

Paisagens (In)Visíveis do mundo do trabalho: algumas relações entre Comunicação e Assédio Moral Organizacional¹

Fernanda Luz Moraes²
Cleusa Maria Andrade Scroferneker³

Resumo

O artigo tem como objetivos compreender como se (re)constitui a prática de assédio moral organizacional nas relações de trabalho e refletir sobre a emergência da comunicação nas/das práticas de assédio moral organizacional. Trata-se de um recorte da pesquisa de mestrado, apoiado pelas lentes da complexidade (MORIN, 2008, 2012, 2015, 2016) e movimentos da cartografia de Deleuze e Guattari (2011, 2012, 2013). Como exercício metodológico, recorremos à análise discursiva arqueológica (FOUCAULT, 1997, 2006, 2008), considerando a prática do assédio moral organizacional em acórdãos do TRT4. A partir disso, evidenciamos a presença de uma gramática de comunicação que sustenta as práticas de assédio moral organizacional e que revela a necessidade de (re)conhecer como essencial a condição humana no ambiente de trabalho e, assim, a perspectiva comunicacional que acolhe [e reflete sobre] a dignidade.

Palavras-chave

Comunicação; Comunicação Organizacional; Assédio Moral Organizacional; Perversidades (In)visíveis no Trabalho.

Um Caminho que se faz ao Caminhar...

O presente artigo trata-se de um recorte da pesquisa desenvolvida na dissertação de mestrado, emergindo da crença de que o mundo do trabalho é parte da nossa trajetória enquanto indivíduos. Enquanto alguns parecem estar inseridos em condições as quais consideramos inspiradoras em uma relação de trabalho, outros dificilmente têm acesso⁴ a ele. Se refletirmos sobre cotidiano do labor, acreditamos ser necessário o desenvolvimento de movimentos de

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Comunicação, ética e alteridades em processos relacionais de subjetivação e conflitos no ambiente organizacional, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Mestre em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social (PPGCom) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Bacharela em Ciências Jurídicas e Sociais e em Relações Públicas pela PUCRS. E-mail: fernandamoraes@gmail.com.

³ Professora titular do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social (PPGCom) e da Escola de Comunicação, Artes e Design (FAMECOS) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Doutorado e Pós-doutorado em Comunicação Social pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP). Coordenadora do Grupo de Pesquisa de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – GEACOR/CNPq. Bolsista PQ/CNPq2 E-mail: cscrofer@gmail.com/scrofer@pucrs.br.

⁴ Em novembro de 2020, o número de desempregados no Brasil representava o equivalente a 14 milhões de pessoas (AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS, 2021).

resistência e luta em busca de ambientes mais saudáveis, no sentido de respeitar a dignidade humana dos trabalhadores.

Para isso, buscamos, pelas lentes da complexidade (MORIN, 2008, 2012, 2015, 2016), compreender como se (re)constitui a prática de assédio moral organizacional nas relações de trabalho e refletir, mesmo que brevemente, sobre a emergência da comunicação nas/das práticas de assédio moral organizacional. Nossa escolha pelo pensamento complexo se dá por acreditarmos que ele acolhe a possibilidade de exercício de um pensamento conjuntivo, que seja capaz de dialogar e negociar com uma realidade imperfeita e incerta (MORIN, 2015).

A complexidade 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, na tentativa de “[...] ligar o que estava disjunto a partir de um princípio de complexidade” (MORIN, 2016, p. 37). Também contemplamos, em tecitura com a complexidade (MORIN, 2008, 2012, 2015, 2016), alguns movimentos da cartografia de Deleuze e Guattari (2011, 2012, 2013), através da metáfora do rizoma. O rizoma subverte a lógica do pensamento arborescente e 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.

Entendemos que essa aproximação parece 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, apresentamos uma pequena parte de um exercício de análise arqueológica do discurso (FOUCAULT, 1997, 2006, 2008).

Acreditamos que o mundo do trabalho é (re)constituído por/em muitas – e diferentes – subjetividades, (in)certezas, (des)ordens, vivências. Enquanto atividade, assim como todas as condições para seu exercício, o trabalho 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 bem-estar nas estruturas laborais.

Por representar uma condição significativa na vida dos indivíduos, em termos identitários, pode parecer 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. Isso porque 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.

Logo, o entendimento que assumimos neste artigo 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.

Paisagens (in)visíveis: assédio moral organizacional

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).

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). Nesse sentido, por acreditarmos que esse cenário nutre relações que podemos considerar como perversas, o assédio moral organizacional trata-se de uma prática que, quando reconhecida juridicamente como tal, visibiliza formas de violência organizacional.

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).

Por vezes, as sutilezas da violência estão em brincadeiras, práticas consideradas “motivacionais” 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”, que atribuem aos funcionários termos como “família” e “time”. 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.

Breves tecituras acerca da perspectiva comunicacional

O que defendemos é que as relações que atravessam o mundo do trabalho são esculpidas por/em comunicação. Isso porque o cotidiano organizacional – onde emerge a relação entre trabalhador e empregador – é tramado pela complexidade (MORIN, 2008, 2015, 2016) e por tantas multiplicidades que coabitam na incerteza, nos laços de coletividade, os constantes processos de negociação, dissensos, disputas, entre tantas outras vivências.

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 tão somente 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). 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.

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 distintas percepções de mundo. Que possam coabitar, sem desconsiderar as diferentes identidades, em um sentido de “[...] fazer com” (WOLTON, 2006, p. 223), visto que:

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 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).

Quando nos referimos ao contexto organizacional, ao nos pautarmos em um sentido da comunicação reduzida a meras normativas, prescrições e ordens, acreditamos que isso potencializa injustiças e – mesmo que aos poucos – decepa a própria noção de dignidade humana⁵ dos sujeitos que (re)tecem o sistema vivo, que é a organização. Mafra e Marques

⁵ 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

(2018) 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 nos 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).

Logo, entendemos que (re)pensar para além de uma perspectiva funcionalista, que promove tendências de tonalização desses ambientes (MARQUES; MAFRA, 2019b), que, a todo tempo, sobrevivem nas tecituras relacionais, representa a busca pela compreensão da incomunicação (WOLTON, 2006; 2011) e, também, de dimensões tramadas pela comunicação organizacional. É dizer que podemos entendê-las 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. Nossa percepção e sentimentos acerca das organizações estão associados, também, a nossa experiência e vivência (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016).

É por/em a *organização vivida* que emerge nossa percepção de mundo, a partir do contexto em que estamos inseridos, naquele momento. Pela *organização experienciada*, poderíamos compreender como as “[...] experiências sociais que brotam das relações com esse [e nesse] ambiente” (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016, p. 259).

Por Scroferneker e Amorim (2016) considerarem as dimensões em movimentos que se entrelaçam, acreditamos que a *organização percebida* se (re)faz nos traços que observamos,

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).

nos sentidos que nos afetam⁶, por/em as vivências e experiências que (re)constituímos como nossas e, também, do *Outro*. As ações/discursos, decisões e as próprias relações que são (re)construídas nas paisagens organizacionais e que são percebidas, experienciadas e vividas nas organizações tendem a impulsionar perversidades (in)visíveis, gestão do medo, configurações de assédio, dentre outras abusividades. Sob essa perspectiva, o olhar da organização voltado às dimensões desenvolvidas pelas autoras (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016), possibilita (re)lembrar que, no contexto das organizações existe muito além da mera força de trabalho.

Paisagens do assédio moral organizacional: Tribunais

Em pesquisa documental (MOREIRA, 2005) realizada junto à jurisprudência do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT 4), buscamos nas decisões proferidas através dos acórdãos⁷, informações referentes à visibilidade de abusividades no cotidiano laboral, consubstanciadas na prática do assédio moral organizacional. Para isso, selecionamos os julgados entre os anos de 2015 e 2019, através do termo de busca *assédio moral organizacional* (grifo nosso).

Entre nossos achados, encontramos o total de 264 acórdãos (QUADRO 1).

Quadro 1 - Acórdãos do TRT da 4ª Região

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

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Através da leitura dos julgados, localizamos a prática do assédio moral organizacional configurada em 152 deles (QUADRO 1). 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 1).

⁶ 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.

⁷ 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.

Considerando nosso percurso apoiado na Complexidade (MORIN, 2008, 2012, 2015, 2016), em tecitura com os movimentos da cartografia, pela metáfora do rizoma (DELEUZE; GUATTARI, 2011, 2012, 2013), optamos por realizar um breve exercício metodológico baseado na análise discursiva arqueológica de Foucault (1997, 2006, 2008) e as dimensões da comunicação organizacional – organização percebida, organização experienciada e organização vivida (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016, grifo nosso).

Nesse sentido, a análise discursiva arqueológica deixa rastros e, através deles, considera identificar as regularidades que surgem nas práticas discursivas. Em nosso caso, as discursividades que emergem nos documentos jurídicos. O discurso, assim, vai além de conjuntos de signos, pois é entendido – “[...] como práticas que formam sistematicamente os objetos de que falam” (FOUCAULT, 2008, p. 55). Por isso,

[...] a arqueologia não procura reconstituir o que pôde ser pensado, desejado, visado, experimentado, almejado pelos homens no próprio instante em que proferiam o 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).

A análise dos *judgados* considera como sujeitos dos enunciados (FOUCAULT, 2008), os **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**, que realizam a revisão e o julgamento com base no que foi narrado, pedido, assim como nas provas juntadas ao longo do processo.

Os fragmentos que selecionamos levam em consideração apenas as discursividades contidas nos acórdãos em que a prática do assédio moral organizacional é categorizada como “configurada” e “não configurada”, excluindo “apenas assédio moral” e “não revisado” (QUADRO 1). O exercício que apresentamos neste artigo traz como recorte a análise referente ao agrupamento dos fragmentos na unidade⁸ denominada Canto Motivacional.

Para a relação com as dimensões da comunicação organizacional (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016), nos amparamos na perspectiva da dimensão da organização vivida através das discursividades referidas pelos trabalhadores. A dimensão da organização experienciada, por/em os fragmentos referidos pelas testemunhas e, como dimensão da organização percebida, o proferido pelos desembargadores do trabalho.

⁸ Na dissertação de mestrado, os fragmentos foram agrupados em três unidades de análise, sendo elas: Canto motivacional, Cobranças excessivas de metas e Condutas abusivas e tratamento vexatório.

O exemplo encontrado entre os julgados aponta o caso do *cheers*, prática que representa um “canto motivacional”, considerada uma “[...] política motivacional [...] através da entoação de gritos de guerra ou canções ou danças motivacionais” (RIO GRANDE DO SUL, 2019, n.p). Nos trechos⁹, os trabalhadores – a partir da dimensão da organização vivida (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016) – expõem que:

[...] 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, 2018, 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, 2015a, n.p, grifos do autor).

Sistematização, obrigatoriedade e constrangimento estão presentes nos recortes e 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, 2015a, grifos do autor) reproduzido pelos trabalhadores conecta-se à discussão trazida por Han (2017) 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 um espaço de dimensão da organização experienciada (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016), suas próprias vivências.

[...] 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, 2015b, 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

⁹ Destacamos as regularidades presentes nos trechos com a cor cinza.

‘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, 2016, n.p, grifos do autor).

A narrativa motivacional do *cheers* (RIO GRANDE DO SUL, 2015b), como evidenciado nos fragmentos das narrativas, 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, 2015c, 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, 2015c, n.p).

Os recortes dos julgados trazidos neste artigo dão conta da 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 experienciam 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 (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016), desembargadores do trabalho entendem que:

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, 2015c, 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 (2018) na obra *Psicopolítica: o neoliberalismo e as novas técnicas de poder*. Nela, ele (HAN, 2018) 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, 2018, 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* 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, 2019, n.p, grifo do autor).

A partir dos achados apresentados nos julgados, entendemos ser possível começar a identificar uma gramática que é legitimada pela comunicação e pautada pela (re)produção de violências – mais especificamente – do assédio moral organizacional. Quando abordamos a expressão *gramática*, 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.

Aa prática do *cheers*, apresentada nos recortes, revela relações em que emergem acontecimentos, como um *jogo*, em que são evidentes os conflitos, as diferenças, semelhanças, controvérsias e toda a interlocução que potencializa a comunicação no contexto organizacional. O “grito de guerra” (RIO GRANDE DO SUL, 2015c), como referido nos acórdãos, é uma atividade que consideramos presente em muitas realidades organizacionais. Entretanto, é plausível de questionamento quando aquele *outro* 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.

Considerações (in)conclusivas

É por/em uma gramática da comunicação pautada por violência, que as configurações de abusividade vivem multiplicidades que se (re)constituem e conectam-se umas as outras. 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 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.

O que apresentamos neste artigo dá conta tão somente de um pequeno recorte de nossa pesquisa de mestrado, que entende que as abusividades/violências do cotidiano organizacional não são tecidas, necessariamente, no que já é juridicamente estabelecido, pois enquanto dimensões *vividas*, *experenciadas* e *percebidas* (SCROFERNEKER; AMORIM, 2016), o mundo do trabalho representa diferentes subjetividades. Salientamos que é fundamental que a Comunicação, sobretudo a comunicação organizacional, apropriem-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.

São as paisagens (in)visíveis do mundo do trabalho que 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 pelas [inter]relações, (in)certezas, e, no caso da comunicação organizacional, em 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.

Para isso, 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. Essa é uma alternativa que, através do olhar da comunicação, busca combater abusividades, sendo pautada, sobretudo, pela compreensão, exercício da resistência e (auto)crítica. Por outro

lado, as organizações vivem, continuamente, por/em movimentos permeados por (des)ordens (MORIN, 2015a), múltiplos traçados (DELEUZE; GUATTARI, 2011), que, em suas linhas de fuga, ao mesmo tempo em que estimulam, através da comunicação, olhares transformadores e que atentam à dignidade dos sujeitos, também promovem a práticas abusivas, violência e, sobretudo, as sutilezas das perversidades (in)visíveis. O que não podemos esquecer é que, por/entre as paisagens do mundo laboral somos, ao mesmo tempo, vítimas e algozes (HAN, 2017) das abusividades, não estando certos de que o exercício em busca de uma perspectiva menos fragmentada e funcionalista da comunicação nos tornará indivíduos livres de qualquer perversidade.

Referências

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. 1 ed. São Paulo: Boitempo, 2018.

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

DELEUZE, Guilles; 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.

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.

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.

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

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

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=. Acesso em: 03 mar. 2021.

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 mar. 2021.

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. 2021.

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

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

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

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 27/11/2015a. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/s2QFDtGWZL6M3uLatliFPw?>. Acesso em: 10 mar. 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 22/09/2015b. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/TqHZ0qQZbF3XJ10AE2Qcgg?>. Acesso em: 18 mar. 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 29/10/2015c. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/9jelin1DfcQerGSw-bnaDQ?>. Acesso em: 18 mar. 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 06/10/2016. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/2zZ883gns-qAG9xcwDZYuw?>. Acesso em: 10 mar. 2020.

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 14/12/2018. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/Woxw1VRkDSNvJ74kLrPygA?&te=assédio+moral+organizacional>. Acesso em: 05 mar. 2021.

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 15/04/2019. Disponível em: https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/eHJnKz7hgqg1_D2s_xCc0Q?&te=assédio+moral+organizacional. Acesso em: 13 mar. 2020.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; AMORIM, Lidiane 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 mar. 2021.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 21 ed. Rio de Janeiro: Record, 2019.

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.

SODRÉ, Muniz. **A Ciência do Comum: Notas para o método comunicacional**. Petrópolis: Vozes, 2014.

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.

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.

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/. Acesso em: 23 mar. 2021.