

---

## **Assédio moral organizacional: o papel da comunicação face às relações perversas no mundo do trabalho<sup>1</sup>**

Fernanda Luz MORAES<sup>2</sup>

Cleusa Maria Andrade SCROFERNEKER<sup>3</sup>

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

### **Resumo**

O presente artigo tem como tema o assédio moral organizacional. Trata-se de um recorte da monografia de conclusão de curso<sup>4</sup> que teve como objetivos refletir, mesmo que provisoriamente, sobre o mundo do trabalho para compreender como ocorre o assédio moral organizacional, evidenciar as perspectivas/abordagens das [sobre as] relações de poder e discutir sobre o papel da comunicação para minimizar e/ou evitar o assédio moral organizacional. Constitui-se numa pesquisa exploratória (GIL, 2008) desenvolvida mediante levantamentos bibliográfico e documental. A pesquisa evidenciou possibilidades de (re) pensar o contexto das relações perversas no ambiente de trabalho, ao sugerir a (re) construção de sentidos nas organizações através da comunicação organizacional, propondo a (re) significação do lugar da comunicação interna.

**Palavras-chave:** Comunicação; Comunicação Organizacional; Assédio Moral Organizacional.

### **Reflexões iniciais**

O interesse em articular o mundo do trabalho e comunicação, nasceu da inquietude provocada pela necessidade em compreender o papel da comunicação em contextos de relações perversas. Sob nossa perspectiva, o assédio moral organizacional se caracteriza como uma relação perversa no mundo do trabalho, que é o *locus* em que os indivíduos são [e/ou deveriam ser] capazes de construir relacionamentos e se constituírem como sujeitos sociais.

A trajetória que seguimos buscou responder a três questões de pesquisa: Como ocorre o assédio moral organizacional? Quais relações de poder são evidenciadas nessa

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na IJ03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – XIV Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Aluna do 8º semestre do Curso de Relações Públicas da Escola de Comunicação, Artes e Design - Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: fernandamoraes@gmail.com.

<sup>3</sup> Pós-Doutorado em Comunicação pela Universidade da São Paulo. Professora Titular da Escola de Comunicação, Artes e Design (FAMECOS) e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – FAMECOS/PPGCOM/PUCRS. Vice-presidente da Abrapcorp 2016-2018. Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional - GEACOR/CNPq. E-mail: cscrofer@gmail.com/scrofer@puers.br.

<sup>4</sup> Monografia intitulada “Assédio moral organizacional: o papel da comunicação face às relações perversas no mundo do trabalho”, apresentada no dia 02/7/2018, na Escola de Comunicação, Artes e Design Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

---

relação nos ambientes organizacionais? Qual o papel da comunicação para prevenir/minimizar e/ou evitar o assédio moral organizacional?

Para responder a esses questionamentos que materializam as nossas inquietações, nos propomos a refletir, mesmo que provisoriamente<sup>5</sup>, sobre o mundo do trabalho para compreender como ocorre o assédio moral organizacional; evidenciar as perspectivas/abordagens das [sobre as] relações de poder; e, discutir sobre o papel da comunicação para prevenir/minimizar e/ou evitar o assédio moral organizacional

Trata-se de uma pesquisa exploratória, cujos procedimentos adotados foram pesquisas bibliográfica e documental (GIL, 2008). A pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2008 p. 50). A pesquisa documental, por sua vez, “[...] segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. Apenas há que se considerar que o primeiro passo consiste na exploração das fontes documentais [...]” (GIL, 2008, p. 51). Como fonte de coleta de dados, desenvolvemos uma análise a partir de documentos públicos e disponibilizados no site do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, para que pudéssemos identificar as organizações recorrentes no tema assédio moral organizacional.

Em relação ao referencial teórico, recorremos a autores como Fígaro (2001; 2004) e Dejours (1992; 2004) e Araújo (2006) para subsidiar nossas reflexões sobre o mundo do trabalho. Sobre assédio moral e – mais especificamente – o assédio moral organizacional, nos embasamos em Hirigoyen (2009), Barreto (2000), Heloani (2004) e Gosdal (2017). Com o intuito de compreender as relações de poder que são evidenciadas nos ambientes organizacionais, destacamos as concepções de poder sob a perspectiva de autores como Galbraith (1986), Foucault (1979; 2014), Han (2017) e Simões (1995). França (2001), Marcondes Filho (2004) Fígaro (2010) e Kunsch (2013; 2016), por sua vez, nos auxiliaram na fundamentação sobre comunicação e comunicação organizacional.

Para discutir sobre o papel da comunicação para prevenir/minimizar e/ou evitar o assédio moral organizacional, apresentamos situações concretas de assédio moral organizacional com base nos acórdãos da Justiça do Trabalho<sup>6</sup> e discutimos, sobre a

---

<sup>5</sup> Considerando o processo de elaboração da monografia.

<sup>6</sup> O acórdão é a decisão judicial proferida em segundo grau. Trata-se do documento que representa o julgamento colegiado proferido pelos Tribunais, de acordo com o art. 204 do Código de Processo Civil (CPC). Isso porque da sentença proferida pelo juiz do Trabalho cabe recurso ordinário dirigido ao Tribunal Regional do Trabalho (TRT), nos termos do art. 895, I, da CLT.

---

possibilidade de (re) significar a comunicação interna como uma das alternativas para prevenir/minimizar o assédio moral organizacional.

### **Realidades (in) visíveis de uma violência**

Acreditamos que, como sujeitos, estamos suscetíveis a progredir e materializar nosso conhecimento através do trabalho, garantindo, no mais das vezes, nossa subsistência. O trabalho é um meio de relação social (DEJOURS, 2004) que em um determinado período e/ou espaço, ao estabelecer relacionamentos, possibilita ao indivíduo constituir-se como sujeito social, inserido em seu universo cultural (FÍGARO, 2001).

Esse relacionamento produz sentido e o sujeito “[...] constitui sua própria subjetividade por possuir a característica de agir, de atuar sobre as condições dadas, transformando-as e transformando a si próprio” (FÍGARO, 2008a, p. 45). Fígaro (2008b) aponta a atividade do trabalho como algo que permite o benefício de outros e de si próprio, baseado em leis e normas e, também de experiências pessoais.

Nesse ambiente em que relações são construídas, acreditamos que o indivíduo estabelece sua subjetividade, que se refere “[...] a tudo aquilo que está localizado no sujeito humano, por contraste às condições externas de sua existência, que precedem a entrada do sujeito individual no mundo” (MOURA, 2000, p. 38). A subjetividade apresenta-se através da “[...] experiência afetiva do sofrimento, do pático. Não existe sofrimento sem um corpo para experimentá-lo” (DEJOURS, 2004).

Em outras palavras, a subjetividade é representada através do trabalho que transcende o “produzir”, que experimenta, transforma a si mesmo e mobiliza a personalidade (DEJOURS, 2004). Logo, entendemos como relações de trabalho “[...] todos os laços humanos criados pela organização do trabalho: relações com a hierarquia, com as chefias, com a supervisão, com os outros trabalhadores – e que são às vezes desagradáveis, até insuportáveis” (DEJOURS, 1992, p. 75) e estão inseridos em uma relação de emprego<sup>7</sup> no mundo do trabalho.

Nesse sentido, refletir sobre as práticas que retratam o desamparo que cerca essas relações carece, *a priori*, em buscar compreender o sentido de violência na perspectiva do trabalho. Ela se dá, então, como qualquer ação não considerada razoável, que ataque,

---

<sup>7</sup> O documento jurídico que rege as leis trabalhistas, qual seja a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) estabelece em seus art. 2º e art. 3º os pressupostos para a configuração da relação de emprego como sendo subordinação, pessoalidade, remuneração mediante salário e não eventualidade.

---

prejudique e/ou degrade uma pessoa em seu ambiente de trabalho, conforme a caracterização trazida pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 2003. Sob essa perspectiva, entendemos o sentido dessa violência como uma rede perversa de relações que são construídas com base em comportamentos que demonstram resignação (MENDES; ARAÚJO, 2012).

No contexto organizacional, por vezes, estamos diante de uma modalidade de violência denominada assédio moral. Trata-se de uma conduta abusiva que se manifesta, principalmente, por meio de comportamentos, palavras, atos, gestos e/ou escritos que sejam danosos à personalidade, à dignidade e/ou à integridade física e/ou psíquica de uma pessoa e que possam colocar em perigo seu emprego e/ou degradar o ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2009).

Heloani (2004, p. 5) acredita que se trata de “[...] um processo disciplinador em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça”. Para que as condutas sejam caracterizadas como assédio moral, é preciso que se desenvolvam a partir de três elementos caracterizadores (GOSDAL, 2017) que estão relacionados à maneira de agir, o objeto ou efeito das condutas e, também, às consequências. Isso porque é preciso, de acordo com Gosdal (2017), que todas as condutas ou maneiras de agir sejam repetidas e que tenham por objeto ou efeito, a degradação das condições de trabalho. Da mesma forma, é necessário que existam consequências que atentem contra a dignidade e a saúde física ou mental das vítimas, ou comprometendo seu futuro profissional (GOSDAL, 2017).

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, em que os alvos são coletivos e indefinidos (FARRAH, 2016), estamos diante de outro fenômeno, denominado assédio moral organizacional<sup>8</sup>. No Brasil, os estudos acerca do assédio moral organizacional defendem que essa modalidade de assédio moral “[...] contempla situações continuadas nas quais a violência, sutil ou explícita, é usada nas políticas e nas práticas organizacionais e gerenciais ou ainda decorrente destas” (SOBOLL, 2017, p. 15).

---

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

---

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).

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.

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. 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.

### **Breves reflexões sobre relações de poder e comunicação**

Etimologicamente, a palavra poder traduz a concepção de ter autoridade ou força – faculdade, influência, domínio (FONTINHA, 1950). Nesse sentido, Galbraith (1986) estuda as relações de poder a partir do que denomina de Anatomia do Poder. O autor (GALBRAITH, 1986, p. 3) identifica a existência do poder “[...] quando alguém ou algum grupo está impondo sua vontade e seu objetivo (ou objetivos) a outros, inclusive aos que se mostram relutantes ou contrários”.

Galbraith (1986) explica que, em um condicionamento social, o poder é exercido através de instrumentos e fontes que estão relacionados entre si. Os instrumentos – poder condigno, poder compensatório e poder condicionado – são meios de manejar/exercer o poder. Articulados aos instrumentos, existem as fontes do poder – personalidade,

---

<sup>9</sup> 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).

---

propriedade e organização – que tornam possível o exercício do poder através de seus instrumentos.

Outra concepção que entendemos ser relevante para o presente trabalho, trata-se do entendimento de Foucault (1979; 2014) acerca do poder. O autor entende como poder algo que não existe, porém, se exerce através de uma microfísica do poder (FOUCAULT, 1979). Logo, o poder é exercido e só existe em ação, sendo acima de tudo, uma relação de força. Por isso, “[...] existem relações de poder múltiplas que atravessam, caracterizam e constituem o corpo social [...]” (FOUCAULT, 1979, p. 179).

O corpo, nesse sentido, se revela como um objeto possível de ser manipulado (DREYFUS, 2010). Um poder disciplinar que “[...] não atua no exterior, mas trabalha o corpo dos homens, manipula seus elementos, produz seu comportamento [...]” (MACHADO, 1979, p. xvii). Logo, o objetivo é produzir um sujeito que, em sua forma produtiva, é tido com o um corpo dócil (DREYFUS, 2010).

Ao estudar as tecnologias disciplinares da vigilância e da punição, Foucault (2014) resgata a figura do Panóptico, um modelo de prisão que serve como um “[...] um laboratório de poder”, de tal forma que penetra no comportamento humano e define, também, as relações de poder entre eles. Embora trazido no contexto da prisão, o dispositivo também serve para “[...] cuidar dos doentes, instruir os escolares, guardar os loucos, **fiscalizar os operários**, fazer trabalhar os mendigos e ociosos” (FOUCAULT, 2014, p. 198, grifo nosso).

Por outro lado, Han (2017) apresenta uma perspectiva diferente que denomina sociedade do desempenho, em que as necessidades de desempenho e produção referidas por Han (2017) estão contidas no próprio sujeito e dele nascem. Através das reflexões de Han (2017), podemos relacionar o sujeito do desempenho às fontes e instrumentos de poder, identificadas por Galbraith (1985), quando compreendemos a necessidade de autoexploração exercida através do poder condicionado.

Dentro do contexto organizacional, Simões (1995, p. 39), já na década de 90 abordava a Micropolítica<sup>10</sup>, um ramo da política “[...] que trata da relação de poder entre a organização e seus públicos [...]”. Para o autor (SIMÕES, 2001), o exercício do poder e comunicação, por vezes se confundem, pois são conceitos impossíveis de serem isolados, visto que o exercício do poder está na essência da comunicação.

---

<sup>10</sup> Para Simões (2001), a Micropolítica está inserida no âmbito da Ciência Política.

---

A comunicação que assumimos no presente artigo corresponde à concepção “[...] de algo vivo, dinâmico, instituidor – instituidor de sentidos e de relações; lugar não apenas onde os sujeitos dizem, mas também assumem papéis e constroem socialmente [...]”. (FRANÇA, 2001). Para Marcondes Filho (2004), o sentido de comunicação vai além de uma visão instrumental, implica em admiti-la como “[...] um acontecimento, um encontro feliz, o momento mágico entre duas intencionalidades [...]” (MARCONDES FILHO, 2004, p. 15).

Esse acontecimento da comunicação se revela em um momento que, como explica o autor (MARCONDES FILHO, 2004, p. 100), há um estalo quando se “[...] percebe, sente o que estou dizendo, entende, vive como eu, complementa o que eu dizia, participa desse mesmo mundo”. No mundo do trabalho, Fígaro (2010, p. 104) explica que a comunicação se processa pelas “[...] interações necessárias à atividade do trabalho e às necessidades de gestão de si por si mesmo e de si pelos outros”. Em sua perspectiva, apresenta três níveis que diferenciam a comunicação no mundo do trabalho, que são a comunicação como trabalho, a comunicação no trabalho e a comunicação sobre o trabalho (FÍGARO, 2010).

Ao falarmos, então, sobre a comunicação como/no/sobre o trabalho, é importante (re) lembrar que as pessoas buscam comunicar-se entre si nas organizações com o intuito da consecução dos objetivos a partir das interações que estabelecem (KUNSCH, 2016). Considerando essa abordagem, entendemos como oportuno discorrer brevemente, sobre a comunicação organizacional.

Para Kunsch (2009, p. 54), a comunicação organizacional pode ser assimilada como uma disciplina que tem o papel de estudar “[...] como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo o seu contexto político, econômico e social”. A autora (KUNSCH, 2009) compreende a comunicação organizacional como um “[...] fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram” (KUNSCH, 2009, p. 54), ao passo que envolve os processos comunicativos e todos os elementos que os constituem.

Ao relembarmos as dimensões da comunicação organizacional<sup>11</sup> propostas por Kunsch (2016), a que ressaltamos no presente artigo é a dimensão humana. Ao compreender a comunicação organizacional, o reconhecimento do fator humano trata-se

---

<sup>11</sup> Kunsch (2013) propõe que as dinâmicas nas práticas organizacionais sejam analisadas de maneira alicerçada em quatro dimensões: humana, instrumental, cultural e estratégica.

de um pilar fundamental para que as ações/práticas comunicacionais sejam duradouras e produtivas (KUNSCH, 2010).

### **As relações perversas e a (re) significação da comunicação nos ambientes organizacionais**

Os movimentos de pesquisa desenvolvidos estão consubstanciados na análise de acórdãos, documentos públicos e disponibilizados no site do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, entre o período de 01 de janeiro de 2015 e 01 de janeiro de 2018 – e que refletem, em nossa compreensão, uma leitura do poder condigno exercido no contexto organizacional (GALBRAITH, 1986). Para isso, realizamos a busca com a palavra-chave “assédio moral organizacional”.

Como resultado, encontramos 166 acórdãos relativos a recursos impetrados contra sentenças de primeiro grau, sejam eles favoráveis ao empregado (trabalhador) ou ao empregador – no caso, a organização. Do número total de acórdãos analisados, em 96 houve a ocorrência da prática do assédio moral organizacional. Percebemos que a prática do assédio moral organizacional é recorrente em determinadas organizações, o que nos levou a elaborar um quadro com as três organizações em que a prática do assédio moral organizacional evidencia essa recorrência em todos os acórdãos (QUADRO 1).

**Quadro 1** – Relação de maior ocorrência de Assédio Moral Organizacional

ORGANIZAÇÃO	Nº DE ACÓRDÃOS	ANOS
EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	20	2016, 2017
WMS SUPERMERCADOS DO BRASIL LTDA	18	2015, 2016, 2017
BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A	5	2015, 2016, 2017

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A análise de todos os acórdãos evidenciou que os Correios é a organização que lidera a ocorrência da prática de assédio moral organizacional, principalmente em virtude de o número de funcionários ser demasiadamente inferior à demanda de trabalho, bem como ao estabelecimento de metas excessivas e cobranças abusivas. Com relação à WMS Supermercados do Brasil Ltda, conhecida como Walmart, a prática do assédio moral organizacional ocorre em virtude da prática do *cheers*<sup>12</sup>, que corresponde a um canto de

<sup>12</sup> A palavra *cheers* é originária da língua inglesa e sua tradução pode significar o ato de alegrar, dar vivas, torcer por alguém (DICIONÁRIO, 2005).

um grito de guerra, citando as letras e o nome da empresa, somado à participação dos empregados em uma dança (ESPAÇO VITAL, 2015). No canto efetuado pelos trabalhadores há frases como “[...] Me dá um W!, Me dá um A!, Me dá um L!’ (...) ‘Wal-Mart é 10! Wal-Mart é 1000! É o melhor varejista do mundo’ ” (BRASIL, 2015).

O assédio moral organizacional evidencia-se pela obrigatoriedade de participação do funcionário em uma prática que está inserida na cultura da organização, uma vez que se trata, como identificamos a partir da leitura dos documentos, de uma prática de âmbito global. No caso do Banco Santander, instituição bancária privada, as ocorrências de assédio moral organizacional referem-se ao contexto de necessidade de superação de metas ao funcionário, pela organização.

Os acórdãos, por sua vez, denotam um ambiente em que a cobrança de metas de produtividade, além da pressão por resultados, assombra os trabalhadores. Depoimentos [relatos] que revelam situações em que gestores questionam os funcionários pelo não atingimento das metas estabelecidas e realizam ameaças no sentido de que “[...] se continuasse não atingindo as metas não melhoraria sua condição financeira e continuaria a andar de fusca e frequentas praias de lagoa [...]” (BRASIL, 2017).

Além dos relatos que optamos por destacar, baseados nas organizações em que as práticas perversas são existentes e mais repetidas nos acórdãos analisados, deparamo-nos ao longo das leituras com outras realidades que denunciam processos destrutivos e que possuem efeitos devastadores (SILVA, 2016). Entre os acórdãos analisados, um ex-funcionário relata que no ambiente organizacional eram demasiadamente cobrados, ameaçados e, inclusive, alguns trabalhadores eram demitidos. Em reuniões “[...] pela manhã deviam cantar o hino e bater na mesa, se não ficassem batendo na mesa os superiores diziam que ‘se não estão motivados, nem saiam para o trabalho’” (BRASIL, 2016). Da mesma forma, depoimentos de funcionários que “[...] eram chamados de “burros” por não cumprimento de metas [...] diziam ‘se não cumprirem as metas ‘o oitavo andar está lá’ para vocês, (era o setor de RH) [...]” (BRASIL, 2016).

Os relatos [depoimentos] até aqui apresentados, dando conta das situações de assédio moral no contexto organizacional, evidenciam, que por vezes, a violência transcende o espaço de interação entre os sujeitos na organização. Ao compreendermos que as organizações são “[...] um lugar de pessoas, vínculos, relações, cultura, símbolos e imaginários [...]” (AMORIM, 2015, p. 83), (re) afirmarmos a existência de uma relação de natureza social e, portanto, complexa.

Por isso, se as relações que amparam os indivíduos nas organizações são compartilhadas e constituídas por/em comunicação (AMORIM, 2015), práticas que disseminam uma violência implícita em sua vivência e realidade do cotidiano organizacional apenas legitimam condutas abusivas e que atentam contra a dignidade humana. Nessa perspectiva, ao relacionarmos a prática do assédio moral organizacional como conduta, percebemos a necessidade de valorização da dimensão humana da comunicação.

Logo, isso nos leva a refletir sobre outras possibilidades para (re) pensar a comunicação organizacional, principalmente no que diz respeito à comunicação interna, que entendemos ser uma das alternativas possíveis para prevenir/minimizar e/ou evitar as práticas perversas no contexto. A nosso ver, uma das alternativas possíveis para a (re) construção de sentidos nas relações desenvolvidas/construídas no ambiente organizacional é, mesmo que provisoriamente, pensar um lugar de (re) significação da comunicação interna, considerando a dimensão humana.

Para Cerantola (2016), a comunicação interna se constitui em um conjunto de esforços que ocorrem através da interação entre a organização e seus empregados. Buscamos, portanto, materializar as nossas reflexões em uma figura que denominamos de Comunicação Interna (Re) Significada, destacando as dimensões que entendemos como fundamentais para minimizar e/ou evitar a prática abusiva do assédio moral organizacional (FIGURA 1).

**Figura 1 - Comunicação Interna (Re) Significada**



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

---

A nossa proposta acima (FIGURA 1) tem como intuito (re) pensar a comunicação interna, considerando a Organização em sua Dimensão Humana, incluindo além da comunicação interna (re) significada, a gestão organizacional e a liderança, respaldada pela dimensão jurídica e a Segurança e Medicina do Trabalho. Ressaltamos que a dimensão jurídica atua como uma possibilidade de prevenção às práticas perversas, na medida em que está relacionada à prudência no tocante às normas legais.

Acreditamos igualmente como relevante, compreender que a gestão e a liderança organizacionais necessitam perceber o empregado como um sujeito. Considerar, portanto, a área de medicina e segurança do trabalho<sup>13</sup> pressupõe reconhecer, dentre as suas diferentes atribuições, a saúde física e mental dos trabalhadores que vivem o contexto da sociedade da disciplina (FOUCAULT, 2014) e, da sociedade do cansaço (HAN, 2017).

### **Considerações (in) conclusivas**

Nossas considerações são (in) conclusivas por acreditarmos que as reflexões acerca do mundo do trabalho e comunicação não se concluem nesse momento. Embora nosso intuito seja (re) pensar o papel da comunicação e, assim, buscar alternativas, entendemos que todas as ações comunicacionais precisam ser orientadas levando em consideração a “[...] realidade de comunicação e os diferentes interesses e perspectivas dos sujeitos na dinâmica interativa” (OLIVEIRA; PAULA, 2012, p. 71).

Desta forma, percebemos que as relações desenvolvidas em um contexto perverso, como o caso do assédio moral organizacional, demandam/impõem reflexão, principalmente no que se refere às práticas comunicacionais nos contextos organizacionais. Acreditamos ser fundamental que diferentes abordagens (re) pensem as práticas de comunicação e ampliem os debates e as reflexões sobre o papel da comunicação na prevenção de práticas abusivas, dentre elas o assédio moral organizacional. Talvez pudéssemos denominar os ambientes organizacionais de *panóptico organizacional*, um “[...] laboratório de poder” (FOUCAULT, 2014, p. 198) que penetra/interfere no comportamento do indivíduo e define as relações de poder entre eles.

---

<sup>13</sup> Em um âmbito jurídico, a Norma Regulamentadora nº 4 dispõe sobre a obrigatoriedade de manutenção, na organização, de serviços especializados em engenharia de segurança e em medicina do Trabalho. Tais serviços tem o intuito de promover a saúde e proteger a integridade do trabalhador no espaço de trabalho. O dimensionamento das necessidades/obrigatoriedades se dá de acordo com o número de funcionários mantidos pela empresa, assim como pelo grau de risco que oferta, nos termos da normativa.

---

Portanto, ao finalizar nosso artigo, um recorte da monografia de conclusão de curso, fica expectativa de que nossas articulações e reflexões acerca de um contexto tão complexo e, ao mesmo tempo, marcado pela precariedade, que é o das relações de trabalho, possa fazer sentido nas relações “[...] entre mim e o outro ou os demais” (MARCONDES FILHO, 2004, p. 16).

Fazemos parte desse mundo do trabalho, que tem se revelado, em alguns momentos, desconsiderar e/ou negligenciar que somos sujeitos de [em] relação. (Re) pensar a comunicação, atribuir-lhe um outro lugar, (re) significando a comunicação interna, talvez possa ser uma alternativa para recuperarmos a dimensão humana, que para Chanlat<sup>14</sup> (1993) é uma dimensão esquecida.

## 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.

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: 9 jun. 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.105**, de 16 de março de 2015. Código de processo civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 9 jun. 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 4 - Serviços especializados em engenharia de segurança e em medicina do trabalho**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 1978.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020274-44.2014.5.04.0523**. Relator Desembargador Roberto Antonio Carvalho Zonta, Sexta Turma, julgado em 27/11/2015. Disponível em: <[https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:jENmsEscxYJ:jbintra.trt4.jus.br:8080/pje\\_2grau\\_help\\_er/jurispr%3Fo%3Dd%26c%3D3179391%26v%3D6358782++inmeta:DATA\\_DOCUMENTO:2015-01-01..2015-12-31++assédio+moral+organizacional&client=jurispsl&site=jurispr\\_sp&output=xml\\_no\\_dtd&proxystylesheet=jurispsl&ie=UTF-8&lr=lang\\_pt&proxyreload=1&access=p&oe=UTF-8](https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:jENmsEscxYJ:jbintra.trt4.jus.br:8080/pje_2grau_help_er/jurispr%3Fo%3Dd%26c%3D3179391%26v%3D6358782++inmeta:DATA_DOCUMENTO:2015-01-01..2015-12-31++assédio+moral+organizacional&client=jurispsl&site=jurispr_sp&output=xml_no_dtd&proxystylesheet=jurispsl&ie=UTF-8&lr=lang_pt&proxyreload=1&access=p&oe=UTF-8)>. Acesso em: 21 abr. 2018.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020833-60.2015.5.04.0007**. Relator Desembargador Fernando Luiz de Moura Cassal, Sexta Turma, julgado em 11/11/2016. Disponível em: <[https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:jClnK4bmVGkJ:jbintra.trt4.jus.br:8080/pje\\_2grau\\_hel\\_per/jurispr%3Fo%3Dd%26c%3D6959620%26v%3D13919240++inmeta:DATA\\_DOCUMENTO:2016-01-01..2017-01-](https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:jClnK4bmVGkJ:jbintra.trt4.jus.br:8080/pje_2grau_hel_per/jurispr%3Fo%3Dd%26c%3D6959620%26v%3D13919240++inmeta:DATA_DOCUMENTO:2016-01-01..2017-01-)>

---

<sup>14</sup> O autor reflete sobre o indivíduo na organização e o aponta como uma dimensão, por vezes, esquecida nas organizações.

01++assédio+moral+organizacional&client=jurispsl&site=jurisp\_sp&output=xml\_no\_dtd&proxystylesheet=jurispsl&ie=UTF-8&lr=lang\_pt&proxyreload=1&access=p&oe=UTF-8>. Acesso em: 21 abr. 2018.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0020340-93.2015.5.04.0521**. Relatora Desembargadora Rosane Serafini Casa Nova, Primeira Turma, julgado em 10/08/2017. Disponível em: <[https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:Pl0L9n7xiUoJ:jbintera.trt4.jus.br:8080/pje\\_2grau\\_helper/jurisp%3Fo%3Dd%26c%3D14393321%26v%3D28786642++inmeta:DATA\\_DOCUMENTO:2017-01-02..2018-01-01++assédio+moral+organizacional&client=jurispsl&site=jurisp\\_sp&output=xml\\_no\\_dtd&proxystylesheet=jurispsl&ie=UTF-8&lr=lang\\_pt&proxyreload=1&access=p&oe=UTF-8](https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:Pl0L9n7xiUoJ:jbintera.trt4.jus.br:8080/pje_2grau_helper/jurisp%3Fo%3Dd%26c%3D14393321%26v%3D28786642++inmeta:DATA_DOCUMENTO:2017-01-02..2018-01-01++assédio+moral+organizacional&client=jurispsl&site=jurisp_sp&output=xml_no_dtd&proxystylesheet=jurispsl&ie=UTF-8&lr=lang_pt&proxyreload=1&access=p&oe=UTF-8)>. Acesso em: 21 abr. 2018.

CERANTOLA, William Antonio. Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In: KUNSCH, Margarida M.K.(Org). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

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.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5ª ed. ampliada. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

\_\_\_\_\_. Subjetividade, trabalho e ação. **Prod.**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, Dec. 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: 1 abr. 2018.

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.

**DICIONÁRIO Oxford Escolar**: para estudantes brasileiros de inglês. Oxford, Editora Oxford University Press, 2000.

ESPAÇO VITAL. **Súmula do TRT-RS define que submissão de trabalhadores da Walmart ao cântico 'Cheers' caracteriza dano moral**. Disponível em: <<http://www.espacovital.com.br/publicacao-32345-sumula-do-trtrs-define-que-submissao-de-trabalhadores-da-walmart-ao-cantico-acuteigtcheersltigtacu>>. Acesso em: 1 maio 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.

FÍGARO, Roseli. **Relações de comunicação no mundo do trabalho**. São Paulo: Annablume, 2008a.

\_\_\_\_\_. O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. In: **ORGANICOM**. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Ano 5, n. 9, 2008b.

- \_\_\_\_\_. Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.
- FONTINHA, Rodrigo. **Novo dicionário etimológico da língua portuguesa**. Porto: D. Barreira, 1950.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Tradução Roberto Machado. Rio e Janeiro: Edições Graal, 1979.
- \_\_\_\_\_. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão**. (Tradução de Raquel Ramallete). 42 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.
- FRANÇA, Vera. **Paradigmas da Comunicação: conhecer o quê?** Disponível em: <<http://www.ciberlegenda.uff.br/index.php/revista/article/view/314>>. Acesso em: 8 mar. 2017.
- GALBRAITH, J. Kenneth. **Anatomia do poder**. Tradução de Hilário Torloni. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª edição. São Paulo. Editora Atlas, 2008.
- HAN, Byung-Chul. **Sociedade do Cansaço**. Tradução de Enio Paulo Giachini. 2ª edição ampliada. Petrópolis, RJ: Vozes, 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: 17 mar. 2004.
- HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio moral: a violência perversa do cotidiano. Tradução de Maria Helena Kuhner. 11ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.
- 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.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano: Difusão Editora, 2010. p. 41-61.
- \_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.
- MACHADO, Roberto. Por uma genealogia do poder. In: FOCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1981.
- MARCONDES FILHO, Ciro. **Até que ponto, de fato, nos comunicamos?: uma reflexão sobre o processo de individuação e formação**. São Paulo: Paulus, 2004.
- MENDES, Ana Magnólia; ARAUJO, Luciane Kozicz Reis. **Clínica psicodinâmica do trabalho: o sujeito em ação**. Curitiba: Juruá, 2012.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOURA, Eliana Perez Gonçalves de. Subjetividade e trabalho: elementos para pensar a subjetividade no/do cooperativismo. **Revista Sociedade em Debate**, Pelotas, 6(2): 37-49, agosto/2000. Disponível em: <<http://www.rle.ucpel.tche.br/index.php/rsd/article/viewFile/589/529>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

OIT. **Estrés en el trabajo: un reto colectivo**. Organización Internacional del Trabajo, 2016. Disponível em: <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_466549.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466549.pdf)>. Acesso em: 5 maio 2018.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Processos e estratégias de comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábria Pereira. **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. Senac - Rj. (Interaja), 2012.

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.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

SOBOLL, Lis Andréa. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo : Casa do Psicólogo, 2008. Disponível em: <<http://assedioorganizacional.com.br/downloads/assedio-moral-e-organizacional.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2018.

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