

**UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO**

**ISABELA FACTORI DANDARO**

**ASSÉDIO MORAL VERSUS COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA: PRÁTICAS DE  
PREVENÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS LABORAIS**

**ARARAQUARA - SP  
2024**

ISABELA FACTORI DANDARO

**ASSÉDIO MORAL VERSUS COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA: PRÁTICAS DE  
PREVENÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS LABORAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito, curso de Mestrado Profissional, da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Direito.

**Linha de pesquisa:** Desjudicialização e Modelos de Solução de Conflitos

**Orientadora:** Profa. Dra. Aline Ouriques Freire Fernandes.

ARARAQUARA – SP  
2024

## FICHA CATALOGRÁFICA

D176a Dandaro, Isabela Factori

Assédio moral versus comunicação não violenta: práticas de prevenção e gestão de conflitos laborais/Isabela Factori Dandaro.

Araraquara: Universidade de Araraquara, 2025.

70f.

Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-graduação em Direito Mestrado Profissional- Universidade de Araraquara-UNIARA

Orientador: Profa. Dra. Aline Ouriques Freire Fernandes

1. Assédio moral. 2. Ambiente de trabalho. 3. Dignidade da pessoa humana. 4. Comunicação não violenta. 5. Gestão de conflitos.

I. Título.

CDU 340

ISABELA FACTORI DANDARO

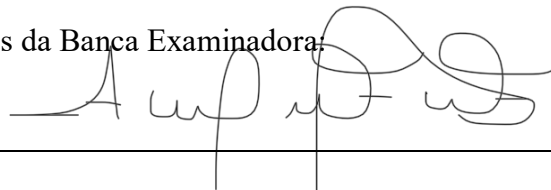
**TÍTULO:** Assédio Moral Versus Comunicação Não Violenta: Práticas de Prevenção e Gestão de Conflitos Laborais

Relatório de Defesa apresentado ao Programa de Mestrado em Direito e Gestão de Conflito da Universidade de Araraquara - UNIARA, como requisito para obtenção do título de Mestre em Direito.

**Linha de pesquisa:** Desjudicialização e Modelos de Solução de Conflitos

**Orientador:** Profa. Dra. Aline Ouriques Freitas Fernandes  
**Co-orientador:**

Membros componentes da Banca Examinadora:



**Presidente e Orientador:** Profa. Dra. Aline Ouriques Freitas Fernandes  
Universidade de Araraquara.

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** RICARDO AUGUSTO BONOTTO BARBOZA  
Data: 07/03/2025 12:47:40-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Membro Titular:** Prof. Dr. Ricardo Augusto Bonotto Barbosa  
Universidade de Araraquara

CRISTINA VELOSO  
DE  
CASTRO:78781809620

Assinado digitalmente por CRISTINA VELOSO DE CASTRO:78781809620  
ND: C=BR, O=ICP-Brasil, OU=Certificado Digital, OU=24053887000144,  
OU=Secretaria da Receita Federal do Brasil - RFB, OU=RFB e-CPF A3,  
OU=sem-branco, CN=CRISTINA VELOSO DE CASTRO:78781809620  
Razão: Eu sou o autor deste documento  
Localização:  
Data: 2025.03.07 13:12:14-0300  
Foxit PDF Reader Versão: 2024.3.0

**Membro Titular externo:** Profa. Dra. Cristina Veloso Castro  
Universidade do estado de Minas Gerais

**Local:** Universidade de Araraquara

***Dedico*** este trabalho, A minha mãe, meu maior exemplo de amor e doação. A pessoa que me apoia verdadeiramente e incondicionalmente em todos os meus sonhos. Que confia em mim e nas minhas escolhas. Que reconhece todos os meus enfrentamentos e lutas diárias. Te amo para sempre.

## **AGRADECIMENTOS**

Á Deus, por me dar o bem mais precioso: A VIDA!

Á minha orientadora, Professora Doutora Aline Ouriques Freire Fernandes, pelo apoio incondicional, pela confiança no meu potencial e, por não ter soltado minha mão em nenhuma etapa desse árduo processo. Por ser minha grande inspiração como pessoa, mulher, professora, e, acima de tudo, como ser humano.

Ao professor Edmundo Alves, por ter acreditado em mim, do início ao fim. Por tudo o que me proporcionou desde o meu ingresso no mestrado. Por ter me acolhido, me amparado, e me dado forças no momento mais difícil da minha vida.

Á Professora Geralda Cristina de Freitas Ramalheiro, pelo amparo em todas as etapas, pelo incentivo na participação de Congressos, pela doação em cada aula e reunião.

A todos os meus professores e colegas do mestrado da Uniara, em especial ao meu grande amigo Alexandre Eli Alves.

Às minhas colegas de trabalho, Marina Dias e Helen Machado, por me mostrarem todos os dias o valor do meu trabalho.

Aos meus pais e a minha irmã, por serem minha fortaleza.

Ao meu irmão mais novo, que chegou para me mostrar tudo o que eu ainda posso ser.

Ao meu companheiro, Dreisson, meu grande exemplo de amor e de fé, por estar sempre do meu lado.

Aos profissionais da saúde que cuidaram de mim e do meu restabelecimento.

*“Tudo é considerado impossível, até acontecer”.*

Nelson Mandela

## RESUMO

O assédio Moral no trabalho caracteriza-se como um fenômeno social que se confunde com a própria evolução da sociedade, tendo como marco inicial principal a escravidão, cuja cultura de exploração se estende até os dias atuais, apresentando hoje uma nova roupagem, caracterizada por abusos silenciosos e velados. Tal fenômeno se caracteriza como uma forma de conflito laboral, que afeta o ambiente de trabalho como um todo, e do qual deriva inúmeras consequências danosas não apenas para a saúde do trabalhador, mas para a própria sociedade, destinatária dos serviços prestados no âmbito das organizações públicas. O presente trabalho visa analisar os principais aspectos desse fenômeno no âmbito acadêmico, como sua concepção, suas diferentes formas, suas consequências e a relação entre a dignidade do trabalhador, o meio ambiente organizacional das empresas e a ordem jurídica vigente. O estudo busca, também, apresentar os métodos extrajudiciais de resolução de conflitos existentes no Brasil, elencando-se a comunicação não violenta como ferramenta valiosa de gestão adequada desses conflitos laborais. Para a obtenção de possíveis respostas, utilizou-se da técnica bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa. Concluiu-se que a ausência de normativa federal sobre o tema dificulta a contenção das práticas de assédio moral organizacional, o que impacta diretamente a tutela dos direitos trabalhistas, os quais só poderão ser devidamente assegurados por meio da conscientização e construção de uma comunicação humana e eficaz dentro do ambiente laboral.

**Palavras-chave:** Assédio Moral; Ambiente de Trabalho; Dignidade da Pessoa Humana; Comunicação Não Violenta; Gestão de Conflitos.



## ABSTRACT

Moral harassment at work is characterized as a social phenomenon that is confused with the evolution of society itself, having slavery as its main starting point, whose culture of exploitation continues to the present day, presenting today a new guise, characterized by abuse silent and veiled. This phenomenon is characterized as a form of labor conflict, which affects the work environment as a whole, and from which derives numerous harmful consequences not only for the worker's health, but for society itself, recipient of the services provided within the organizations. The present work aims to analyze the main aspects of this phenomenon in the academic sphere, such as its conception, its different forms, its consequences and the relationship between worker dignity, the organizational environment of companies and the current legal order. The study also seeks to present the extrajudicial conflict resolution methods that exist in Brazil, listing non-violent communication as a valuable tool for the adequate management of these labor conflicts. To obtain possible answers, bibliographic and documentary techniques were used, with a qualitative approach. It was concluded that the absence of federal regulations on the subject makes it difficult to contain the practices of organizational moral harassment, which directly impacts the protection of labor rights, which can only be properly ensured through awareness and the construction of human and effective within the work environment.

**Keywords:** Moral Harassment; Desktop; Dignity of Human Personnel; Non-Violent Communication; Conflict management.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CF Constituição Federal

CLT Consolidação das Leis do Trabalho

CNJ Conselho Nacional de Justiça

CNMP Conselho Nacional do Ministério Público

CNV Comunicação Não Violenta

CPC Código de Processo Civil

CP Código Penal

CPP Código de Processo Penal

LAI Lei de Acesso à Informação

MP Ministério Público

OMS Organização Mundial da Saúde

ONU Organização das Nações Unidas

DUDH Declaração Universal dos Direitos Humanos

TCAC Termo de Compromisso de Ajuste de Conduta

TJSP Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 METODOLOGIA.....</b>	<b>18</b>
<b>3 DO ASSÉDIO MORAL .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 ORIGEM DO ASSÉDIO MORAL .....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 O ASSÉDIO MORAL E O ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO .....</b>	<b>22</b>
<b>3.3 O ASSÉDIO MORAL À LUZ DO PRINCÍPIO DA DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA.....</b>	<b>26</b>
<b>4 TIPOS DE ASSÉDIO MORAL.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 CLASSIFICAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1.1 O assédio moral organizacional.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1.2 A relação de assédio e os seus protagonistas .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1.3 A comunicação perversa .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1.4 A institucionalização do assédio moral.....</b>	<b>37</b>
<b>5 A RELAÇÃO ENTRE A COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA E OS MÉTODOS ADEQUADOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS NO BRASIL .....</b>	<b>40</b>
<b>5.1 A ORIGEM DA COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>40</b>
<b>5.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>41</b>
<b>5.3 COMPONENTES DA COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA.....</b>	<b>42</b>
<b>5.4 MÉTODOS ADEQUADOS DE GESTÃO DE CONFLITOS NO BRASIL .....</b>	<b>43</b>
<b>5.4.1 Origem, tipos e estágios dos conflitos na sociedade.....</b>	<b>43</b>
<b>5.4.2 Métodos extrajudiciais de gestão de conflitos .....</b>	<b>45</b>
<b>5.4.2.1 Mediação.....</b>	<b>46</b>
<b>5.4.2.2 Conciliação .....</b>	<b>46</b>
<b>5.4.2.3 Negociação.....</b>	<b>47</b>
<b>5.4.2.4 Arbitragem .....</b>	<b>47</b>
<b>5.5 A COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE CONFLITOS LABORAIS.....</b>	<b>48</b>
<b>6 A HUMANIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO COMO MEDIDA DE EFETIVAÇÃO DO ACESSO À JUSTIÇA.....</b>	<b>52</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução da temática assédio moral, ao longo da história, encontra-se intimamente ligada à criação e modificação dos diversos tipos de relação de trabalho existentes na sociedade, se confundindo, por conseguinte, com a própria evolução desta, tendo em vista as diferentes formas de regulamentação até então confeccionadas para a proteção dos direitos trabalhistas.

Assédio moral é toda e qualquer conduta abusiva manifestada por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (Hirigoyen, 2009, p. 65).

Nos ambientes laborais, tais condutas abusivas podem ser exteriorizadas tanto no setor privado como na esfera pública, e se caracterizam em três vertentes: vertical descendente (do superior hierárquico ao inferior), vertical ascendente (de um ou mais inferior hierárquico ao superior), o horizontal (entre trabalhadores de um mesmo patamar hierárquico), e misto (horizontal e vertical (Conselho Nacional do Ministério Público, 2016).

Em que pese o farto acervo legislativo envolvendo as relações de trabalho existentes no Brasil, do qual é possível se extrair uma gama de direitos e mecanismos de proteção voltados ao trabalhador, é cediço que as questões envolvendo o tema do assédio moral no ambiente laboral ainda se encontram em fase embrionária.

Vários são motivos que circundam à negligência jurídica quanto ao assunto em questão, tópicos estes que serão abordados de maneira detalhada no decorrer do presente estudo, de forma a permitir ao leitor a real compreensão das dificuldades existentes para tratativa do tema, que, por ainda ser considerado velado, não conta sequer com legislação federal própria.

A inércia do direito em regulamentar objetivamente o assunto abre brechas no tocante à proteção do trabalhador, e fomenta, sobremaneira, a reiteração de condutas do gênero nas relações laborais, sobretudo diante da certeza dos assediadores quanto a não punição de seus atos.

No Brasil, a inexistência de legislação de âmbito federal para prevenir e punir essas condutas perniciosas não impediu que alguns municípios e estados instituíssem algumas leis específicas sobre o tema. Tais ordenamentos jurídicos, entretanto, não se mostram suficientes para abordar de forma ampla a questão, revelando-se escassos para garantir a proteção do trabalhador.

Ressalta-se, sobre o assunto, o Projeto de Lei n.º 4742/2001, o qual permaneceu parado por quase 20 (vinte) anos, e encontra-se desde 2019 aguardando apreciação pelo Senado Federal. Tal projeto mostra-se de grande relevância e valia em razão de objetivar a alteração do Código Penal para tipificação do assédio moral no trabalho como infração penal. (Brasil, 2001)

Nesse sentido, ao ser submetido à uma situação de assédio moral, o trabalhador da esfera privada, quando do sopesamento das possíveis consequências negativas que eventual denúncia de assédio pode acarretar, encontra sempre as mesmas questões a serem enfrentadas: perseguição, demissão, e necessidade de buscar um novo emprego.

Nota-se que, dentre os efeitos acima descritos, a sequela mais drástica a ser enfrentada pelo trabalhador é a demissão, risco esse, que, a toda evidência, já é suportado pela maioria dos cidadãos brasileiros que se vinculam a uma relação trabalhista regida pela CLT, e que podem, sem muitos entraves, e pelos mais diversos motivos, serem a qualquer tempo dispensados por seu empregador.

Certo é, portanto, que o embate a uma situação de assédio se torna mais palpável dentro do setor privado, sobretudo em razão da existência de uma Justiça criada especialmente para tratar de questões que circundam a esfera trabalhista (Justiça do Trabalho). Tal Justiça reconhece a posição de vulnerabilidade do empregado, prevendo, inclusive, mecanismos específicos de proteção para equalizar a relação e eventual contenda entre as partes, inclusive judicial.

Esse cenário, no entanto, não é vislumbrado no setor público. A estabilidade, tão desejada por aqueles que almejam um cargo público, se torna, na verdade, o maior entrave para as denúncias de assédio, e o maior obstáculo para o enfrentamento da questão.

A perda de um emprego, indiscutivelmente, não se equivale a perda de um cargo, por todos os sacrifícios e dificuldades que envolveram o alcance deste último, e principalmente, porque sua busca está intimamente relacionada à segurança proporcionada por esse vínculo de trabalho.

As demissões no setor público, aliás, são muito mais incomuns do que na esfera privada, porque precisam estar condicionadas a uma violação grave de dever funcional, e respaldadas por procedimento apuratório próprio, o que dá ao servidor uma maior segurança de não ter seu vínculo trabalhista quebrado do dia para a noite.

Assim, para evitar perseguições e perda do cargo, o servidor público passa a suportar todo e qualquer abuso, advindos, na maioria das vezes, de uma autoridade, o que potencializa o medo de retaliações e aumenta o índice de doenças psíquicas desenvolvidas por tais

trabalhadores. Tal panorama coloca o servidor em um verdadeiro ciclo de assédio e temor, o que potencializa o adoecimento dos funcionários, e reforça a política do silêncio já instaurada no setor público e que, conseqüentemente, torna cada vez mais distante a possibilidade da tratativa do tema nessa esfera de trabalho (Arenas, 2013).

Importante lembrar que as garantias e benefícios concedidos ao servidor público, muitas vezes criticada pela população leiga, são dispostos pelo ordenamento jurídico justamente porque o destinatário principal dos trabalhos realizados na esfera pública é a sociedade. O que se visa, portanto, não é dar regalias a apenas uma parte dos trabalhadores brasileiros, mas garantir que os serviços a ele prestados sejam, de fato, de qualidade.

Nesse sentido, aliás, é que o tema deste estudo extrapola a relação entre duas partes e passa a ser, então, de interesse público. O adoecimento do trabalhador da esfera pública e a fragilidade de sua saúde interferem sobremaneira na produtividade, eficiência, e principalmente, na qualidade do serviço prestado à sociedade. Colocar tais questões em pauta, portanto, mostra-se imprescindível para a preservação da dignidade do servidor como pessoa, bem como para a proteção da sociedade enquanto destinatária final dos serviços prestados pela Administração Pública (Arenas, 2013).

A defesa do emprego da comunicação não violenta como pano de fundo de qualquer relação trabalhista, pode se mostrar como base para a utilização da mediação e negociação como meios adequados de gestão de conflitos laborais.

Nesse diapasão, a proposta ora apresentada, deve ser interpretada como uma forma de equalização da questão, e não essencialmente do seu extermínio, com vistas a tornar viável a aplicação dos instrumentos práticos sugeridos.

Indiscutível que, no mundo ideal, o completo aniquilamento dos assédios seria o cenário perfeito para a garantia da dignidade dos trabalhadores como pessoas humanas que são. Mas é certo, também, que o caminho a ser percorrido é longo, e recheado de peculiaridades impregnadas por uma cultura trabalhista marcada pelo preconceito em seus mais diversos aspectos (econômicos, de gênero, de raça) e por uma história caracterizada, sobretudo, pela exploração humana.

As longas jornadas de trabalho, que, em alguns casos, sequer permitem o recebimento de hora extra, aliadas ao distanciamento do trabalho em equipe, à transferência de responsabilidades impróprias para os subordinados, o acúmulo de encargos à uma só classe, a cobrança de metas inatingíveis, a exposição à situações vexatórias e humilhantes, e, principalmente, o desconhecimento e/ou descaso com as doenças psíquicas provocadas pelo esgotamento mental, tornam o ambiente de trabalho pernicioso e nefasto, que anula

gradativamente a própria dignidade do trabalhador, e limita, por consequência, o cumprimento do princípio de acesso à justiça em sua integralidade.

Diversas são as formas de assédio evidenciadas, que prejudicam diretamente a saúde física e mental do trabalhador, merecendo esta última ainda mais atenção, por envolver doenças muitas vezes negligenciadas, cujos sintomas são “silenciados” e/ou ignorados, o que se reflete no grande número de trabalhadores doentes, mas sem diagnóstico.

A subestimação de tais doenças acontece, inclusive, pelo próprio portador, que não tem condições de perceber as significativas mudanças geradas em seu corpo e em sua mente.

Ninguém sonha em ficar cético, desconectado ou esgotado. Contudo, isso acontece diariamente conforme nossa vida entra em colapso sob o peso do orgulho, da falência moral ou das concessões. Sem preparo e atenção, perdemos a esperança, nos rendemos e desistimos. O chocante é como esses colapsos catastróficos geralmente nos pegam de surpresa. A pergunta é: houve sinais de aviso ou pistas ao longo do caminho que poderiam ter evitado tamanho sofrimento, perda e dor? (Nieuwhof, 2019, s/p).

Tais doenças são os maiores motivadores de afastamento dos trabalhadores do ambiente de trabalho, situação essa que faz aumentar o descontentamento dos superiores hierárquicos bem como a pressão suportada pelo funcionário, que, mais do que nunca, passa a se sentir culpado, não apenas pelo seu adoecimento, mas pelas inúmeras consequências daí decorrentes.

Tal culpa, inclusive, pode ser uma das sequelas do assédio sofrido, e o maior entrave para a evolução no caso de doenças psicológicas, de forma que o trabalhador passa viver um looping de sofrimento e culpa, sobretudo pela dificuldade em se provar as agressões.

A negativa do abusador, acompanhada da inexistência de provas claras e de ausência de testemunhas presenciais dificulta, sobremaneira, a concretização de denúncias de assédio, mascarando, assim, o real número de casos e de vítimas.

Oportuno salientar, no tocante as testemunhas, que ainda que verificados terceiros presentes no ato, são eles, em sua maioria, outros funcionários subordinados, que, por isso, optam por se manterem distantes de tais conflitos, justamente para preservarem seus vínculos de trabalho.

Veja, que, nesse caso, o ciclo de temor é amplamente dimensionado, ultrapassando o campo do abusado e do abusador, o que aterroriza o ambiente de trabalho como um todo, e inibe a iniciativa de outros funcionários, que já tenham sido ou possam vir a ser vítimas de assédios.

Por outro lado, quando os terceiros são autoridades, estas preferem não se envolver na questão, seja pelo fato de também serem autores de abusos, seja porque optam por preservar a relação com seus colegas de profissão.

Esse ponto, aliás, é o que mais se relaciona com a violação de acesso à justiça. Isso porque, no setor público, sendo tais autoridades detentoras de poder, cujas funções, inclusive, estão intimamente ligadas a promoção de justiça, nota-se uma total inversão de valores, e descumprimento de deveres relacionados ao cargo dentro da própria Instituição a que estão vinculados.

Questiona-se, portanto, como confiar em autoridades escaladas para promoverem a justiça, quando são autoras de injustiças em seus próprios ambientes de trabalho?

Tais descasos por parte dos superiores hierárquicos podem ser caracterizados por dois motivos: desconhecimento do tema ou desvio de caráter. Nenhum deles, porém, são aptos a justificar os assédios praticados, bem como para afastar a aplicação de punição.

No tocante à esfera pública, aliás, por serem ocupantes de lugar de poder muitas vezes ligado diretamente à justiça, seus autores possuem obrigação ainda maior de conhecer profundamente a questão, sendo responsáveis não apenas por buscar as informações necessárias, mas, sobretudo, por coibir tais práticas abusivas.

Um ambiente de trabalho saudável integra a proteção do meio ambiente disposta pela Constituição Federal de 1988, de forma que um trabalho digno e seguro, não se revela apenas uma garantia individual do cidadão, mas sim um direito fundamental.

Por isso, aliás, a relevância social do tema em questão, já que se mostra impossível o alcance de uma qualidade de vida, se essa mesma qualidade não é preservada no trabalho, sobretudo pela carga horária a ser cumprida, a qual, em média, equivale a um terço do dia do funcionário público.

Em razão disso, as propostas transcritas no presente estudo visa, sobretudo, a aplicação de medidas que de fato previnam a ocorrência dos conflitos laborais, de forma a proteger trabalhador e a sua saúde, cumprindo-se, assim, os mandamentos constitucionais em sua plenitude.

Como base em tais medidas eleva-se a comunicação não violenta como o mais resistente escudo para as práticas abusivas, e, também, como premissa maior para a manutenção de bons relacionamentos no ambiente de trabalho.

A comunicação assertiva e a implementação da cultura de paz na esfera trabalhista pressupõem, acima de tudo, a elaboração de códigos de ética e condutas institucionais que complementem o ordenamento jurídico já existente, sobretudo em razão da incompletude



das leis até então vigentes e da ausência de legislação específica sobre o tema assédio moral. A elaboração de tais códigos, aliados à implementação de canais efetivos denúncias, instituição de comissões internas, assessoria de profissionais de outras áreas, dentre outras práticas integrativas complementares, se mostram o caminho mais efetivo a ser tomado com vistas ao enfrentamento da questão.

A aplicação da comunicação não violenta como ferramenta adequada de gestão de conflitos visa, portanto, não apenas coibir a ocorrência de abusos por parte dos superiores hierárquicos, mas também, a gestão equânime de eventuais conflitos laborais originários, muitas vezes, da prática de assédio pelos detentores de poder.

A concretização das medidas práticas sugeridas no presente estudo busca, acima de tudo, garantir aos trabalhadores que suas funções sejam exercidas com prazer, aliviando o stress e sobrecarga de trabalho a que estão submetidos, proporcionando-lhes o direito de fala e o trabalho em equipe, protegendo-se, assim, tanto a saúde dos funcionários, como a própria sociedade, para a qual será entregue um serviço efetivo e de qualidade.

“A qualidade dos produtos gerados por uma empresa está diretamente relacionada com a qualidade da comunicação e o relacionamento entre as pessoas que a compõem. Não se constrói uma empresa 100% com pessoas 50%.” (Albuquerque, 2012, p. 19).

Nesse sentido, o combate preventivo ao assédio moral visa fomentar práticas trabalhistas sob o prisma do princípio da dignidade da pessoa humana, respeitando a integridade física e psíquica do trabalhador e edificando sua dignidade. Um ambiente de trabalho saudável integra a proteção do meio ambiente disposta pela Constituição Federal, de forma que um trabalho digno e seguro não se revela apenas uma garantia individual do cidadão, mas um direito fundamental de todo ser humano.

Diante de tal realidade, e considerando que a matéria envolve direitos humanos e a própria saúde pública, o presente estudo tem como objetivo demonstrar a importância do enfrentamento da questão na área acadêmica, como instrumento fomentador de políticas que, de fato, protejam o trabalhador.

O descortinar da temática, busca, por outro lado, não apenas a propositura de ambientes laborais dignos e saudáveis, mas também sugerir formas de proporcionar a eficiência do serviço prestado à sociedade, a qual é atingida diretamente pela diminuição da produtividade e afastamento de servidores adoecidos pelos assédios sofridos.

O presente trabalho visa, portanto, como objetivo geral, analisar os principais aspectos desse fenômeno no âmbito acadêmico, como sua concepção, suas diferentes

formas, suas consequências e a relação entre a dignidade do trabalhador, o meio ambiente organizacional das empresas e a ordem jurídica vigente.

Como objetivo específico busca, também, apresentar os métodos extrajudiciais de resolução de conflitos existentes no Brasil, elencando-se a comunicação não violenta como ferramenta valiosa de gestão adequada desses conflitos laborais.

## 2 METODOLOGIA

Este capítulo descreve os procedimentos adotados para conduzir a pesquisa sobre assédio moral no trabalho, desde a revisão da literatura até a análise dos dados coletados.

A metodologia utilizada visa garantir a abrangência e a qualidade do estudo, permitindo uma compreensão aprofundada do fenômeno em questão.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), há alguns critérios que definem metodologicamente uma pesquisa, sendo eles: a natureza, o método científico, o objetivo de estudo, o procedimento técnico utilizado e a abordagem escolhida para o trabalho.

O presente estudo segue o critério de natureza básica, já que envolve verdades e interesses universais, procurando gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência. Utilizou-se, também, o método científico dedutivo. Trata-se, ademais, de pesquisa exploratória, com intuito de proporcionar maior familiaridade com o problema, e de torná-lo explícito, bem como descritiva, apresentando características de um fenômeno.

O procedimento técnico utilizado baseia-se em pesquisa bibliográfica, concebida a partir de materiais já publicados, e documental, com relação a materiais que não receberam tratamento analítico.

O critério de abordagem foi o qualitativo, cujo ambiente natural mostra-se fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados.

Segundo Cervo e Brevian (2002), a metodologia selecionada delinea os parâmetros da pesquisa, evidenciando como o pesquisador explorou o fenômeno ou tema objeto de estudo. Essa sensação de coesão confere solidez ao trabalho, e permite a organização dos resultados e análises de maneira lógica.

Inicialmente, realizou-se uma revisão extensiva da literatura existente sobre o assédio moral no ambiente de trabalho. Foram consultadas obras acadêmicas, artigos científicos e documentos legislativos relevantes, a fim de obter uma visão abrangente e atualizada do tema.

Em seguida, procedeu-se à análise dos conceitos e definições de assédio moral, identificando suas diferentes formas e manifestações ao longo da história.

Esse processo permitiu compreender a complexidade do fenômeno e suas diversas nuances, desde suas origens históricas até sua expressão contemporânea.

Um dos focos da pesquisa foi investigar as consequências do assédio moral no ambiente de trabalho, abrangendo aspectos como saúde física e mental dos trabalhadores, clima organizacional, produtividade e qualidade dos serviços prestados. Essa análise

proporcionou insights sobre os impactos negativos do assédio moral e sua relevância para o bem-estar no local de trabalho.

Outro aspecto explorado foi a relação entre a dignidade do trabalhador e o meio ambiente organizacional das empresas. Examinar como o assédio moral afeta a integridade e o bem-estar dos indivíduos no contexto laboral permitiu compreender melhor as dinâmicas e os desafios enfrentados pelos trabalhadores.

O estudo incluiu uma análise da legislação nacional relacionada ao assédio moral no trabalho, buscando identificar o quadro legal existente para a proteção dos trabalhadores e as lacunas que podem dificultar a contenção dessas práticas. Essa análise contextualizou o fenômeno dentro do arcabouço legal vigente.

Por fim, foram levantados e analisados os métodos extrajudiciais de resolução de conflitos disponíveis no Brasil, com ênfase na comunicação não violenta como ferramenta de gestão adequada para lidar com questões de assédio moral. Essa investigação visou identificar abordagens alternativas para a prevenção e solução de conflitos no ambiente de trabalho.

A pesquisa foi estruturada em seis seções, ressaltando-se alguns doutrinadores que se destacam na fundamentação teórica.

No tocante ao assédio moral destacam-se: Marie-France Hirigoyen (2009), Margarida Barreto (2000) José Fiorelli (2007), Marcos Siqueira (2012), Marlene Valerio dos Santos Almeida Arenas (2013), Alessandra Rodrigues Jacoby (2009), Henrique Anderson Vieira (2024), Graciane Neves de Almeida (2011) Leymann (1996).

Sobre as temáticas de dignidade da pessoa humana e acesso à justiça, ressaltam-se: Artur Cortez Bonifácio (2008), Carlos Ayres Britto (2006), Mauro Garth Capeletti (1988), Heliana Coutinho Hess (2004), Ingo Wolfgang Sarlet (2001), Immanuel Kant (1960), Fladimir Jerônimo Fladimir Martim (2003), Luiz Antônio Rizato Nunes (2002).

Na área da comunicação não violenta, elenca-se: destacam-se: Marshall B. Rosenberg (2006), Joel Pinto Farias Junior (2021), Carey Nieuwhof (2019), Maria Julia Paes da Silva (2003), Arthur Schopenhauer (2014), Jamil Albuquerque (2012), Mario Sérgio Cortella (2016), Carol S. Dweck (2017).

Com relação aos métodos de gestão de conflitos sobressaem-se: Ricardo Goretti (2019), Fernanda Tartuce (2024), Cândido Rangel Dinamarco (2013), Carlos Alberto Carmona (2012), Lídia Maia de Moraes Sales (2003).

### 3 DO ASSÉDIO MORAL

#### 3.1 ORIGEM DO ASSÉDIO MORAL

Diante do aumento da complexidade das relações trabalhistas, o assédio moral acabou se tornando um fenômeno social de importante relevância para o direito e psicologia, tendo em vista as consequências de cunho jurídico e psíquica, suportadas por um trabalhador vítima de humilhações reiteradas no trabalho.

O assédio moral no trabalho tem origem nos primórdios das relações sociais, potencializando-se com a globalização e o capitalismo que implantou uma cultura de trabalho excessivo e exaustivo como condição para o crescimento pessoal e profissional do indivíduo (Sousa, 2019).

A temática alcança nível mundial já que enfrentada por diversos países. Por essa razão há uma diferenciação na terminologia, também tratado como *mobbing* (Alemanha e Itália), termo de origem anglo-saxônica derivada do verbo *mob*, que significa maltratar, assim como *bulling*, termo usado no Reino Unido e *harassment*, usado nos Estados Unidos (Hirigoyen, 2011; Leymann, 1996).

Tal diferenciação, entretanto, apresenta um viés muito mais cultural do que conceitual, já que todos os termos remetem ao tratamento humilhante a que são submetidos alguns trabalhadores (Einarsen, 2003).

O que se nota, é que a sociedade ainda se mostra cega diante dessa forma de violência, tornando-se complacente por meio da tolerância e omissão quanto ao papel de cada indivíduo na construção de uma sociedade justa e igualitária. As próprias vítimas, por vezes, não possuem consciência da manipulação a que estão submetidas, e quando compreendem, passam a se sentir responsáveis pelo comportamento abusador de seu algoz, o que as impede de tomarem alguma conduta mais combativa.

Importante vislumbrar, ademais, a amplitude do termo assédio, o qual não se restringe apenas à conotação sexual, mas a uma conduta de desqualificação e perversidade, entendida como uma nuance fria de racionalidade, e uma perturbação combinada a uma incapacidade de considerar o outro como um ser humano provido de sentimentos e emoções, causando às vítimas, verdadeiro sofrimento e impotência (Hirigoyen, 2011).

Dentre as ações mais frequentes de assédio, aponta-se: ridicularizar a doença que o indivíduo esteja acometido, controlando suas consultas médicas; desconsiderar problemas de saúde e dificultar licenças médicas; modificar funções; repassar volume expressivo de

trabalho, muitas vezes diminuindo o prazo para entrega; delegar tarefas impossíveis de serem cumpridas; permitir aperfeiçoamento preferencialmente aos homens em detrimento de mulheres ou outras minorias sexuais e de gênero; ameaçar, insultar, gritar ou espalhar rumores e fofocas; vigiar excessivamente; criticar a vida particular; desconsiderar ou ironizar as opiniões da vítima (Conselho Nacional do Ministério Público, 2016).

Infelizmente o contexto sociocultural tolera essa perversão, propiciando, inclusive, meios dela se desenvolver. As vítimas, então, passam a vagar na demora de compreender seu sofrimento com dificuldade de declarar a violência e agressão a que estão sendo submetidas, chegando a questionar se a situação realmente está ocorrendo ou se não passa de uma invenção de seus próprios pensamentos.

Isso porque, cada palavra, olhar, ato ou detalhe, se considerado isoladamente pode não ter tanta importância, mas quando analisado em conjunto, e de maneira reiterada e sistemática (Conselho Nacional do Ministério Público, 2016), têm o condão de atingir consequências destrutivas e irreversíveis.

A humilhação e ataque à honra e dignidade, compromete as relações afetivas e sociais do indivíduo, levando a desencadear quadros de stress, depressão, ansiedade, irritabilidade e esgotamento, refletindo fisicamente em dores musculares, doenças autoimunes, ganho ou perda de peso, dentre outros. A extensão dos danos pode, inclusive, evoluir para a morte, incluindo-se os tantos casos de suicídio atrelados tema.

O agressor, muitas vezes, glorifica-se intimamente em rebaixar, diminuir e vexar a vítima, sem que isso lhe cause remorso, dor ou sofrimento, podendo, em alguns casos, representar sinônimo de prazer e poder, desconsiderando o outro em um verdadeiro extermínio psíquico (Sousa, 2019).

Verifica-se que os alvos mais frequentes dos abusos envolvem vítimas em papel de vulnerabilidade, no qual destacam-se mulheres, servidores públicos, estagiários, enfermos, bem como aqueles que sofreram acidente de trabalho e, que por isso, passam a ser discriminados e isolados.

No tocante às testemunhas dos atos de assédio, ainda que verificados terceiros presentes no ato, são eles, em sua maioria, outros funcionários subordinados que, por isso, optam por se manterem distantes de tais conflitos, justamente para preservarem seus vínculos de trabalho.

Nesse caso, o ciclo de temor é amplamente dimensionado, ultrapassando o campo do abusado e do abusador, o que aterroriza o ambiente de trabalho como um todo, e inibe a iniciativa de outros funcionários, que já tenham sido ou possam vir a ser vítimas de assédios.

Por outro lado, quando os terceiros são autoridades, estas preferem não se envolver na questão, seja pelo fato de também serem autores de abusos, seja porque optam por preservar a relação com seus colegas de profissão.

Tais descasos, como já descrito anteriormente, podem ser caracterizados por dois motivos: desconhecimento do tema ou desvio de caráter. Nenhum deles, porém, são aptos a justificar os assédios praticados, bem como para afastar a aplicação de punição.

No tocante à esfera pública, seus autores possuem obrigação ainda maior de conhecer profundamente a questão, sendo responsáveis não apenas por buscar as informações necessárias, mas, sobretudo, por coibir traís práticas abusivas no ambiente laboral.

Nesses ambientes institucionalmente hierarquizados é comum que os servidores se sintam sem voz e impotentes, já que vitimizados por assédios das mais variadas formas, decorrentes da burocracia excessiva, das falhas de comunicação, e da falta de estrutura e de pessoal, sujeitos, ainda, a altos padrões de cobrança (Gonçalves; Bisol; Luz, 2020).

Assim sendo, embora alguns conflitos sejam inerentes às relações de trabalho, já que pautados em relações humanas, é de suma importância que estes possam ser vividos de forma respeitosa e ética. O diálogo aberto e a utilização da comunicação não violenta possibilitam que as partes em conflito identifiquem pontos comuns e divergentes, sem que isso signifique humilhação ou outro tipo de constrangimento (Ministério da Saúde, 2015).

Diante da relevância do tema, alguns países já possuem legislação própria para punição de assédio moral, como por exemplo a Alemanha, Argentina, Bélgica, Canadá, França, Noruega e Suécia. No Brasil, em que pese já haja um reconhecimento acerca da importância do tema, muitas vítimas ainda são tomadas pelo sentimento de não serem compreendidas, motivo pelo qual normalmente se calam e sofrem em silêncio, o que limita a tratativa da temática, e dificulta a cobrança de mecanismos de proteção por parte do Poder Legislativo e Judiciário.

### **3.2 O ASSÉDIO MORAL E O ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO**

O assédio moral no Brasil trata-se de um processo complexo, cuja origem teve como marco principal a escravidão, período em que os trabalhadores eram colocados em cenários degradantes e insalubres, tratados, portanto, como objetos, cujas dignidades eram completamente ignoradas. Nesse período, o objetivo da exploração era a maior produção agrícola, motivo pelo qual, perseguições, maus tratos, abusos e castigos severos eram

comumente aplicados aos escravos, sobretudo, aos que se rebelavam contra esse tipo de trabalho (Sousa, 2019).

Nota-se que em tal cultura já predominava o tratamento desigual entre os seres humanos, a depender de sua classe social, econômica e origem geográfica, cenário que, guardadas as devidas proporções, se estende até os dias atuais, após a revolução industrial e aumento da competitividade no mercado de trabalho.

É certo que o assédio moral ainda não consta de maneira expressa e integral na legislação brasileira em âmbito federal, em que pese já existam alguns projetos de lei dispondo sobre o assunto, bem como sobre a aplicação prática de penalidades quando da ocorrência de tais abusos (Sousa, 2019).

Destaca-se, sobre o tema, o Projeto de Lei n.º 4742/01, já mencionado, de iniciativa do deputado federal Marcos de Jesus, o qual encontra-se aguardando a devida apreciação pelo Senado Federal.

O referido projeto visa a alteração do Código Penal com a tipificação do assédio moral como crime, diante da extensão dos danos dele decorrentes ao indivíduo, e das consequências sociais geradas por tais condutas abusivas (Brasil, 2001).

Na justificção do apontado documento, não se cogita da violência corporal ostensiva, já abarcada pela lei penal, mas sim das condutas abusivas relativas ao âmbito psicológico e emocional do trabalhador. O projeto destaca, ainda, a amplitude da relevância do tema, que extrapola o território brasileiro e alcança nível mundial.

A situação alarmante, inclusive, já havia sido apontada em 1996, em pesquisa realizada pela Organização Internacional do Trabalho, a qual detectou que mais de doze milhões de trabalhadores da união europeia vivenciavam situações humilhantes no trabalho. Estimou-se ainda, à época, que cerca de 10 % a 15% dos suicídios praticados na Suécia eram decorrentes desses comportamentos abusivos (Brasil, 2001).

No Brasil, a primeira pesquisa científica sobre o tema foi realizada pela Dra. Margarida Barreto, médica do trabalho e pesquisadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Em sua dissertação de mestrado (*Uma jornada de humilhações*), revelou-se que 42% dos brasileiros entrevistados foram vítimas de assédio moral, além de verificar que 80% sofriam dores generalizadas, 45% apresentavam aumento da pressão arterial, mais de 60% queixavam-se de palpitação e tremores e 40% sofriam com redução da libido (Barreto, 2000).

A pesquisa abordou inclusive, a maneira como homens e mulheres respondiam as provocações de seus chefes, revelando que 100% dos homens já tiveram ideias de suicídio e



sede de vingança, a mesma porcentagem foi constatada pelas mulheres com relação a crises de choro.

Importante frisar que pesquisas do gênero abordam apenas parcela da população, não se podendo ignorar que grande parte de trabalhadores vítimas de tratamento tirânico de seus patrões não são contemplados por estudos, seja porque alguns comportamentos abusivos sequer são reconhecidos pelas vítimas, em razão do enraizamento da cultura escravagista, seja pela sutilidade de algumas práticas, que podem parecer ínfimas quando tratadas de maneira isolada.

Em suma, o Projeto em questão destacou a importância de se coibir tais atos, que por muitos anos foram tolerados pela sociedade, mas que atingem diretamente a dignidade dos trabalhadores, sobretudo na esfera psíquica.

Busca-se, por meio dele, a tipificação criminal da reiteração de tais atos vexatórios, agressivos à imagem e a autoestima da pessoa no ambiente de trabalho.

A sua tramitação, entretanto, encontrou alguns entraves em razão da subjetividade da temática (Sousa, 2019), ponto este que dificulta a delimitação das condutas na seara penal, pautada pelo princípio da taxatividade, que veda a criação de tipos com conceitos vagos ou imprecisos. Há também o cuidado em não criminalizar muitos comportamentos, com vistas a não tornar prolixo e pouco efetivo o dispositivo legal.

Os pareceres vinculados ao tramite do referido projeto revelaram, também, que um dos motivos da lentidão de seu processamento se deu pela ausência de clamor público sobre o tema, o qual, por outro lado, foi identificado de maneira intensa com relação as condutas que caracterizam assédio sexual, motivo pelo qual este foi devidamente tipificada como crime na mesma época em que colocado em pauta.

Tal constatação demonstra o quanto o assunto permaneceu acobertado por uma cultura do silêncio, em razão do desconhecimento social da temática, bem como, pela pouca importância dispendida à saúde mental, já que as questões emocionais e as doenças psíquicas sempre foram consideradas tabus, e ainda continuam sendo subestimadas. (Gonçalves; Bisol; Luz, 2020)

Mostra-se inquestionável, portanto, a necessidade de tipificação criminal das condutas abusivas identificadas no ambiente de trabalho, sobretudo para coibir a reiteração dos abusos praticados pelos superiores contra seus empregados. Porém, tal lacuna não pode significar um obstáculo para que as vítimas sejam devidamente protegidas de tais práticas abusivas.

O número de vítimas aumentou de maneira avassaladora tanto na esfera privada como na esfera pública, o que, inclusive, impulsionou a confecção de algumas cartilhas institucionais na tentativa de prevenção de tais conflitos laborais. Em 2021, a Justiça do Trabalho registrou mais de 52 (cinquenta e dois) mil casos de assédio moral no Brasil. (Modesto, 2021)

Casos de assédio moral têm sido veiculados à mídia, inclusive, no tocante a órgãos públicos incumbidos para a defesa do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis, como é o caso do Ministério Público do Estado de São Paulo, por meio de notícia publicada pelo jornal Folha de São Paulo (Madureira, 2022).

Assim a prevenção da ocorrência de tais abusos e a punição dos assediados não podem estar condicionadas à finalização do trâmite do projeto de lei supramencionado, bem como da criação de legislação federal específica acerca do tema.

Da mesma maneira, não basta a existência de leis que apenas respaldem o ressarcimento dos prejuízos derivados de uma conduta de assédio, sendo imprescindível que mecanismos jurídicos já existentes sejam voltados para a prevenção da ocorrência de tais violações na esfera trabalhista.

Com base nessa realidade, princípios constitucionais e normas infraconstitucionais, são chamados a remediar o cenário de lacuna legislativa acima exposto, tudo com vistas a não desamparar o trabalhador. Dentre tais legislações, cita-se a Consolidação das Leis do Trabalho (artigo 483), o Código Civil e a Constituição Federal (Brasil, 1988).

Nesse cenário, destaca-se, por óbvio, a Constituição Federal Brasil (1988), que além de elencar garantias indispensáveis ao cidadão, como direito à vida, à saúde (artigo 6.º), à honra (artigo 5.º inciso X) abarca princípios de extrema relevância aos direitos humanos, como o da dignidade da pessoa humana, foco principal do presente estudo.

A teoria do assédio moral tem a Carta Magna como pano de fundo, já que se baseia no direito à própria dignidade, fundamento da República Federativa do Brasil (artigo 1.º da CF). Ressalta-se, ainda, que um dos objetivos fundamentais da República é a construção de uma sociedade livre justa e solidária (Conselho Nacional do Ministério Público, 2016), bem como a promoção do bem de todos sem preconceito de qualquer discriminação. (artigo 3.º da CF), garantindo aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança, bem como que ninguém proibição de tortura, tratamento desumano e degradante (artigo 5.º, caput e inciso III da CF).

### 3.3 O ASSÉDIO MORAL À LUZ DO PRINCÍPIO DA DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA

O termo princípio vem do latim *principium, principii*, e encerra a ideia de começo, origem, início, fundamento. É o elemento predominante na constituição de um corpo orgânico. É um preceito, regra, lei. O conceito de princípio nada mais é do que uma feliz tradução do conceito grego *Arkhé*, que significa “começo” e “fator essencial que alimenta desde dentro” (Lamy, 2007).

Designa aquilo de onde algo surge. Mas este “de onde” não é abandonado ao surgir. Princípio é a base, ou seja, aquilo que impera (Heidegger, 2007).

O princípio, de acordo com Nunes (2002), sempre que invocado, impõe-se de maneira absoluta, ou seja, não sofre variações nem influência de componentes históricos, geográficos, sociais, entre outros, pois, uma vez constatado, será imposto sem nenhum tipo de relativização. Em algumas situações, porém, quando existir conflito de princípios, um deles poderá se sobrepor a outro, sem, contudo, tirar-lhe a validade.

No campo jurídico, o princípio sempre influi no conteúdo e no alcance de todas as normas, e nunca poderá ser desprezado ao se fazer uma interpretação, por representar a estrela máxima do universo ético jurídico. “O princípio é algo real, palpável, substancial e por isso está presente em todas as normas do sistema jurídico, não podendo, por consequência, ser desprezado” (Nunes, 2002, p. 5).

Constituem “diretivas” os pressupostos científicos da ordem jurídica (Maximiliano, 2002).

Os princípios têm eficácia plena e devem ser aclamados em primeiro lugar na análise de um caso concreto, pois vinculam o entendimento e a aplicação das normas jurídicas que com ele se conectam.

Os princípios se situam no plano mais alto de qualquer sistema jurídico.

A característica da generalidade e abstração que possuem não afastam sua incidência no plano da realidade, pois as normas jurídicas sempre que incidirem no plano real devem respeitar os princípios e, dessa forma, levarão a concretude. Assim, por serem mais vagos que as normas, precisam da intermediação delas para serem aplicados ao caso concreto (Nunes, 2002).

E ainda a doutrina confere:

É como se o sistema jurídico - que no caso brasileiro é quase completamente escrito - fosse um tecido costurado sobre os princípios. Ou, dizendo de outro

modo, a colcha de retalhos de normas postas está assentada nele. Se essa colcha fosse, por um motivo qualquer, retirada, eles estariam lá, sob ela. (Nunes, 2002, p. 23).

Como observam doutrinadores: os princípios são ordenações que se irradiam e imantam os sistemas de normas, são núcleos de condensações, nos quais confluem valores e bens constitucionais (Silva, 2005).

Os princípios, assim como as regras, para Lima (2002), são espécies do gênero norma jurídica. Porém, opondo-se à função reguladora das regras, apresentam uma característica multifuncional: fundamentadora, interpretativa e supletiva.

Fundamentadora, ao passo que fundamenta a ordem jurídica em que se enseja, tendo em vista que a principiologia constitucional representa o berço das estruturas e instituições jurídicas, ou seja, as ideias básicas de todo o sistema normativo (Lima, 2002).

Para Rocha (2002), interpretativa, de forma que os princípios atuam como uma bússola ao intérprete do direito, na medida em que orientam a busca dos sentidos e alcance das normas, assim como guiam o juiz a uma decisão plenamente justa.

Com relação à função supletiva, esta já se encontra superada, de forma que os princípios não podem ser considerados apenas acessórios interpretativos nos casos de lacunas da lei, mas devem ser também aclamados como fonte primária na análise de casos concretos. Essa superação se tornou definitiva com a inserção dos princípios no texto constitucional, tornando-os primordiais (Portanova, 1999).

A grande vantagem característica dos princípios é a sua abertura. Isso se dá pois os princípios vão se adaptando às transformações sociais, ou seja, suas interpretações vão se moldando à essas mudanças, e passam a impor e orientar decisões antes mesmo das regras sofrerem alterações legislativas.

Eis a doutrina a seguir: "Eles transcendem a literalidade da norma mesma em que estão inseridas, permitindo que se mude o sentido, isto é, a interpretação dos textos, sem que se precise com isso, alterar os seus enunciados normativos" (Lima, 2002).

Os princípios constitucionais representam o alicerce de todo o ordenamento jurídico e apresentam-se como o ponto mais importante do sistema normativo.

Eles devem ser respeitados e obedecidos estritamente, pois uma vez ignorados colocam em risco a validade de todo o sistema. Dessa forma, nenhuma interpretação será considerada jurídica se for contrária a algum princípio constitucional.

Eles vinculam o entendimento e aplicação das normas com as quais se conectam, tornando-se elementos essenciais de interpretação das leis, inclusive da própria Constituição.

Eles funcionam como verdadeiros vetores, tanto para a criação (legislador) como para a aplicação concreta do direito pelo jurista (Nunes, 2002). Caracterizam-se como os limites da atuação deste, ou seja, as balizas dentro das quais o jurista trabalha (Lima, 2002).

Assim sendo, os princípios constitucionais, de acordo com Lima (2002), tornam-se imposições deontológicas que legitimam as decisões, ou seja, quanto mais forem aplicados e seguidos, mais legítima será a decisão.

Em contrapartida, a decisão que desrespeitá-los carecerá de legitimação.

Esses princípios nada mais representam do que a própria vontade da Constituição, que em qualquer situação deve ser venerada, mesmo que isso reflita em renúncia de alguns benefícios ou vantagens, resguardando-se, dessa forma, os valores fundamentais do ordenamento jurídico (Hesse, 2002).

O conceito de dignidade vem sendo elaborado no decorrer da história, e encontra-se em permanente processo de construção e desenvolvimento, tendo em vista o pluralismo e a diversidade de valores que afloram nas sociedades democráticas (Sarlet, 2001).

O termo dignidade deriva do latim “*dignitas*” (virtude, honra, consideração), em regra se entende a ‘qualidade moral’ que, possuída por uma pessoa, serve de base ao próprio respeito em que é tida (Vocabulário jurídico, v. I e II, p. 72.). É elevação ou grandeza moral, qualidade daquele ou daquilo que é nobre e grande (Weiszflog, 1998).

Destacamos ainda que, para Sarlet (2001), o conceito tem suas raízes no pensamento cristão, que pregava que o ser humano (e não apenas os cristãos) é dotado de um valor próprio e que lhe é intrínseco, não podendo ser transformado em mero objeto ou instrumento

Na Antiguidade Clássica, a dignidade apresentava-se como um conceito mensurável, de forma que um cidadão era mais ou menos digno que outro dependendo da posição social ocupada por ele e de acordo com o seu grau de reconhecimento pela sociedade.

Esse conceito quantitativo e modulado de dignidade foi substituído pelo pensamento estoico, em que esta era tida como uma qualidade dos seres humanos, que os distinguiam dos demais seres e que, portanto, eram dotados da mesma dignidade (Sarlet, 2001).

A concepção de inspiração cristã e estoica continuou sendo sustentada até a modernidade, e na esfera do pensamento jurisnaturalista, dos séculos XVII e XVIII, o conceito de dignidade passou por um processo de racionalização e laicização, destacando-se, nessa fase, Immanuel Kant. Kant sustenta que o ser humano não pode ser tratado como objeto, e que a concepção de dignidade tem como pressuposto a autonomia de vontade do ser humano, de forma que todo o ser racional existe como um fim em si mesmo e não como meio para o uso arbitrário desta ou daquela vontade (Sarlet, 2001).

Nos dizeres de Kant:

No reino dos fins tudo tem ou um preço ou uma dignidade. Quando uma coisa tem um preço pode pôr-se em vez dela qualquer outra como equivalente; mas quando uma coisa está acima de todo o preço, e, portanto, não permite equivalente, então tem ela dignidade (Kant, 2001, p. 33).

Esse pensamento repudia qualquer coisificação e instrumentalização do ser humano e ainda hoje está presente nas conceituações da dignidade da pessoa humana. Assim, a dignidade da pessoa humana chega ao século XXI como valor supremo, como uma conquista da razão ético-jurídica em reação às atrocidades enfrentadas pela humanidade (escravidão, torturas, mortes pela Inquisição, entre outros) (Nunes, 2002).

A dignidade, num Estado Democrático de Direito, vem a ser uma qualidade inerente a todo e qualquer ser humano, e que dele não pode ser destacado, tornando-se, por isso, irrenunciável e inalienável.

Assim, como tal qualidade, deve ser reconhecida, respeitada, promovida e protegida, não podendo, contudo, ser criada, concedida ou retirada. Em consequência disso, a dignidade, seja pela visão de que sua existência independe de circunstâncias concretas, seja compreendendo-a como forma de comportamento – atos dignos e indignos – (José Afonso da Silva), por construir atributo intrínseco da pessoa, não pode ser desconsiderada nem mesmo com relação ao maior dos criminosos (Sarlet, 2001).

Neste sentido:

Dignidade da pessoa humana é um valor moral e espiritual inerente à pessoa, que se manifesta singularmente na autodeterminação consciente e responsável da própria vida, trazendo a concepção ao respeito pelas pessoas constituintes de uma sociedade. (Moraes, 2003, p. 128).

A dignidade nasce com a pessoa, faz parte de sua essência. Assim, o ser humano é digno porque é. Conforme o indivíduo, porém, deixa de ser um ser isolado e passa a viver em sociedade sua dignidade ganha um acréscimo valorativo.

O ser humano nasce com integridade física e psíquica, mas durante seu desenvolvimento surge-se a necessidade de seus pensamentos, ações e comportamento serem respeitados, e todos esses elementos passam a compor sua dignidade (Nunes, 2002).

O princípio da dignidade da pessoa humana, que é um dos fundamentos do Estado Democrático de Direito, está expressamente previsto no artigo 1.º, inciso III, da atual Constituição Federal Brasileira (Brasil, 1998). Como é cediço, os princípios fundamentais

constituem o ponto mais importante do ordenamento jurídico e representam as primeiras ideias e os definitivos princípios da República Federativa do Brasil.

Assim sendo, o princípio da dignidade da pessoa humana, por ser elevado como valor supremo do nosso ordenamento, deve informar todas as relações jurídicas. Seu desenvolvimento acompanhou o desenvolvimento do próprio direito, assim como, o da Constituição Federal.

É visível o apreço que a Constituição Federal – Brasil (1998), dá a esse princípio, à medida em que, após ser expresso no artigo 1.º, ele é reelencado inúmeras vezes no texto constitucional, como no artigo 4.º, que indica prevalência dos direitos humanos como um dos fundamentos das relações internacionais, no artigo 17, quando estabelece a autonomia dos partidos políticos colocando como ressalva a obrigação do estatuto em preservar os direitos fundamentais da pessoa humana, entre outros (Britto, 2006).

O constituinte poderia ter se referido a esse princípio apenas em seu art. 1.º, ou até mesmo nem o mencionar, pois de qualquer maneira sua existência implícita seria sempre reconhecida. Porém, a atual Constituição não se preocupou apenas em garantir os direitos fundamentais, mas acima de tudo efetivá-los, ou seja, não apenas preservar a dignidade, mas principalmente promovê-la (Martim, 2003).

Dessa forma, ao se falar no princípio da dignidade humana, devemos relacioná-lo imediatamente com os direitos individuais e sociais garantidos pela Constituição, pois são eles que dão densidade e especificação ao princípio.

Com a Constituição de 1824, os direitos individuais foram declarados (liberdade de pensamento, de expressão, de locomoção), mas não foram garantidos, pois até então não existia habeas corpus, mandado de segurança, contraditório, devido processo legal, assim como não existiam condições materiais para esses direitos serem efetivamente exercidos.

Com o passar dos anos, foi-se percebendo que não bastava ver o indivíduo como algo isolado, mas sim como parte de um todo. O direito avançou criando garantias processuais para esses direitos individuais e, em 1934, a Constituição trouxe os direitos sociais, ou seja, as condições materiais que faltavam para se exercer os direitos individuais, afinal “De que se adianta a casa ser inviolável da pessoa, se está nem tem casa?” (Martim, 2003).

Com relação ao surgimento desses direitos, Reale (1998) subdividiu a dignidade em três concepções: o individualismo, o transpersonalismo e o personalismo.

Para o individualismo, é a partir do indivíduo em si e de sua dignidade, que se pode resguardar os interesses coletivos, colocando-se, assim, os direitos individuais como prioridade. Já o transpersonalismo, prioriza os direitos sociais, argumentando que é através

da realização do bem coletivo que se torna possível proteger os direitos individuais de cada cidadão, de forma que a dignidade da pessoa humana se concretiza no coletivo. Porém, é o personalismo que propõe uma compatibilidade entre os valores individuais e coletivos, de forma a se obter uma ponderação entre eles, permitindo que através dos direitos sociais sejam agasalhados os direitos individuais, impedindo, porém, que os valores coletivos sacrifiquem ou superem o da pessoa humana (Reale, 1998).

Assim, a Constituição de 1934 foi a primeira a fazer referência ao termo “dignidade humana”, ao dizer que a ordem econômica deveria ser exercitada possibilitando a todos uma existência digna. A Constituição de 1937 nada mencionou, sendo o assunto posteriormente tratado na de 1967, que garantia o trabalho humano como meio de possibilitar uma existência digna. Somente em 1967 foi mencionado o conceito de dignidade humana em uma forma principiológica, ao estabelecer como um dos princípios da ordem econômica, voltada para a justiça social, a valorização do trabalho como condição da dignidade humana (Martim, 2003).

Todas essas menções, porém, não foram suficientes para preservar a pessoa humana da violação e aviltamento de sua dignidade. Isso se deu, pois na prática esses textos constitucionais continuaram autoritários e, conseqüentemente, continuaram desrespeitando os direitos fundamentais. Esses direitos somente receberam a devida atenção com a Constituição de 1988, que definiu o Brasil como Estado Democrático de Direito, cujo principal objetivo é a promoção da pessoa humana e sua dignidade (Martim, 2003).

Podemos afirmar que o princípio da dignidade humana é composto por essas duas categorias de direito: os individuais, que retratam os direitos do indivíduo como algo à parte, ao consagrar o direito à vida, à liberdade, à igualdade, entre outros, e que tem, como característica, exigir do Estado uma postura de abstenção (não discriminar, não entrar na casa, não abrir a correspondência, exceto claro nos casos previstos em lei), e os sociais que retratam os direitos do indivíduo como parte de um todo e que exige do Estado uma postura de ação (proporcionar moradia, saúde, lazer, segurança, entre outros direitos) (Britto, 2008).

É certo que a atual Constituição se preocupou em atribuir plena normatividade à dignidade humana, colocando-a muito além de um simples princípio, mas transformando-a acima de tudo em um fundamento da República e do Estado Democrático de Direito. Além de um fundamento, ela é tida como o valor fonte do sistema constitucional, ou seja, condiciona a interpretação e aplicação de todo o texto constitucional, clareando os sentidos dos dispositivos legais e tornando-os legítimos (Martim, 2003).



Dessa forma, o princípio da dignidade humana constitui valor unificador de todos os direitos fundamentais, e tem ainda a função de reconhecer direitos e princípios implícitos. A dignidade é o elemento que qualifica o homem e é colocada na Constituição no sentido de respeitabilidade, que é ínsita ao ser humano (Britto, 2006).

A qualidade de princípio fundamental dada à dignidade da pessoa humana coloca-a como valor-guia não apenas dos direitos fundamentais, mas de toda a ordem jurídica, por isso é considerada o princípio constitucional de maior hierarquia axiológico-normativa (Sarlet, 2001).

Ele é um parâmetro objetivo de harmonização dos dispositivos constitucionais, pois atribui racionalidade e coerência na aplicação das normas. Porém, apesar da primazia axiológica atribuída a esse princípio sobre os demais valores constitucionais, devido a sua função instrumental de integração de todo o ordenamento, este não pode ser tido como único parâmetro a ser seguido (Martim, 2003).

Por dar estabilidade a todo o sistema, esse princípio passa a ser o objetivo máximo a ser alcançado pelo Estado e pela sociedade, pois estes se constroem a partir da pessoa humana, e por isso devem proporcionar a elas condições mínimas de dignidade.

Dessa forma, qualquer ação ou omissão que viole esse princípio representa uma afronta ao Estado Democrático de Direito e coloca em risco a própria legitimidade do sistema constitucional.

## **4 TIPOS DE ASSÉDIO MORAL**

### **4.1 CLASSIFICAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL**

#### **4.1.1 O assédio moral organizacional**

O assédio moral organizacional se caracteriza por “um processo em que a própria estrutura e forma de organização da empresa se desenvolve a partir de reiteradas práticas abusivas e inadequadas e que trazem sofrimento aos trabalhadores” (Machado; Jacinto, 2024, p. 90).

Dentre esses comportamentos perniciosos, é possível citar as humilhações, intimidações, ridicularização, difamação, isolamento social, críticas constantes, sabotagem profissional e outras ações que criam um ambiente hostil e intimidador para a vítima.

Importante ressaltar que o assédio moral organizacional não se limita a incidentes isolados, mas sim a um padrão de comportamento abusivo que se estende ao longo do tempo, causando danos significativos à saúde mental e ao bem-estar da vítima, além de impactar negativamente o clima organizacional e a produtividade no local de trabalho.

Em razão da sua reiteração, as práticas de assédio moral podem ser naturalizadas dentro do ambiente laboral, incorporando-se como elemento estruturante da relação hierárquica entre os trabalhadores e os gerentes e outros prepostos da empresa (Nunes, 2024).

Ressalta-se, ademais, que nem sempre o assédio moral organizacional é caracterizado por uma situação de confronto direto entre indivíduos, podendo se materializar, também, de forma mais sutil, por meio de políticas, práticas ou culturas organizacionais que toleram ou até mesmo incentivam comportamentos abusivos.

#### **4.1.2 A relação de assédio e os seus protagonistas**

Na dinâmica de uma relação de assédio moral, os protagonistas principais são o assediador e a vítima.

O assediador é o agente ativo na relação de assédio moral, aquele que perpetua os comportamentos abusivos, intimidatórios, humilhantes ou discriminatórios em direção à vítima, podendo ser representado por um colega de trabalho, um superior hierárquico, ou até mesmo um subordinado em algumas circunstâncias menos comuns (Hirigoyen, 2009).

A vítima é o agente passivo da referida relação, representando o alvo dos comportamentos abusivos e hostis do assediador, os quais geram danos psicológicos, emocionais, físicos e sociais, colocando a vítima em uma condição de vulnerabilidade e, na maioria das vezes, de isolamento, em razão da disparidade de forças existente entre as partes (Favoreto, 2012).

Importante reconhecer também, que, além dos protagonistas centrais, outras pessoas podem desempenhar papéis secundários, como testemunhas passivas que observam o assédio sem intervir, ou até mesmo cúmplices que apoiam ou participam das ações do assediador.

O assédio moral no trabalho geralmente exhibe características distintivas do assediador, das quais é possível citar: comportamento abusivo; manipulação e controle; poder hierárquico ou social; padrão de comportamento repetitivo; falta de empatia e responsabilidade; busca de poder e domínio, e comportamento dissimulado.

O assediador frequentemente demonstra um padrão de comportamento abusivo em relação à vítima, incluindo insultos, humilhações, intimidações, ameaças e críticas constantes, com ações de manipulações e controle da vítima, que se materializam por meio de táticas emocionais ou profissionais, como manipulação de informações, atribuição de tarefas injustas ou controle excessivo sobre o trabalho por ela realizado.

Os casos mais corriqueiros e emblemáticos são os assédios verticais descendentes, nos quais o assediador possui uma posição de poder hierárquico ou social sobre a vítima, seja como supervisor, gerente, colega de trabalho influente ou até mesmo como líder informal dentro do ambiente de trabalho.

Tal superioridade torna a relação ainda mais sensível e perigosa nos casos em que os assediadores são autoridades detentoras de poder, o que se verifica na esfera pública.

O assediador exhibe um padrão de comportamento repetitivo, onde os ataques, humilhações e abusos ocorrem regularmente ao longo do tempo, criando um ambiente hostil e intimidador para a vítima, com total ausência de empatia e responsabilidade. Os autores negam seus excessos e justificam suas ações de maneira inadequada, transferindo a culpa para a vítima (Hirigoyen, 2009).

O modo de agir do assediador é motivado pela busca de poder e domínio sobre a vítima, de forma que o assédio passa a ser uma ferramenta de controle para afirmar sua autoridade ou superioridade.

Tais condutas abusivas muitas vezes são mascaradas pelo assediador, que age de maneira amigável e cortês na frente de outras pessoas, enquanto abusa da vítima em

particular, representando a dissimulação uma das barreiras encontradas para a percepção e reconhecimento dos casos de assédio.

#### **4.1.3 A comunicação perversa**

Na relação de assédio há uma dinâmica que distorce a comunicação, criando-se um tipo de diálogo específico e característico das relações de abuso, voltado não para a criação de conexão e contribuição entre as partes, mas para sim para afastar e impedir o intercâmbio de informações.

Essa distorção na comunicação tem por objetivo principal confundir a vítima, justamente para que ela não perceba o tratamento hostil a que está sendo submetida, e para que, dessa maneira, continue sendo manipulada, ocorrendo um verdadeiro blecaute sobre as informações reais, reduzindo-a à impotência. (Hirigoyen, 2009, p. 112)

Inexiste, portanto, uma comunicação direta e assertiva, mas uma linguagem oculta e muitas vezes não-verbal, o que contribui para que a vítima não tome consciência do assédio sofrido. A anulação da vítima como pessoa e a comunicação abafada fomenta a angústia e a desestabilização da vítima, diminuindo-lhes, por consequência, as possibilidades de defesa.

A ausência de uma comunicação direta, justamente porque não se discute com coisas contribui para a negação da censura ou do conflito por parte do agressor, o que desmotiva a vítima e do espaço para que novas agressões sejam perpetradas.

A dificuldade de percepção do constrangimento, mostra-se um pedimento, inclusive, para se denominar o que se sucede, aniquilando as possibilidades de enfrentamento e resolução do conflito.

A subtração das formas de diálogo são estratégias do assediador para reduzir a capacidade de compreensão da vítima, e assim, impedi-la de reagir contra os ataques. A recusa em enxergar a vítima como pessoa cria um discurso tortuoso, que causa alienação e auto responsabilização por parte da vítima, que acredita ser a causadora do imbróglio.

A comunicação violenta instaurada pelo agressor pode se manifestar de diversas formas, sobretudo de maneira não verbal, por um olhar que desvia, uma expressão que manifesta raiva, gestos frios e desinteressados, caracterizando-se como verdadeiras censuras veladas e ameaças camufladas.

A mensagem do assediador é muitas vezes conscientemente vaga, imprecisa, e contraditória, justamente para potencializar a confusão da vítima, e com vistas a esquivar-se de qualquer responsabilidade sobre as consequências de seu ato.

A linguagem técnica e dogmática, também é usada para camuflar o intuito constrangedor da palavra e para dificultar a compreensão do texto, visando impedir que a vítima perceba a perversidade e reaja.

Independentemente do artifício usado pelo assediador, o intuito é sempre embaraçar o entendimento da vítima, para que esta não tenha certeza das suas reais intenções (Hirigoyen, 2009).

O assediador tem prazer na controvérsia, e para isso, adota um ponto de vista em um dia e deliberadamente defender ideias opostas no outro, com vistas a induzir uma discussão e assim novamente colocar a vítima em estado de confusão e vulnerabilidade.

Tal estado é alimentado, inclusive, por estímulos direcionados a fomentar a provocação, até que a vítima desestabilize e forneça ao assediador elementos para culpá-la do atrito. E assim o looping de culpa e remorso é alimentado dentro da vítima, que se torna cada vez mais presa à relação de assédio.

Dentre tantos comportamentos abusivos e assediadores perpetrados contra a vítima é possível citar as zombarias, a ridicularização, o deboche, a privação da expressão, as insinuações desabonadoras e desrespeitosas, a anulação de suas convicções, tudo com vistas a abalar a autoconfiança do outro, de fazê-lo duvidar dos próprios pensamentos, dos próprios afetos. A vítima perde com isso a noção de sua identidade. Não consegue pensar, compreender.

Nesse sentido:

Persuasão emotiva, espirituosidade e ironia, aparência convincente e representar um papel autoritário triunfam sobre a perspicácia e o conhecimento. É quantas vezes aquele que é sutil, honesto e crítico é violentado de maneira dialética por gritos brutais e inescrupulosos (Schopenhauer, 2014, p. 8).

Ainda que exista um conflito aparentemente aberto entre as partes, o real motivo da controvérsia raramente é apresentado, e a vítima, pelo bloqueio de comunicação instaurado, sequer tem condições de administrar qual comportamento seria capaz de resolver a contenda. Geralmente há um esforço considerável da vítima em se fazer cessar a discórdia, o que deriva um esgotamento mental pela busca incessante em solucionar o conflito.

O não encontro de recursos, gera, em muitos casos, a angústia e a depressão, potencializados pelo sentimento de incapacidade.

Um dos recursos usados pelo perverso é lançar a vítima contra outras pessoas que se relacionam no mesmo ambiente, provocando rivalidades e ciúmes.

No ambiente organizacional esse abuso se traduz em maledicências, subentendidos, privilégios concedidos a um empregado em detrimento de outro, variação nas preferências etc. (Hirigoyen, 2009) Ou então em fazer difundir boatos que, de forma impalpável, virão ferir a vítima sem que ela possa saber de onde surgiram.

#### **4.1.4 A institucionalização do assédio moral**

Institucionalização do assédio moral é um processo no qual o assédio moral passa a ser enraizado e permitido dentro de um ambiente laboral, passando a fazer parte da própria cultura da organização, e tornando-se práticas habitual do trabalho.

Tal fenômeno acontece quando as práticas abusivas não são reconhecidas e confrontadas pelas lideranças da organização, levando a sua perpetuação e normalização (Siqueira, 2012).

Tal conformidade com tais práticas pode ser vislumbrada de diversas maneiras, seja pela simples tolerância da perversidade, pela ausência de políticas e procedimentos adequados quando ocorrência de um abuso, pela instalação de uma cultura organizacional tóxica, ou pela ausência de punição para os assediadores.

A tolerância Organizacional se verifica quando as próprias lideranças da organização toleram ou ignoram o assédio moral praticado no ambiente de trabalho, seja por falta de conhecimento, falta de políticas adequadas ou por minimizar a dimensão e gravidade do problema.

Quando uma organização não possui políticas claras e procedimentos eficazes para prevenir e gerir práticas de assédio moral, isso se traduz em uma mensagem de aceitação do comportamento abusivo, de forma que as vítimas não se sintam apoiadas ou protegidas. Esse cenário se potencializa quando a cultura organizacional é marcada pela competição desmedida, e por uma pressão por resultados a qualquer custo, diante de hierarquias rígidas e autoritárias (Nunes, 2013).

Quando tal cultura se normaliza e se repete regularmente, sem qualquer consequência aos assediadores, estes são encorajados a reiterar tais comportamentos que acabam se perpetuando ao longo do tempo.

Nesse contexto, a institucionalização do assédio moral passa a afetar diretamente o bem-estar dos funcionários, a produtividade da organização e sua própria reputação no mercado e na sociedade, além de manchar a credibilidade dos órgãos públicos, sobretudo àqueles ligados à justiça.

As finanças, as estatísticas, os diagramas de fluxo e a alta tecnologia são essenciais para administrar uma empresa bem-sucedida, mas as empresas não quebram por falta desse conhecimento tecnológico: seu fracasso tem a ver com as pessoas. (Albuquerque, 2012, p. 19).

Nesse sentido, mostra-se fundamental que as organizações adotem uma postura de tolerância zero em relação as práticas de assédio moral vislumbradas no ambiente laboral, implementando políticas e procedimentos eficazes de prevenção e de identificação precoce dos abusos.

A institucionalização do assédio moral acarreta várias consequências negativas, tanto para os indivíduos afetados, quanto para a organização como um todo.

Dentre elas podemos citar os impactos na saúde mental do trabalhador (síndrome e *Burnout*, estresse crônico, ansiedade, depressão, síndrome do pânico e até mesmo pensamentos suicidas), o que afeta o bem-estar emocional e a qualidade de vida das vítimas.

A desmotivação e insatisfação dos colaboradores frente ao ambiente de trabalho tóxico, também é decorrência dos abusos, já que as vítimas passam a nutrir sentimentos de irrelevância, desvalorização e desrespeito, o que afeta negativamente o desempenho individual e coletivo.

As pessoas irrelevantes acabam perdendo a habilidade de se comunicar de forma significativa com os indivíduos com quem se importam e a habilidade de contribuir com as causas pelas quais são apaixonadas. Às vezes isso as deixa frustradas e confusas sobre porque ninguém as entende mais. (Nieuwhof, 2019, p. 89).

“Existe uma insatisfação positiva, que é aquela de querer mais e melhor. Mas existe uma insatisfação negativa que induz a sofrimento, que faz com que não haja ponto de repouso ou de serenidade.” (Cortella, 2016, p. 95)

Tal circunstância, inclusive, gera aumento do absenteísmo, pois as vítimas podem se sentir incapazes de enfrentar o ambiente de trabalho hostil e não rara as vezes acabam requisitando afastamentos para lidar com problemas de saúde mental.

Além disso, pode ocorrer um aumento no turnover, com os funcionários optando por deixar a organização em busca de um ambiente de trabalho mais saudável e positivo.

Nesse sentido:

Uma empresa que não oferece condições de reconhecimento no dia a dia compromete esse equilíbrio. E não só o funcionário é dispensável para a empresa, dependendo do ramo, a empresa é dispensável para ele. Haja vista que, a partir do nível de gerência média, acontece um rodízio intenso de executivos entre as organizações. (Cortella, 2016, p. 169)

As organizações que toleram ou perpetuam o assédio moral correm o risco de danificar sua reputação no mercado, já que notícias sobre um ambiente de trabalho tóxico e abusivo podem se espalhar rapidamente, afetando a imagem da empresa e sua capacidade de atrair e reter talentos qualificados.

Em resumo, a institucionalização do assédio moral não apenas prejudica o bem-estar dos indivíduos envolvidos, mas também pode ter sérias consequências para a saúde organizacional, a produtividade e a reputação da empresa. É fundamental que as organizações tomem medidas decisivas para combater o assédio moral e criar um ambiente de trabalho seguro, respeitoso e inclusivo para todos os seus colaboradores

Várias são as consequências maléficas derivadas dos assédios morais praticados na esfera pública, como o adoecimento das vítimas, o aumento de afastamentos, das aposentadorias, e exonerações.

Verifica-se, ainda, um aumento do número de processos administrativos instaurados contra servidores (Arenas, 2013), iniciados como forma de retaliação quando um assédio é noticiado, ou como tentativa de invalidar as licenças-saúde, nos casos de adoecimento físico e psíquico das vítimas do assédio.

Salienta-se, que a defasagem no quadro de servidores, seja por afastamento em razão de licença-saúde, seja por exoneração, diminui consideravelmente a qualidade dos serviços prestados à sociedade, em razão da baixa produtividade relacionada ao adoecimento psicológico, e da rotatividade dos ocupantes de cargos públicos.



## **5 A RELAÇÃO ENTRE A COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA E OS MÉTODOS ADEQUADOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS NO BRASIL**

### **5.1 A ORIGEM DA COMUNICAÇÃO**

A comunicação é um processo de transmitir e receber mensagens, o qual pode ser influenciado por elementos psicológicos e sociais. Tem como finalidade a compreensão do mundo, a criação de relacionamentos, bem como a transformação de si mesmo e da realidade a volta (Monteiro, 2020)

Uma comunicação de fato efetiva pressupõe a existência de um emissor, um receptor, uma mensagem, um canal, e um contexto. Será ela eficaz e saudável quando apresentar condições de transformar pessoas e suas atitudes.

A Comunicação eficaz envolve a transmissão de informações de forma clara, direta e compreensível para o receptor, permitindo um diálogo aberto e construtivo entre as partes envolvidas

Já a comunicação ineficaz é caracterizada pela falta de clareza, ambiguidade ou confusão na mensagem transmitida, circunstâncias que podem gerar interpretações errôneas por parte do receptor, que não compreende a mensagem recebida.

Tal comunicação pode criar lacunas no diálogo, gerar conflitos e dificultar o alcance dos objetivos pretendidos.

O tipo de comunicação estabelecida entre as pessoas impacta diretamente nas relações interpessoais, de forma que a comunicação eficaz permite a construção de confiança, colaboração, empatia e respeito mútuo entre os envolvidos, enquanto a comunicação ineficaz gera ressentimentos, desconfiança e desconforto entre as partes, o que pode levar a conflitos ou distanciamento.

Nesse sentido:

Porque a grande maioria das distorções nos relacionamentos, os negócios malfeitos, os prejuízos, os grandes desentendimentos, os dramas, as separações, as dores que duram anos, a violência e mesmo as guerras são frutos de uma má comunicação. São resultados do que não se disse, do que se disse pela metade, do que se disse sem clareza, do que se disse sem tato, sem jeito; do que foi mal-entendido, mal interpretado. Uma comunicação ineficaz pode gerar grosserias e isso não é liderança, mas apenas mando que gera insatisfação. (Albuquerque, 2012, p. 104).

Em resumo, a comunicação eficaz contribui para o sucesso e bem-estar tanto individual quanto organizacional.

## 5.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Comunicação organizacional é um processo dinâmico e contínuo, pelo qual as organizações gerenciam e coordenam suas comunicações internas e externas para atingir seus objetivos e manter relacionamentos eficazes com seus diversos públicos de interesse. É uma área de estudo e prática que se concentra na forma como as organizações criam, compartilham e gerenciam informações dentro e fora de suas estruturas.

Portanto, “uma comunicação eficaz é fundamental para que haja um bom funcionamento de uma organização, seja ela pública ou privada, sendo uma ferramenta para que ela alcance seus objetivos e um clima organizacional saudável” (Monteiro, 2020, p. 131).

A Comunicação interna envolve a troca de informações dentro da própria organização e entre todos os colaboradores, e tem como objetivo a promoção de engajamento dos funcionários, o alinhamento dos objetivos organizacionais, a disseminação de informações importantes e a promoção de uma cultura organizacional positiva.

Tal comunicação abrange tanto as comunicações formais, evidenciadas em memorandos, e-mails, e reuniões, como as comunicações informais (diálogos estabelecidos no local de trabalho ou em redes sociais corporativas).

Já a comunicação externa faz referência à comunicação da organização com personagens externos, como clientes, fornecedores, parceiros, mídia, governo e comunidade em geral, e tem como objetivo a construção de relacionamentos positivos promovendo a reputação e imagem da organização e gerenciando a percepção pública sobre os trabalhos ali realizados.

Tal comunicação é evidenciada em campanhas de marketing, relações públicas, publicidade, mídia social, comunicações de marca, entre outros.

Em circunstâncias de crise, a comunicação organizacional desempenha um papel essencial na prevenção e gestão de conflitos, quando pautada no fornecimento de informações claras, precisas e oportunas para evitar e mitigar eventuais danos decorrentes.

Isso porque:

Como em qualquer disputa, em uma discussão o que está em ação não é o desejo pela verdade, mas o desejo pelo poder. E o ser humano, que não é um ser

especialmente nobre, revela seu lado mais sombrio: a vaidade e a hipocrisia triunfam. (Schopenhauer, 2014, p. 9).

Porém, para apaziguar os conflitos apresentados dentro de uma organização, seja pública ou privada, é preciso harmonizar as causas dissociativas, apaziguar os debates verbais, e estabelecer um fluxo de conversas compassivas entre os colaboradores.

“Num ambiente de crescente interdisciplinaridade e conexões múltiplas, as organizações precisam de pessoas capazes de pensar o novo, de enxergar além da moldura, de buscar soluções para o que ainda está no horizonte.” (Cortella, 2016, p. 167).

Nesse sentido a utilização da Comunicação não violenta no ambiente laboral possibilita a criação de medidas flexíveis e de integração, podendo se tornar, inclusive, parte da cultura organizacional, quando utilizada por todos os integrantes.

### **5.3 COMPONENTES DA COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA**

A Comunicação Não-Violenta (CNV) é um modelo de comunicação desenvolvido pelo psicólogo norte-americano Marshall Rosenberg, como uma abordagem para promover a compaixão, a empatia e a resolução pacífica de conflitos nas interações humanas.

Para tanto, é preciso que exista a corresponsabilização dos envolvidos dispostos a verdadeiramente quererem solucionar um determinado problema ou conflito. Para isso, a empatia é fundamental, pois somente nos colocando no lugar do outro, podemos enxergar o problema pelas lentes dos nossos interlocutores (Farias, 2021)

A Comunicação Não-Violenta parte do princípio de que, por trás de todas as ações humanas, existe uma necessidade universal que busca ser atendida. Assim, ao invés de criar julgamentos ou transferir a responsabilidade para terceiros, esse modelo de comunicação possibilita a identificação clara das necessidades e sentimentos dos personagens de um diálogo (Rosenberg, 2006).

Os quatro componentes principais da Comunicação Não-Violenta são: 1) Observação neutra; 2) Identificação e Expressão de sentimentos; 3) Identificação de necessidades; e 4) Formulação de pedidos.

Para a construção de uma comunicação mais compassiva, autêntica e empática nas interações humanas é necessário descrever objetivamente o que se está observando, sem qualquer julgamento ou interpretação.

Em seguida deve-se identificar e expressar claramente os sentimentos que estão surgindo em relação à observação feita, comunicando as emoções de maneira honesta e autêntica, sem culpar terceiros pelos próprios sentimentos.

Na terceira etapa, é preciso reconhecer as necessidades universais por trás dos sentimentos que estão sendo experimentados, o que implica identificar quais necessidades estão sendo atendidas ou não, em uma determinada situação.

Por fim, formula-se pedidos claros e específicos, para atender às necessidades identificadas.

O desenvolvimento da comunicação não violenta envolve expressar de maneira positiva o que se deseja alcançar, delimitando o que de fato o receptor da mensagem pode fazer para ajudar a atender determinada necessidade, sem que isso signifique uma exigência ou manipulação.

Dessa maneira, a Comunicação Não-Violenta busca promover uma comunicação mais eficaz, que leve em consideração as necessidades de todas as partes envolvidas e que facilite a resolução de conflitos de forma pacífica e construtiva.

## **5.4 MÉTODOS ADEQUADOS DE GESTÃO DE CONFLITOS NO BRASIL**

### **5.4.1 Origem, tipos e estágios dos conflitos na sociedade**

Um conflito pode ser entendido como uma situação existente entre duas ou mais pessoas, caracterizado pela pretensão a um bem e a impossibilidade de obtê-lo, ou seja, quando um dos envolvidos quer satisfazer seu interesse e não consegue pela conduta de outrem (Dinamarco, 2013).

Os conflitos são naturais e fazem parte da vida, contribuindo para o crescimento das pessoas e das sociedades. A grande questão é a forma como se responde a eles (Monteiro, 2020).

Em uma sociedade, um conflito pode ser conceituado como uma crise na interação humana (Goretti, 2019), e inúmeros são os fatores que influenciam no seu surgimento, dentre eles os econômicos, sociais, políticos, culturais e históricos. A compreensão das origens dos conflitos é fundamental para promover a paz, a justiça e a coexistência pacífica na sociedade.

Dentre os tipos de conflitos existentes em uma sociedade é possível citar: 1) Interpessoal; 2) Intragrupal; 3) Intergrupal; 4) Organizacional; e o 5) Internacional.

O interpessoal surge entre indivíduos e pode envolver diferenças de opinião, personalidades conflitantes, objetivos incompatíveis ou comunicação inadequada.

O *intragrupal* ocorre dentro de um grupo ou equipe e pode surgir devido a divergências de interesses, falta de cooperação, competição interna ou questões falhas de liderança.

O *intergrupal* envolve grupos diferentes e pode ser motivado por diferenças culturais, étnicas, religiosas, políticas ou territoriais.

Já o conflito organizacional aparece dentro de uma organização e pode resultar de disputas de poder, distribuição de recursos, políticas organizacionais, divergências de valores ou objetivos conflitantes, enquanto o internacional acontece entre Nações ou Estados e pode ser desencadeado por questões territoriais, disputas fronteiriças, recursos naturais compartilhados, ideologias opostas ou interesses geopolíticos.

O conflito em si apresenta alguns estágios que lhe são característicos, conforme se verá a seguir. Salienta-se por oportuno, que nem todos os conflitos passam por todos esses estágios, cujo grau de intensidade e duração podem variar conforme a especificidade de cada situação, bem como de acordo com o método de resolução escolhido para encerramento da contenda

O estado de latência verifica-se na fase inicial, no qual as tensões rondam os indivíduos ou grupos, mas sem, entretanto, se materializarem concretamente como um conflito aberto. Nessa etapa, é comum a ocorrência de uma comunicação deficiente, nuances de desconfiança entre as partes.

O estágio de percepção é aquele em que as partes passam a identificar e reconhecer a discordância ali existente, seja por interesses conflitantes, ou por valores e objetivos dispares.

No estágio da emoção, verifica-se a intensificação dos sentimentos experimentados pelas partes, como a raiva, frustração, ansiedade, medo ou ressentimento relacionado ao conflito já instalado.

No estágio a confrontação, verifica-se o ápice da contenda, quando então os indivíduos os grupos entram em embate direto uns com os outros expressando não apenas os sentimentos antes experimentados, mas também os interesses e discordâncias de posições.

No estágio de negociação as partes procuram solucionar o conflito por meio de métodos adequados, cujo trabalho se faz em conjunto e com vistas ao encontro de uma solução satisfatória para ambos os lados.

Por fim, a fase de resolução e reconciliação a contenda termina, seja por um acordo firmado entre as partes por meio de um acordo mútuo, conciliação ou arbitragem, oportunidade em que os indivíduos ou grupos passam a reconstruir e restaurar a relação de confiança anteriormente quebrada.

#### **5.4.2 Métodos extrajudiciais de gestão de conflitos**

Os métodos extrajudiciais de resolução de conflitos referem-se a procedimentos e abordagens utilizados para resolver disputas e litígios fora do sistema judicial tradicional. Esses métodos oferecem às partes envolvidas em um conflito alternativas ao litígio formal nos tribunais, permitindo-lhes resolver suas diferenças de maneira mais rápida, eficiente e muitas vezes mais colaborativa.

No Brasil, é possível citar a negociação, mediação, conciliação e arbitragem como métodos adequados, os quais são projetados para promover a resolução pacífica de disputas, facilitar a comunicação entre as partes e alcançar acordos mutuamente satisfatórios, enquanto também reduzem a carga do sistema judicial e os custos associados ao litígio.

Como bem assevera Goretti (2019), para uma gestão realmente adequada de um conflito, faz-se necessário não apenas um diagnóstico minucioso da situação desencadeadora da contenda, mas, sobretudo, a escolha do melhor método a ser aplicado no caso em concreto, capaz, de fato, de solucionar a controvérsia instalada entre as partes.

Tal abordagem, ademais, deverá ser realizada por um gestor capacitado, e que apresente virtudes e critérios racionais, norteadores de suas intervenções para resolução do conflito em questão. Dentre as virtudes exigidas para essa capacitação, ressalta-se a justiça e a prudência, necessárias para a condução dos trabalhos.

A justiça e a prudência são consideradas virtudes racionais justamente porque pressupõem a observância de regras e critérios norteadores para que possam qualificar uma ação humana (Goretti, 2019).

Nesse sentido, para que um gestor possa ser considerado prudente (capaz de construir uma solução mais vantajosa, conveniente, justa, menos onerosa e desgastante para as partes em conflito), deve ele preencher cinco requisitos fundamentais:

- 1) reconhecimento que conflitos são inevitáveis nos processos de interação humana;
- 2) percepção de que os conflitos são únicos e irrepetíveis, e por isso, exigem tratamento adequado diante de suas particularidades;

- 3) sensibilidade e capacitação técnica para identificar essas particularidades e a partir daí estabelecer diagnósticos;
- 4) capacidade de identificar o método que atende àquela peculiaridade;
- 5) aptidão para executar o método identificado como mais adequado.

#### **5.4.2.1 Mediação**

A mediação, regida hoje pela Lei n.º 13.140 de 26 de junho de 2015, é um processo em que um terceiro imparcial, o mediador, facilita a comunicação entre as partes em conflito e as auxilia na identificação de interesses comuns e na busca de soluções mutuamente satisfatórias. O mediador não toma decisões, mas ajuda as partes a chegarem a um acordo voluntário (Cachapuz, 2004).

Analisando a etimologia da palavra “mediação”, verifica-se sua origem no latim, do verbo *mediare*, cujo significado é intervir, dividir ao meio, expressando, o próprio vocábulo, um conceito pacífico de solução de conflitos (Sales, 2003).

Na perspectiva processual, o termo mediação é empregado para designar uma sequência (desestruturada, informal e flexível) de atos transformadores, concatenados de forma lógica e coexistencial no curso de sessões conjuntas e privadas presididas por um terceiro imparcial (o mediador), com vistas à construção de uma solução dialogada, autônoma e compartilhada para um dado conflito de interesses (Goretti, 2019, p. 99).

A mediação sob uma perspectiva técnica, tem como foco técnicas específicas de investigação, escuta e comunicação, utilizadas pelo mediador com vistas a alcançar a resolução do conflito.

Tais técnicas, inclusive, podem ser amplamente empregadas em outras práticas de gestão de conflitos: como na negociação, na conciliação, na arbitragem e até mesmo no processo judicial

#### **5.4.2.2 Conciliação**

A conciliação é considerada uma via adequada quando: a) houver possibilidade de diálogo entre as partes envolvidas no conflito; b) a autocomposição for admitida; c) o caso demandar a atuação facilitadora de um terceiro imparcial, em razão do fluxo comunicacional estar interrompido, que apresente uma postura mais ativa (propositiva), contribuindo para a solução do conflito mediante apresentação de propostas de acordo) o conflito estiver inserido

no contexto de uma relação circunstancial (desprovida de perspectiva de manutenção de vínculo futuro entre as partes) (Goretti, 2019).

A conciliação é um processo semelhante à mediação, mas com uma abordagem mais ativa por parte do conciliador, que pode sugerir soluções e propor termos de acordo às partes. O interesse das partes, nesses casos, e em razão da ausência de vínculos (afetivos, familiares, trabalhistas), limita-se a solução da controvérsia, sendo desnecessária a preservação do diálogo entre os envolvidos.

#### **5.4.2.3 Negociação**

A negociação é um processo em que as partes envolvidas em um conflito buscam chegar a um acordo por meio de discussões e negociações. As partes podem negociar por conta própria (negociação direta) ou com a assistência de mediadores ou facilitadores (negociação assistida).

A negociação direta é cabível quando houver possibilidade de diálogo entre as partes, nos casos em que o conflito admitir autocomposição, e que o fluxo comunicacional (diálogo entre as partes) não estiver fragilizado ou interrompido, dispensando a intervenção de um terceiro (parcial ou imparcial) facilitador da comunicação entre as partes.

Já a negociação assistida é considerada uma via adequada quando houver possibilidade de diálogo entre as partes, nos casos em que o conflito admitir a autocomposição, dispensar a atuação facilitadora de um terceiro imparcial (conciliador ou mediador) mas que, em razão do fluxo comunicacional estar fragilizado, faz-se necessária a intervenção de um terceiro parcial facilitador da comunicação (exemplo: um advogado). (Goretti, 2019).

#### **5.4.2.4 Arbitragem**

Segundo Carmona (2012), arbitragem é um método alternativo de solução de controvérsias, por meio do qual as partes, de comum acordo, submetem a decisão de suas controvérsias a terceiro ou terceiros, escolhidos por elas mesmas, mediante a aceitação de compromisso arbitral.

Regulada pela Lei n.º 9.307/1996, a arbitragem é um método de resolução de conflitos em que as partes envolvidas concordam em submeter sua disputa a um árbitro ou um painel de árbitros, que tem o poder de tomar uma decisão vinculativa sobre o caso.



Tal método heterocompositivo pode ser considerado uma via adequada quando:

- a) a controvérsia versar sobre direitos patrimoniais disponíveis e, as partes, capazes, por livre manifestação de vontade, e mediante realização de convenção privada (cláusula compromissória e o compromisso arbitral), decidirem atribuir a um terceiro particular ou a Câmara Arbitral privada a responsabilidade pela condução e resolução do conflito;
- b) as partes priorizarem o sigilo e a maior celeridade na resolução do conflito;
- c) a tomada de decisão por um terceiro imparcial for necessária (Goretti, 2019).

Outro requisito fundamental é a garantia de devido processo legal, assegurando que as partes tenham direito a um processo justo e equitativo, incluindo o direito de serem ouvidas, o direito à apresentação de provas e o direito de serem representadas por advogados.

Além disso, as decisões dos árbitros devem ser vinculativas e executáveis, garantindo que as partes cumpram com o que foi decidido.

## **5.5 A COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE CONFLITOS LABORAIS**

Considerando que o judiciário brasileiro não possui condições de absorver os casos de assédio moral existentes na atualidade, seja pela subjetividade do tema, seja pela ausência de lei federal que regulamente a matéria, alguns dos métodos extrajudiciais de resolução de conflitos citados anteriormente podem representar uma saída para o enfrentamento da questão.

Nesse diapasão, a comunicação não-violenta figura como importante instrumento de prevenção e gestão de conflitos laborais, à medida em que contribui para a melhora da comunicação e do clima organizacional, favorecendo um diálogo mais empático e compassivo, e, sobretudo, mais eficaz para a contenção de um conflito (Monteiro, 2020).

Segue abaixo um exemplo prático do uso dos componentes da comunicação não violenta em um ambiente laboral, como forma de gerir um conflito já instaurado:

Imagine-se uma situação em que um chefe constantemente sobrecarrega um funcionário, com uma carga de trabalho excessiva, ignorando suas necessidades e limitações.

No exercício de sua função, faz comentários depreciativos sobre o desempenho do funcionário, inclusive na frente de outros colegas de trabalho, questionando sua competência e sugerindo não ser ele capaz de lidar com suas responsabilidades.

Além disso, o exclui de reuniões importantes e oportunidades de desenvolvimento profissional.

Nesta situação, a conduta do chefe pode ser considerada assédio moral, pois envolve uma série de comportamentos abusivos que afetam negativamente a saúde emocional e o bem-estar do colaborador.

Utilizando-se o método da Comunicação Não Violenta nesse caso, é possível extrair as seguintes observações:

**Observação:** O colaborador está sendo tratado de maneira injusta e diferenciada por seu superior hierárquico.

**Possíveis Sentimentos do Colaborador:** 1) Frustração: pode se sentir frustrado por não ser reconhecida por seu trabalho árduo e por ser constantemente sobrecarregado; 2) Desvalorização: Os comentários depreciativos e sugestões de incompetência por parte do superior podem fazer com que o colaborador se sinta desvalorizado em sua função; 3) Ansiedade: A exclusão do funcionário de reuniões importantes e oportunidades de desenvolvimento profissional pode gerar ansiedade sobre seu futuro na organização, bem como sobre sua capacidade e evoluir; 4) Raiva: O colaborador pode sentir raiva em relação a seu superior, pelo tratamento injusto e desrespeitoso; 4) Desânimo: A constante sobrecarga de trabalho e falta de reconhecimento podem causar desânimo no colaborador.

**Necessidade:** O colaborador evidentemente precisa de um ambiente de trabalho onde ele seja tratado com respeito, justiça e equidade, e onde suas habilidades e contribuições sejam reconhecidas e valorizadas.

**Possíveis Pedidos:** 1) Divisão de trabalhos de maneira justa entre os colaboradores; 2) Atribuição de funções compatíveis com a capacidade do colaborador; 3) Tratamento digno e respeitoso; 4) Inclusão em reuniões destinadas aos colaboradores.

Nesse caso, para que o superior consiga entender que sua conduta configura assédio e a partir daí modificar seu comportamento, é imprescindível uma abordagem que promova a sua conscientização.

Tal tarefa, atribuída a pessoa devidamente capacitada para gerir conflitos do gênero, engloba o trabalho dos seguintes pontos: autoavaliação e reflexão; educação e sensibilização; feedback construtivo; empatia e comunicação não-violenta; compromisso com a mudança

Na autoavaliação e reflexão, o superior hierárquico deve dedicar um tempo para refletir sobre suas ações e comportamentos em relação ao colaborador. Nessa etapa, o superior tem a chance de se questionar sobre como suas palavras e ações estão afetando a saúde emocional e o bem-estar do colaborador, bem como reconhecer que suas atitudes não se encontram alinhadas com os valores e políticas da organização.

Na etapa de educação e sensibilização, o superior pode ser direcionado a buscar informações e recursos sobre o assédio moral no local de trabalho, incluindo definições, exemplos e consequências desse tipo de comportamento.

Considerando que na maior parte das vezes não há interesse genuíno nesse aprendizado, importante a obrigatoriedade de participação em treinamentos ou workshops sobre comunicação eficaz, gestão de conflitos e liderança ética para aumentar sua conscientização sobre o tema.

No *feedback* construtivo, o superior poderá receber *feedbacks* construtivos de seus superiores ou de profissionais de recursos humanos sobre seu comportamento em relação ao colaborador. Esse *feedback* pode ajudá-lo a entender melhor como suas ações são percebidas pelos outros e identificar áreas de melhoria.

No trabalho de empatia e comunicação não-violenta, o superior pode ser estimulado a colocar-se no lugar do colaborador, e tentar entender suas necessidades, limitações e sentimentos. Nesse trabalho, importante a substituição de expressões destrutivas por ele utilizadas, por manifestações construtivas e respeitosas à cerca dos aspectos do trabalho do colaborador que precisa ser melhorado.

Por fim, o compromisso com a mudança, exige que o superior tenha disposição para reconhecer seus erros, assumir responsabilidade por suas ações e comprometer-se com a mudança de comportamento.

Nessa etapa, é necessário a definição de metas específicas e mensuráveis para melhorar suas interações com o colaborador, bem como a busca por *feedback* regular para monitoramento de seu progresso.

Com o cumprimento dessas etapas, o superior pode desenvolver uma maior consciência sobre seu comportamento e seus impactos, e tomar medidas concretas para mudar sua conduta e promover um ambiente de trabalho mais saudável e respeitoso para todos.

Salienta-se que a aplicação da Comunicação não violenta visa estimular uma vontade genuína de colaboração, sem manipulações, em que o diálogo ocupa um lugar de destaque, podendo substituir o sentimento de impotência ou o de obrigar o outro a atender as necessidades alheias (Monteiro, 2020).

Esse tipo de comunicação visa o “falar com” (envolver o outro no processo) em substituição do “falar para” (impor para o outro), permitindo o estabelecimento de relacionamentos baseados em honestidade e empatia, que acabarão atendendo às necessidades de todos (Rosenberg, 2006).

Sobre a importância de manifestarmos nossos sentimentos e necessidades, já discorreu Albuquerque:

Uma pessoa de negócios deve ser um artista no saber orquestrar as relações com os diversos agentes do seu contexto social, comercial e empresarial. Não se pode pretender que sejam elas a reconhecerem nossa nobreza. Colocar os outros em obrigação de nos compreender é uma pretensão infantil. Significa ser perdedor. (Albuquerque, 2012, p. 32)

## **6 A HUMANIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO COMO MEDIDA DE EFETIVAÇÃO DO ACESSO À JUSTIÇA**

O conceito de acesso à justiça, ao longo dos tempos, foi palco de diversas opiniões doutrinárias sendo que, a depender do contexto histórico, ora era interpretado de forma mais restritiva (caráter processual- direito de ação) ora de maneira mais abrangente (instrumento de efetividade dos demais direitos fundamentais).

A doutrina brasileira define a expressão “acesso à justiça” influenciada por teorias europeias, filiando-se à doutrina de estudiosos italianos (Capeletti; Garth, 1988), os quais desde sempre reconheceram a complexidade do tema.

Em uma análise simples, verificou-se que tal expressão possui duas finalidades básicas dentro do sistema jurídico, quais sejam: a) viabilizar um meio disponível para que os cidadãos pudessem reivindicar os seus direitos e resolver os litígios, se valendo da intervenção do Estado; e b) buscar um mecanismo processual igualitário para que todos pudessem ter resultados individuais e socialmente justos.

Nos séculos XVIII e XIX, o direito de acesso à justiça era entendido como sendo um direito formal, revelando-se, assim, como uma forma de garantia ao acesso físico da justiça, ou seja, a possibilidade de propor ou contestar uma ação.

O referido conceito, entretanto, sofreu acentuada crítica por parte dos doutrinadores, tendo em vista que a justiça não era analisada com base em sua efetividade.

Isso porque, ao enfrentar a questão da igualdade do acesso à justiça (Silva, 1998), constatou-se que os economicamente e socialmente mais pobres acabam ocupando um lugar de desvantagem nos litígios, já que a primeira e principal dificuldade encontrada se refere à impossibilidade de contratação de bons advogados, tendo em vista que, estatisticamente, os patrocínios gratuitos são evitados de acentuadas deficiências.

Em contrapartida, os indivíduos mais estruturados economicamente se utilizam de mecanismos e patronos de elevada categoria, acentuando, assim, as desigualdades sociais entre as partes.

Neste contexto, tornou-se necessário que o Estado buscasse formas de prestar assistência jurídica não apenas gratuita, mas efetiva àqueles que comprovassem insuficiência de recursos.

Nota-se, portanto, que os direitos dos homens se modificam continuamente com a evolução da sociedade, tornando-se variáveis (Bobbio, 2004). Desta forma, diante das

transformações vividas pela sociedade, verifica-se uma drástica mudança no paradigma do acesso à justiça, mostrando-se necessária a busca de sua efetividade (Silva, 2005).

O marco desta mudança se deu com a Declaração dos Direitos Humanos, a partir da qual o direito de acesso à justiça passou a ser caracterizado como um principal e fundamental direito do cidadão, não se limitando apenas em assegurar a possibilidade de propositura de uma ação. Ainda neste sentido, destaca-se que apenas com a consagração a nível constitucional dos Direitos Humanos o acesso à justiça passou a ser uma forma de garantia dos outros direitos fundamentais (Marinoni, 1993).

Em razão desta mudança histórica, o direito de acesso à justiça, que antes era apenas e tão somente formal, com a inclusão no sistema Jurídico-Constitucional passa a ter também um viés material (Hess, 2004). Por outro lado, considerando-se intrínseco ao homem, possui ainda uma roupagem de direito fundamental e supranacional, já que reconhecido nacionalmente, pelos poderes legislativo, executivo e judiciário, bem como por tratados internacionais.

Atualmente, o acesso à justiça é conceituado como sendo um direito básico que garante a efetivação de todos os demais direitos (Capeletti; Garth, 1988), tornando-se, portanto, o ponto central da moderna processualística, bem como um direito fundamental a todo ser humano, voltando a ser palco de aprofundados estudos na ciência jurídica (Souza, 2003).

Diante da complexidade da matéria e da profundidade de seu conceito, verifica-se que o acesso à justiça engloba interseções temáticas diversas, como a justiça, o direito, a segmentação social, a negativa à direitos, e ainda incontáveis obstáculos que dificultam a sua efetivação.

Apresenta, portanto, ramificações múltiplas, incluindo a psicologia, a economia, a política, e a sociologia, matérias as quais, entretanto, não serão avaliadas no presente trabalho, cujo foco principal é a análise dos reflexos jurídicos do tema.

Em razão da relevância da matéria, criou-se um estudo denominado "Projeto Florença" coordenado por Mauro Capeletti e Bryan Garth e representado por uma grande mobilização de pesquisadores, de diversos ramos das ciências sociais, cujo trabalho foi baseado na coleta de dados dos países envolvidos (Chile, Colômbia, México e Uruguai). Esse trabalho teve como pano de fundo o movimento conhecido como "access-to-justice-movement" (Junqueira, 1996) e sua finalização se deu com a publicação de seis tomos (1978 e 1979), cuja influência se deu a nível internacional, diante da extrema notoriedade do estudo realizado.

Com base nos resultados que foram obtidos no Projeto Florença, foi possível a identificação dos principais óbices que precisavam ser superados para a concretização do efetivo acesso à justiça, os quais foram subdivididos e denominados de ondas renovatórias de acesso à justiça (Capeletti; Garth, 1988).

A primeira onda renovatória de acesso à justiça surgiu da constatação do desequilíbrio econômico das partes, caracterizado tanto pelo alto valor das custas processuais como pela necessidade de contratação de advogados. Nesse cenário, se de um lado os mais afortunados dispunham de patronos altamente capacitados, aos menos favorecidos economicamente restava o amparo de profissionais ineficientes. Diante disso, a solução encontrada foi a instituição da assistência judiciária gratuita para os pobres, oportunidade em que o Estado passou a financiar advogados de qualidade para atender a parcela da população que não tinham recursos para sua contratação direta (Capeletti; Garth, 1988).

Já a segunda onda (Capeletti; Garth, 1988), buscou garantir o acesso à justiça para a defesa de interesses difusos, representando uma verdadeira evolução diante da ampliação da legitimidade processual. Nessa onda, a característica individualista do processo civil cede espaço a uma concepção coletiva, assegurando que causas menores pudessem ser levadas a juízo, sem que seu custo se sobrepusesse ao próprio valor do direito material buscado, possibilitando, assim, que um maior número de indivíduos exercesse o acesso à justiça.

A terceira onda (Capeletti; Garth, 1988), denominada como “enfoque do acesso à justiça”, de forma mais abrangente, buscou garantir a efetividade da tutela jurisdicional. Por meio da simplificação dos procedimentos judiciais, buscou-se mitigar as burocracias e formalidades até então existentes, criando, além disso, mecanismos de prevenção de litígios. Essa fase foi caracterizada, ainda, pelo surgimento dos sistemas de conciliação e mediação, bem como outros métodos alternativos de solução de conflitos.

Nota-se, ainda, a identificação de uma quarta onda (Economides, 1999), cujo foco principal são os próprios operadores do direito. Com intuito de romper o papel simbólico do direito de acesso à justiça, essa nova onda propõe uma reformulação da formação jurídica acadêmica, de forma que o ensino jurídico passa a ter como objetivo não apenas a capacitação de profissionais, mas também a formação de indivíduos pensantes e sensíveis aos problemas sociais, tornando-os habilitados a compreender o ordenamento jurídico e, ao mesmo, tempo, serem coerentes em suas condutas.

Tendo como base principal a terceira e quarta onda, parece notável que a utilização da comunicação não violenta como ferramenta de mediação no ambiente de trabalho permite não apenas mitigar as burocracias e formalidades, características marcantes principalmente

nas organizações públicas, como também a criação de mecanismos de prevenção e gestão de litígios laborais, diminuindo, assim, os entraves encontrados pelo trabalhador quando da efetivação de um direito.

A humanização das relações de trabalho, por meio da implementação de mecanismos que estimulem a prática de uma comunicação eficaz e saudável entre os colaboradores e seus superiores hierárquicos, seja no âmbito público ou privado, guarda uma relação direta com a efetividade dos direitos humanos, que são bens de valor superior e essencial à concretização de todos os direitos fundamentais elencados pela atual Constituição. Isso porque, há uma concentração dos princípios constitucionais para si (Bitencourt, 2020).

Tal entendimento possui validade tendo em vista que a dignidade da pessoa humana abrange não somente a integridade física e psíquica do indivíduo, como também a sua autodeterminação consciente, garantida moral e juridicamente. (Garcia, 2004).

O princípio da dignidade da pessoa humana, segundo Artur Cortez Bonifácio:

É um dos princípios de maior grau de indeterminação e, também, uma das fontes mais recorridas da Constituição, especialmente por: justificar as ações do Estado Democrático de Direito em favor dos direitos fundamentais, consolidando um encadeamento lógico-jurídico de um modelo de democracia voltada para a justiça social; conferir um sentido unitário à Constituição; ou realizar uma ponderação de valores tendo em conta as normas e valores constitucionais. (Bonifácio, 2008, p. 110)

A dignidade nasce com a pessoa, faz parte de sua essência, ou seja, o ser humano é digno porque é. Tal atributo deve ser reconhecido, respeitado, promovido e protegido, já que sua existência independe de fatores externos, constituindo, na verdade, uma qualidade intrínseca da pessoa, que não pode ser desconsiderada nem mesmo com relação ao maior dos criminosos (Sarlet, 2001).

A atual Constituição Federal, criada em um estado Democrático de Direito, elenca, ao longo de seu texto, uma série de direitos e garantias fundamentais do indivíduo, sobretudo no rol do *caput* de seu artigo 5.º, muitos dos quais são repetidos pela legislação infraconstitucional e por normas internacionais, de forma que o ordenamento jurídico, como um todo, busca elevar a dignidade humana como bem maior a ser protegido pelo Estado (Martim, 2003).

O princípio da dignidade da pessoa humana é de valor supremo, já que agrega em torno de si todos os demais direitos e garantias fundamentais (Bulos, 2002). Caminha, portanto, acima dos outros princípios constitucionais que também regem o serviço público, quais sejam, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.



Sendo assim, o referido princípio atua como pano de fundo dos direitos assegurados ao trabalhador, respaldando e validando o pleno exercício das garantias elencadas em lei e estatutos, e servindo como escudo contra eventual arbitrariedade das autoridades hierarquicamente superiores.

O respeito à dignidade do funcionário mitiga, ainda, a ótica maquinária do serviço público, humanizando o trabalho realizado e aproximando o cidadão da Administração Pública, tornando-se, assim, um imperativo de justiça social.

No Direito Administrativo, tal princípio tem o objetivo de impedir que o servidor seja colocado como um mero objeto do Estado, e, sobretudo, assegurar que os serviços prestados sejam limitados pela própria garantia de um tratamento digno ao executor das tarefas.

Seguindo esse padrão de humanização, a Carta Magna, além de proibir expressamente a prática de tratamentos desumanos e degradantes (Art. 5.º, inciso III), elenca diversos direitos que devem ser garantidos aos trabalhadores, destacando o servidor como pessoa, e não como uma máquina à serviço do Estado.

Como é cediço, muito embora tais direitos sejam garantidos formalmente pela Constituição e por outras legislações extravagantes, os recorrentes abusos de poder e as arbitrariedades advindas dos superiores hierárquicos acabam por fomentar o medo e a insegurança dos funcionários, os quais, muitas vezes, não conseguem exercer seus direitos.

É cediço que boas sementes se tornam ineficazes quando plantadas em terreno infértil. Assim, leis e normas de conteúdo amplo, que tragam em seu texto uma gama de direitos aos empregados e servidores não possuem qualquer valia quando seus executores não estão dispostos a cumpri-la, ignorando-as ou, muitas vezes, agindo de maneira totalmente oposta aos seus preceitos.

Tanto a inércia quanto o abuso de poder decorrem de um evidente desleixo das autoridades para com seus funcionários, que muitas vezes são ignorados como pessoa, tendo suas dignidades violadas por simples má vontade daqueles que tem competência para efetivar seus direitos.

O que se percebe, não rara as vezes, é que as exigências do cargo superam o cumprimento das atividades a ele relacionadas. Exige-se muitas vezes, do trabalhador, um esforço sobre-humano, mascarando o objetivo principal de eficiência e produtividade do serviço, quando, na verdade, o que se visa é a exaustão do funcionário, como se apenas uma extrema fadiga representasse seu comprometimento com a função exercida.

A romantização do trabalho excessivo passa a cegar os trabalhadores, que acreditam não serem dignos de felicidade quando terminam o dia tomados por uma sensação de bem-

estar. Da mesma forma, só se sentem merecedores da paz quando extrapolam a carga horária de trabalho, quando renunciam a um compromisso pessoal pelo cargo, ou quando experimentam o mais alto nível de estresse.

Sobre o tema, Kant já discorreu:

Neste mundo, e até também fora dele, nada é possível pensar que possa ser considerado como bom sem limitação a não ser uma só coisa: uma boa vontade. Discernimento, argúcia de espírito, capacidade de julgar e como quer que possam chamar-se os demais talentos do espírito, ou ainda coragem, decisão, constância de propósito, como qualidades do temperamento, são sem dúvida a muitos respeitos coisas boas e desejáveis; mas também podem tornar-se extremamente más e prejudiciais se a vontade, que haja de fazer uso destes dons naturais, e cuja constituição particular por isso se chama \*carácter\*, não for boa. O mesmo acontece com os \*dons da fortuna\*. Poder, riqueza, honra, mesmo a saúde, e todo o bem-estar e contentamento com a sua sorte, sob o nome de felicidade, dão ânimo que muitas vezes por isso mesmo desanda em soberba, se não existir também a boa vontade que corrija a sua influência sobre a alma e juntamente todo o princípio de agir e lhe dê utilidade geral; isto sem mencionar o facto de que um espectador razoável e imparcial, em face da prosperidade ininterrupta duma pessoa a quem não adorna nenhum traço duma pura e boa vontade, nunca poderá sentir satisfação, e assim a boa vontade parece constituir a condição indispensável do próprio facto de sermos dignos da felicidade. (Kant, 1960, p. 08)

No tocante ao servidor público, vários são os entraves encontrados quando do exercício de seus direitos, os quais, embora previstos em lei, em sua maioria, são condicionados a uma autorização do superior hierárquico para o efetivo gozo.

Em que pese tal condição pareça simples, tais autorizações passam a ser negadas pelos mais diversos motivos, como perseguição, falta de empatia, vaidade, ou pelo fundamento de praxe: “a bem do serviço público”.

O fato é que, independentemente dos motivos que embasam tais condutas ilícitas, qualquer comportamento que viole ou restrinja a concretização de direito legalmente garantido ao servidor ou ao empregado, representa uma violação de sua dignidade, e, por consequência, uma barreira para o pleno acesso à justiça.

Não se pode aceitar que o princípio do acesso à justiça sofra restrições ilegítimas, sobretudo com relação àqueles que exercem funções diretamente relacionadas a ela, como é o caso dos servidores do judiciário.

Torna-se imperioso, portanto, que tais abusos sejam combativos, justamente para se evitar os tantos prejuízos daí decorrentes, os quais atingem não apenas o funcionário em sua esfera pessoal (doenças psíquicas, esgotamento mental, baixa autoestima) mas principalmente à sociedade, destinatária final do serviço público prestado.

Por todo o exposto, percebe-se que uma educação corporativa pode impactar diretamente a qualidade dos relacionamentos laborais, e os conflitos que antes, poderiam parecer sem solução, mostram-se então passíveis de resolução, o que reflete diretamente na qualidade dos serviços prestados.

Nesse sentido:

Ao investir em educação corporativa, não necessariamente a empresa estará mais bem preparada. Essa relação não chega a ser direta. O contrário, entretanto, é automático: não investir na formação implica uma perda significativa da competência e da qualidade. (Cortella, 1026, p. 165).

Como forma de colocar em prática tal educação, e assim garantir a humanização das relações de trabalho, criou-se, a partir desse estudo, um projeto de guia prático de comunicação não-violenta, específico para tratativa de conflitos laborais envolvendo a temática do assédio moral.

Como segundo produto técnico, desenvolveu-se um “script” de vídeo que será gravado com objetivo de apresentar e ressaltar o tema, reforçando a importância da conscientização da temática com explicações básicas e apresentação do referido guia ao final.

A criação do guia prático de comunicação não-violenta voltado para a gestão de conflitos laborais, com ênfase no assédio moral, busca oferecer uma ferramenta acessível e aplicável para ambientes de trabalho. Este projeto tem o intuito de fornecer orientações claras e diretas sobre como lidar com situações de conflito, promovendo um ambiente mais saudável e produtivo.

A partir de uma abordagem baseada na comunicação não violenta, o guia visa sensibilizar tanto os gestores quanto os colaboradores para a importância da empatia e do respeito mútuo nas interações diárias. Além de contribuir para a redução de casos de assédio moral, este recurso também visa melhorar a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho, facilitando a resolução de conflitos de maneira construtiva e humanizada.

O desenvolvimento do script de vídeo complementa o guia, funcionando como uma ferramenta de divulgação e conscientização. Este vídeo tem como objetivo ampliar o alcance do tema, sensibilizando um público mais amplo sobre a importância da comunicação não violenta e a prevenção do assédio moral. Ao apresentar de maneira simples e direta os conceitos abordados no guia, o vídeo atua como um convite para a reflexão e a ação, despertando o interesse de organizações e profissionais para as práticas propostas.

Dessa forma, ambos os produtos contribuem para a disseminação da informação, incentivando a adoção de práticas mais saudáveis no ambiente laboral e criando um espaço para o debate e a educação sobre esses temas essenciais.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assédio moral no ambiente de trabalho é toda conduta abusiva que possa trazer dano à dignidade do trabalhador, ligadas ao abuso de poder e caracterizadas por situações de humilhação e intimidação. Tais práticas, quando repetidas e prolongadas no tempo, colocam em risco a saúde do trabalhador, degradando o ambiente de trabalho como um todo.

No Brasil, tal fenômeno social teve como marco principal a escravidão, marcada pela cultura exploratória na qual castigos e torturas eram corriqueiros, sobretudo para com aqueles que não se adequavam ao modelo produtivo imposto.

Guardadas as devidas proporções, tais abusos e violações continuaram presente ao logo da história, permanecendo até os dias atuais.

Nota-se, porém, que após a globalização, tais violações passaram a apresentar-se sob uma nova roupagem, caracterizadas não mais por flagelos físicos, mas por uma violência silenciosa e tolerada pela omissão, em que grande parte dos trabalhadores continuam sendo desrespeitados e tratados como mero objeto.

As peculiaridades dos abusos verificados envolvem questões emocionais e psicológicas, com sérias consequências para a saúde mental dos trabalhadores. Estes, submetidos as pressões de seus superiores, seja por abuso de poder ou por excesso de trabalho (Almeida, 2011), são levados a situações extremas, que ultrapassam os seus limites físicos e mentais.

Como consequência dessa estafa, diversos trabalhadores estão sendo acometidos por enfermidades psíquicas, cuja seriedade e gravidade solicitam urgência no enfrentamento de tais questões.

Observa-se que o embate a uma situação de assédio se torna mais palpável dentro do setor privado do que no setor público, sobretudo em razão da existência de uma Justiça criada especialmente para tratar de questões que circundam a esfera trabalhista (Justiça do Trabalho). Tal Justiça reconhece a posição de vulnerabilidade do empregado, prevendo, inclusive, mecanismos específicos de proteção para equalizar a relação e eventual contenda entre as partes, inclusive judicial.

Esse cenário, no entanto, não é vislumbrado no setor público. A estabilidade, tão desejada por aqueles que almejam um cargo público se torna, na verdade, o maior entrave para as denúncias de assédio, e o maior obstáculo para o enfrentamento da questão. Assim, para evitar perseguições e perda do cargo, o servidor público passa a suportar todo e qualquer

abuso, advindos, na maioria das vezes, de uma autoridade, o que potencializa o medo de retaliações e aumenta o índice de doenças psíquicas desenvolvidas por tais trabalhadores.

No Brasil, a negligência jurídica quanto a temática, ante a carência de legislação específica para tipificação do assédio moral, fomenta ainda mais a reiteração de condutas dos abusadores, e propicia meios para que estas se propaguem no ambiente de trabalho.

Diante de tal cenário, a elevação do princípio da Dignidade da Pessoa Humana como principal vetor para a proteção das vítimas de assédio moral busca não só coibir a repetição de tais condutas por parte dos superiores hierárquicos, mas também a gestão equânime de eventuais conflitos laborais, por meio do encontro de alternativas viáveis para a contenção de tais abusos.

Busca-se, portanto, não apenas gerir os conflitos já evidenciados, mas, também os prevenir. O descortinar da temática, visa, portanto, não apenas a construção de um ambiente digno e saudável ao trabalhador na esfera privada, mas também na esfera pública, proporcionando eficiência ao serviço prestado à sociedade, a qual é atingida diretamente pela diminuição da produtividade e afastamento de servidores adoecidos pelos assédios sofridos.

Nesse sentido, também, é que a matéria deste estudo extrapola a relação entre duas partes e passa a ser de interesse público.

O adoecimento do trabalhador, sobretudo na esfera pública e a fragilidade de sua saúde interferem sobremaneira na produtividade, eficiência, e principalmente, na qualidade do serviço prestado à sociedade.

Preservar e proteger a dignidade do trabalhador significa proteger a própria sociedade, enquanto destinatária final dos serviços prestados pela Administração Pública.

Indiscutível que, no mundo ideal, o completo aniquilamento dos assédios seria o cenário perfeito para a garantia da dignidade do trabalhador como pessoa humana. Mas é certo, também, que o caminho a ser percorrido é longo, e recheado de peculiaridades impregnadas por uma cultura trabalhista marcada pelo preconceito em seus mais diversos aspectos (econômicos, de gênero, de raça) e por uma história caracterizada pela exploração humana.

As longas jornadas de trabalho, que, em alguns casos, sequer permitem o recebimento de hora extra, aliadas ao distanciamento do trabalho em equipe, à transferência de responsabilidades impróprias para os subordinados, o acúmulo de encargos à uma só classe, a cobrança de metas inatingíveis, a exposição à situações vexatórias e humilhantes, e, principalmente, o desconhecimento e/ou descaso com as doenças psíquicas provocadas pelo esgotamento mental, tornam o ambiente de trabalho pernicioso e nefasto, o que anula

gradativamente a própria dignidade do trabalhador, e limita, por consequência, o cumprimento do princípio da dignidade da pessoa humana em sua integralidade.

Em razão disso, a proposta de consideração e elevação do princípio da dignidade da pessoa humana como pano de fundo para proteção do trabalhador visa, sobretudo, a sua aplicação prática, por meio de instrumentos de prevenção e gestão de conflitos laborais, de forma a proteger os trabalhadores e as suas saúdes cumprindo-se, assim, os mandamentos constitucionais em sua plenitude.

Como base nesse pressuposto, eleva-se a comunicação não violenta como o mais resistente escudo para tais práticas abusivas, e, também, como premissa maior para a manutenção de bons relacionamentos no ambiente de trabalho.

A comunicação assertiva e a implementação da cultura de paz na esfera trabalhista compreendem, acima de tudo, a elaboração de códigos de ética e condutas institucionais que complementem o ordenamento jurídico já existente, sobretudo em razão da incompletude das leis até então vigentes e da ausência de legislação específica sobre o tema assédio moral.

A elaboração de tais documentos, aliados à implementação de canais efetivos de denúncias, ciclo de palestras informativas, instituição de comissões internas, assessoria de profissionais de outras áreas, dentre outras práticas integrativas complementares, se mostram o caminho mais efetivo para o respeito ao princípio da dignidade da pessoa humana em sua integralidade.

Nesse diapasão, a proposta do “combate” ora apresentada, deve ser interpretada como uma forma de prevenção e equalização da questão, e não essencialmente do seu extermínio, com vistas a tornar viável a aplicação dos instrumentos práticos sugeridos, bem como tangível, de fato, o instrumento basilar da dignidade da pessoa humana como princípio constitucional do ordenamento jurídico.

Inerente ao ser e dele não podendo ser destacado, a dignidade do trabalhador precisa ser reconhecida, respeitada e protegida, como valor moral e espiritual manifestado na própria concepção de essência da vida. A dignidade integra o ser humano, em termos físicos e psíquicos, e, sendo elevada como fundamento do Estado Democrático de Direito, qualquer ação ou omissão que a viole representa flagrante afronta a própria legitimidade do sistema constitucional.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**. 2. ed. São Paulo: Planeta, 2012.

ALMEIDA, Graciany Neves de; et al. **Assédio moral no serviço público: uma revisão sobre as implicações na saúde dos trabalhadores e o aporte normativo brasileiro**. 2011.

ARENAS, Marlene Valerio dos Santos Almeida. **Assédio moral e saúde no trabalho do servidor público do judiciário**. Tese de Doutorado, UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2013.

BARCELLOS, Carla Monique de Souza. **Assédio moral na administração pública brasileira: um estudo de caso de uma Instituição de Ensino e Pesquisa**. 2004. Tese (Mestrado em Administração Pública) – Curso de Administração Pública, Lisboa, 2024

BARROS, A. L. S.; CRUZ, L. R. R.; VASCONCELOS, T. H. A. **A comunicação não violenta nas empresas como ferramenta potencializadora de colaboração e inovação**. Epitaya E-books, [S. l.], v. 1, n. 16, p. 09-21, 2022. DOI: 10.47879/ed.ep.2022502p9. Disponível em: <<https://portal.epitaya.com.br/index.php/ebooks/article/view/473>>. Acesso em: 30 abr. 2024.

BARRETO, Margarida M. S. **Uma jornada de humilhações**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social). São Paulo: PUC, 2000.

BITENCOURT, Cezar Roberto. **Coleção tratado de direito penal**. 26. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. v. 1.

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Tradução Carlos Nelson Coutinho. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BONIFÁCIO, Artur Cortez. **O direito constitucional internacional e a proteção dos direitos fundamentais**. 1. ed. Método: São Paulo, 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 04 set. 2022.

\_\_\_\_\_. **Projeto de Lei n.º 4.742 de 23 de maio de 2001**. Introduce art. 146-A no Código Penal Brasileiro, dispendo sobre o crime de assédio moral no trabalho. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=28692&ord=1>>. Acesso em: 04 set. 2022.

\_\_\_\_\_. Controladoria geral – Governo do Paraná. **Cartilha de prevenção ao assédio moral**. Disponível em: <[https://www.cge.pr.gov.br/sites/default/arquivos\\_restritos/files/documento/2022-08/cartilha%20ass%20moral.pdf](https://www.cge.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2022-08/cartilha%20ass%20moral.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2024.



\_\_\_\_\_. Governo do Estado de Santa Catarina. **Programa de prevenção ao assédio moral no ambiente de trabalho.** Disponível em: <<https://www.cge.sc.gov.br/wp-content/uploads/2024/03/Cartilha-PROG.DE-PREV.-AO-ASSEDIO-MORAL-.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2024.

\_\_\_\_\_. Governo Federal – Presidência da República. **Cartilha de prevenção e combate ao assédio moral.** Disponível em: <<https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/noticias/2022/fevereiro/lancamento-de-cartilha-de-prevencao-e-combate-ao-assedio-moral/CARTILHAASSDIOMORALCISSETFinal.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2024.

\_\_\_\_\_. Governo Federal. Cartilha de prevenção e combate ao assédio moral e sexual. Disponível em: <[https://www.gov.br/mcom/pt-br/canais\\_atendimento/corregedoria/arquivos/copy\\_of\\_CartilhaAssdioMCom.pdf](https://www.gov.br/mcom/pt-br/canais_atendimento/corregedoria/arquivos/copy_of_CartilhaAssdioMCom.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2024.

\_\_\_\_\_. Ministério Público do Estado do Piauí. **Guia prático para comunicação não violenta.** Disponível em: <[https://www.mppi.mp.br/internet/wp-content/uploads/2020/09/Ebook-Comunicac%CC%A7a%CC%83o-Na%CC%83o-Violenta\\_MPPI-1-1-1.pdf](https://www.mppi.mp.br/internet/wp-content/uploads/2020/09/Ebook-Comunicac%CC%A7a%CC%83o-Na%CC%83o-Violenta_MPPI-1-1-1.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2024.

\_\_\_\_\_. Tribunal Regional do Trabalho da 16.<sup>a</sup> Região. **Cartilha de prevenção ao assédio moral:** para e repare por um ambiente de trabalho positivo. Disponível em: <<https://www.trt16.jus.br/sites/portal/files/roles/assedio/2020-12-Cartilha-assedio-moral.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2024.

CTribunal Regional do Trabalho da 8.<sup>a</sup> Região. **Cartilha de combate ao assédio moral e assédio sexual.** Disponível em: <[https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/roles/governanca/cartilha\\_diagramada\\_-\\_final.pdf](https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/roles/governanca/cartilha_diagramada_-_final.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2024.

\_\_\_\_\_. Tribunal Superior do Trabalho. **Guia prático por um ambiente de trabalho + positivo:** prevenção e enfrentamento das violências, dos assédios e das discriminações. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/documents/32953863/0/Guia+Pr%C3%A1tico+por+Um+Ambiente+de+Trabalho+Mais+Positivo.pdf/20a4a3e5-8d95-2a32-fdba-b39c0eb08bb7?t=1715118827259>>. Acesso em: 10 maio 2024.

BRITTO, Carlos Ayres **Conferência sobre "A dignidade da pessoa humana":** proferida no programa "Aula Magna", da TV JUSTIÇA. 2006.

BULOS, Uadi Lammêgo. **Constituição federal anotada.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CACHAPUZ, Rozane da Rosa. **Mediação nos conflitos e direito de família.** Curitiba: Juruá, 2004.

CAPELETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça.** Tradução Ellen Gracie Northfleet. 1. ed. Porto Alegre: Fabris, 1988.

CARMONA, Carlos Alberto. **Arbitragem e processo:** um comentário à lei 9.307/96. São Paulo: Atlas, 2012.

CASTILHO JÚNIOR, C.; RODRIGUES, C. C. G. Comunicação não-violenta: a transformação potencial do litígio em diálogo pacificador: por uma cultura de paz. **Revista Hórus**, [S. l.], v. 17, n. 01, p. 33–50, 2022. Disponível em: <<https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/revistahorus/article/view/1061>>. Acesso em: 30 abr. 2024.

CASTRO, Ismenia; CASTRO, Nailza Vanderli Silva de. **CNV (Comunicação não violenta) como ferramenta contra o assédio moral no trabalho**. Disponível em: <<https://www.decastro.adv.br/cnv-comunicacao-nao-violenta-como-ferramenta-contra-o-assedio-moral-no-trabalho/>>. Acesso em: 10 maio 2024.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. BRASÍLIA: CNMP, 2016. **Assédio moral e sexual: previna-se**. Conselho Nacional do Ministério Público. 2016. Disponível em: <<https://www.cnpm.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/assedio-moral-e-sexual.pdf>>. Acesso em: 4 set. 2022.

CORTELLA, Mário Sérgio. **Por que fazemos o que fazemos?** Aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização. 1. ed. São Paulo: Planeta, 2016.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **Instituições de direito processual civil**. 7. ed. São Paulo: Malheiros, 2013. V. 1.

DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. 1. ed. São Paulo: Objetiva, 2017.

ECONOMIDES, Kim. Lendo as ondas do “Movimento de Acesso à Justiça”: epistemologia versus metodologia? . In: PANDOLFI, Dulce Chaves, et al (org.). **Cidadania, justiça e violência**. Rio Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

EINARSEN, S. *et al.* The concept of bullying at work: The european tradition. In: EINARSEN, S. *et al.* (Eds.). **Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice**. London: Taylor and Francis, 2003.

FARIAS Jr, Joel Pinto. **Comunicação organizacional: os processos utilizados pelos gestores na ressignificação de conflitos no ambiente de trabalho**. Dissertação Mestrado em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas, Universidade Católica de Santos, Santos, 2021.

FAVORETO, R. L.; VERCESI, C. Assédio moral no trabalho: uma abordagem interdisciplinar **Revista de Estudos Contábeis**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 53–73, 2012. Disponível em: <<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/rec/article/view/13508>>. Acesso em: 1 maio. 2024.

FIORELLI, José O. **Assédio moral: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: LTr, 2007.

FURTADO, Marcelo. **Entenda a importância da comunicação não violenta no trabalho.** Disponível em: <[GARCIA, Maria. \*\*Limites da ciência:\*\* a dignidade da pessoa humana, a ética da responsabilidade. 1. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.](https://blog.convenia.com.br/comunicacao-nao-violenta/#:~:text=A%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20N%C3%A3o%20Violenta%20(CNV,faceis%20e%20corporais%2C%20etc)>. Acesso em: 10 maio 2024.</p>
</div>
<div data-bbox=)

GONÇALVES, S.K.; BISOL, J.; LUZ, R.M. **Bem viver:** saúde mental no Ministério Público. Conselho nacional do ministério público. Brasília: CNMP, 2020. Disponível em: <[https://www.cnmp.mp.br/portal//images/Publicacoes/documentos/2020/Bem\\_Viver\\_web\\_2.pdf](https://www.cnmp.mp.br/portal//images/Publicacoes/documentos/2020/Bem_Viver_web_2.pdf)>. Acesso em: 08 set. 2022.

GONÇALVES, N. R.; ROCHA, V. D.; LIMA, M. C. F. Comunicação Não-violenta: assertividade no discurso e sua importância nas organizações. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 48–71, 2022. DOI: 10.7769/gesec.v13i1.1265. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1265>. Acesso em: 30 abr. 2024.

GORETTI, Ricardo. **Gestão adequada de conflitos: do diagnóstico à escolha do método para cada caso concreto.** Salvador: Juspodivm, 2019.

HESS, Heliana Coutinho. **Acesso à justiça por reformas judiciais.** 1. ed. Campinas: Millennium, 2004.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral:** a violência perversa no cotidiano. Tradução Maria Helena Kühner. 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

JACOBY, Alessandra Rodrigues. Assédio moral: uma guerra invisível no contexto empresarial. **Revista Subjetividades** [en linea]. 2009, 9(2), 619-645 [fecha de Consulta 1 de Mayo de 2024]. ISSN: . Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=527568895001>>. Acesso em: 10 maio 2023.

JUNQUEIRA, Eliane Botelho. **Acesso à justiça:** um olhar retrospectivo. 1. ed. Rio de Janeiro: Revista Estudos Históricos, 1996.

KANT, Immanuel. **Fundamentação da metafísica dos costumes.** Tradução do alemão por Paulo Quintela. Coimbra: Atlântida, 1960. (digital)

LAMY, Marcelo. **Princípio constitucional do estado democrático e direito natural.** 2007. Disponível em: <<http://www.hottopos.com/rih9/lamy.htm>>. Acesso em: 4 set. 2022.

LEYMANN, H. **Mobbing:** la persécution au travail. Paris: Éditions du Seuil, 1996.

LIMA, George Marmelstein. **As funções dos princípios constitucionais.** 2002. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2624>>. Acesso em: 4 set. 2022.

MACHADO, A; JACINTO, A. **Assédio moral no ambiente de trabalho:** assédio moral, saúde mental e danos existenciais: Diálogos essenciais entre o Direito e a Psicologia. Belo Horizonte: Newtons, 2024.

MADUREIRA, D. **MPSP é alvo de denúncia de assédio moral depois de suicídio de servidor.** Folha Uol, 2022. Disponível em: <<https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/em-2021-justica-do-trabalho-registrou-mais-de-52-mil-casos-de-assedio-moral-no-brasil>>. Acesso em: 9 set. 2022.

MARINONI, Luiz Guilherme. **Novas linhas do processo civil: o acesso à justiça e os institutos fundamentais do direito processual.** 1. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1993.

MARTIM, Flademir Jerônimo Belinati. **Dignidade da pessoa humana: princípio constitucional fundamental.** Curitiba: Juruá, 2003.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Assédio moral: conhecer, prevenir, cuidar.** Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Subsecretaria de Assuntos Administrativos. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <[https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/assedio\\_moral\\_conhecer\\_pevindir\\_cuidar.pdf](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/assedio_moral_conhecer_pevindir_cuidar.pdf)>. Acesso em: 1 set. 2022.

MONTEIRO, J. K.; RISS, L. A.; POOLI, A. M.; HENRICH, P.; KASPER MACHADO, I. C. Prevenção do assédio moral no trabalho na visão de servidores público do judiciário. **Psicologia Argumento**, [S. l.], v. 36, n. 94, p. 546–564, 2019. DOI: 10.7213/psicolargum.36.94.AO07. Disponível em: <<https://periodicos.pucpr.br/psicologiaargumento/article/view/24454>>. Acesso em: 30 abr. 2024.

MONTEIRO, L. S.; KYOTOKU, J. F.; RIBEIRO, B.; PINTO, C. T.; BRAZ, F. F.; ROCHA, S. B. da. A importância da comunicação não violenta (CNV) nas organizações públicas. **Revista Femass**, [S. l.], v. 2, n. 2, 2020. DOI: 10.47518/rf.v2i2.23. Disponível em: <<https://revistaeletronica.macaee.rj.gov.br/index.php/femass/article/view/23>>. Acesso em: 30 abr. 2024.

MODESTO, C. **Em 2021, Justiça do Trabalho registrou mais de 52 mil casos de assédio moral no Brasil** TRT-13, 2022. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2022/07/mpsp-e-alvo-de-denuncia-de-assedio-moral-depois-de-suicidio-de-servidor.shtml>>. Acesso em: 8 set. 2022.

MORAES, Alexandre de **Constituição do Brasil interpretada e legislação constitucional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORETTI, S. de A.; BATISTA, E. C. Saúde mental no ambiente organizacional: os desafios de uma comunicação não violenta e eficaz com os trabalhadores. **Saber humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, [S. l.], v. 10, n. 17, p. 124–140, 2020. DOI: 10.18815/sh.2020v10n17.424. Disponível em: <<https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/424>>. Acesso em: 30 abr. 2024.

NIEUWHOF, Carey. **Imprevisível: preveja obstáculos. altere resultados. aprenda a esperar por dificuldades.** 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

NUNES, Luiz Antônio Rizatto. **O princípio constitucional da dignidade da pessoa humana.** São Paulo: Saraiva, 2002.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. da R. A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 90–113, 2013. DOI: 10.7769/gesec.v4i2.161. Disponível em: <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/161>>. Acesso em: 1 maio. 2024.

PORTANOVA, Rui. **Princípio do processo civil**. 3. ed. Porto Alegre: Livraria dos Advogados, 1999.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Ágora, 2006.

SALES, Lília Maia de Moraes. **Justiça e mediação de conflitos**. Belo Horizonte: Del Rey, 2003.

SARLET Ingo Wolfgang. **Dignidade da pessoa humana e direitos fundamentais**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2001.

SANTOS, Fernando Ferreira dos. **Princípio constitucional da dignidade da pessoa humana**. 1998. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=160>>. Acesso em: 4 set. 2022.

SCHOPENHAUER, Arthur. **38 Estratégias para vencer qualquer embate: a arte de ter razão**. 1. ed. São Paulo: Faro, 2014.

SILVA, Adriana dos Santos. **Acesso à justiça e arbitragem: um caminho para a crise do judiciário**. 1. ed. Barueri: Manole, 2005.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

SILVA, Maria Júlia Paes da. **Comunicação tem remédio: a comunicação nas relações interpessoais em saúde**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2003

SIQUEIRA, Marcos. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **Revista RAM**, 2012, disponível em <<https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000500002>>. Acesso em: 1 de maio 2024.

SOUSA, Ana Karoline Silva. **A proteção do trabalhador vítima do assédio moral frente a inexistência de legislação federal**. Âmbito Jurídico. 2019. Disponível em: <<https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-do-trabalho/a-protecao-do-trabalhador-vitima-do-assedio-moral-frente-a-inexistencia-de-legislacao-federal/#:~:text=Portanto%2C%20enquanto%20n%C3%A3o%20for%20institu%C3%ADda,normas%20da%20CLT%20de%20prote%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 3 set. 2022.

SOUZA, Silvana Cristina Bonifácio. **Assistência jurídica integral e gratuita**. 1. ed. São Paulo: Método, 2003.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. 7. ed. Rio de Janeiro: Método, 2024.  
VIEIRA, Anderson Henrique, et al. Assédio moral organizacional: Uma revisão da matriz normativa (Inter) nacional. **Rima - Revista Interdisciplinar e do Meio Ambiente**. v. 6, n. 1, 2024, e 222.

WEISZFLOG, Walter. **Michaelis**: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 1998.