser definido na literatura como assédio organizacional, assédio institucional ou assédio moral coletivo (SILVA, 2017).

Araújo (2006) atribui a identificação dessa forma de assédio como consequência dos novos métodos de organização da produção que,

[...] sucederam o abandono do modelo fordista e que compreendem um modelo mais fragmentado e individualizado de produção, propício à desarticulação da organização de classe dos trabalhadores e à introdução de modelos abusivos de gestão de mão-de-obra. (ARAÚJO, 2006, p. 6).

O assédio moral organizacional, portanto, revela o sentido de uma rede perversa de relações (MENDES; ARAÚJO, 2012) que produz significados distintos e que se refletem na subjetividade do trabalhador. Em outras palavras, ao admitirmos a subjetividade como a compreensão de mundo obtida a partir das experimentações vividas, percebemos que as vítimas dessa modalidade violenta vivenciam, por vezes, um ambiente de cultura de violência inserida na organização (MORAES, 2018).

Talvez resida aí um dos tantos desafios para minimizar a violação diária dos direitos humanos nos contextos organizacionais, que tem na gestão um protagonismo às vezes assustador.

Nesse sentido Barreto e Heloani (2014, p. 57) mencionam “[...] as avaliações de desempenho; as reuniões de motivação e incentivo; os castigos e punições que grande parte das empresas promove como estratégia para aumentar a laboriosidade” como um exemplo de entrelaçamento entre o assédio moral e os métodos de gestão. Para os referidos autores “Nessa ‘doce violência’, o gestor se esmera na estética do discurso e leva as exigências acima da normalidade, humilhando, constringendo o coletivo, tornando-os mais estressados e descontentes” (idem, p. 57-58)

Em essência, a prática está intrínseca na cultura organizacional<sup>9</sup> e configura um abuso de poder diretivo do empregador (SOBOLL, 2017). Compreendemos, então, que o cenário desta forma de conduta revela uma violência que é legitimada pelas organizações em seu discurso, modelos de gestão e práticas do cotidiano – isso porque o objetivo principal do assédio organizacional é o aumento da produtividade da organização (FARRAH, 2016).

---

9. Compreendemos o sentido de cultura organizacional como aquela que representa a identidade da organização e está impregnada em todas as práticas, representações imaginárias cultivadas pela organização, que “[...] identificam quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõem precedências e formalidades compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos [...]” (SROUR, 1998, p. 168).



Nesse sentido, o agressor não direciona sua conduta a uma vítima e/ou a um grupo específico de trabalhadores, de maneira que as práticas abusivas se refletem em todos os trabalhadores (BRASIL, 2017).

[...] a conduta do agressor não é direcionada a uma vítima ou grupo específico de trabalhadores, concentrando-se em práticas de gestão abusivas que acabam por atingir a dignidade de todos os trabalhadores, degradando o ambiente de trabalho. Verifica-se tal espécie de assédio, por exemplo, em políticas motivacionais agressivas e/ou constrangedoras, ridicularização de empregados que não atingem metas, monitoramento excessivo e constrangedor de trabalhadores, dentre outros (BRASIL, 2017).

Se buscarmos o sentido de organizações a partir da compreensão de Amorim (2015), admitimos que se tratam de “espaços de sentidos, de vínculos, de relações, de pessoas e sonhos, de dialogismos [...]” (AMORIM, 2015, p. 26). Em outras palavras, a organização é um lugar habitado e, como tal, nele construímos vínculos, subjetividades e relações.

Logo, o contexto das relações de trabalho está inserido nesse lugar e, além de envolver relações de poder, possibilita revelar a violência legitimada pelas organizações – que é o caso do assédio moral organizacional. De acordo com Farrah (2016),

O assédio organizacional age, portanto, de modo implícito, indireto, à primeira vista ilegível. A violência é difícil de ser reconhecida e nomeada [...] corroendo cotidianamente a motivação, segurança e autoestima dos trabalhadores (FARRAH, 2016, p. 47).

Para além do implícito, as práticas estão intrínsecas à organização do trabalho e legitimam a violência em relação aos trabalhadores, uma vez que o objetivo, como já mencionado, é o de aumentar a produtividade (POHLMANN, 2014). Exemplos de práticas do assédio moral organizacional, na compreensão de Gosdal (2016) podem ser

Empresas que desenvolvem atividade de telemarketing, em que os trabalhadores precisam atingir metas exageradas; tem controlado o tempo para ir ao banheiro; precisam ser rigorosamente o manual do que deve ser dito ao cliente, com oferecimento de produtos, sob pena de sanções severas; não podem apresentar atestados médicos para não serem despedidos (GOSDAL, 2016, p. 29).

Ao exemplo mencionado por Gosdal (2016), poderíamos acrescentar outros, que envolvem os cantos de guerra, gritos motivacionais, práticas infantilizadoras, que fazem parte do cotidiano organizacional.

A organização assume-se efetivamente como um *locus* de sofrimento, sendo o assédio moral e o assédio moral organizacional o seu lado mais perverso. Precisamos discutir sobre esse tema, aprofundar nossas pesquisas, dialogar com a gestão. Precisamos recuperar a dimensão esquecida também da comunicação.

## REFERÊNCIAS

AMORIN, Lidiane Ramirez de. **Em busca de uma cartografia dos (não/entre) lugares da comunicação em multinacionais**. 2015. 258 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

ARAÚJO, Adriane Reis de Araújo. **O assédio moral organizacional**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

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

\_\_\_\_\_; HELOANI, Roberto. O assédio moral como instrumento de gerenciamento. In: CRESPO, Álvaro Roberto; BOTTEGA, Carla Garcia; PEREZ, Karine Vanessa Perez (Orgs.). **Atenção à saúde mental do trabalhador: sofrimento e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho**. Porto Alegre: Evangraf, 2014. Disponível em: < [http://cippto.com/wp-content/uploads/2017/03/atencao\\_completo.pdf](http://cippto.com/wp-content/uploads/2017/03/atencao_completo.pdf)>.

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

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 22 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.037, de 21 de dezembro de 2009**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D7037.htm#art7](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D7037.htm#art7)>. Acesso em: 22 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.502, de 1º de novembro de 2017.** Disponível em: <<http://www.mdh.gov.br/informacao-ao-cidadao/LeiquecriaoMDH.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2018.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0000193-13.2014.5.04.0511.** Relator Desembargador Janney Camargo Bina, Quinta Turma, julgado em 15/09/2017. Disponível em: <[https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:lyDDIVSesv8Jjbintra.trt4.jus.br:8080/pje\\_2grau\\_helper/jurisp%3Fo%3Dd%26c%3D14485667%26v%3D28971334++inmeta:DATA\\_DOCUMENTO:2017-01-02..2018-01-01++ass%C3%A9dio+moral+organiza+cional&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:lyDDIVSesv8Jjbintra.trt4.jus.br:8080/pje_2grau_helper/jurisp%3Fo%3Dd%26c%3D14485667%26v%3D28971334++inmeta:DATA_DOCUMENTO:2017-01-02..2018-01-01++ass%C3%A9dio+moral+organiza+cional&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: 6 nov. 2018.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** Vol.1.2. ed. São Paulo: Atlas, 1993, p. 21-45.

\_\_\_\_\_. Subjetividade, trabalho e ação. **Prod.**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, Dez. 2004. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132004000300004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 16 set. 2018.

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

GOSDAL, Thereza Cristina. Histórico das relações de trabalho e seu reflexo na organização e gestão do trabalho: do assédio moral ao assédio moral organizacional. In: MACÊDO, Kátia Barbosa; LIMA, Janilda Guimarães de; FLEURY, Alessandra Ramos Demito; CARNEIRO, Carla Maria Santos (Org.). **Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar.** Goiânia: Editora da PUC Goiás, 2016.

\_\_\_\_\_. 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

HELOANI, Roberto. Assédio Moral: um ensaio sobre a expropriação da Dignidade no trabalho. *RevistaRAE-eletrônica*, v. 3, n. 1, Art. 10, jan./jun 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a12>> Acesso em: 6 nov. 2018.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

\_\_\_\_\_. **Assédio moral: a violência perversa do cotidiano**. Tradução de Maria Helena Kuhner. 11ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Organizational Psychology*, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996. Disponível em <<http://www.zku.amu.edu.pl/kuba/angelski/mobbing1.pdf>>. Acesso em: 6 nov. 2018.

LIMA, Carolina Arantes Neuber. A Carta Internacional de proteção dos Direitos Humanos. *Conteúdo Jurídico*, Brasília-DF: 26 jun. 2013. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.44101&seo=1>>. Acesso em: 23 set. 2018.

MENDES, Ana Magnólia; ARAUJO, Luciane Kozicz Reis. **Clínica psicodinâmica do trabalho: o sujeito em ação**. Curitiba: Juruá, 2012.

MORAES, Alexandre de. **Direitos Humanos Fundamentais: Teoria Geral, Comentários aos arts. 1º a 5º da Constituição da República Federativa do Brasil. Doutrina e Jurisprudência**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MORAES, Fernanda Luz; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Assédio moral organizacional: o papel da comunicação face às relações perversas no mundo do trabalho**. 41º Congresso da Intercom. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2018/resumos/R13-0222-1.pdf> Acesso em: 7 nov. 2018.

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

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa; NUNES, Letícia Soares. **Assédio moral em universidade: a violência identificada por servidores docentes**

e técnico administrativos. **Revista Organização em Contexto**. São Bernardo do Campo, vol. 9, n. 18, jul – dez, 2013. Disponível em: <[https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/4288/pdf\\_81](https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/4288/pdf_81)>. Acesso em: 6 nov. 2018.

ONUBR. **Conselho de Direitos Humanos aprova princípios orientadores para empresas**. 17 jun. 2011. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/conselho-de-direitos-humanos-aprova-principios-orientadores-para-empresas/>>. Acesso em: 22 set. 2018.

PIOVESAN, Flávia. **Direitos humanos e o direito constitucional internacional**. 11 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

POHLMANN, Juan Carlos Zurita. **Assédio moral organizacional: identificação e tutela preventiva**. São Paulo: LTr, 2014.

SARLET, Ingo Wolfgang. **A eficácia dos direitos fundamentais**. 9 ed. – Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2008.

SCHATZMAN, M. et al. Aspectos definidores do assédio moral. In: SOBOLL, Lis Andréa; GOSDAL, Thereza Cristina (Org.). **Assédio moral, interpessoal e organizacional: um enfoque multidisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009.

SILVA, Eduardo Pinto e; PIOLLI, Evaldo; HELOANI, José Roberto. Direitos Humanos sob ameaça: organizações patogênicas, trabalho e subjetividade. In: **Educação: Teoria e Prática**. São Paulo, jan./abr. 2017, v. 27, n. 54, p. 113-132. Disponível em: <<http://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/article/view/9320/8138>>. Acesso em: 22 set. 2018.

SILVA, Jorge Luiz de Oliveira da. A síndrome de bournout como consequência do assédio moral no ambiente de trabalho. In: FARRAH, Bruno Leal (Org.). **Assédio moral e organizacional: novas modulações do sofrimento psíquico nas empresas contemporâneas**. São Paulo: LTr, 2016.

SOBOLL, Lis Andréa. Assédio moral e organizacional na perspectiva psicossocial: critérios obrigatórios e complementares. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira (Org.). **Intervenções em assédio moral e organizacional**. São Paulo: LTr, 2017

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

UNICEF BRASIL. Declaração Universal dos Direitos Humanos. Disponível em: <[https://www.unicef.org/brazil/pt/resources\\_10133.html](https://www.unicef.org/brazil/pt/resources_10133.html)>. Acesso em 22 set. 2018.

UNITED NATIONS HUMAN RIGHTS. **Guiding Principles on Business and Human Rights**: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework. New York and Geneve, 2011. Disponível em: <[https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf)>. Acesso em: 22 set. 2018.

VANNUCHI, Paulo. Prefácio. In: **Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH-3)**. Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República - rev. e atual. - Brasília: SDH/PR, 2010. p. 15-19. Disponível em: <<https://www.ohchr.org/Documents/Issues/NHRA/ProgrammaNacionalDireitosHumanos2010.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2018.

VITOVSKY, Vladimir Santos. O atuar ético na formação contemporânea de juízes e o assédio moral na magistratura. In: FARRAH, Bruno Leal (Org). **Assédio moral e organizacional**: novas modulações do sofrimento psíquico nas empresas contemporâneas. São Paulo: LTr, 2016.