

---

# **ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: OS DIREITOS FUNDAMENTAIS AO TRABALHO, À SAÚDE E AO MEIO AMBIENTE SAUDÁVEL NA TUTELA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

**Leonardo Vieira Wandelli**

*Tudo, tudo, tudo que nós tem é nós*  
Emicida – AmarElo<sup>1</sup>

Sumário

**Introdução: o contexto do assédio moral.**

**2 Combate ao assédio moral e organização do trabalho: propondo um conceito.**

**3 A centralidade da organização do trabalho e os métodos de gestão neoliberal.**

**4 A tutela frente o assédio moral organizacional pelos direitos fundamentais ao trabalho, à saúde e ao meio ambiente do trabalho saudável.**

**Conclusão.**

## **RESUMO**

A partir da contextualização do assédio moral organizacional como fenômeno típico inserido nos processos de subsunção do trabalho vivo em capital, na sua atual fase neoliberal, prioriza-se o foco de análise desse específico sintoma da violência das

---

1 Disponível em: <http://www.emicida.com.br/escute?lang=ptbr>

---

Leonardo Vieira Wandelli

Doutor em Direito, área de concentração em Direitos Humanos e Cidadania pela Universidade Federal do Paraná (2009), Diploma de Estudios Avanzados en Derechos Humanos y Desarrollo pela Universidad Pablo de Olavide de Sevilla (2006), Consultant Contractor do OHCHR Office of the High Commissioner for Human Rights – UN (2015/2016), Juiz do Trabalho Titular e membro da Comissão Permanente de Saúde do Tribunal Regional do Trabalho 9ª Região (PR). Gestor Nacional do Programa Trabalho Seguro CSJT/TST.

relações de trabalho contemporâneas como produto da internalização de políticas globais e da adoção de opções de gestão que afetam a organização do trabalho. Tendo por marco teórico a Psicodinâmica do Trabalho de Christophe Dejours e os desenvolvimentos teóricos sobre o Direito Humano e Fundamental ao Trabalho, em pesquisa bibliográfica, aprofunda-se a compreensão da atividade e da organização do trabalho como mediações necessárias de necessidades humanas tuteladas pelo direito, propondo-se, a partir disso, um conceito de assédio moral organizacional não reducionista, mas suficientemente operacional. Com ele pretende-se deslocar a tutela em face do assédio organizacional do combate às condutas que por si são antijurídicas para os processos organizacionais de degradação do ambiente laboral. O estudo da relação entre subjetividade, saúde e trabalho vai explicitar o “como” desses processos de degradação e violência e fundamentar a busca das ferramentas jurídicas disponíveis vinculadas aos direitos fundamentais ao trabalho, à saúde e ao meio ambiente equilibrado, voltados à redução dos riscos inerentes ao trabalho, para instrumentalizar a tutela jurídica e judicial em face do assédio organizacional.

## **ABSTRACT**

Starting from the contextualization of organizational harassment as a typical phenomenon inserted in the processes of subsumption of living labor in capital, in its current neoliberal phase, the focus of analysis of this specific symptom of violence in contemporary labor relations is prioritized. as a product of the internalization of global policies and the adoption of management options that affect the organization of work. Having as a theoretical framework the Psychodynamics of Work by Christophe Dejours and the theoretical developments on the Human and Fundamental Right to Work, in a bibliographical research, the article deepens the understanding of the activity and organization of work as necessary mediations of human needs protected by law, proposing, from this, a concept of organizational moral harassment that is not reductionist, but sufficiently operational. With it, it is intended to shift the legal protection in face of organizational harassment from the fight against conduct that in itself is unlawful for the organizational processes of degradation of the working environment. The study of the relationship between subjectivity, health and work will explain the “how” of these processes of degradation and violence and support the search for available legal tools in terms of fundamental rights to work, health and a balanced environment,

aimed at reducing risks inherent to work, to provide legal and judicial protection in the face of organizational harassment.

Palavras-chave: Assédio moral organizacional – Psicodinâmica do Trabalho – Direitos fundamentais – Direito ao trabalho – Meio ambiente do trabalho.

Keywords: Organizational moral harassment – Psychodynamics of Work – Fundamental rights – Right to work – Work environment.

## INTRODUÇÃO: O contexto do assédio moral

Assédio moral é uma das formas de violência no trabalho mais presentes no cotidiano. O tema é objeto frequente de demandas judiciais a ponto de fazer parte da rotina habitual da pauta de varas do trabalho e tribunais e suscita constante interesse da doutrina. O fenômeno não é só nacional e a constância de conflitos sociais e jurídicos pelo globo em torno das múltiplas formas de violência e assédio no mundo do trabalho levou a OIT ao longo e intenso debate internacional que resultou na adoção da Convenção 190. Contemplar o óbvio e repensá-lo é a eterna tarefa do saber. A onipresença do assédio e da violência na paisagem do mundo do trabalho nos convoca a interrogar, por baixo dessa aparência naturalizada, um fenômeno estrutural contemporâneo que precisa ser compreendido inteiramente, para que se possa pensar em respostas institucionais e jurídicas adequadas.

Iniciemos, então, pelo contexto de realidade do nosso tema. Vivemos em uma sociedade que se permeia de variados mecanismos sociais de poder e violência que se destinam a produzir uma transformação radical: subsumir o **trabalho vivo**, ou seja, a integralidade psicofísica do corpo humano criador, em **trabalho objetivado**, que quer dizer: valor que se acumula no processo de reprodução do capital. Essa poderosa transformação depende da mobilização da corporalidade humana inteira pelo trabalho. Trabalhar é colocar em cena as capacidades humanas de agir sobre o mundo, sobre si e com os outros, com vistas a produzir resultados – objetos, atividades, serviços – com alguma utilidade econômica, técnica ou social.<sup>2</sup> Consideram-se capacidades humanas sejam aquelas físicas, tais como a habilidade corporal, força, resistência, por vezes mesmo a beleza que encanta usuários ou clientes; sejam, também, os

2 DEJOURS, Christophe. **Le facteur humain**. 5ªed., Paris, PUF, 2010, p. 37.

recursos psicológicos, como a capacidade de concentração, memória, imaginação, perseverança, autodisciplina, poder de mobilização e motivação subjetiva; sejam, ainda, as capacidades morais e de sociabilidade, como as competências comunicativas, empatia, simpatia, julgamento ético, senso de compromisso, autoridade, manter vínculos de solidariedade, cooperar para um fim comum; sejam, por fim, as capacidades cognitivas e culturais, como capacidade de avaliação, retenção e aplicação pertinente de saberes gerais e especializados, o assenhorar-se das tradições tanto técnicas e éticas do campo profissional específico quanto de comportamentos e de convivência em geral, compreensão do senso comum compartilhado, bem como capacidade de intuição e de criatividade na interação com todas essas esferas; toda essa mobilização a fim de dar conta do inesperado presente em qualquer situação de trabalho. Como nos mostram as ciências clínicas do trabalho, sem a mobilização dessas capacidades humanas, indispensáveis ao zelo e à cooperação, o processo de trabalho entra em pane. É imperativo ir muito além das prescrições, reinventá-las, reajustá-las e mesmo subvertê-las, mediante o emprego dos recursos do trabalho vivo, para que os objetivos de trabalho sejam atingidos.

Contudo, tais capacidades, que são, antes, atributos do trabalho vivo, de pessoas reais, com suas histórias de vida e dos coletivos de que participam, ao se defrontarem com as forças sociais do capital, notadamente no mercado de trabalho, passam por uma desfiguração que as torna irreconhecíveis. Alienadas no mercado, elas são agora apenas uma mercadoria, força de trabalho. Recursos de um processo social de produção de valor, de busca incessante de rentabilidade crescente. Juntamente com os recursos naturais, tais “recursos humanos” precisam submeter-se às necessidades desse específico processo econômico e apresentarem-se com a pureza de atributos próprios da mercadoria. Tanto gerais, como disponibilidade para serem comprados e vendidos a tempo e modo e em condições previsíveis, relativamente padronizadas, como também atributos específicos dessa mercadoria tão especial: a força de trabalho precisa ser disponível para ser mobilizada e usada como tal, de acordo com as necessidades dos processos concretos de trabalho destinados à produção de valor.

Todo o problema decorre de que, como disse Karl Polanyi, tratar o trabalho como mercadoria é uma ficção, pois o trabalho humano e sua organização nada mais são que a essência da atividade humana e das formas de vida das pessoas comuns.<sup>3</sup> E

---

3 ..... POLANYI, K. (2012) **A grande transformação: as origens de nossa época**. 2. ed. Rio de Janeiro:

como nos ensinou outro Karl – o Marx – a alienação da força de trabalho é imperfeita, pois a dita mercadoria não pode ser descolada da pessoa do seu portador. Assim, o controle e o uso da força de trabalho, essência do capital, envolve o controle e uso da própria pessoa do trabalhador. A alienação da mercadoria força de trabalho traz sempre junto um sujeito de necessidades humanas que dificilmente se amoldam às propriedades puras da mercadoria alienada que aquele porta e que atendem às necessidades do capital. Por isso, ainda que reduzido à condição de coisa, reificado, o trabalho humano funciona mal como mercadoria fictícia, mesmo que as relações sociais mercantis o tratem como tal. Daí que, além de compelir as pessoas a venderem sua força de trabalho, por mecanismos que vão do aguilhão da fome à manipulação ideológica e psicológica, é preciso lidar com o fato de que há sempre seres humanos, ali, que resistem a essa radical transformação; que têm necessidades corporais, subjetivas, culturais, sociais, políticas, que limitam a redução a mera mercadoria. O trabalho vivo, mesmo subsumido, sempre resta, sobra, transcende a totalidade do capital que o subsume.<sup>4</sup> Uma exterioridade irreduzível que resiste e demanda. Eis a fonte do mal estar contemporâneo no trabalho.

Mas ao revés de respeitar, “sustentavelmente” – apenas por recordar esse *slogan* –, as necessidades humanas dos sujeitos que trabalham, inclusive enquanto trabalham, a demanda constante do capital é por rentabilidade crescente, o que exige um progressivo incremento da produtividade do trabalho, o que tende a não respeitar quaisquer limites. E nisso se conectam duas dimensões em princípio diferenciadas: o plano geral das relações sociais de dominação e o plano localizado dos processos concretos de trabalho. Para atingir resultados cada vez mais exigentes é preciso mobilizar os atores do teatro do trabalho a atuarem como partes de um mecanismo – sejam como peças de uma máquina, sejam como softwares reprogramáveis – que age sobre a corporalidade de todos e de cada um, transpondo paulatinamente aqueles limites e promovendo a alienação do próprio ser humano genérico. Mais, ainda! É o grito que pulsa sem cessar nas cadeias de comando da produção e que hoje se concentram sobretudo em extrair o máximo dos recursos psíquicos, cognitivos e morais do trabalho vivo. Sim, porque embora ainda haja muitas situações de superexigência

.....  
Elsevier/Campus, 2012, p. 81.

4 DUSSEL, Enrique. **La producción teórica de Marx: um comentário a los Grundrisse**. México: Siglo XXI, 1985.

física, as transformações tecnológicas, organizacionais e econômicas conduziram o foco principal das tensões no trabalho para a sobrecarga psíquica, aí incluídos os recursos subjetivos, cognitivos e éticos, que o capital não produz, mas dos quais depende.

As formas de organização do trabalho cada vez mais dominadas pela virada gestonária, cirurgicamente criticada por Christophe Dejours e reduzidas à governança por números, magistralmente analisada por Alain Supiot<sup>5</sup>, maximizam a exploração dos recursos psíquicos e éticos, ao preço da desestabilização dos recursos que sustentam a subjetividade no trabalho. Vale considerar que o zelo e a cooperação, agregados ao processo, não são programáveis, como os computadores. Os sujeitos precisam mobilizá-los voluntariamente e esse é o foco e o limite da governança. Além disso, como nos mostra Dejours, é preciso gerir o sofrimento ético de participar de práticas de trabalho moralmente reprováveis para os próprios sujeitos. O deslocamento do sentido de fazer um trabalho bem feito, do ponto de vista técnico e ético, para a mera gestão por resultados quantitativos fomentados pela competição e pelo medo, engendra práticas que violam valores desses profissionais e produz impactos deletérios sobre a subjetividade e as relações coletivas. Isto impõe aos sujeitos adotar estratégias individuais e coletivas de defesa para manterem-se psicologicamente estáveis e continuar produzindo.<sup>6</sup>

Mobilizar as capacidades psíquicas, ou melhor, obter que os sujeitos mobilizem-se voluntariamente, é a grande obsessão da “gestão de pessoas”, pois para isso não basta só o aguilhão da fome. Ocorre que, em sua vertente hegemônica neoliberal em crise, o capital tem claras dificuldades em legitimar-se perante seus dominados utilizando-se das mediações clássicas do reconhecimento de direitos sociais – que arrefecem mas não desnaturam o tratamento mercantil do trabalho – e de promessas de integração dos trabalhadores à sociedade de consumo. Hoje, multiplicam-se mecanismos mais ou menos visíveis de violência contratual, moral, psicológica, sexual, racial, baseados na manipulação do medo e da vulnerabilidade e no fomento à competição como reforço para angariar a sujeição e a servidão voluntária dos trabalhadores.

O alvo das iniciativas de combate ao assédio moral costuma ser as práticas

---

5 SUPIOT, Alain. **Gouvernance par les nombres**. Cours au Collège de France (2012-2014). Paris, Fayard, 2015. Para Dejours, a governança por números, de Supiot, expressa-se, do ponto de vista subjetivo, pela « loucura da norma » que é a própria destruição das regras técnicas e éticas do trabalho bem feito. DEJOURS, **Ce qu'il y a de meilleur en nous: travailler et honorer la vie**. Paris, Payot, 2021.

6 DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 3ª ed., Rio de Janeiro, Editora FGV, 2000. Idem. **Travail vivant 2: travail et émancipation**. Paris, Payot, 2009.

mais conhecidas e visíveis de violência direta, como ofensas, menosprezo, isolamento e exclusão, ameaças expressas, métodos humilhantes, metas abusivas, sobrecarga, castigos ou o impedimento de poder fazer bem seu trabalho. Ser obrigado a participar de danças ridículas, com fim motivacional, ter suas atribuições subitamente esvaziadas, mesmo sem redução salarial, ou manifestações desqualificadoras da hierarquia já são condutas conhecidas de assédio. Porém, tais práticas somente se tornam possíveis porque, mesmo quando são reprovadas as condutas dos agentes diretos, estão articuladas a fatores de violência estrutural construídos no interior das organizações como estratégia deliberada de gestão, sob a roupagem de métodos modernos e eficientes à luz dos quais os resultados alcançados justificam tolerarem-se os excessos. Ao mesmo tempo, desmobiliza-se, pela competição e desconfiança, a capacidade de resistência e reação dos coletivos de trabalho. Esses dois níveis já conhecidos do assédio, um de caráter interpessoal e outro de caráter organizacional, por sua vez, internalizam, são inspirados e legitimados por estratégias políticas, econômicas e de governança supra-organizacionais e mesmo nacionais e globais, que promovem e normalizam as práticas de gestão do assédio organizacional, bem como por práticas estatais de tolerância e mesmo conivência com a violência e o assédio. Neste último caso, a participação essencial dos agentes estatais dá-se por meio da omissão deliberada da atuação fiscalizadora e protetiva e por medidas estatais que fortalecem o domínio privado e mesmo a ilegalidade<sup>7</sup>. Tem-se, então, a atual vertente hegemônica da governança neoliberal, como estratégia de governo da população e transformação do trabalho vivo em valor para o capital.<sup>8</sup> Com ela, eleva-se uma grande

7 Nesse sentido, Adriane Reis de Araújo identifica um terceiro nível de assédio moral estrutural ou institucional, perpetrado pela atuação do Estado, cerceando os instrumentos de fiscalização e de acesso à Justiça e inclusive legislando de forma assediadora ao aumentar a incerteza sobre os direitos ou rebaixá-los, como é exemplo a reforma trabalhista de 2017, pela qual o direito do trabalho se soma “ao poder de opressão do empregador, intensificando a percepção de domínio de uma classe sobre outra. (...) Sob a pecha de flexibilizar e facilitar as relações de trabalho, as políticas e decisões governamentais invadem todos os espaços sociais e facilitam a reprodução de maneira invisível e reflexa do assédio moral organizacional e interpessoal.” ARAÚJO. Adriane Reis de. Os três níveis do assédio moral no trabalho. In **Revista do Ministério Público do Trabalho do MS**, n. 11 (2018). Campo Grande, PRT-24, p. 14-34.

8 Tem-se, aí, uma inesperada aproximação de abordagens tão dispares como as de Foucault e Marx, apesar das enormes divergências. Se, para Marx, o capital é uma totalidade a produzir valor subsumindo o trabalho vivo, o neoliberalismo põe a corporalidade humana, individual e coletivamente considerada – o trabalho vivo –, no centro do conflito social de poder biopolítico, no sentido de Foucault. A tendente subsunção real do trabalho vivo em toda a sua extensão se torna estratégia fundamental. Trata-se de uma guerra que cuida de disciplinar e adestrar os corpos bem como controlar e normalizar as populações para governá-los segundo as necessidades de maximização da produção de valor do capital

onda de degradação do ambiente de trabalho, este que é uma mediação essencial para necessidades humanas de autorrealização e de conquista da saúde.<sup>9</sup> São vivenciadas, pois, condições ambientais poluídas, ou seja, a organização do trabalho como bem indispensável à sadia qualidade de vida (art. 225 da Constituição) é degradada, do ponto de vista das necessidades humanas de quem trabalha, amplificando os riscos e danos para quem trabalha.

Situar adequadamente o fenômeno do assédio moral em seu contexto de realidade é essencial, tanto para a sua conceitualização e teorização, nominando e identificando com precisão os diferentes aspectos do fenômeno e o seu processo dinâmico de interações, quanto para a construção das estratégias de enfrentamento dessa forma de violência de modo integrado a outras violências a que se associa. No momento em que a própria OIT, ao adotar a Convenção 190 e a Recomendação 206, consagra a percepção de que o assédio moral está articulado a processos integrados de violência de gênero e outras formas de violência, é mais que oportuno encetar esse caminho de investigação.

Neste estudo, vamos priorizar o foco de análise no assédio moral organizacional como fenômeno violento da contemporaneidade das relações de trabalho que deriva das opções de gestão que afetam a organização do trabalho. Essa compreensão leva o jurista a acionar, de forma associada aos mecanismos de tutela frente ao assédio, os direitos fundamentais ao trabalho, à saúde e ao meio ambiente equilibrado. As referências teóricas deitam especialmente nos desenvolvimentos da psicodinâmica do trabalho e em pesquisas sobre o direito fundamental ao trabalho. No próximo tópico, aborda-se a compreensão do assédio no trabalho como fenômeno de violência que deriva das opções de gestão relativas à organização do trabalho, propondo-se um conceito de assédio moral organizacional não reducionista, mas operacional. No tópico seguinte, vai-se aprofundar a compreensão da organização do trabalho como mediação para necessidades humanas protegidas por direitos fundamentais. No tópico final, então, essa compreensão vai fundamentar a busca das ferramentas jurídicas

.....  
em crise. Ainda que esse seja o pano de fundo indispensável aos processos de assédio organizacional, considera-se, diferentemente de Adriane Araújo, pouco produtivo do ponto de vista epistêmico reduzir essa dimensão da guerra sobre os corpos e populações a uma “terceira forma” ou “nível” de assédio moral.

9 WANDELLI, Leonardo Vieira. **O direito humano e fundamental ao trabalho: fundamentação e exigibilidade**. São Paulo, LTr, 2012.

disponíveis no plano dos direitos fundamentais e a prática da tutela jurídica e judicial em face do assédio organizacional.

## **2 COMBATE AO ASSÉDIO MORAL E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: PROPONDO UM CONCEITO**

De modo geral, quando se considera o assédio moral no trabalho, a tendência natural é de reprovação, como uma realidade que é fonte de sofrimento e injustiça e não algo bom ou normal. A reação previsível de qualquer profissional do direito, assim, é a de que o assédio é algo que deve ser prevenido e combatido. No entanto, quando vistas mais de perto as condutas tanto dos atores do mundo do trabalho, quanto dos profissionais jurídicos, não se encontra na prática um consenso tão sólido e a relativa tolerância a algo que deveria ser inaceitável está muito mais presente.

Essa dualidade se reflete nas formas de enfrentamento do assédio moral. Há duas linhas principais de atuação, em matéria de prevenção e combate ao assédio no trabalho. Ambas as linhas são importantes e não se excluem, mas nem sempre se constata a necessária complementariedade entre essas estratégias, a revelar que o combate efetivo pode estar cerceado.

A primeira delas, que é a abordagem mais disseminada e aceita pelas organizações, coloca o foco principal no papel dos gestores, procurando evitar, sobretudo, as condutas abusivas, os excessos, aquilo que se mostra mais visível como prática de assédio no trabalho. Ou seja, o foco aí é coibir as condutas que ultrapassam a linha de até onde se pode ir no afã de fazer acontecer os objetivos econômicos e organizativos, prevenindo eventual responsabilização posterior da organização. As medidas estabelecidas são os códigos de conduta, canais de denúncia, comitês de análise de conduta e *compliance*, formas de comunicação interna voltadas a advertir os gestores e os mecanismos de fiscalização. É nesse sentido que vai a maior parte das políticas corporativas de combate ao assédio e as iniciativas legislativas atualmente em debate no Brasil.<sup>10</sup>

---

10 No mesmo sentido são as medidas de combate ao assédio preconizadas pelo projeto de lei 1.319/2019, aprovado no Senado e encaminhado à Câmara dos Deputados. Ademais dessa limitação estratégica, o projeto reduz o conceito de assédio moral àquele dirigido contra pessoas em razão do seu sexo ou gênero, na contramão da Convenção 190 em que esse é só um elemento possível, muito embora a justificativa da emenda apresentada pela Senadora Leila Barros e aprovada, fosse de adaptar o projeto à Convenção, que não prevê qualquer distinção da prática contra homens e mulheres.

Essa abordagem do assédio não deixa de ser relevante porque se opõe à impunidade, muitas vezes rompe o silêncio e ressalta a necessidade de reação. Criar espaços de escuta e de reação e mesmo de dramatização do sofrimento experimentado nos processos de assédio é importante. Mas essa estratégia de combate é insuficiente, sobretudo pelos aspectos que ela invisibiliza, ao jogar a luz no gestor intermediário e no fato ou conduta localizado que ultrapassa o limiar de reprovação. Esse foco localizado deixa na sombra o contexto organizacional, as opções fundamentais de gestão e os processos mais amplos de assédio, que muitas vezes ficam ocultos e são mesmo legitimados pelo ideário da organização, ainda que se coíbam as condutas mais “sujas” ou “estridentes” dos gestores. Nessa visão, quem assedia nunca é a empresa. No extremo, o foco nas condutas dos gestores e na prevenção de riscos para a empresa pode levar a um modelo de higienização da violência e do assédio, semelhante às conhecidas práticas de *green wash* por empresas poluidoras que adotam uma maquiagem “verde” para valorizar sua imagem e encobrir as falhas globais. Desviar o foco para a conduta dos gestores intermediários, como prevenção de riscos, apenas “limpa” os fatos mais visivelmente graves pelos quais a empresa pode ser responsabilizada sem afetar os fatores estruturais, legitimando uma cultura e um modelo organizacional patogênicos e acaba por aumentar a pressão pelo silêncio e a tolerância, tornando muito mais difícil a denúncia e a reação quanto a esses fatores.

Há, então, uma outra linha de atuação combativa, que se concentra antes nas condições que possibilitam que as práticas de abuso se disseminem na organização. Por exemplo, identificar quais as condições que permitem que gestores abusivos sejam considerados normais ou mesmo os mais reconhecidos e tenham ascendido na carreira – afinal de contas eles mostram um enorme empenho em atingir os objetivos estabelecidos pela organização –, pode ser uma boa ponta do fio da meada a puxar. O assediador personalizado não costuma ser uma anomalia desajustada em um ambiente de trabalho saudável, mas em vez disso, alguém que traduz de forma máxima, em sua conduta, diretrizes e tendências que estruturam a norma da organização.<sup>11</sup> A cultura do assédio é a cultura da instrumentalização estratégica das pessoas para que elas atinjam

---

11 No filme *Pequena Miss Sunshine* (2006), dirigido por Jonathan Dayton e Valerie Faris, a menina Olive, de 7 anos, levada a um concurso de beleza pela família, em sua performance exagerada e quase pornográfica, destoa das concorrentes pelo excesso grotesco, mas com o qual exhibe a essência normativa das significações aprendidas naquela aventura de competição e sacrifício pelo sucesso a qualquer custo numa sociedade de consumo.

os objetivos a qualquer custo. E essa cultura anda de mãos dadas com a exacerbação da competitividade entre colegas, com o estabelecimento de relações de desconfiança, com a ruptura do vínculo ético e técnico dos trabalhadores com o trabalho bem feito, vínculo este substituído pelo controle de resultados quantificáveis. Essa ambiência acaba desembocando na convivência tolerante com diversas condutas e práticas de violência, injustiça e menosprezo do outro.

Aderir à “loucura da norma”, ou seja, deixar de opor resistência à destruição que os métodos de gestão podem produzir sobre os valores da profissão, é uma alternativa que produz efeitos individuais e organizacionais que são o adubo em que germinam as práticas de assédio. Perceber-se omitindo-se ou mesmo colaborando diante de algo que ofende valores que se adquiriu com esforço, exige dos sujeitos estratégias individuais e coletivas de proteção diante do sofrimento ético que essa vivência engendra.<sup>12</sup> É tão desastroso, por exemplo, para um juiz laborioso substituir os valores qualitativos da justiça, no duplo sentido de fazer o seu melhor diante da singularidade do caso e de contribuir para um aprimoramento das relações sociais, pela vazia persecução de metas numéricas de quantidades e velocidades de atos processuais, quanto é desastroso para a fauna e a flora a degradação da qualidade da água de um rio.<sup>13</sup> Um tipo de degradação que hoje é vivenciada em praticamente todas as profissões. Quando se vivencia esse impacto, é muito difícil não ceder, ver os colegas cederem, ver-se impotente, isolado. Participar disso gera sofrimento e exige estratégias de defesa psíquica que protejam da desestabilização. E essas estratégias serão o ensejo de processos de banalização da violência, a qual se torna cada vez menos percebida e contestada.<sup>14</sup> O que as pesquisas das clínicas do trabalho hoje mostram à exaustão é que a degradação da organização do trabalho é a base das práticas de assédio e sobretudo do silêncio e da tolerância para com elas.

Esse é o ponto sintomático que se considera o mais importante, para combater e prevenir o assédio: é indispensável compreender e transformar as condições que

---

12 DEJOURS, **Ce qu'ill y a de meilleur em nous: travailler e honorer la vie**. Paris, Payot, 2021.

13 Sobre os impactos da introdução de métodos de avaliação individualizada de performance no trabalho judicial, vide a pesquisa que realizamos entre juízes e servidores do TRT do Paraná. WANDELLI, Leonardo V., TAVARES Luciana M. (coord.). **Impactos dos mecanismos de gestão e avaliação do trabalho judicial na subjetividade e saúde psíquica de servidores e magistrados**: uma abordagem a partir da interface da Psicodinâmica do Trabalho com a ergonomia da atividade e análise organizacional. Curitiba, Escola Judicial do TRT da 9ª Região, 2015.

14 DEJOURS. **A banalização da injustiça social**, ob. cit.

permitem que as vítimas de condutas abusivas diretas não possam contar com a reação de solidariedade e a resistência dos coletivos de trabalho aos quais elas pertencem. Como, vez mais, ressalta Dejours, o assédio no trabalho não é algo novo. Se hoje multiplicam-se as vítimas é em razão do isolamento que se instaura como consequência da deslealdade no mundo do trabalho. O que é nova é a *solitude* de não poder contar com a solidariedade, a ajuda, o testemunho, a reação dos outros colegas.<sup>15</sup> Os demais percebem a violência. Mas, o que faz com que esses colegas se recolham e fiquem na posição de cúmplices por omissão? De uma violência que no futuro pode atingi-los! E mais, que a partir daí, tenham de se justificar defensivamente, por sua cumplicidade. Uma pesquisa feita pelo parlamento da Itália, com vistas à recente aprovação da autorização de ratificação da Convenção 190 da OIT, constatou que 81% das pessoas entrevistadas que já tinham sido vítimas de assédio no trabalho não falaram com ninguém no local de trabalho a respeito do ocorrido e que menos de 1% delas denunciou o incidente à polícia. Ou seja, o assédio e outras formas de violência se alimentam, de um lado, da cultura do desempenho mas, de outro, da degradação da cooperação e da solidariedade entre as pessoas que trabalham na organização e que são fruto das opções de gestão internalizadas pela empresa ou organização ao promoverem a competição, o individualismo, ao obstruírem o livre diálogo e deliberação sobre o trabalho real, ao romperem o vínculo com os valores e o sentido ético e técnico do trabalho bem feito. Tudo isso integra um ideário, um conjunto de práticas e um sistema de dispositivos de poder e aparatos tecnológicos que compõem de forma generalizada a cultura corporativa privada e da gestão pública que se disseminou com a grande onda neoliberal.

Por isso, nessa segunda linha de atuação, o foco prioritário não está na conduta dos indivíduos, mas nas práticas impessoais, na cultura e na comunicação organizacional e em especial nas condições da organização do trabalho, que são determinadas pelas opções de gestão. Combater o assédio organizacional que por si degrada o ambiente leva, assim, a se prevenir o assédio interpessoal, ao passo que o inverso não acontece. As medidas aqui, sem prejuízo da coibição de condutas específicas, passam por transformações nos métodos de gestão e organização do trabalho, com medidas que visam a restaurar a confiança, a solidariedade e a cooperação na vivência do trabalho, fortalecer os espaços e tempos de escuta e de fala livres e sobretudo os mecanismos de

---

15 DEJOURS, **Ce qu'ill y a de meilleur em nous**, ob. cit., p. 113-114.

reconhecimento e de deliberação e arbitragem de conflitos baseada no conhecimento das vicissitudes do trabalho real. Ou seja, uma intervenção sobre o meio ambiente organizacional, a fim de recuperar as condições necessárias a uma vivência equilibrada do trabalho.

Atualmente, pode-se identificar até uma alguma facilidade da jurisprudência ou mesmo das organizações e empresas, em reconhecer uma lesão pontual como uma agressão verbal, ofensa, gritos, humilhações, ou mesmo em alguns casos de formas abusivas de cobranças e metas ou restrição a direitos, que sem dúvida ofendem a honra, configuram um desrespeito à pessoa, um menoscabo moral que deve ser coibido e sancionado. Mas muitas vezes, essas são formas de violência cujas consequências não são as mais graves e deletérias. Por outro lado, vê-se uma enorme dificuldade em se reconhecerem processos complexos de violência baseados na degradação das condições organizacionais, que são absolutamente desestruturantes da estabilidade psíquica individual e do ambiente de trabalho, que têm um potencial enorme de dano sobre os trabalhadores e com consequências mediatas sobre as suas famílias e sobre o espaço público, mas que são difíceis de se demonstrar e se reconhecer como práticas abusivas. Ao revés, são práticas que muitas vezes se manifestam em modelos de gestão considerados modernos e eficientes.

Cita-se ementa de julgado a partir da qual se pode refletir sobre essa problemática:

RECURSO DE REVISTA . COMPENSAÇÃO POR DANOS MORAIS. PROGRAMA DE INCENTIVO VARIÁVEL. LIMITAÇÃO DE TEMPO PARA USO DE BANHEIRO. NÃO CONHECIMENTO. O egrégio Tribunal Regional decidiu a matéria referente aos danos morais por meio de análise do conjunto probatório, a partir do qual concluiu expressamente que não há nenhuma prova de que a Reclamante tenha, concretamente, em alguma ocasião, necessitado fazer uso de banheiro em frequência ou tempo superior, que tenha sido proibida de fazê-lo ou, fazendo, tenha recebido punição. Ademais, concluiu, especificamente do assédio organizacional relatado, referente ao PIV, que não houve conduta abusiva, tampouco ilícita, da empresa, apta a representar flagrante desrespeito ao princípio da dignidade da pessoa humana. Por sua vez, quanto à publicação de relatórios de acessos a todos os empregados, o egrégio Tribunal Regional do Trabalho consignou que este apenas informam os empregados que atingiram, ou não, as metas. Registrou, ainda, que os relatórios não expõem os empregados de modo vexatório, apontando individualmente

suas falhas e as tornando públicas. Ante o exposto, para divergir dessas conclusões, seria necessário adotar novas premissas, distintas daquelas utilizadas pelo egrégio Tribunal Regional, o que implicaria no reexame das provas produzidas no processo, procedimento vedado a esta Corte Superior, dada a natureza extraordinária do recurso de revista. Incide, portanto, o óbice contido na Súmula nº 126. Recurso de revista de que não se conhece. 2. COMPENSAÇÃO POR DANOS MORAIS. DOENÇA DO TRABALHO. TRANSTORNOS PSIQUIÁTRICOS. ANSIEDADE/ESTRESSE. NEXO DE CONCAUSALIDADE. VALOR ARBITRADO. R\$ 3.000,00. (...) Na hipótese, conforme consta no v. acórdão regional, restou comprovado que a reclamante, no exercício das funções, agravou seus transtornos psicológicos. Assim, concluiu, com base no laudo pericial, que a patologia da reclamante tem nexo de concausalidade com as funções por ela desempenhadas, razão pela qual decidiu por condenar a reclamada ao pagamento de R\$ 3.000,00 a título de compensação por danos morais. Em sua decisão, o egrégio Tribunal Regional do Trabalho sopesou a existência de dano efetivo à saúde da trabalhadora, considerando a atividade por ela desempenhada, a extensão do dano e o grau de culpa dos infratores. Desse modo, o egrégio Colegiado Regional esteve atento aos princípios da razoabilidade e da proporcionalidade, razão pela qual não se visualiza ofensa ao artigo 944 do Código Civil. Recurso de revista de que não se conhece" (ARR-209-27.2015.5.09.0661, 4ª Turma, Relator Ministro Guilherme Augusto Caputo Bastos, DEJT 10/05/2019).

Releva observar que o critério de apreciação aí expresso fica preso à abusividade ou não de condutas localizadas e descontextualizadas, mas não se cogita do efeito de conjunto da organização do trabalho – ou sequer do reflexo imediato do método de remuneração, que é impactado pelo número de pausas e idas ao banheiro sobre a liberdade de atender essas necessidades – e menos ainda se cogita da potencial relação dessas opções de gestão com o fato reconhecido de que o trabalho agravou a doença psíquica.<sup>16</sup> Essa dificuldade de transitar do fato ocasional, do abuso pontual, da

---

16 Naturalmente que esse comentário se reporta ao critério judicialmente manifestado e não se pretende fazer juízo sobre a análise do caso concreto, de cujos detalhes não se dispõe e muito menos sobre os limites de sua apreciação pela Corte Superior em sede de recurso de revista. Em outro julgado, a mesma situação fática foi assim analisada: "RECURSO DE REVISTA. RECLAMANTE. LEI Nº 13.015/2014. ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL. PREVISÃO DE LIMITAÇÃO DE USO DO BANHEIRO. INTERFERÊNCIA DAS PAUSAS NO CÁLCULO DE PARCELA COMPONENTE DA REMUNERAÇÃO (PIV - PROGRAMA DE INCENTIVO VARIÁVEL) 1. No trecho do acórdão do TRT transcrito no recurso de revista, foi consignada expressamente a prática da reclamada de controlar o tempo de uso do banheiro, e a previsão de que o tempo das pausas interferiria no cálculo do PIV (Programa de Incentivo Variável), tanto do empregado quanto de seu supervisor, o que evidentemente impunha ao trabalhador uma celeridade no uso do banheiro, a fim de não reduzir sua remuneração e de seu superior. 2. O poder diretivo autoriza o empregador a introduzir técnicas de incentivo à produção e fiscalização dos empregados, no entanto, tais mecanismos não podem

conduta por si humilhante ou ofensiva, para o contexto das condições organizacionais que degradam o ambiente de trabalho, ampliando os riscos e propiciando que aquelas práticas localizadas se reproduzam e muitas vezes agravem os riscos de danos à saúde e outros bens fundamentais dos trabalhadores, caracterizando assim o assédio organizacional, precisa ser enfrentada a fim de se calibrar o combate ao assédio.

É devido reconhecer que foi extremamente importante o desenvolvimento do conceito de assédio moral em sua origem, desde as obras clássicas de Leymann (mobbing), Marie France Hirigoyen (harcèlement moral) e outros, centrados no que hoje se denomina de assédio interpessoal. Conseguiu-se com isso identificar e dar nome a algo que as pessoas viam, sofriam, mas não sabiam como nominar. O assédio moral, como categoria psicossocial e depois jurídica, quando surge, permite demonstrar um processo causal danoso que na maioria dos casos não se configura por um ato específico, mas por um conjunto de atos no relacionamento interpessoal no trabalho, que isoladamente seriam considerados juridicamente irrelevantes. Por exemplo, passar a só se comunicar por escrito, mandar fazer de novo o trabalho sem justificção, não atribuir tarefas, críticas injustas, etc. Ou seja, o grande valor da identificação do fenômeno do assédio moral, nas suas primeiras formulações, foi dar nome, dar cidadania, a um sofrimento que é vivenciado na relação de trabalho em decorrência de formas de violência e menosprezo associadas à implicação do trabalho com a subjetividade, mas que, por decorrer de diversas condutas do agente, não podia ser significado individualmente pelo trabalhador, pois até então esse efeito de conjunto era indizível.

Aos poucos, a doutrina e a jurisprudência foram avançando no sentido transcender condutas abusivas adotadas na relação interpessoal e demonstrar formas

.....  
violar a dignidade humana e os direitos mínimos trabalhistas. Mostra-se abusiva a restrição ao uso de banheiro por empregados, sobretudo quando associada à fiscalização pública, e com reflexos na remuneração do trabalhador e sua equipe, como na hipótese dos autos. Essa prática, inclusive, possui norma proibitiva expressa (NR-17, anexo II, item 5.7, do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, ao tratar da organização do trabalho para as atividades de tele atendimento/telemarketing). Configurado, pois, o dano moral indenizável. 3. Não obstante, o dano não alcança a magnitude a que se refere o trabalhador, já que não havia a proibição do uso do banheiro propriamente, e constituía tratamento uniforme, não direcionado ao reclamante apenas. Por outro lado, a situação tem como agravante o desrespeito a norma específica que deveria ser observada pela empregadora (NR-17), tanto quanto à liberdade do uso do banheiro quanto à não interferência das pausas na remuneração. Nesses termos, cabível o deferimento da indenização no importe de R\$ 10.000,00 (dez mil reais). 4. Recurso de revista de que se conhece e a que se dá provimento." (RR-1119-37.2014.5.09.0872, 6ª Turma, Relatora Ministra Katia Magalhaes Arruda, DEJT 23/08/2016).

de assédio de caráter mais impessoal, coletivo, organizacional ou estrutural.<sup>17</sup> Nelas, a fonte do agravo não é a conduta específica ou sequência de condutas de um agente frente a outro, mas sim quando a empresa ou instituição se vale, como método de gestão e de sujeição voltado às suas finalidades gerenciais e econômicas, de opções relativas à organização do trabalho que promovem ou facilitam a degradação das condições organizacionais, aumentando assim os riscos de danos à saúde e a outros bens relevantes, como também propiciando o surgimento e a reprodução de diferentes formas de violência.

Contudo, embora seja muito importante essa percepção de práticas de assédio em que os agentes não são atores determinados, mas sim a empresa ou ente jurídico, tem-se que o reconhecimento do assédio organizacional pelas instituições e na doutrina e jurisprudência continua excessivamente vinculado a condutas gerais que são por si abusivas, independentemente de seus efeitos, deixando-se de perceber o caráter assediante e deletério de práticas que costumam ser aceitáveis, mas cujos efeitos mediatos são altamente patogênicos e lesivos a direitos fundamentais. Por isso, na linha evolutiva das formulações jurídicas mais recentes, é o risco ou potencial danoso que se coloca em relevo, mais que as condutas ou práticas consideradas em si. A partir dessa compreensão e cotejando-se os diversos desenvolvimentos doutrinários a respeito do tema<sup>18</sup>, inclusive no direito comparado, e especialmente a recente influência da Convenção 190 da OIT, a legislação ambiental, os estudos sobre a relação entre subjetividade, saúde e organização do trabalho e sua recepção pelo direito<sup>19</sup>, pode-se propor uma definição para o assédio moral organizacional:

**O assédio moral organizacional pode ser conceituado como o uso de modelos de gestão, comportamentos ou práticas com a finalidade de obtenção de resultados ou de controle sobre o trabalho, que**

---

17 ARAÚJO, Adriane Reis de. **O assédio moral organizacional**. São Paulo: LTr, 2012. GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andréa Pereira (org.). **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional**. São Paulo: LTr, 2009. CALVO, Adriana. **O direito fundamental à saúde mental no ambiente de trabalho: o combate ao assédio moral institucional - visão dos tribunais trabalhistas**. São Paulo: LTr, 2014.

18 Uma boa revisão doutrinária e inovadora abordagem do tema se encontra na dissertação de mestrado que se teve a oportunidade de orientar e publicada em POHLMANN, Juan Carlos Zurita. **Assédio moral organizacional: identificação e tutela preventiva**. São Paulo: LTr, 2014.

19 WANDELLI, Leonardo Vieira. **Da psicodinâmica do trabalho ao direito fundamental ao conteúdo do próprio trabalho e ao meio ambiente organizacional saudável**. In: MACEDO, K. B et alii (orgs.). **Organização do trabalho e adoecimento - uma visão interdisciplinar**. Goiânia: Ed. PUC Goiás, 2016, p. 287-314.

**tenham por objeto ou efeito degradar as condições organizacionais do ambiente de trabalho, como também a internalização na organização ou empresa de um ideário que legitima esse uso, causando ou tendo potencial de causar danos, criar ou aumentar o risco de danos à saúde psicofísica, à dignidade, honra, autoestima, relações econômicas, vida profissional ou a outros aspectos da dignidade e dos direitos fundamentais dos trabalhadores.**

Note-se que o conceito proposto, diversamente do escopo mais amplo da Convenção 190 da OIT, não se destina a abarcar todas as formas de assédio ou de violência no trabalho, como o assédio interpessoal e outras formas de violência (assédio sexual, violência física, stalking, etc), que de fato se integram num *continuum* de múltiplas formas de violência. Enfoca-se, aqui, especificamente o assédio moral organizacional.<sup>20</sup> Para que faça sentido esse conceito, é preciso que ele se distinga do assédio moral interpessoal e de outras formas de violência no trabalho.

Procuraram-se afastar elementos acidentais por vezes referidos na doutrina, que acabam restringindo indevidamente o conceito. Primeiro, desloca-se o foco da conduta abusiva localizada. Condutas como pressões, intimidações ou humilhações podem caracterizar por si um dano pessoal antijurídico ou um assédio moral interpessoal ou ainda mesmo integrar um contexto mais amplo de assédio organizacional. Mas o assédio organizacional prescinde desse tipo de conduta, que não é essencial ao conceito. Aqui, o núcleo da qualificação está na **degradação** atual ou potencial das condições organizacionais do ambiente de trabalho, com finalidade gerencial. Não há, portanto, exigência de intencionalidade danosa, inclusive porque, no assédio organizacional, o agente não costuma ser uma pessoa natural, mas a própria empresa, organização, ou pessoa jurídica. Trata-se de opções de gestão com finalidade gerencial, de controle ou maximização da produção, de modo que o dano

20 .....  
A este respeito, a própria OIT explicita “a definição proposta de violência e assédio como um continuum, uma vez que reconheceu que a violência e o assédio estavam interligados, que o assédio poderia se transformar em violência se não fosse controlado e poderia incluir várias e diversas formas de violência e assédio, como abuso físico, violência sexual, verbal abuso, bullying, mobbing, abuso psicológico, intimidação, assédio sexual e ameaças de violência e perseguição, bem como outras formas de violência e assédio que ainda não surgiram ou foram reconhecidas. A inclusão de práticas, ao lado de comportamento, reconheceu que a violência e o assédio podem resultar de fatores estruturais ou características organizacionais do trabalho de uma pessoa, bem como do comportamento individual ou de grupo.” (trad. livre). INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). International Labour Conference. 8B (Rev.1 Provisional Record. ILC107-PR8B(Rev.1)- RELME-180626-1-En.docx. 107th Session, Geneva, May-June 2018, p. 15-16.

não precisa ser diretamente intuído pelos agentes reais.<sup>21</sup>

Embora esteja aí incluído também, o uso da violência, por si capaz de afetar as condições organizacionais, esse é um elemento possível mas não necessário. A degradação pode resultar tanto de condutas positivas, quanto de omissões, de padrões estabelecidos, *design* do processo de trabalho, dispositivos de controle, métodos de avaliação, procedimentos decisórios, regras ou práticas, as quais em si não seriam imediatamente reprováveis. O que as qualifica de modo a configurar sua antijuridicidade é o resultado de conjunto em termos de potencial de criação ou aumento dos riscos de danos a quaisquer aspectos da saúde psicofísica, dignidade, honra, autoestima e demais atributos da dignidade, relações econômicas, vida profissional ou a outros direitos fundamentais dos trabalhadores, como o direito ao trabalho, direito ao meio ambiente equilibrado, direito de não discriminação e outros bens especialmente protegidos pela Constituição mediante direitos fundamentais que protegem a dignidade dos trabalhadores. Neste aspecto, há o aproveitamento e adequação à linha conceitual estabelecida na Convenção 190 da OIT, que vincula o conceito geral de violência e assédio às condutas inaceitáveis que “tenham por objeto, que causem ou sejam suscetíveis de causar, um dano físico, psicológico, sexual ou econômico”. A qualificação é dada tanto pelo objeto do ato ou por seu efeito atual ou potencial (risco) de causar dano de diversas espécies. Estrutura semelhante tem também o conceito de assédio moral do art. L. 1152-1 do Code du Travail francês.<sup>22</sup> Releva ainda perceber que essa valorização juridicamente negativa do risco evitável dá concretização ao direito fundamental à redução dos riscos inerentes ao trabalho, insculpido no art. 7º, XXXII, da Constituição e ao direito fundamental ao meio ambiente equilibrado (incluído o do trabalho), entendido como um “bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida”, na dicção do art. 225, e que tem no dever de melhoria contínua ou, na feliz dicção de Sebastião Oliveira, no risco mínimo regressivo, um dos seus princípios fundamentais.<sup>23</sup>

---

21 Não se pretende com isso sustentar que, no assédio interpessoal a intencionalidade é um requisito necessário. O agente do assédio interpessoal pode também cometê-lo sem ter consciência do seu comportamento. A respeito, ver EINARSEN, S., HOEL, H., ZAPF, D. & COOPER, C. L. **Bullying and harassment at work: developments in theory, reseach and practice**. 2ª ed., EUA: CFC Press, 2010.

22 “Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de perdre atteinte à ses droites et à sa dignité, d’altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.”

23 OLIVEIRA, Sebastião Geraldo de. **Proteção Jurídica à Saúde do Trabalhador**. 5. ed. rev. ampl. e atual.

Outrossim, no conceito acima proposto, em coerência com o conceito de poluição ambiental do art. 3º, III da Lei 6.938/1981, o que qualifica as opções gerenciais como assédio moral organizacional é a degradação da qualidade das condições do ambiente de trabalho, inclusive as condições organizacionais, o que cria ou maximiza os riscos de danos “à sadia qualidade de vida” e aos diversos bens fundamentais juridicamente protegidos dos trabalhadores. Procurou-se dar uma descrição ao mesmo tempo exemplificativa e suficientemente definida e abrangente desses danos, de modo a reduzir a indeterminação do conceito. Também se inclui como prática que pode integrar o assédio organizacional, a internalização de um ideário que legitime aquele uso de modelos, práticas ou comportamentos de gestão potencialmente danosos, fato que esse é uma das formas mais presentes de maximização dos riscos referidos.<sup>24</sup>

Vale atentar que, mesmo o Brasil não vindo a ratificar proximamente a Convenção 190, a sua vigência internacional já produz reflexos sobre o patamar doutrinário e conceitual em que o tema é disciplinado, em sintonia com os desenvolvimentos da cultura jurídica, e que aqui cabe incorporar. Os tratados internacionais, ainda que não ratificados, são fonte subsidiária do direito nacional e inexistindo atualmente uma legislação pátria que defina o assédio moral, ainda que exista sobre assédio sexual (art. 216-A do CP), a Convenção e a recomendação devem ser consideradas como fonte subsidiária na atuação dos órgãos do Estado, e especialmente do MPT e do Judiciário.<sup>25</sup> Entre outros aspectos, é notória a superação, pela Convenção, da necessidade de atos repetidos para configurar a violência ou assédio, que pode decorrer de ato único. Ademais, Convenção 190 da OIT traz como grande mérito ressaltar que é preciso uma abordagem integrada do fenômeno da violência no trabalho, que é atravessado pelas questões de gênero e outras e que o assédio não esgota as múltiplas formas de violência no trabalho.

.....  
São Paulo: LTr, 2010. p.124. Da mesma forma, o art. 4º da Convenção n. 155 da OIT, ratificada pelo Brasil, e com estatura normativa supralegal, estabeleceu que deve-se “[...] reduzir ao mínimo, na medida do razoável e possível, as causas dos riscos inerentes ao meio ambiente de trabalho.”

24 Neste aspecto, em especial POHLMANN, ob. cit. DEJOURS, **A banalização da injustiça social**, ob. cit.

25 Sobre a prática de aplicação supletiva das normas internacionais do trabalho não ratificadas, ver: BEAUDONNET, Xavier (Ed.). **Direito internacional do trabalho e direito interno: manual de formação para juízes e docentes em direito**. Turim, CIF-OIT, 2011., p. 31, 182 e passim.

Porém, mais importante que diferenciar o assédio moral organizacional do assédio interpessoal e de outras formas de violência é compreender e saber identificar como se dá o contexto organizacional em que o assédio, sob qualquer das suas formas, floresce e se reproduz. Para isso, é indispensável aprofundar, a partir das ciências clínicas do trabalho, a compreensão de qual o papel mediador necessário das condições organizacionais do trabalho para um meio ambiente do trabalho equilibrado, para os direitos fundamentais à saúde, ao trabalho, ao livre desenvolvimento da personalidade e outros. O fundamento das proposições jurídicas pertinentes está dado não pela própria ciência jurídica, mas pelas ciências clínicas do trabalho com as quais cabe promover um diálogo rigoroso e consistente.

E isso impactará diretamente a própria prática processual a respeito do tema. Se o foco não está na agressão verbal “audível”, na conduta humilhante “visível”, o que se trata de investigar e provar numa demanda ou inquérito acerca de assédio organizacional? Para instruir o assédio é preciso entender o “como” as opções de gestão da organização do trabalho podem aumentar os riscos para os trabalhadores e que características podem ser tidas por necessárias e quais são inaceitáveis. Quando se tem denúncias e indícios de assédio moral interpessoal, é muito provável que já se tenha um processo avançado de degradação e assédio no ambiente organizacional. Este atua como condição de possibilidade daquele. Assim como um arquipélago exibe apenas os pontos visíveis acima da linha d’água (as ilhas) de uma grande elevação submarina que se projeta do assoalho oceânico quilômetros abaixo, mas não é visível ao olho, quando nós falamos de assédio moral nós normalmente enxergamos as condutas mais impactantes, que afloram acima do limiar de reprovação. Mas precisamos perceber que o assédio e as outras formas de violência se apoiam e se alimentam dessa imensa base estrutural da violência e que está vinculada em grande parte às condições propiciadas pelas opções e práticas organizacionais e aos aspectos sócio-político-econômicos estruturais.

Então para fundamentarmos o conceito proposto de assédio moral organizacional na tutela dos direitos fundamentais ao trabalho, à saúde e ao meio ambiente equilibrado, é preciso estudar as questões relativas à relação entre subjetividade, organização do trabalho e saúde, a partir das ciências clínicas do trabalho em especial a Psicodinâmica do Trabalho e a Ergonomia, a fim de se chegar àquilo que pode ser relevante para a compreensão e o enfrentamento de situações de assédio organizacional e para a

realização daqueles direitos.

### 3 A CENTRALIDADE DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E OS MÉTODOS DE GESTÃO NEOLIBERAL

Para a PDT, o trabalho é central para a subjetividade. Ele não é só um possível fator de desgaste ou de risco de adoecimento, de alienação, de dominação e exploração. A par disso o trabalho é ainda um recurso fundamental e incontornável da saúde, da autorrealização e da participação contributiva na construção da *Kultur* – no duplo sentido de cultura e de civilização – e na política da *polis*. Ele pode, sim, gerar o pior e, nas formas de trabalho atuais, essa é uma constante. Mas também é condição de possibilidade pra gerar o melhor, em termos de desenvolvimento das capacidades, construção da identidade, conquista da saúde, formação de vínculos de solidariedade, aprendizado ético, conjuração da violência e participação na realização do bem comum. É mais provável se gozar de boa saúde psíquica quando se trabalha que quando não se trabalha. É improvável uma ação pública dos sujeitos em prol da *polis* e da cultura, após uma vivência no trabalho de práticas de cinismo, individualismo e violência.<sup>26</sup>

Em O Mercador de Veneza, Shakespeare coloca na boca de Shylock, ao este dar-se conta da perda de sua onipotência: “- *You take my life When you do take the means whereby I live.*” (Me tiras a vida, quando me tiras os meios pelos quais vivo). Somos sujeitos de necessidades que dependem de meios para serem satisfeitas. O trabalho, para o humano, não é só um instrumento para outros bens, mas ele em si, como conjunto de atividades e relações, é um bem indispensável para a realização de necessidades de desenvolvimento da personalidade e das capacidades psicofísicas, de fortalecimento da identidade, do amor próprio e da autoestima, de conquista da saúde, de formação de vínculos de solidariedade e pertencimento, de aprendizado técnico, ético e político. O trabalho se vincula à subjetividade não como um meio externo, mas ele a constitui por dentro. Por isso, não basta proteger as pessoas

26 DEJOURS, **Travail vivant**, ob. cit. Sobre os impactos sobre o trabalho judicial e a democracia, SZNELWAR, L. I.; WANDELLI, L. V Gouverner les juges : les impacts des modalités de gestion et d'organisation du travail sur la subjectivité, la santé mentale, l'éthos professionnel et la démocratie au Brésil. In: OBERTELLI, P; WITTORSKI. **Les questions de démocratie dans les transformations du monde actuel: Recherches en sciences humaines et sociales**. Nîmes: Champ social, 2021, p. 43-61.

dos possíveis efeitos deletérios do trabalho. O trabalho jamais é neutro. É preciso assegurar as condições concretas pelas quais o trabalho pode desempenhar seu papel constitutivo para o sujeito e em cuja ausência o trabalho pode gerar o pior e não o melhor. **São as condições de possibilidade para essa realização que são objeto de tensionamento normativo pelo direito e que integram âmbito de proteção dos direitos fundamentais ao trabalho, à redução dos riscos a ele inerentes, à saúde e ao meio ambiente do trabalho saudável.**<sup>27</sup>

E essas condições dizem respeito especialmente à atividade e à organização do trabalho. Ou seja, não só as condições contratuais de compra e venda da força do trabalho, nem só as clássicas condições químicas físicas e biológicas do ambiente natural, mas especialmente as condições do trabalho concreto relativas à atividade e à organização do trabalho. Para se entender quais e como são essas condições concretas, não pode o Direito pretender um conhecimento encontrado exclusivamente nas normas jurídicas. É indispensável que o Direito atue de modo transdisciplinar, sob pena de denegar as condições de realidade das normas que implementa.<sup>28</sup> Na célebre fórmula de Friedrich Müller, o âmbito de realidade das normas integra a sua estrutura, juntamente com o programa normativo.<sup>29</sup> Neste caso, são as ciências clínicas do trabalho, que estudam a relação entre subjetividade, saúde e trabalho, aqui especialmente a Ergonomia e a Psicodinâmica do Trabalho, que podem dizer ao Direito o que há de necessário e o que há de vedado no trabalho, para que ele possa exercer o papel constitutivo que lhe é preconizado. A evolução do Direito depende da cooperação entre o trabalho vivo de magistrados e o progresso da pesquisa científica.<sup>30</sup>

Relevante, desde logo, compreender os conceitos de atividade e organização do trabalho estudados pela Ergonomia. A atividade diz respeito ao que cada um faz, concretamente, para realizar as tarefas de trabalho prescritas, por exemplo, como coletor de lixo, conferente de carga num armazém ou advogado que integra um escritório. A atividade real é sempre mais complexa que a tarefa, a qual é mais abstrata

---

27 WANDELLI, **O direito humano e fundamental ao trabalho**, ob. cit., p 64.

28 Vide, nesse sentido, o julgamento da ADI 4066, acerca da constitucionalidade da Lei 9.055/1995, que permitia o uso do amianto crisotila, em que todo o debate acerca da possível proteção insuficiente do legislador ao direito fundamental à saúde dos trabalhadores está pautado e depende do estágio dos conhecimentos científicos existentes.

29 MÜLLER, Friedrich. **Discour de la méthode juridique**. PUF, 1996. p. 191 e 355.

30 DEJOURS, **Ce qu'ill y a de meilleur em nous**, ob. cit., p. 165.

e, pois, mais simples.

Já a organização se refere ao como o trabalho é organizada coletivamente, sob um duplo viés: de uma parte em termos de regulação da interação e relações de poder entre as pessoas, hierarquias e distribuição de competências e, de outra parte, de definição técnica da realização das tarefas, dos modos operatórios, dos tempos e ritmos de trabalho. A NR-17, que trata da Ergonomia, vale dizer, da “adaptação da condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores”, dispõe, no item 1.1., que as condições de trabalho incluem a organização do trabalho, que é constituída por regras, práticas e processos<sup>31</sup>. Na forma do item 6.2., a organização do trabalho compreende, no mínimo: a) as normas de produção (que podem ser formais ou informais, explícitas ou tácitas e envolver tanto aspectos técnicos quanto éticos de trabalho, em especial os métodos de deliberação, de arbitragem de conflitos e o procesos de avaliação e remuneração do trabalho)<sup>32</sup>; b) o modo operatório (que tem sempre uma dimensão prescrita e uma dimensão real, necessariamente distinta); c) a exigência de tempo (que inclui a velocidade, a cadencia e o ritmo); d) a determinação do conteúdo do tempo (o conjunto de diversificação das tarefas a serem realizadas e atividades efetivamente desempenhadas em função do tempo); e) o ritmo (o aspecto qualitativo da adaptação da atividade dos sujeitos à velocidade e cadência); f) o conteúdo das tarefas (a atividade e o sentido, para os trabalhadores, do próprio trabalho). Relevante ressaltar que a NR-17 deixa claro que há potencial impacto dos métodos de avaliação e de remuneração sobre a saúde dos trabalhadores.

Mesmo no campo das normas de padrões corporativos já se reconhece o papel central da organização do trabalho para a saúde psíquica. A recente ISO 45003, lista, como um dos aspectos internos à organização do trabalho que podem impactar os riscos psicossociais:

---

31 Redação introduzida pela Portaria MTE 3.751, de 23.11.1990.

32 Nesse sentido, o item 17.6.3. estabelece: a) todo e qualquer sistema de avaliação de desempenho para efeito de remuneração e vantagens de qualquer espécie deve levar em consideração as repercussões sobre a saúde dos trabalhadores.” Outros exemplos desses elementos se encontram no anexo II da NR-17, como a vedação de métodos que promovam estímulo abusivo à competição entre trabalhadores e equipes, a exposição pública das avaliações de desempenho (item 5.13), a necessidade de propiciar pausas para socializar com colegas e superiores os conflitos com os clientes (item 5.4.5), a vedação de formas de monitoramento e de remuneração que induzam aceleração ou a restrição do atendimento de necessidades fisiológicas (itens 5.7, 5.9 e 5.10) a vedação de cumprimento estrito do script ou roteiro (item 5.11, a).

“a) como a organização é governada e gerenciada (por exemplo, sua estrutura organizacional, atribuição de funções e responsabilidades, eficácia e eficiência de seus processos de tomada de decisão formais e informais, cultura organizacional, estilo de gestão, estilo de comunicação, respeito pela privacidade);”

A mesma norma internacional, no item 6.1.2.1.2, identifica vários exemplos de fatores de risco psicossocial organizacional da maior relevância, entre eles: a) realizar trabalho de pouco valor ou finalidade; b) oportunidades limitadas de participar da tomada de decisões e de influenciar nos ritmos e carga de trabalho; c) demanda excessiva, subutilização das capacidades ou trabalho altamente repetitivo ou fragmentado; d) períodos excessivos de concentração; e) comportamentos agressivos, estresantes ou exposição a eventos traumatizantes; e) mudanças recorrentes e imprevisíveis e sem adequada comunicação; f) trabalho em locais isolados, sem contato com colegas ou em domicílios; g) sobrecarga, *deadlines* constantes, pressão elevada, ritmo ditado pela máquina ou, ao revés, falta de demanda; h) trabalho sem previsibilidade de horários, inflexível ou desprovido de sentido; i) insegurança salarial, baixos salários, insegurança no emprego e trabalho sem proteção do Direito do Trabalho; j) déficit de comunicação e informação, relacionamentos empobrecidos, assédio (inclusive por e-mail ou redes sociais); k) isolamento social ou desigualdade de poder entre grupos dominantes e não dominantes; l) atuação da liderança inadequada às demandas reais de trabalho, sem equidade, com práticas decisórias deficientes e abuso de poder; m) déficit de reconhecimento (formal e informal) e retribuição dos esforços dos trabalhadores; n) ausência ou injustiças nas oportunidades de progressão profissional; o) déficit de suporte pela supervisão; p) mal uso da vigilância e controle digitais; q) falta de respeito e consideração; r) desequilíbrio nos tempos de trabalho e não trabalho; s) violência, assédio e bullying.

Essa relação de riscos psicossociais mapeia significativamente a centralidade da organização do trabalho para a relação trabalho-saúde. Mais adiante vai-se abordar a integração da organização do trabalho ao meio ambiente do trabalho. Por ora, cabe assinalar que a organização do trabalho não é uma realidade exterior aos trabalhadores, que se lhes opõe pronta e acabada. Articulam-se nela as duas dimensões: coordenação e cooperação. Ela parte, sim, de escolhas ao nível da gestão da organização prescrita, mas ocorre um processo dinâmico de interação entre essas

opções e as formas concretas de engajamento ou desengajamento individual e coletivo dos trabalhadores que vão sendo cooperativamente transformadas. Assim, pode-se dizer que os trabalhadores são constituídos e ao mesmo tempo constituem a organização do trabalho. Nesse sentido, ela não apenas organiza a produção, mas produz subjetividades. E subjetividades que podem tanto ser tensionadas rumo à competição, ao individualismo, ao cinismo adaptativo e à desafeção política, quanto rumo à cooperação, à conjuração da violência, à ação pública e participação na vida da *polis*. Com isso, mostra-se a centralidade também política da organização do trabalho.<sup>33</sup>

Contudo, as escolhas empresariais quanto às opções de gestão são determinantes para a criação de cenários favoráveis ou desfavoráveis a essa vivência intersubjetiva.<sup>34</sup> Como visto, trabalhar significa mobilizar e aplicar todas as capacidades individuais e coletivas, indo muito além daquilo que foi expressamente determinado pelo chefe, pelos manuais, pelas prescrições, muitas vezes subvertendo ou descumprindo os manuais, pra dar conta do imprevisível que surge em toda situação de trabalho real. Por isso há uma distância insuprimível entre o prescrito, a tarefa a realizar e a atividade efetiva, no plano individual, e entre coordenação e cooperação, no plano coletivo. Esse vão é o lugar da contribuição do trabalho vivo. Mas a nossa tentativa de domínio sempre se frustra, fracassa, diante da resistência do real. O real são os materiais e instrumentos de trabalho, são as outras pessoas com quem trabalhamos, colegas, chefes, subordinados, usuários e clientes e, ademais, a nossa própria subjetividade, o nosso corpo. Trabalhar é trabalhar sobre o mundo objetivo, com os outros e sobre si mesmo. Em todas essas esferas, é afetivamente, pelo corpo, que experimentamos a frustração, a impotência, diante da resistência do real à nossa tentativa de domínio. Por isso, todo trabalho envolve sofrimento.

O sofrimento, pelo qual se toma conhecimento do real, é inerente ao trabalho, mas ele não é em si algo danoso. O sofrimento pode tanto ser patogênico, como ser um impulso para a um enriquecimento da subjetividade. O que o sofrimento impõe é uma demanda por transformação. Se o sofrimento não é transformado em prazer, ele se torna patogênico. E é no próprio trabalho que essa transformação pode se dar. A resistência do real impõe ao sujeito persistir em suplantá-la, apesar dos fracassos, em

33 DEJOURS, , **Travail vivant 2: travail et emancipation**, ob.cit.

34 SZNELWAR, Laerte I. **Quando trabalhar é ser protagonista e o protagonismo do trabalho**, São Paulo, Blucher, 2013.

busca de convolar o sofrimento. Para a PDT, a sublimação é o mecanismo que permite a transformação positiva do sofrimento. Pela sublimação, o sofrimento é convertido pelo próprio sujeito, mediante a associação a um valor social. Para além da formação da subjetividade na infância, no campo do amor, o trabalho é uma segunda oportunidade de constituição da identidade. Por isso, o trabalho é o principal campo de fortalecimento da subjetividade na vida adulta.

A sublimação pelo trabalho não está só disponível nas “grandes obras” de figuras notáveis. Ela está presente, em qualquer forma de trabalho, ainda que em grande parte delas esteja reduzida a um mínimo. Mas seu potencial constitutivo depende de condições. É na atividade e na organização do trabalho que se encontram, em especial, as condições para que se mobilizem os recursos necessários à sublimação. Dejours fala em três níveis de sublimação no trabalho, considerando os dois primeiros ordinários e o terceiro extraordinário<sup>35</sup>: 1) Um primeiro, essencialmente intrasubjetivo, na familiarização corporal com a resistência do real, alcançando o desenvolver da inteligência e habilidade corporais e adquirindo novos registros de sensibilidade, como resultado de um trabalho sobre si bem sucedido. 2) Um segundo nível, já intersubjetivo e quiçá o mais presente, dá-se mediante o reconhecimento, pelo outro, do fazer um trabalho bem feito, por meio de julgamentos qualitativos de duas espécies: quanto à sua utilidade (econômica, social ou técnica, e que lhe atribui um lugar na organização e na sociedade) e quanto à sua beleza (domínio das regras do ofício e singularidade do fazer). O reconhecimento é repatriado pelo próprio sujeito como reforço à construção da identidade e o prazer dessa retribuição simbólica dá sentido transformador ao sofrimento. 3) Um terceiro nível, já excepcional, dá-se pelo julgamento ético íntimo orientado a consagrar o esforço de trabalho para a ação pública em prol da polis e da cultura<sup>36</sup>, em termos de “honrar a vida” pelo trabalho, aspecto essencial ao amor-próprio e que é diretamente afetado pelo sofrimento ético.

A sublimação fornece benefícios essenciais para a saúde mental, transformando o sofrimento, e propiciando o enriquecimento dos registros de sensibilidade,

---

35 DEJOURS, **Ce qu’ill y a de meilleur em nous**, ob. cit., p. 97-123. Idem. Sublimação entre sofrimento e prazer no trabalho. **Revista Portuguesa de Psicanálise**, n. 33 (2), 2013, p. 9-28.

36 Dejours recorre aqui à noção de *kulturarbeit* de Freud, sustentando que essa forma de sublimação, mesmo sendo excepcional, não está presente apenas no trabalho de cientistas ou artistas, mas é, sob certas condições, possível mesmo nas formas ordinárias de trabalho, sendo, porém, obstruída quando o viver juntos e o sentido ético do trabalho são degradados DEJOURS, **Travail vivant 2: travail et emancipation**, ob. cit., p.154-159. Idem. **Ce qu’ill y a de meilleur em nous**, ob. cit., p. 114-123 e 143-169.

fortalecimento da identidade e do amor próprio. Além disso, a renúncia pulsional em prol da participação na obra comum é fundamental para a conjuração da violência e a formação do vínculo social.<sup>37</sup> Para tanto, são indispensáveis condições necessárias, ainda que não suficientes, relativas à atividade individual e à organização do trabalho. Adam Smith, citado por Marx, já advertia que: “Um homem que despense toda a sua vida na execução de algumas operações simples (...) não tem oportunidade de exercitar sua inteligência. Geralmente, ele se torna tão estúpido e ignorante quanto se pode tornar uma criatura humana.”<sup>38</sup> As condições da atividade envolvem, primeiro a possibilidade de uma contribuição efetiva pelo trabalho, um trabalho com sentido do ponto de vista do emprego das capacidades humanas e do seu sentido ético e que tenha utilidade técnica, social ou econômica. Isso exige ainda um trabalho com certa autonomia, variabilidade e adequada carga de exigência e que seja provido das condições materiais de sua realização. Poder fazer um bom trabalho e com isso desenvolver as próprias capacidades e contribuir para uma obra em comum é uma necessidade da grande maioria das pessoas. Fala-se da Justiça Distributiva, da Justiça como Reconhecimento, mas é preciso também falar, antes, de uma Justiça Contributiva, como possibilidade efetiva de aportar a sua contribuição para o bem comum pelo seu trabalho.<sup>39</sup>

De outra parte, para que a dinâmica contribuição-reconhecimento se realize, é necessário que haja o pertencimento a um coletivo de trabalho em que seja possível aquela dinâmica.<sup>40</sup> Isto coloca em primeiro plano as condições organizacionais para que haja a cooperação entre os trabalhadores. A cooperação é um elemento estruturante do trabalho não só do ponto de vista da produção, mas também como um recurso crucial para os sujeitos.<sup>41</sup> Pode-se conceitualizar cooperação como a mobilização, pelas

---

37 DEJOURS, **Ce qu'ill y a de meilleur em nous**, ob. cit., p.122-123.

38 *Apud* MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. Livro I, vol. 1, 20ª ed., Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2002, p. 417.

39 DEJOURS, C., DERANTY, J-P., RENAULT, E., SMITH, N. H.. **The Return of work in critical theory: self, society, politics**. New York: Columbia University Press, 2018.

40 DEJOURS, Addendum, in LANCMAN e SNELWAR, (orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 3ª Ed., revista e ampliada, Rio de Janeiro, FIOCRUZ/Paralelo 15, 2011, p. 85-93. Idem, **A saúde mental entre impulsos individuais e requisitos coletivos**, in LANCMAN e SNELWAR, ob. cit., p. 426.

41 Marx, na parte quarta do Livro I de O Capital, onde analisa a cooperação induzida pela manufatura, pela maquinaria e pela indústria moderna, não chega a perceber devidamente essa dualidade entre cooperação e coordenação, tão bem iluminada pela obra de Dejours.

peessoas, de seus recursos subjetivos para, juntas, superarem coletivamente e de forma consensual as deficiências e contradições inerentes à organização prescrita do trabalho (coordenação), bem como concertar a concordância entre as singularidades. Cria-se aí um espaço de civilidade na convivência entre os egoísmos, o que envolve construção, a interpretação e aplicação dialogal de arbitragens, regras informais, técnicas e éticas, que orientam o trabalho efetivo; envolve também a troca de experiências, incertezas e diferentes saberes sobre o trabalho; envolve, ainda, o desenvolvimento de estratégias coletivas de proteção frente aos riscos do trabalho. A cooperação, que é insuscetível de prescrição, é o modo pelo qual os trabalhadores, consciente e inconscientemente, mas consensualmente, reagem e reconstituem a ordem prescrita do trabalho a fim de trabalharem juntos. Isso implica não só atingir os objetivos de modo eficaz e adequado às regras de trabalho, mas também conviver eticamente. A dinâmica contribuição-reconhecimento, principal via de afirmação da identidade no trabalho, depende da cooperação, tanto no pólo da contribuição – o trabalho individual sempre depende da interação coletiva – quanto no pólo do reconhecimento – visibilizar, comunicar, estabelecer regras e padrões e julgar são práticas em cooperação. É certo que, de sua parte, para que haja cooperação são necessárias condições de possibilidade.

A par do reconhecimento, um dos requisitos cruciais da organização do trabalho é viabilizar as práticas deliberativas de regulação. Trabalhar é, em grande medida, deliberar sobre os padrões e regras – formais, informais e mesmo tácitos – relativos à infinidade de aspectos técnicos – o produzir – e éticos – o viver juntos –, que estruturam as relações de trabalho. Participar dessa atividade também é uma forma notável de contribuição à coletividade, a ser reconhecida. Bem assim, em havendo conflitos concretos, é preciso que haja arbitramentos dos dissensos, o que envolve relações de autoridade, que nada mais é que uma forma de cooperação vertical. Essa é a dimensão prático-moral do trabalho a que Dejours chama de atividade deontica do fazer. A consolidação no tempo desses padrões em torno de uma profissão ou ofício estável forma o *ethos* profissional, recurso essencial à sublimação.

Não é possível aprofundar aqui o estudo das condições para a cooperação, sobre a qual se assentam a atividade deontica e a dinâmica contribuição-reconhecimento, senão de forma indicativa. Elas implicam requisitos de visibilidade dos diferentes modos operatórios aos demais. Mas sobretudo depende-se de estabelecerem-se relações de lealdade e confiança inclusive entre os níveis hierárquicos, para que as vicissitudes do

real do trabalho e os modos operatórios sejam confrontados e discutidos. Isso engloba também que haja espaços e tempos disponíveis – informais e institucionalizados – para que se possa falar livremente, escutar e deliberar sobre a (re)interpretação das regras de trabalho, baseando-se no conhecimento do real. E essa prática deliberativa se apoia em arbitramentos de conflitos pela autoridade que é uma especial forma de cooperação vertical, em sentido ascendente e descendente, que se legitima pelo saber sobre o real do trabalho.<sup>42</sup> A higidez dessas condições constituem a qualidade do ambiente de trabalho em sua dimensão organizacional, como mediação essencial para quem vive o trabalho. Mas, assim como se pode degradar um rio, a qualidade do ar ou a organização do espaço de uma cidade, piorando as condições de vida nesses ambientes, também a organização do trabalho pode ser afetada por medidas que a degradam como um médium essencial para a saúde, o desenvolvimento da personalidade e outros direitos fundamentais daqueles que trabalham. As modalidades de organização do trabalho que obstruem essas condições inviabilizam os processos sublimatórios, podendo chegar a descompensações mesmo ao suicídio de trabalhadores.

O Direito do Trabalho que conhecemos, fruto de conquistas sociais frente à exploração desde fins do século XIX, ainda passa ao largo desse oceano de questões cruciais. Regula-se a remuneração, a duração do trabalho, as formas contratuais, ou seja, as condições de compra e venda da força de trabalho e as condições químicas físicas e biológicas, mas o conteúdo do trabalho, a gestão, as escolhas organizacionais, as condições existenciais pelo trabalho, os riscos psicossociais, aspectos que constituem as principais condições de possibilidade ou risco para uma sadia qualidade de vida e a autorrealização no trabalho, são quase inteiramente deixadas ao alvedrio do empregador.<sup>43</sup>

Contudo, são precisamente essas as condições vitais que estão sendo cada vez mais degradadas pelos modos de gestão neoliberal e que foram acentuadas com a pandemia de Covid-19. A clínica do trabalho evidencia a associação da escalada de adoecimentos psíquicos e suicídios relacionados ao trabalho, que é contabilizada nas últimas décadas, à deterioração das condições da organização do trabalho produzida

---

42 DEJOURS, **Travail vivant 2: travail et emancipation**, ob. cit., p. 77-80.

43 Basta ver que o Capítulo V da CLT, sobre segurança e medicina do trabalho não trata da saúde mental e sequer a doutrina tem se dado conta de que o Direito Fundamental ao Trabalho engloba as condições de conteúdo da atividade e da organização do trabalho, como se vê adiante.

pela virada gestonária neoliberal. Esta em muito agrava as condições da organização taylorista que já poderia ser considerada antissublimatória, afetando profundamente o mundo do trabalho tanto na esfera privada quanto pública. De modo generalizado, avoluma-se o sofrimento patogênico decorrente da obstrução dos recursos sublimatórios pelo trabalho, afetados pela degradação da organização do trabalho e, notadamente, o sofrimento ético decorrente da traição dos valores voltados ao trabalho bem feito, como consequência da adoção dos métodos de gestão neoliberais.<sup>44</sup>

A grande onda gestonária traz consigo a generalização do discurso voltado instituir a visão de que os resultados da organização não são um produto do trabalho, que é relegado à sombra, mas da gestão, que ganha a ribalta. Gestores sem vivência da ordem efetiva do trabalho e supostamente capazes de gerir qualquer coisa passam a ser o personagem central, substituindo a autoridade fundada no conhecimento do trabalho. Generalizam-se dispositivos que, àqueles que desconhecem a organização do trabalho, parecem inofensivos e mesmo atrativos, mas a clínica do trabalho há anos vem mostrando o seu caráter profundamente patogênico e inclusive anticivilizatório. Quatro desses dispositivos merecem ser ressaltados a fim de se exemplificar como se implantam os processos de assédio organizacional.<sup>45</sup>

O primeiro a se mencionar – invertendo-se a ordem em que Dejours os apresenta –, por ser aquele cuja consistência mais recentemente se vem sentido é a re-standartização das tarefas e dos modos operatórios. Após algumas décadas em que o taylorismo parecia ter deixado lugar a um espaço um pouco mais rico de atribuições e autonomia em cada posto de trabalho, sob a influência do toyotismo, voltam à cena as técnicas de simplificação, normalização e padronização das tarefas e de predeterminação dos modos operatórios, inclusive nas atividades de serviço, agora potencializadas pelos dispositivos eletrônicos de controle que impõem que trabalho seja distorcido para caber nos fluxos e padrões estabelecidos, sob a pressão dos resultados numéricos.<sup>46</sup> É preciso re-standartizar para que os modos operatórios

---

44 DEJOURS, Christophe. **Assédio no trabalho e virada gestonária: acerca de um caso de suicídio na Magistratura**. Texto concluído em outubro de 2017, a partir da conferência proferida em Brasília, no Tribunal Superior do Trabalho, em 22 de agosto de 2017, a ser proximamente publicada, com especial ênfase para a introdução progressiva no setor público, inclusive no Poder Judiciário, do modelo gerencial denominado New Public Management.

45 DEJOURS, **Assédio no trabalho e virada gestonária**. Ob. cit.; DEJOURS, DERANTY, RENAULT, SMITH, ob. cit., p. 156-164.

46 Esse “neotaylorismo” parece ser a maior fonte de inspiração dos atuais métodos de gestão e

caibam nos dispositivos de controle, especialmente à distância. Outra febre são os dispositivos de *compliance*, que exigem a observância estrita de modos operatórios, desconsiderando as necessidades de readaptação da ordem prescrita. O teletrabalho acelerou esse processo. Com a padronização perde-se a singularidade e supõe-se que trabalhadores são intercambiáveis. Daí decorre enorme prejuízo ao desenvolvimento da inteligência corporal no trabalho, para a *beleza* e a qualidade do trabalho, levando ao sofrimento ético.

O segundo e mais destacado dos dispositivos é a larga utilização da avaliação individualizada de desempenho, em que o controle hierárquico se exerce inteiramente à margem do reconhecimento sobre o trabalho bem feito, deslocando o objeto da avaliação e monitoramento apenas para os resultados numericamente mensuráveis. A mensuração dos resultados do trabalho passa longe da avaliação do trabalho efetivo que foi necessário para atingi-los e dos aspectos qualitativos do trabalho, inclusive dos resultados concretos tanto para os clientes, usuários e cidadãos em geral quanto para os próprios trabalhadores e a organização. Com isso, rompe-se o vínculo de sentido com o trabalho bem feito e esvazia-se a dinâmica contribuição-reconhecimento.<sup>47</sup> Sobretudo, esses dispositivos de avaliação engendram a competição entre iguais, destruindo os vínculos de confiança e solidariedade e o compartilhamento da experiência real de trabalho. Minam-se as bases da cooperação. Daí advém o isolamento e a desconfiança entre os trabalhadores, situação essa ideal para as práticas de assédio, que proliferam.<sup>48</sup> Em formas contratuais precarizadas, como no trabalho plataformizado sob demanda ou no trabalho intermitente, há uma direta competição excludente entre os trabalhadores por cada tarefa, o que ainda gera a indução ao presenteísmo e à sobrecarga individual, com a colonização do espaço-tempo da vida privada, a fim de sobreviver à competição. Vale notar que algumas situações de métodos de gestão promovendo a competição exacerbada já vêm sendo

.....  
avaliação do trabalho judicial. WANDELLI, Leonardo Vieira. **A efetividade do processo sob o impacto das políticas de gestão judiciária e do novo CPC.** In: BRANDÃO, Cláudio e MALLETT, Estevão (orgs.) Coleção Repercussões do Novo CPC, vol.4: Processo do Trabalho. Salvador, Juspodivm, p.55-83.

47 Sobre os impactos da introdução de métodos de avaliação individualizada de performance no trabalho judicial, vide a pesquisa que realizamos entre juízes e servidores do TRT do Paraná. WANDELLI, Leonardo V., TAVARES Luciana M. (coord.). **Impactos dos mecanismos de gestão e avaliação do trabalho judicial na subjetividade e saúde psíquica de servidores e magistrados:** uma abordagem a partir da interface da Psicodinâmica do Trabalho com a ergonomia da atividade e análise organizacional. Curitiba, Escola Judicial do TRT da 9ª Região, 2015.

48 DEJOURS, **Ce qu'ill y a de meilleur em nous**, ob. cit., p. 113-114.

reconhecidas como assédio moral organizacional.<sup>49</sup> Resultam prejudicados por eles os processos comunicativos de reconhecimento, a deliberação coletiva e a cooperação em geral. Desencadeiam-se, então, mecanismos defensivos que desembocam em conflitos psicologizados e que viram cortina de fumaça para as opções de gestão que degradam a convivência. O resultado do processo, no nível individual, que aparece como individualismo, isolamento, dificuldade em cooperar, cinismo adaptativo, cegueira ética e, no coletivo, com “guerras entre clãs” e ideologias defensivas, é então apresentado como sua origem, culpabilizando os próprios indivíduos e invisibilizando o caminho diacrônico produzido pelas opções de gestão.<sup>50</sup>

Um específico método de avaliação altamente patogênico é aquele utilizado pelas plataformas digitais de trabalho, em que a avaliação pelo consumidor ou usuário impacta diretamente a situação do trabalhador. Consequências automáticas, que podem chegar à suspensão ou ao desligamento, são determinadas por algoritmos com critérios obscuros, sem qualquer mediação quanto às vicissitudes concretas e justiça desse julgamento, espaço para diálogo e revisão humana. Mais que avaliação, trata-se de um método ansiogênico de controle e subjetivação sob enorme pressão, cujos efeitos deletérios de aumento do risco de degradação das formas de vida de adoecimento mental, podem ser exemplificados no episódio “Queda Livre”, da famosa série de TV “Black Mirror”.

A terceira técnica gestonária deletéria em expansão são os dispositivos de “qualidade total”, do tipo ISO e outros, que promovem uma noção de produtividade altamente controladora, mas inteiramente desconectada com o trabalho efetivo, uma vez que este, como sabem os trabalhadores experientes, não corresponde aos padrões objetivos de “qualidade”, de modo que é preciso, também aqui, torturar o trabalho

---

49 “INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL - COBRANÇA DE METAS. Incólumes os dispositivos indicados pelo reclamado diante da delimitação trazida no v. acórdão regional de que o conjunto probatório evidenciou que o reclamado agiu com ilicitude ao inserir a autora em um meio ambiente de trabalho no qual se estimulava a competição exacerbada entre os empregados e a exposição desnecessária da produtividade de cada um, visando unicamente atingir os objetivos econômicos do empregador; que há prova de que os métodos empresariais adotados subjagam o trabalhador, excedendo os limites da subordinação, a revelar autêntico assédio moral organizacional. Recurso de revista não conhecido. (ARR-788-17.2012.5.09.0002, 6ª Turma, Relator Ministro Aloysio Correa da Veiga, DEJT 03/11/2015).” No mesmo sentido o já referido item 5.13 do anexo II da NR-17. Em decisão do Tribunal de Grande Instance de Lyon, França, de setembro de 2012, confirmada pela Cour d’appel de Lyon em 21/02/2014, considerou-se ilícito um sistema de avaliação por *benchmark* em que a performance individual era acessível em termo real por qualquer empregado e tinha impactos na remuneração dos colegas. Le Droit Ouvrier, juin/2014, nº 791, p. 417-425.

50 DEJOURS, Christophe. **Situations du travail**. Paris, PUF, 2016, p. 129-132.

bem feito para que caiba na planilha. Chega a ser surpreendente perceber, a partir da escuta na pesquisa empírica, que uma parcela significativa das necessidades humanas ligadas ao trabalho, a que cabe ao direito proteger, diz respeito às condições para se poder fazer bem o seu trabalho e ser reconhecido por isso. Embora se possa achar que “isso é justamente o que a empresa também quer”, o que se tem visto é a implementação de um modelo gestor destinado a erradicar os valores e saberes do trabalho, com o fim de submetê-lo ainda mais, a fim de aumentar a rentabilidade e o domínio, mesmo que degradando qualidade do trabalho e, no mais das vezes, do próprio produto ou serviço.<sup>51</sup> Nesse sentido, o uso de ferramentas de padronização do tipo ISO e outras, cujo conteúdo prescrito pode até ser salutar, mas quando implementado de modo a substituir a ponderação dos padrões normativos com o conhecimento sobre o real do trabalho pela supervalorização do preenchimento dos resultados formais dos dispositivos de controle dos padrões, pode produzir uma grave deterioração das condições organizacionais.

Paradoxalmente, como se referiu acima, a própria ISO vem de editar a primeira norma de padronização global de gestão de riscos psicossociais no trabalho, ISO 45003, com forte consideração dos elementos organizacionais, sociais e ambientais como potenciais riscos, mas, na forma de “diretrizes”, sem padrões quantificáveis. Trata-se do reconhecimento e de um excelente referencial de como a organização do trabalho é central para a saúde psíquica. Mas cabe também refletir como métodos de gestão tão influenciados por outras normas “ISO”s podem ser agravantes dos riscos psicossociais e mesmo levar à “loucura da norma”, pela supressão do espaço de autonomia interpretativa dos sujeitos diante das situações reais e complexas.<sup>52</sup>

O quarto dispositivo envolve a imensa ampliação das formas de precarização, em geral, criando formas contratuais subalternas, fragmentadas e mais vulneráveis, como contratos de trabalho intermitente, “pejotizado”, “uberizados”, “plataformizados”, falsos cooperados, múltiplas formas de terceirização, trabalho temporário e por tempo determinado. Esses métodos têm proliferado no Brasil, inclusive com o impulso da lei, a tolerância (voluntária ou coacta) da fiscalização e do Poder Judiciário. Podem-se ainda acrescentar as medidas que fragilizam a organização sindical e no local

51 DEJOURS, Le Choix. **Souffrir au travail n'est pas une fatalité**. Paris, Bayard, 2015.

52 DEJOURS, **Ce qu'il y a de meilleur en nous**, ob. cit., p. 61. Isto que pode ser dito tanto de padrões normativos da organização do trabalho quanto também de uma prática jurisprudencial sem espaço para contextualização e reconsideração de precedentes.

de trabalho, as que facilitam a despedida e que limitam ou cerceiam as instituições de fiscalização do trabalho e o acesso à Justiça. Esses instrumentos de maximização contratual do poder patronal e aproveitamento das vulnerabilidades potencializam a gestão pelo medo, minam as condições de pertencimento ao coletivo em condições de igualdade, destroem a confiança que possibilita a cooperação e a possibilidade de participação na deontologia do fazer, favorecendo a discriminação e a servidão voluntária. Se a cidadania no trabalho ainda é deficiente, esses trabalhadores passam a ser subcidadãos no contexto dessa subcidadania, uma verdadeira cadeia de vassalagens juridicamente reforçadas,<sup>53</sup> sendo regidos por regras de trabalho de cuja elaboração não têm oportunidade de participar e estando à mercê de toda sorte de arbítrios. Além disso, fragiliza-se o sentido de um projeto de vida profissional com perspectiva de carreira na organização, que é inerente ao direito à profissionalidade, um dos âmbitos do direito ao trabalho.<sup>54</sup> Essas características inviabilizam que o trabalho se constitua como um verdadeiro ofício, no sentido dejouriano, munido de um *ethos* profissional, condição de possibilidade para a sublimação.<sup>55</sup>

A precarização acentua praticamente todos os riscos psicossociais.<sup>56</sup> Precarizam-se não só as condições de compra e venda da força de trabalho, mas as condições existenciais pelo trabalho, afetando não só a vida profissional, mas também familiar e social. Agiganta-se, em especial, um dos mais importantes fatores de descompensação psíquica, que é o **medo**. Há uma ostensiva manipulação da vulnerabilidade e do medo pelo despedimento, pela exclusão, pelo desligamento da plataforma<sup>57</sup> e, com ele o desamparo, o descenso social e a miséria, como estratégia de dominação e de gestão. O medo, embora seja um fator de mobilização, é um dos principais fatores patogênicos para transtornos mentais e psicossomáticos. E, hoje, o número de pessoas atingidas pela disseminação do medo que a pandemia traz, mas que se associa à situação de desproteção jurídica e econômica do trabalho que o neoliberalismo já vinha construindo,

---

53 SÁNCHEZ RUBIO, David. **Apresentação**. In WANDELLI, O direito humano e fundamental ao trabalho.

54 WANDELLI, **O direito humano e fundamental ao trabalho**, ob. cit., p. 327-331.

55 DEJOURS, **Ce qu'il y a de meilleur en nous**, ob. cit., *passim*.

56 Basta contrastar essas condições com a lista de riscos psicossociais preconizada pelo item 6 da ISO 45003.

57 AREOSA, João. O meu chefe é um algoritmo: reflexões preliminares sobre a uberização do trabalho. **Rev. Segurança Comportamental**, n. 14, 2021, p. 55.

revela-se nos números de transtornos mentais comuns e adoecimentos que já se consideram ultrapassando em muito os infectados pela Covid-19. O trabalho não é um fator secundário dessa dinâmica.

Ante essa grande onda de transformações, disseminam-se situações de trabalho tecnicamente antissublimatórias. O resultado visto nas últimas décadas foi a escalada incessante dos adoecimentos psíquicos no trabalho, do cinismo defensivo e da degradação ética, com danos para a civilidade e a cultura. Talvez com o mesmo espanto com que se descreveram os primeiros casos de pneumoconiose ocupacional, percebe-se que formas de organização do trabalho aparentemente normais, modernas e até, para alguns, com um certo charme, podem ser, além de ética e politicamente reprováveis, tão patogênicas quanto uma mina de carvão inglesa do século XVIII.

Os métodos da gestão neoliberal não são sustentáveis, porque destroem as condições para a cooperação entre os trabalhadores, para a dinâmica contribuição-reconhecimento e para as práticas deliberativas formais e informais que formam a base normativa invisível de todo coletivo de trabalho. Além disso, eles obrigam as pessoas a se distanciarem cada vez mais de valores compartilhados em torno do sentido de um trabalho bem feito e que incluem valores cívicos de participação para o bem comum, para a cultura e a cidade.

Então, além de perder o acesso aos recursos estruturantes do trabalho para a subjetividade, as pessoas veem-se compelidas a participar de práticas de trabalho que elas mesmas reprovam. Isso implica trair-se a si mesmo, agigantando o sofrimento ético. Esta é uma forma especial de sofrimento que jamais se transforma em prazer, com alto potencial patogênico. A permanência no sofrimento induz a um sem número de estratégias individuais e coletivas de defesa psíquica para conviver como ele. Individualmente, a principal estratégia são os antolhos voluntários, ou cegueira ética localizada: me recuso a ver o sofrimento do outro no trabalho e sigo adiante. Trata-se de uma clivagem ética, pois “pessoas de bem” aceitam no trabalho um comportamento que em princípio não teriam no clube ou no condomínio em que residem. Coletivamente, as estratégias de defesa podem tomar a forma de antagonismos entre grupos (guerras de clãs) e ideologias defensivas: aqueles que colocam em risco as defesas do grupo passam a ser encarados como inimigo comum. Daí nascem os casos de assédio estratégico do tipo do clássico *mobbing*, que são um subproduto da degradação organizacional.

Como consequência, tem-se não só a degradação do trabalhar, da saúde, da convivência, como da capacidade de ação pública dos indivíduos isolados, competitivos e alijados dos próprios valores em sua prática, quando não tomados pelo cinismo, pela depressão e outros transtornos, podendo-se chegar à passagem ao ato de suicídio. Indivíduos, assim, tornam-se incapazes de contribuir para a polis, a cultura, deixando nela o seu traço. Além da doença, da exploração, da degradação individual, a própria cultura humana e vida política são afetadas de morte. Nessas condições vai-se na contramão de uma vida digna e de uma sociedade decente. Na síntese de Michel Miné, “a crise da democracia na Cidade se alimenta da crise do trabalho, ao passo que o direito do trabalho pode contribuir à organização democrática da sociedade”.<sup>58</sup>

#### **4 A TUTELA FRENTE O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL PELOS DIREITOS FUNDAMENTAIS AO TRABALHO, À SAÚDE E AO MEIO AMBIENTE DO TRABALHO SAUDÁVEL**

Poucos aspectos relevantes ao direito podem ser considerados mais essenciais à vida digna das pessoas que trabalham e, portanto, jusfundamentais, que aqueles que se vem de descrever. Por isso, o direito constitucional e o direito do trabalho são convocados a incidir sobre esse objeto do qual só vêm tangenciando as bordas: o trabalho concreto.<sup>59</sup>

Pois bem, o artigo 225 da CRFB assegura o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, considerando este um “bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida”. A referência a sadia qualidade de vida transcende a mera ausência de doenças e se vincula a diversos aspectos da vida digna, inclusive a saúde psíquica, desenvolvimento pessoal e o bem estar social. A mesma Carta assegura, nos arts. 6º e 196 o direito fundamental à saúde. Claro que trabalhadores também têm direito à saúde e ao meio ambiente equilibrado, aí incluído o do trabalho (art. 200, VIII). O que faz considerar-se o bem jurídico ambiente de trabalho um bem de uso comum (ainda quando inserido no espaço privado) essencial à sadia qualidade de vida e à dignidade dos trabalhadores. E mais, entrelaçando e confluindo esses direitos

---

58 MINÉ, Michel. À propôs d’organisations du travail et d’évolutions du droit du travail. In: CHAIGNOT, N.; DEJOURS, C. (dir.) **Clinique du travail et évolutions du droit**. Paris, Puf, 2017, p. 426.

59 WANDELLI, **O direito humano e fundamental ao trabalho**, ob. cit. No mesmo sentido, MINÉ, ob. cit., p. 445-446.

fundamentais, a Constituição previu um direito fundamental à progressiva redução dos riscos inerentes ao trabalho (risco mínimo regressivo) insculpido no art. 7º, XXII.

Esse entrelaçamento de direitos fundamentais é mesmo evidente e reconhecido pela doutrina, que associa ainda outros direitos como a integridade psicofísica.<sup>60</sup> No entanto, aquele que é considerado “o mais importante, ou o direito básico dos direitos sociais”, o direito ao trabalho,<sup>61</sup> tem sido oblivido nesse feixe de direitos fundamentais que conflui para a tutela da saúde de trabalhadoras e trabalhadores. O que aqui se sustenta é que a peça que falta nesse conjunto é justamente o seu centro. É o direito fundamental ao trabalho que tem diretamente sob o seu âmbito de proteção os aspectos relativos à atividade e à organização do trabalho, articulando em torno de si a tutela jusfundamental face o assédio moral organizacional. É essa normatividade que dá sentido concreto ao disposto no art. 7º, XXII da Constituição, no que respeita aos riscos organizacionais, bem como tutela os aspectos essenciais do trabalho enquanto uma das determinantes da saúde (art. 3º da Lei 8.080/90), especialmente psíquica. E mais, é o fundamento constitucional da evolução do conceito de meio ambiente do trabalho. Na ausência de legislação ordinária mais detida sobre muitos aspectos da organização do trabalho, ganha relevância a incidência direta desses direitos fundamentais em coerência com aspectos da legislação. Explicita-se.

O art. 23 da Declaração Universal dos Direitos Humanos e o art. 7º do PIDESC afirmam que o direito ao trabalho engloba não só que haja trabalho, como plataforma do sustento, mas que esse trabalho propicie “condições justas e favoráveis” para os sujeitos. Isto implica reconhecer que o trabalho não é só um “mal necessário”, um meio para a obtenção de renda e outros bens que, se puderem ser obtidos diretamente, sem o trabalho, tanto melhor. O trabalho é uma mediação necessária para favorecer a autorrealização humana, desde que ele tenha as condições adequadas para isso. A OIT na Declaração de 2008, ratificada pela ONU e na Declaração de Filadélfia, de 1944, fala de um trabalho no qual “indivíduos possam desenvolver e atualizar as capacidades e habilidades que os habilitem a empregá-las produtivamente para a sua

60 V. g., SILVA, José Antonio R. **O. A saúde do trabalhador como um direito humano**. São Paulo, LTr., 2008, p. 68-69. FIORILLO, Celso A. P. **Tutela jurídica do meio ambiente cultural como parâmetro normativo da denominada sociedade da informação no Brasil**. RIDB Ano 1 (2012), nº 10, p. 5969-5970.

61 MELLO, Celso de Albuquerque. A proteção dos direitos humanos sociais nas nações unidas. In: SARLET, Ingo Wolfgang (org.). **Direitos fundamentais sociais: estudos de direito constitucional, internacional e comparado**. Rio de Janeiro: Renovar, 2003. p. 228.

autorrealização e para o bem comum<sup>62</sup>. Estão aí elementos cruciais que correspondem às resultantes para o indivíduo dos níveis de sublimação de Dejours: autorrealização e desenvolvimento pessoal pelo trabalho, contribuição para o bem comum, para a cultura, para o bem estar, para a vida política.

É da tradição do direito ao trabalho nas normas internacionais, constitucionais e na doutrina especializada, que ele englobe uma multiplicidade de dimensões normativas com uma série de prerrogativas, pretensões, deveres, valores, relacionados entre si e adscriptos a um dispositivo jusfundamental, ou seja, aquilo que Robert Alexy chama de um “direito fundamental como um todo”<sup>63</sup>. Por exemplo, a Observação Geral n. 18 de 2005 do CDESC, da ONU, órgão responsável pelo controle da aplicação do PIDESC, estabelece um referencial de diversas dimensões do direito ao trabalho. Mais recentemente, estudo apresentado pelo Alto Comissariado em Direitos Humanos da ONU à assembleia do CDH, em 2016, fez o mapeamento das diversas dimensões de conteúdo do direito ao trabalho, listando 16 delas, organizadas em dois grandes âmbitos: a) Liberdade e oportunidades de trabalho em condições de igualdade e acessibilidade; b) Condições justas e favoráveis de trabalho, aí incluídas as condições materiais relacionadas com a saúde, a segurança e a dignidade no trabalho.<sup>64</sup> Dentre essas dimensões do âmbito de proteção do direito ao trabalho, à luz do que se vem sustentando, o aspecto central é o que já há alguns anos se denomina de um **direito fundamental ao conteúdo do próprio trabalho**<sup>65</sup>, envolvendo as condições da atividade e da organização do trabalho e que, nesse estudo do ACDH/ONU de 2016, corresponde à dimensão de autorrealização e conteúdo do trabalho, capazes de fortalecer a autoestima, a saúde e o pleno desenvolvimento da personalidade:

A interdependência dos direitos ao trabalho, à saúde e ao pleno desenvolvimento da personalidade humana chama a atenção para o aspecto qualitativo do emprego. O trabalho decente deve fornecer oportunidades razoáveis para a autorrealização e o aumento da autoestima. (...)

---

62 (ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization/2008): “individuals can develop and update the necessary capacities and skills they need to enable them to be productively occupied for their personal fulfilment and the common well-being”

63 ALEXY. Robert. **Teoría de los derechos fundamentales**, Madrid: Centro de Estudios Constitucionales, 1993, p. 240-245.

64 ONU A/HRC/31/32 <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G15/288/28/PDF/G1528828.pdf?OpenElement>

65 WANDELLI, **O direito humano e fundamental ao trabalho**, ob. cit., p. 294-298. Idem.

O direito ao trabalho inclui exigências básicas de conteúdo qualitativo da atividade, que não pode ser desprovida de sentido, excessivamente repetitiva ou exaustiva. Condições do ambiente de trabalho que favoreçam a autorrealização incluem respeito às liberdades políticas e econômicas dos indivíduos; a possibilidade de cooperação e diálogo entre trabalhadores e com a hierarquia da organização; reconhecimento da contribuição dos trabalhadores; perspectivas de carreira e desenvolvimento profissional; a promoção da saúde física e mental do trabalhador; respeito à individualidade e moralidade; a ausência de discriminação e de assédio moral e sexual; e o respeito. É dever do Estado implementar e proteger este direito e impor aos empregadores o dever de respeitá-lo.

Note-se que o direito ao conteúdo do próprio trabalho que sustentamos e que se consagra no documento do CDH da ONU aponta para um âmbito normativo muito mais amplo e profundo, *v.g.*, que o direito à ocupação efetiva, consagrado no art. 4.2, a, do Estatuto dos Trabalhadores da Espanha, no sentido de dar trabalho e permitir sua execução normal. Trata-se de uma ocupação qualificada, de modo que o trabalho seja capaz de permitir o desenvolver das capacidades e dons humanos, (art. 1º da Convenção n. 122 da OIT) ou melhor ainda, que permita aos indivíduos “desenvolver e atualizar as capacidades e habilidades que os habilitem a empregá-las produtivamente para a sua autorrealização e para o bem comum” (artigo III(b) da Declaração de Filadélfia). Isto depende não só do conteúdo da atividade, individual e coletivamente considerada, mas sobretudo das condições da organização do trabalho necessárias a reconhecer-se e ser reconhecido pela contribuição dada pelo trabalho bem feito, envolvendo ainda condições de diálogo e participação na atividade deôntica de produção de regras formais e informais de trabalho. São estas as “condições que garantam as liberdades políticas e econômicas fundamentais da pessoa humana” (art. 6º do PIDESC).

Isso que aparentemente parece pouco, implica uma verdadeira Revolução Copernicana do Direito do Trabalho, porque obriga juridicamente a abrir-se a casamata da empresa, dos métodos de gestão e organização do trabalho como lugar da soberania absoluta do empregador. Se a atividade e a organização de trabalho realizam, a par do interesse do empregador, também necessidades fundamentais de desenvolvimento da personalidade, de identidade, saúde, formação e vínculos sociais e aprendizagem política, protegidas pelo direito fundamental ao trabalho, em

conexão com os direitos fundamentais à saúde, ao ambiente saudável e à redução dos riscos inerentes ao trabalho, o espaço da organização do trabalho, núcleo do ambiente de trabalho, deve ser compreendido como espaço de cidadania.<sup>66</sup>Aquele que trabalha não só está se desincumbindo de uma obrigação de prestação que interessa ao tomador mas, nesse mesmo ato vivencial de trabalho, está também exercendo um direito fundamental que, juridicamente, não elimina, mas contra-arresta, relativiza, o direito do empregador sobre a atividade e a organização do trabalho e impõe limites e conteúdos necessários. A coordenação do trabalho, como prerrogativa do empregador, não justifica um direito de degradação do seu conteúdo. Ao revés, essa prerrogativa que lhe é reconhecida sob os conceitos de subordinação ou dependência, deve trazer consigo a responsabilidade para com a pessoa humana dos que ali trabalham e que lhe antepõe limites e obrigações.

Isso implica rever-se a própria compreensão global do direito **do** trabalho para que alcance, além da regulação das condições de compra e venda da força de trabalho e as condições ambientais naturais, as condições existenciais no trabalho. O trabalho concreto – atividade e organização – até então esquecido do direito que lhe empresta o nome, passa a compor o centro do direito do trabalho. A partir daí, cabe identificar os limites negativos e conteúdos obrigatórios, extraídos dos elementos de fundamentação coligidos e das normas a eles referidos e que poderiam ser assim distribuídos:

#### A) LIMITES NEGATIVOS AO CONTEÚDO DO TRABALHO

1)Vedação de um conteúdo do trabalho com esvaziamento significativo, seja por ausência de tarefas, de utilidade das tarefas ou de total falta de controle sobre a própria atividade. 2)Limites quanto à invariabilidade excessiva, ou excesso de fragmentação, sobrecarga, intensidade ou extensão excessiva da jornada; incluem-se os métodos de remuneração que induzam à autointensificação. 3)Limites aos métodos de gestão e organização do trabalho que bloqueiem a cooperação entre os trabalhadores (vertical e horizontal) e com usuários e clientes (transversal), assim como métodos que inviabilizem a dinâmica contribuição-reconhecimento, inclusive por promoverem a disputa competitiva no lugar da cooperação e por suprimirem as condições de confiança

---

66 No mesmo sentido, Nicolas Chaignot, in: CHAIGNOT DELAGE, Nicolas; DEJOURS, Christophe (dirs.). **Clinique du travail et évolutions du droit**. Paris, Puf, 2017, p. 330-331.

e de diálogo e os espaços de deliberação. 4) Desenho organizacional que permita a adequação dos limites à singularidade de cada trabalhador e ao contexto de trabalho.

## B) CONTEÚDOS OBRIGATÓRIOS DA ATIVIDADE E ORGANIZAÇÃO

1) Mecanismos, espaços e tempos, assim como condições de transparência, confiança e liberdade de diálogo, para que haja a cooperação e a participação deliberativa na atividade deôntica formal e informal de regulação do trabalho. 2) Conteúdo da atividade individual e coletiva que permita o desenvolvimento das capacidades humanas e a contribuição para o bem comum. 3) Mecanismos adequados de reconhecimento material e simbólico da contribuição singular efetiva do trabalho. 4) Um grau razoável de autonomia e flexibilidade dos procedimentos laborativos. 5) Conteúdo significativo e moral da atividade a realizar e das práticas organizacionais. 6) Conhecimento do conteúdo do próprio trabalho individual e coletivo. 7) Perspectivas de carreira e desenvolvimento profissional. 8) Condições de continuidade e integração social e psicoafetiva em termos igualitários com o coletivo de trabalho.

Esses parâmetros devem ser desenvolvidos em diálogo rigoroso com as ciências clínicas do trabalho. Com eles, o direito fundamental ao trabalho ilumina juridicamente as condições organizacionais necessárias à sadia qualidade de vida dos trabalhadores e permite identificar os riscos inerentes à atividade e à organização do trabalho a serem tendencialmente suprimidos, bem como permite melhor conceber o ambiente do trabalho equilibrado. É isso que agora nos permite conectar a tutela em face do assédio moral organizacional com a tutela ambiental laboral. Suprida a lacuna referida, percebe-se que o assédio moral organizacional viola diretamente o direito ao trabalho<sup>67</sup>, nessa sua dimensão normativa relativa ao conteúdo do trabalho.

A associação do âmbito normativo dos direitos fundamentais ao trabalho e ao meio ambiente equilibrado também nos conduz a desvelar em sua importância a dimensão organizacional do conceito de ambiente do trabalho. Não que a organização do trabalho seja um elemento que possa ser isolado. Toda abordagem ambiental deve ser complexa e integrada. Uma redução de temperatura ou a música ambiente

---

<sup>67</sup> Esse vínculo já vinha alertado por GARCÍA HERRERA, Miguel A.; BUELGA, Gonzalo M.. **Constitución y acoso moral**. *Lan Harremanak*, n. 7, II, 2002, p. 69-84.

num frigorífico podem servir de mecanismo de indução à aceleração da produção.<sup>68</sup> Tampouco é aqui o espaço para discutir-se o conceito de ambiente do trabalho como um todo, mas cabe ressaltar a pertinência da integração a ele do elemento organizacional, o que afeta sobremaneira a tutela jurídica dessa dimensão ambiental, inclusive em face do assédio organizacional. A doutrina assenta que o conceito de meio ambiente, embora seja unitário e sistêmico, engloba diferentes aspectos do ambiente natural, artificial, cultural e do trabalho (autores atualmente referem também meio ambiente digital e do patrimônio genético).<sup>69</sup> Mas por que essa específica e eloquente referência constitucional de um ambiente do trabalho, de que trata o art. 200, VIII se justifica como um aspecto diferenciado de ambiente a par do natural, do artificial e do cultural? Por que a Constituição não referiu, *vg.*, ao ambiente da educação, do esporte ou de qualquer atividade humana realizada em um determinado espaço geográfico? Ora, se o ambiente de trabalho envolvesse apenas as características físicas, químicas e biológicas do local de trabalho, não haveria qualquer especialidade do meio ambiente do trabalho em relação ao meio ambiente em geral. O meio ambiente do trabalho não é o entorno “geográfico” do trabalho, como a *res extensa*, na qual o homem atua. Aliás, para ser justo, o próprio conceito de espaço da Geografia, desde Milton Santos, entendido como “conjunto indissociável de sistemas de objetos e de ações”<sup>70</sup>, não admite esse reducionismo. Tendo o trabalhar humano no seu centro<sup>71</sup>, o meio ambiente do trabalho é resultado de uma complexa e dinâmica interação de fatores naturais, sociais, técnicos, organizacionais, intersubjetivos, psíquicos, interdependentes que são próprios do trabalhar, de forma subordinada ou não, e que condicionam a realização de necessidades e a qualidade de vida dos que aí atuam.

Daí decorre a compreensão aprimorada pela melhor doutrina de um conceito funcional de ambiente do trabalho. Há, hoje, inclusive certo consenso científico de que o conceito inicial de meio ambiente introduzido pela Lei 6.938/1981 resta científica e

---

68 Vide o documentário **Carne e Osso: o trabalho em frigoríficos**, de Carlos Juliano Barros e Caio Cavechini.

69 FIORILLO, *ob. cit.*, p. 5959-5989.

70 SANTOS, M. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. 4.ed. São Paulo: Edusp, 2009.

71 Aqui seria necessário explicitar a tripolaridade do trabalhar, a partir do triângulo de Sigaut. Não há nunca no trabalho só relação sujeito-mundo dos objetos ou só relação sujeito-sujeito, mas sempre uma interação tripolar ego-real-outro, com a dupla dimensão coordenação-cooperação, acima explicitada. DEJOURS, **Le facteur humain**, *ob. cit.*

normativamente superado, notadamente no que respeita ao ambiente do trabalho, em relação ao qual não faz sentido que se restrinja às interações químicas, físicas e biológicas presentes no local de trabalho.<sup>72</sup> Por exemplo, as **plataformas digitais** de controle e obtenção de trabalho sob demanda criam, com suporte no objeto técnico, um ambiente de trabalho, uma determinada organização do trabalho, que será o meio pelo qual as pessoas irão realizar ou não as suas necessidades concretas de obtenção de sustento, de desenvolvimento pessoal e autorrealização. O local do trabalho – pense-se em motoristas ou entregadores por aplicativo ou trabalhadores de microtarefas *on line* – é apenas um reduzido aspecto. Se esse ambiente será propício e favorável à cooperação coletiva, ao pertencimento ao grupo, aos processos de deliberação, se haverá formas adequadas de reconhecimento e tratamento justo ou se ele vai degradar esses aspectos e jogar as pessoas em processos de adoecimento, competição e desconfiança, exploração, cinismo, isso decorre em boa parte das características organizacionais desse ambiente de trabalho. A escolha deliberada de opções de gestão que aumentarão os riscos de adoecimento ou de violação de outros bens jusfundamentais, riscos que poderiam ter sido evitados ou reduzidos, caracteriza ilícito da empresa e eventual assédio moral organizacional.

Vejamos alguns elementos normativos que permitem afirmar essa superação da redução do meio ambiente às condições naturais de que trata o art. 3º da Lei 6.938/1981. A Convenção 155 da OIT, que tem estatura normativa supralegal no direito interno, em seu art. 3, “e”, vincula a saúde aos elementos “físicos e mentais que afetem a saúde”, no que expressa que o ambiente de trabalho que serve de mediação à sadia qualidade de vida dos trabalhadores tem também elementos “mentais”.<sup>73</sup> O art. 12 do PIDESC, também norma de estatura supralegal, é enfático a assegurar a toda pessoa o direito “de desfrutar o mais elevado nível possível de saúde física e mental”, inclusive mediante medidas que assegurem “b) A melhoria de **todos os aspectos** de higiene do trabalho e do meio ambiente” (grifou-se). Diante disso não se sustenta um conceito

72 FELICIANO, Guilherme G. **Direito ambiental do trabalho: apontamentos para uma teoria geral**, vol. 1. São Paulo: LTr, 2013. p. 13. MARANHÃO, Ney. **Meio ambiente do trabalho: descrição jurídico-conceitual**. In: Direito ambiental do trabalho: apontamentos para uma teoria geral, vol. 3, p. 27-38. BRANDÃO, Cláudio Mascarenhas. **Acidente do trabalho e responsabilidade civil do empregador**. 4ª ed., São Paulo, LTr, 2015, p. 68. WANDELLI, Leonardo Vieira. **O direito humano e fundamental ao trabalho**, ob. cit., p. 276-279.

73 “o termo saúde, em relação ao trabalho, abarca não somente a ausência de doenças, mas também os elementos físicos e mentais que afetem à saúde e estão diretamente relacionados com a saúde e segurança do trabalho.”

legal reduzido e parcial. Da mesma forma, o art. 3º da Lei 8.080/1990 estabelece que são determinantes e condicionantes para a saúde, dentre outros, o meio ambiente, o trabalho e a renda. A interdependência entre os diversos elementos do ambiente está também expressa no art. 4º da Lei 9.795/99, que estatui os princípios básicos da educação ambiental, a qual prescreve: “I - o enfoque humanista, holístico, democrático e participativo; II - a concepção do meio ambiente em sua totalidade, considerando a interdependência entre o meio natural, o sócio-econômico e o cultural, sob o enfoque da sustentabilidade”. Ora, não há como conceber um enfoque humanista que valorize a interdependência entre os aspectos natural, sócio-econômico e cultural do meio ambiente do trabalho somente com aquelas condições naturalistas.<sup>74</sup> Por fim, a já referida NR-17 e seus anexos deixa assentado o papel da organização do trabalho para a saúde do trabalhador.

Afirma-se, então, que a projeção do direito ao conteúdo do próprio trabalho sobre o meio ambiente do trabalho implica um direito a uma organização saudável do trabalho, que é essencialmente responsável pelas condições de possibilidade dos processos sublimatórios, de autorrealização, de construção da saúde, do viver juntos em seus aspectos ético e político.<sup>75</sup> Na síntese de Déborah Zanchi, ao conceitualizar a poluição organizacional decorrente do aumento dos riscos à saúde dos trabalhadores pela adoção de certos métodos de gestão:

O empregador poluidor descumpre com os deveres iniciais negativos e, positivos do direito fundamental ao conteúdo do próprio trabalho, na dimensão do direito à organização saudável; impossibilitando, assim, a cooperação e a dinâmica contribuição-reconhecimento, bem como descumprem com os deveres ambientais de precaução e prevenção para a eliminação dos riscos.<sup>76</sup>

Fixada essa compreensão de que o meio ambiente de trabalho juridicamente tutelado engloba as interações sociais, técnicas, organizacionais, intersubjetivas,

---

74 Para uma aproximação entre o conceito jurídico de “condições de trabalho” e a abordagem psicodinâmica, ver VERKINDT, Pierre-Yves. Un nouveau droit des conditions de travail. In: **Droit Social**, Paris, n. 6, p. 634-642, jui. 2008.

75 WANDELLI, **O direito humano e fundamental ao trabalho**, ob. cit., p. 275-288.

76 ZANCHI, Deborah. M. **A poluição organizacional como desdobramento da poluição labor-ambiental: uma tutela do meio ambiente laboral pelo direito fundamental ao trabalho**. Curitiba, Unibrasil (dissertação de mestrado em Direito), 2017, p. 91-92.

psíquicas, o que resulta é a atração de todo o plexo normativo de proteção do direito ambiental também para a tutela das condições organizacionais de trabalho. Se as normas trabalhistas a este respeito são ausentes ou restritas a uns poucos dispositivos regulamentadores, há todo um arsenal jurídico de tutela ambiental que, associado aos direitos fundamentais referidos, ganha enorme função. O meio ambiente do trabalho, tutelado constitucionalmente – arts. 6º, 7º, XXII, 200, VIII e 225 da Constituição, – deve ser protegido pelo Estado, pela coletividade e pelas empresas que contratam trabalho, sujeitando-se ao padrão constitucional e legal de tutela ambiental, o qual envolve, entre outros aspectos: a) princípios de prevenção e de precaução; b) princípio de melhoria contínua; c) dever de prevenção e responsabilização objetiva integral do poluidor; d) presunção relativa denexo causal; e) prioridade da eliminação do risco em sua origem sobre o isolamento dos seus efeitos. Altera-se aí radicalmente o padrão civilista clássico de tutela preventiva e de responsabilização por danos que ainda prevalece em boa medida no âmbito laboral. No que se refere ao princípio poluidor-pagador, por exemplo, pode-se afirmar a responsabilidade de prevenir e de reparar integralmente os danos ao meio ambiente em caso de poluição. Esta é conceituada no artigo 3º, III, 'a', da Lei n. 6.938/81:

*Art. 3º: Para os fins previstos nesta lei, entende-se por:(...)*

*III: poluição, a degradação da qualidade ambiental resultante de atividades que diretamente ou indiretamente:*

*a) prejudiquem a saúde, a segurança e o bem-estar da população; (...)*

*b) criem condições adversas às atividades sociais e econômicas;"*

No dizer de Ney Maranhão, a poluição labor-ambiental

(...) é o desequilíbrio sistêmico no arranjo das condições de trabalho, da organização do trabalho ou das relações interpessoais havidas no âmbito do meio ambiente laboral que, tendo base antrópica, gera riscos intoleráveis à segurança e à saúde física e mental do ser humano exposto a qualquer contexto jurídico-laborativo – arrostando- -lhe, assim, a sadia qualidade de vida (CF, art. 225, caput).

O assédio moral organizacional, configura modalidade de poluição do meio ambiente do trabalho na sua dimensão organizacional pela degradação da qualidade do ambiente de trabalho em função das medidas ou atividades do empregador que

afetem o caráter mediador da organização do trabalho para os sujeitos e para uma sadia qualidade de vida, acarretando aumento dos riscos de doenças ou prejudicando a autorrealização pelo trabalho. Com isso viola diretamente o direito fundamental ao trabalho na sua confluência com os direitos fundamentais ao meio ambiente equilibrado, à saúde e à redução dos riscos inerentes ao trabalho.

Vale lembrar que a degradação do meio ambiente é tutelada juridicamente independentemente dos danos mediatos que daí surgem como potencial ou risco. As consequências mediatas da degradação do ambiente organizacional, em termos de afetação da saúde individual, do desenvolvimento da personalidade, da construção da identidade, da sociabilidade coletiva, são sempre imprevisíveis, em razão de fatores pessoais e da singularidade das estratégias de defesa. Porém, há suficiente conhecimento científico, a partir de décadas de pesquisas das ciências clínicas do trabalho, para afirmar-se que há condições que aumentam os riscos de adoecimento e o sofrimento patogênico, mas não se pode garantir quais e quando os sintomas vão aparecer. Risco aumentado não significa consequência obrigatória. Apenas uma parte dos fumantes têm câncer, o que não significa que o cigarro não seja grave fator de aumento de risco. Da mesma forma, o direito não pode definir uma organização do trabalho que assegure o "bem estar".<sup>77</sup> O que se pode é compelir determinadas condições necessárias e vedar certas condições que, em termos de precaução e prevenção amplificam os riscos. Ademais, a lei obriga ao empregador, além de afastar os riscos conhecidos, avaliar os riscos que não podem ser suprimidos. Em acréscimo, também a Convenção 190 da OIT, no art. 9º, b, determina que os empregadores avaliem a violência o assédio e os riscos psicossociais na gestão da saúde e segurança do trabalho.

Isso implica que, ainda que não se verifiquem concretamente os danos mediatos à saúde, a degradação e poluição do ambiente de trabalho, em qualquer dimensão de seu conceito integral, é já uma violação de um direito fundamental ao meio ambiente de trabalho saudável bem como, em muitos casos, uma violação a direitos de personalidade e da dignidade dos trabalhadores, ainda antes que se precipitem em um dano à saúde. Daí que condições de trabalho inadequadas, degradadas, que mantêm fatores de risco aumentados ou que podem ser reduzidos ou eliminados, caracterizam um ilícito e tais condições devem ser transformadas e coibidas pelas diferentes tutelas, inibitória, de remoção do ilícito, reintegratória e, em última instância, reparatória.

---

77 MINÉ, ob. cit., p. 447.

## CONCLUSÃO

O assédio moral organizacional constitui fenômeno notável do contexto atual do mundo do trabalho. É preciso apreender esse contexto para compreendê-lo. Ainda que o assédio moral organizacional seja apenas uma das muitas formas de violência vivenciadas no trabalho, a sua coibição e prevenção adequadas podem em muito aprimorar a tutela jurídica do trabalho, de modo a recuperar parte do déficit que o Direito do Trabalho apresenta hoje em sua capacidade de regular o conteúdo do trabalho, a atividade concreta, a organização do trabalho, os processos intersubjetivos e tudo o que há, aí, de essencial como “bem essencial à sadia qualidade de vida”, à dignidade, o desenvolvimento da personalidade e a formação da tessitura social e política. Afinal de contas, é em favor da dignidade humana que se funcionalizam as instituições e o direito. Para isso, é preciso que o direito compreenda, transdisciplinarmente, sobretudo com as ciências clínicas do trabalho, como o trabalho atua e pode atuar como mediação para o melhor e para o pior da pessoa humana e da sociedade.

Por outro lado, uma compreensão seletiva e reducionista do assédio moral, ainda que à guisa de coibi-lo, pode vir a contribuir, ao revés, para a naturalização e banalização de práticas de violência que hoje se disseminam com roupagens elegantes nos discursos e técnicas de gestão, higienizando o assédio e dificultando a reação.

O Direito brasileiro tem ferramentas jurídicas e científicas capazes de servir a essa tarefa, mesmo diante da ausência de uma normatividade mais específica acerca da organização do trabalho. No entanto, como todo trabalho, o trabalho jurídico depende do zelo e da cooperação daqueles que aí militam e da sua coragem para resistir às múltiplas tendências de banalização da violência no trabalho pelo próprio direito.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALEXY. Robert. **Teoría de los derechos fundamentales**, Madrid: Centro de Estudios Constitucionales, 1993

ARAÚJO. Adriane Reis de. Os três níveis do assédio moral no trabalho. In **Revista do Ministério Público do Trabalho do MS**, n. 11 (2018). Campo Grande, PRT-24, p. 14-34.

\_\_\_\_\_. **O assédio moral organizacional**. São Paulo: LTr, 2012.

AREOSA, João. O meu chefe é um algoritmo: reflexões preliminares sobre a uberização do trabalho. **Rev. Segurança Comportamental**, n. 14, 2021, p. 51-56.

BEAUDONNET, Xavier (Ed.). **Direito internacional do trabalho e direito interno: manual de formação para juízes e docentes em direito**. Turim, CIF-OIT, 2011

BRANDÃO, Cláudio Mascarenhas. **Acidente do trabalho e responsabilidade civil do empregador**. 4ª ed., São Paulo, LTr, 2015

CALVO, Adriana. **O direito fundamental à saúde mental no ambiente de trabalho: o combate ao assédio moral institucional - visão dos tribunais trabalhistas**. São Paulo: LTr, 2014.

CHAIGNOT DELAGE, Nicolas; DEJOURS, Christophe (dirs.). **Clinique du travail et évolutions du droit**. Paris, Puf, 2017

DEJOURS, Christophe. **Ce qu'il y a de meilleur en nous: travailler et honorer la vie**. Paris, Payot, 2021.

\_\_\_\_\_. **Assédio no trabalho e virada gestonária: acerca de um caso de suicídio na Magistratura**. Inédito.

DEJOURS, Christophe. **Situations du travail**. Paris, PUF, 2016

\_\_\_\_\_. **Le Choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité**. Paris, Bayard, 2015.

\_\_\_\_\_. Sublimação entre sofrimento e prazer no trabalho. **Revista Portuguesa de Psicanálise**, n. 33 (2), 2013, p. 9-28.

\_\_\_\_\_. **Le facteur humain**. 5ªed., Paris, PUF, 2010

\_\_\_\_\_. **Travail vivant 1: travail et sexualité**. Paris, Payot, 2009.

\_\_\_\_\_. **Travail vivant 2: travail et émancipation**. Paris, Payot, 2009.

\_\_\_\_\_. A banalização da injustiça social. 3ª ed., Rio de Janeiro, Editora FGV, 2000.

DEJOURS, C., DERANTY, J-P., RENAULT, E., SMITH, N. H.. **The Return of work in critical**

**theory:** self, society, politics. New York: Columbia University Press, 2018.

DUSSEL, Enrique. **La producción teórica de Marx:** um comentário a los Grundrisse. México: Siglo XXI, 1985.

EINARSEN, S., HOEL, H., ZAPF, D. & COOPER, C. L. **Bullying and harassment at work:** developments in theory, reseach and practice. 2ª ed., EUA: CFC Press, 2010.

FELICIANO, Guilherme Guimarães. O meio ambiente do trabalho e a responsabilidade civil patronal: reconhecendo a danosidade sistêmica. In: FELICIANO, Guilherme Guimarães; URIAS, João (Coords.). **Direito ambiental do trabalho:** apontamentos para uma teoria geral. Vol. 1 São Paulo: Ltr, 2013.

FIORILLO, Celso A. P. **Tutela jurídica do meio ambiente cultural como parâmetro normativo da denominada sociedade da informação no Brasil.** RIDB Ano 1 (2012), nº 10, p. 5959-5989

GARCÍA HERRERA, Miguel Angel; BUELGA, Gonzalo Maestro. **Constitución y acoso moral.** *Lan Harremanak*, n. 7, 2002-II, p. 69-84.

GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andréa Pereira (org.). Assédio Moral Interpessoal e Organizacional. São Paulo: LTr, 2009.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **International Labour Conference.** 8B (Rev.1 Provisional Record. ILC107-PR8B(Rev.1)- RELME-180626-1-En.docx. 107th Session, Geneva, May-June 2018

LANCMAN, Selma e SZNELWAR, Laerte Idal (Orgs.). **Christophe Dejours:** da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. 3ª Ed., revista e ampliada, Rio de Janeiro, FIOCRUZ/Paralelo 15, 2011.

MARANHÃO, Ney. **Poluição labor-ambiental:** abordagem conceitual da degradação das condições de trabalho, da organização do trabalho e das relações interpessoais travadas no contexto laborativo. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2017.

\_\_\_\_\_. **Meio ambiente do trabalho:** descrição jurídico-conceitual. In: Direito ambiental do trabalho: apontamentos para uma teoria geral, vol. 3, p. 27-38.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. Livro I, vol. 1, 20ª ed., Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2002

MELLO, Celso de Albuquerque. A proteção dos direitos humanos sociais nas nações unidas. In: SARLET, Ingo Wolfgang (org.). **Direitos fundamentais sociais: estudos de direito constitucional, internacional e comparado**. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

MINÉ, Michel. À propôs d'organisations du travail et d'évolutions du droit du travail. In: CHAIGNOT, N.; DEJOURS, C. (dir.) **Clinique du travail et évolutions du droit**. Paris, Puf, 2017, p. 423-455.

MÜLLER, Friedrich. **Discour de la méthode juridique**. Paris: PUF, 1996

OLIVEIRA, Sebastião Geraldo de. **Proteção Jurídica à Saúde do Trabalhador**. 5. ed. rev. ampl. e atual. São Paulo: LTr, 2010.

POLANYI, K. (2012) **A grande transformação: as origens de nossa época**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2012.

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

SÁNCHEZ RUBIO, David. **Apresentação**. In WANDELLI, O direito humano e fundamental ao trabalho. São Paulo, LTr, 2012, p. 17-22.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. 4.ed. São Paulo: Edusp, 2009.

SILVA, José Antonio R. **O. A saúde do trabalhador como um direito humano**. São Paulo, LTr,, 2008

SUPIOT, Alain. **Gouvernance par les nombres**. Cours au Collège de France (2012-2014). Paris, Fayard, 2015.

SZNELWAR, Laerte I. **Quando trabalhar é ser protagonista e o protagonismo do trabalho**, São Paulo, Blucher, 2013.

SZNELWAR, L. I.; WANDELLI, L. V. Gouverner les juges : les impacts des modalités de gestion et d'organisation du travail sur la subjectivité, la santé mentale, l'éthos professionnel et la démocratie au Brésil. In: OBERTELLI, P; WITTORSKI. **Les questions de démocratie dans les transformations du monde actuel**: Recherches en sciences humaines et sociales. Nîmes: Champ social, 2021, p. 43-61.

VERKINDT, Pierre-Yves. Un nouveau droit des conditions de travail. In: **Droit Social**, Paris, n. 6, p. 634-642, jui. 2008.

WANDELLI, Leonardo Vieira. Psicodinâmica do Trabalho e Direito do Trabalho: uma aproximação introdutória. In: TEODORO, Maria Cecília M. *et alii* (coords). **Direito Material e Processual do Trabalho**. São Paulo, LTr/CAPES/FAPEMIG, 2017, p. 79-89.

\_\_\_\_\_. **Da psicodinâmica do trabalho ao direito fundamental ao conteúdo do próprio trabalho e ao meio ambiente organizacional saudável**. In: MACEDO, K. B *et alii* (orgs.). Organização do trabalho e adoecimento – uma visão interdisciplinar. Goiânia: Ed. PUC Goiás, 2016, p. 287-314.

\_\_\_\_\_. **A efetividade do processo sob o impacto das políticas de gestão judiciária e do novo CPC**. In BRANDÃO, Cláudio e MALLETT, Estevão (orgs.) Coleção Repercussões do novo CPC, vol.4: Processo do Trabalho. Salvador, Juspodivm, 2015, p. 55-83.

\_\_\_\_\_. **O direito humano e fundamental ao trabalho**: fundamentação e exigibilidade. São Paulo, LTr, 2012.

WANDELLI, L. V. e TAVARES, L. N. M (coord.). **Impactos dos mecanismos de gestão e avaliação do trabalho judicial na subjetividade e saúde psíquica de servidores e magistrados**: uma abordagem a partir da interface da Psicodinâmica do Trabalho com a ergonomia da atividade e análise organizacional. Escola Judicial do TRT da 9ª Região, Curitiba, 2014/2015.

ZANCHI, Deborah. M. **A poluição organizacional como desdobramento da poluição labor-ambiental**: uma tutela do meio ambiente laboral pelo direito fundamental ao trabalho. Curitiba, Unibrasil (dissertação de mestrado em Direito), 2017.

Publicado originalmente na Revista LTr | Abril 2022 | Página 443