

O INVISÍVEL QUE SE TORNOU VISÍVEL: O ASSÉDIO MORAL NAS GRANDES EMPRESAS – A INCLUSÃO DA VÍTIMA DE ASSÉDIO NO SISTEMA JURÍDICO

THE INVISIBLE THAT HAS BECOME VISIBLE: WORKPLACE BULLYING IN CORPORATIONS – THE INCLUSION OF THE VICTIM OF HARASSMENT IN THE LEGAL SYSTEM

CRISTIANE MARTINS MALONN

Universidade LaSalle/Canoas,

Brasil

cristiane.202320491@unilasalle.edu.br

DIÓGENES VICENTE HASSAN RIBEIRO

Universidade LaSalle/Canoas,

Brasil

diogenes.ribeiro@unilasalle.edu.br

Received: 20 Mar 2025

Accepted: 21 Abr 2025

Published: 05 Jul 2025

Corresponding author:

cristiane.202320491@unilasalle.edu.br



as a starting point to deepen the knowledge and to seek information about the practices of workplace bullying, within institutions (public or private), proposing an adaptation of this topic to the Theory of Autopoietic Social Systems, by Niklas Luhmann. The objective is to demonstrate moral harassment, including in the legal and social systems, as a circumstance that began to be observed with greater attention after social phenomena that exposed it, bringing it to the agenda of Society. The methodology applied to elaborate this work was the exploratory, with a qualitative approach and the bibliographical research technique. The themes of labor relations, moral harassment, the visibility that the issue has, of access to justice and the inclusion of the victim in the legal system are punctuated, covering aspects of management and analysis of guaranteed rights and ethical principles.

Keywords: Harassment. Workplace bullying. Access to justice. Inclusion. Exclusion.

Resumo: O presente artigo busca convidar o leitor para uma digressão entre os tópicos que compõem o texto, a fim de pensar sobre eles, debatê-los e utilizá-los como ponto de partida para aprofundar conhecimentos e buscar informações sobre as práticas de assédio moral, no âmbito das instituições (públicas ou privadas), propondo uma adaptação desse tema à Teoria dos Sistemas Sociais Autopoiéticos, de Niklas Luhmann. Objetiva-se demonstrar o assédio moral, incluso nos sistemas jurídico e social, na condição de circunstância que passou a ser observada com maior atenção após fenômenos sociais que o expuseram, trazendo-o para a pauta da sociedade. A metodologia aplicada para elaboração deste trabalho foi a exploratória, com abordagem qualitativa e a técnica de pesquisa bibliográfica. Pontuam-se os temas das relações laborativas, do assédio moral, da visibilidade que o tema possui, do acesso à justiça e da inclusão da vítima no sistema jurídico, perpassando aspectos de gestão e análise de direitos e princípios éticos.

Palavras-Chave: Assédio. Assédio moral. Acesso à justiça. Inclusão. Exclusão.

Abstract: This article wants to invite the reader to a digression between the topics that make up the text, in order to think about them, debate them and use them

1. Introdução

Em uma sociedade, em constante transformação, muitos temas há poucos anos não debatidos vêm à luz e tomam a cena. Aquilo que em outros momentos da história foi naturalizado, talvez hoje seja inadmissível, e o que nem poderia ser pensado como um fato, atualmente pode compor o dia a dia. A constante tensão que ocupa o entorno dos sistemas parciais provoca a ocorrência dos elementos da evolução, para Luhmann, variação, seleção e estabilização (ou reestabilização).

Isso ocorre de forma geral e, de forma específica, nas relações laborais ocorridas diuturnamente nas empresas. A antiga forma de gestão, pautada no comando e controle e propensa a atingir graus maiores ou menores de condutas assediosas vem, tanto quanto todos as demais relações sociais, passando por profundas mudanças, algumas delas reais, outras tantas somente na seara do discurso.

Resta o questionamento acerca de ser possível ou não o atingimento de novas possibilidades para uma gestão eficaz, afastadas dos modelos obsoletos que impulsionam gestores e empregados para a manutenção de relações assediosas. Como referencial, utiliza-se a teoria sistêmica, desenvolvida por Nicklas Luhmann, para compreensão da sociedade.

Separou-se o texto em um preâmbulo e três seções, no intuito de promover uma ordem plausível e crescente entre elas. No preâmbulo faz-se algumas ponderações necessárias ao alinhamento do conhecimento acerca do assédio moral. A seção inaugural aborda a ocorrência do assédio moral nas empresas (de todos os tamanhos, segmentos e esferas), perpassando as origens do assédio moral no âmbito da administração e da gestão, além de passar pela observação das estruturas de poder. A segunda seção traz o enredo do invisível que se tornou visível ou, dentro da Teoria dos Sistemas Sociais Autopoieticos (TSSA) do improvável que se tornou provável. Por fim, a terceira e última seção explana sobre a situação de possível exclusão, e algumas opções de inclusão, da vítima de assédio moral no sistema jurídico. Trata-se de trabalho qualitativo exploratório ao qual se aplicou a técnica de pesquisa bibliográfica.

O presente artigo visa transitar por matérias que se propõem a observar, compreender e, para as quais, intenta ofertar possíveis opções de melhoria no ambiente profissional. Para esse fim, são propostos questionamentos que possam contribuir para o estudo das origens, condições em que ocorre, envolvidos (assediadores e assediados), atos que propagem a prática do assédio, e repercussões dessa prática, além de possíveis premissas

que poderiam colaborar para a promoção de relações laborativas mais saudáveis e ensejadoras de instituições aderentes ao que a sociedade vem exprimindo e desejando como modelo para um ambiente que contempla boas práticas relacionais.

A breve enunciação a ser apresentada não pretende aprofundar ou solucionar cada uma das proposições, mas encorajar o debate acerca do assédio moral, do acesso à justiça, da inclusão da vítima e das relações éticas, todos de forma concatenada, instigante e sutil.

2. Assédio moral: algumas ponderações e definições

Tema amplamente debatido na sociedade ao longo dos últimos anos, o assédio é, por sua natureza e definição (MICHAELIS On-line, 2024) o ato de “insistência impertinente, em relação a alguém, com declarações, propostas, pretensões etc”, trazendo o referido Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa, em sua versão online, a expressão Assédio moral como sendo a “exposição do trabalhador a situações humilhantes, geralmente repetitivas e prolongadas, durante a jornada de trabalho, por parte de seu superior hierárquico, que o ridiculariza e hostiliza, provocando constrangimento, insegurança, estresse etc.”. Importa adentrar em algumas minúcias sobre o que é o assédio, em sua variante moral, no âmbito das relações de trabalho. Para isso, serão utilizadas as conceituações disponíveis em obras nacionais e internacionais, as quais embasam grande parte dos manuais atualmente produzidos sobre a temática do assédio.

O assédio moral é, então, a exposição de pessoas a situações humilhantes e constrangedoras no ambiente de trabalho ou em razão das relações nele desenvolvidas. A conduta assediadora parte da vontade do agente assediador em manifestar comportamentos, palavras, atos, gestos ou escritos que possam trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física e psíquica de uma pessoa, pondo em perigo a sua saúde corpórea e mental, o seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

Nas palavras de Maire-France Hirigoyen (2014, p. 65), a vitimóloga define tal violência como sendo:

Toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, 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.

Grande parte das ações de assédio pressupõe, além da voluntariedade, a exposição do ofendido de forma repetitiva e prolongada, o que não significa que, em determinadas

situações, um ato único, com repercussão clara e direcionada à finalidade de cometimento da conduta, não possa vir a ser classificado como assédio. Caracteriza-se por atos que excedem as funções e discricionariedades, seja por ação ou omissão, por intermédio de manifestações diretas (acusações, insultos, gritos, desprezo, invasões ou críticas à vida privada e humilhações públicas) e, também, indiretas (propagação de boatos, isolamento, recusa na comunicação, retirada injustificada de atribuições ou autonomia, sobrecarga desproporcional e exclusão social), ambas aqui representadas em rol não exaustivo.

Há exemplos de assédio moral cometidos exclusivamente contra mulheres, vinculados à condição de gênero, tais como interferir em seu planejamento familiar, exigindo que não engravidem ou ameaçando-a de perdas de oportunidade de trabalho caso engravidem, dificultar ou impedir gestantes de comparecerem a consultas médicas e desconsiderar recomendações médicas quando da distribuição de tarefas a uma gestante.

Quanto à tipologia do assédio moral tem-se que ele pode ser: horizontal, é dizer, entre pessoas de mesmo nível hierárquico; vertical, ou seja, entre pessoas de níveis hierárquicos diferentes, podendo ser ascendente (praticado por subordinado(s) contra o gestor) ou descendente (praticada por chefes em relação aos seus subordinados), sendo essa a variável predominante nas relações de trabalho. O assédio também pode ser misto, ao reunir o assédio moral vertical com o horizontal (pelo gestor e colegas, concomitantemente).

Além dos atos classificados como assédio moral interpessoal (individual, direta e pessoal) há, atualmente, o reconhecimento do assédio moral institucional (ou organizacional), isto é, quando a própria empresa ou organização incentiva, tolera ou não atua para repressão dos atos de assédio, sendo, de regra, atrelados a ações e estratégias desumanas para melhorar a produtividade, mediante implantação de uma cultura institucional de humilhação e controle, não confundíveis com os atos de gestão pautados nas exigências profissionais de produtividade e qualidade, aumento natural de volume trabalho em razão de fatores diversos, mecanismos de controle tecnológico de jornada de trabalho, dentre outros.

Ressalta-se que as classificações acima atendem, em especial, a visão tradicional acerca das condutas de assédio moral, levando em conta a relação “agressor-vítima”.

A fim de realizar breve trânsito pelos elementos objetivo e subjetivo do assédio, quais sejam, respectivamente, atos hostis insistentes e ofensa à dignidade humana, importa trazer a sistematização do assédio elaborada por Lis Andrea Pereira Soboll (2017, p. 15):

um processo que se evidencia nas relações de trabalho, caracterizado por um conjunto de atos hostis, que ocorre de forma crônica, continuada e repetitiva, os quais atingem a dignidade, ofendem ou prejudicam aqueles que são alvo das hostilizações. Este conceito, nos contornos aqui apresentados, é capaz de representar os dois tipos de assédio: assédio moral interpessoal e assédio moral organizacional.

Após essa breve exposição, adianta-se que não serão debatidas no presente artigo as consequências que o assédio moral pode acarretar ao trabalhador, todavia, adentar-se-á ao que podem ser as causas ou origens do assédio moral ou de uma cultura autoritária de assédio nas relações de trabalho, pautada em abuso de poder, despreparo das gestões e repetição de padrões arraigados no ambiente laborativo e social.

3. O assédio moral nas grandes empresas: e suas origens nas estruturas de poder

Com o intuito de dar início à elaboração do conhecimento acerca das origens do assédio nas empresas e grandes empresas, cumpre buscar uma cronologia das definições do ramo classificado com “administração de empresas”. Para tanto, importa retornar à primeira metade do século XX quando, nos dizeres de Magaldi e Salibi Neto (2018, p. 17), foram realizadas por Henry Fayol as primeiras incursões ao que seria a “administração científica”, havendo definido alguns parâmetros críticos com a agregação dos conceitos de “autoridade, unidade de comando, hierarquia estrita, prioridade da organização em relação ao indivíduo, unidade de direção, dentre outros direcionamentos para o negócio”, os quais passariam a ser os norteadores da posição esperada de um líder no relacionamento com os seus subordinados, sempre com seu foco exclusivamente nos interesses empresariais.

Tal como apontado por Magaldi e Salibi (2018, p. 17) “muitos executivos atuais continuam rezando na cartilha de Fayol, que refletia uma sociedade de cem anos atrás”, bem como apontam que há ainda os que vão mais longe na impertinência de suas condutas e “atuam como fatores do regime escravocrata, pautando seus atos e comportamentos pelo mais vil e ultrapassado autoritarismo”.

Dito isso, fica clara a inadequação de determinadas condutas ao franco andamento de uma modificação social para adequação dos ambientes empresariais, a qual necessita adaptar-se a novos modelos de gestão, processos de aprendizagem atualizados e aderentes à sociedade e conduzidos por líderes renovados para esse mesmo contexto atual. Os anseios

da sociedade, abertos os debates sobre o tema da gestão e do assédio-moral, espera-se, levarão a reboque a mudança empresarial.

A partir de uma lógica um tanto simplista, mas direta e compreensível ao contexto, grandes empresas planejam-se e agem com finalidade de obtenção de lucro e as formas de obtenção desse lucro modificam-se ao longo do tempo, seja por estratégias de publicidade, melhoria de qualidade, valor agregado, sustentabilidade, entre outras tantas. Ocorre, contudo, que empresas são constituídas por pessoas e é dos atos dessas pessoas que todas as estratégias nascem e, a partir deles se consolidam.

‘Empregados motivados entregam mais’, mostram as práticas atuais. Mas e se a motivação não estiver presente(?), e se o ambiente não for propício(?), e se as lideranças não se comprometem(?), e se números caírem(?), e se o preço a motivação for alto demais(?), se o que motiva o empregado custa-lhe também a saúde(?).

Algumas grandes empresas estão preparadas para trabalhar as bases e gerar significado e resultado, outras tantas não. Estas últimas, muitas vezes recorrem ao antigo padrão conhecido e, ainda aplicado, qual seja, o de comando e controle. Essa técnica de gestão é muitas vezes confundida e permeada com práticas de assédio, como se este fosse um impulsionador do resultado em um ambiente adoecido em que o lucro justifica os meios.

Charles Duhigg, ao falar sobre o poder do hábito, num esforço de explicação do por que fazemos o que fazemos, seja na vida, seja nos negócios, aponta uma realidade árida, mas congruente. Em que pese o autor afirme (2012, p. 175) que “Os economistas em geral são acostumados a tratar empresas como lugares idílicos, onde todos se dedicam a um objetivo comum: ganhar o máximo de dinheiro possível” ele esclarece também que as empresas – diverso que se tomou por costume afirmar, por conta das muitas horas de trabalho e de convivência entre pares – não são famílias, de acordo com Duhigg (2012, p. 176), “São campos de batalha numa guerra civil”, cujos efeitos apenas são contidos pelas rotinas, pelos hábitos, que criam tréguas e mantêm as empresas funcionando, em relativa paz, para que o trabalho diário possa ser feito. Essa relativa paz, contudo, pode ser quebrada por um elemento: o assédio.

Ao olhar para a sociedade, a Teoria dos Sistemas Sociais Autopoiéticos, desenvolvida por Niklas Luhmann, apresenta-se como opção para instrumentalizar o estudo sobre o assédio, partindo da compreensão de suas bases e dos caminhos que são percorridos para propiciar a mudança. Relevante destacar que Luhmann não escreveu sobre assédio moral, não abordou tal tema em sua obra. Todavia, abordou a sociedade e essa, por sua vez,

coabita e evolui ao entrar em contato com seu entorno, impactada por diversas formas de comunicação proporcionadas por esse entorno, é dizer, os sistemas alteram-se, a sociedade altera-se e a Teoria de Luhmann segue sendo capaz de analisa-la.

Para Luhmann, sociedade é comunicação e comunicação é sociedade, não havendo como despregar de uma a ideia de outra, só há sociedade porque há comunicação. A sociedade, por sua vez, é permeada de sistemas parciais, que se diferenciam entre si e que operam com códigos fechados, sabendo-se sobre a diferenciação e a especificação funcional, conforme Luhmann (1985, p. 17-18) que “As vantagens da reflexividade só podem ser alcançáveis se os processos são aplicados a si mesmos ou a processos semelhantes” de modo que os mecanismos reflexivos pressupõem o isolamento, para que não ocorra interferência de processos diferentes. Sendo que esse sistema fechado em si e reflexivo só pode ocorrer por intermédio da “diferenciação e da especificação dos sistemas sociais parciais correspondentes”.

Nesse contexto, reunindo inicialmente a comunicação, o sistema e os padrões empresariais, é possível citar que: “*Lo que constituye una organización, no es entonces una regla de la agregación de contenidos en forma de decisión por fijar, como por ejemplo un fin, sino ante todo su proceso de comunicación*” (LUHMANN, 1987, p. 47) e, sendo esse processo de comunicação a forma reflexiva de consolidação e transmissão do saber daquele sistema e, sendo aquele sistema impregnado de práticas que não fazem mais sentido quando observado o entorno, tudo indica que poderá ocorrer uma crise.

Em seu ‘Organização e Decisão’, Luhmann ensina (1997, p. 84-85) que a decisão não é substituída pela imobilidade, mas sim pelo movimento, ou seja, “*El proceso de comunicación fonnalmente organizado se transforma en el conductor de transferencias sociotemporales*”, do que se depreende que é da comunicação que poderá nascer a evolução, todavia, antes de comunicar, o sistema necessitará aprender com o meio, sendo provocado à evolução por seu entorno e isso ocorre porque, apesar de fechados (em seus códigos de operação) o sistemas são também abertos, por sua necessidade de aprendizagem com o meio para uma consequente evolução, que permitirá que ele siga a cumprir com a sua função (Corsi, Esposito, Baraldi, 1996).

Parta-se então da concepção de que a sociedade se diferencia em sistemas parciais, tais como jurídico, moral, política, saúde, economia, religião, educação, família, biofísico, cada um cumprindo uma função em relação à sociedade e algumas prestações entre si. E que não são os sistemas que modificam a sociedade e sim o inverso. A sociedade se modifica e

os sistemas se adaptam para poder seguir cumprindo suas funções, ou seja, as alterações dos sistemas não são projetadas, planejadas ou controladas, são consequências do seu entorno, cuja alteração é por eles absorvida, e resulta em evolução.

Uma instituição, em que a cultura do assédio seja tolerada e onde haja gestores que a propagem, está desencaixada da realidade social e do que é buscado como sendo melhores práticas de gestão de pessoas. Bons líderes elevam equipes enquanto maus líderes acentuam o desengajamento. Sobre isso Tom Peters, ao falar sobre os padrões de excelência no mundo dos negócios, apresenta que, praticamente sem exceção, com base em pesquisa realizadas no mundo todo, “cerca de 50 a 70% dos empregados não são “engajados” com o trabalho que fazem” e a causa que ocupa o topo das listas de razões para isso é reiterada: “chefes ruins”. Peters (2022, p. 56) convida as empresas a começarem “imediatamente uma avaliação profunda de seus chefes de linha de frente” esclarecendo que nenhuma mudança estratégica tem maior capacidade de elevar a qualidade do todo que a melhoria do portfólio de chefes na linha de frente.

Chefes ruins são incapazes de gerir e de tratar pessoas de forma adequada, acabando por entregar-se às relações de poder e dominação fomentadas pela cultura do ambiente, isso se não o fizerem por mero intento ou demonstração de poder.

E é ele, o poder, um “meio de comunicação simbolicamente generalizado” o que – conforme Luhmann (1995, p. 07-08), pela teoria dos meios de comunicação como base para uma teoria de poder – permite que ele seja comparado com outros Meios de Comunicação Socialmente Generalizados (MCSG), tais como a verdade e o dinheiro para, a partir disso, transcender o que seja um conceito limitado de “poder”.

Interessa dizer que no capítulo II do livro “Poder”, Niklas Luhmann distingue o “poder” dos demais meios de comunicação pelo fato de que ele não necessita, como regra, que haja dois lados, podendo traduzir-se pela ação, ou sem incidência de ação, bem como não precisa ser representado por alguma experiência fática havida em razão dele, ele existe, está posto (1995, p. 27-30).

Conforme Luhmann (1995, p. 30), em uma tradução livre e aqui um tanto parafraseada, não é possível descrever, de forma adequada, a função do meio de comunicação do “poder” apenas como um meio para fazer com que as pessoas sujeitas ao poder aceitem as suas diretrizes. Ao detentor do poder deveria ser direcionado um treinamento para exercê-lo e é aí que residem os maiores problemas, até por que, em razão do poder, ao seu detentor serão atribuídos os sucessos e os fracassos, independente de sua vontade, é dizer, “*Incluso la*

motivación de la persona que transmite la selección sólo se construye y atribuye en el proceso de la comunicación”, o que esclarece que, dentro da seleção e comunicação, o poder não é o instrumento de uma vontade já existente, mas o gerador dessa vontade, o poder pode “hacer demandas a la voluntad, la puede obligar a absorber riesgos e inseguridades, incluso la puede llevar a la tentación y dejarla frustrada”.

Compreenda-se aqui que o poder, dentro das relações de tensão, é meio de comunicação que interage com o ambiente e lhe impõe, muitas vezes, o tom. O poder está, para o assédio descendente, como uma das principais forças capazes de fomentar os atos que compõem, por exemplo, o conceito de assédio trazido por Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 37), qual seja:

Uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa a diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.

Além dos riscos e degradações causados ao próprio ambiente laborativo em razão de tais comportamentos de imposição de poder. Ao falar de risco, não se pode relegar os ensinamentos de Germano Schwartz (2004, p. 39) quanto o autor afirma, acerca da sociedade contemporânea, que essa: “tem como característica maior o risco e a incerteza, no que se diferencia da sociedade moderna, que primava pelo perigo e pela certeza”.

A tensão e as incerteza causadas ao ambiente, em decorrência dos descontentamentos e repercussões gerados por esses comportamentos, impulsiona para a modificação das relações. Utilizando-se a linguagem da Teoria dos Sistemas, ocorrerá uma evolução, isso após a ocorrência dos elementos da variação, seleção e reestabilização, conforme analogia realizada a partir da explicação de Luhmann (1985, 42-43) sobre a variação: “Na abordagem predominante indaga-se quanto às causas e aos efeitos específicos das mudanças estruturais, o que pelo menos inicialmente é infrutífero, devido à complexidade dos sistemas pesquisados”. O autor esclarece que o correto seria indagar sobre as “condições sistêmicas das mudanças estruturais” sem pensar nas causas e consequências nos casos particulares.

Sobre a complexidade, Luhmann (1980, p. 39) entende que se trata de característica própria e importante do sistema em relação ao mundo:

Por complexidade deve-se entender a totalidade das possibilidades que se distinguem para a vivência real – quer seja no mundo (complexidade do mundo) quer seja num sistema (complexidade do sistema). Para cada construção dum sistema é significativo que ela apenas abranja um aspecto

do mundo, apenas admita um número limitado de possibilidades e as leve a cabo.

Para o caso concreto, as condições identificadas nas empresas seriam os ambientes desgastados pela cultura do assédio, não importando, especificamente, o que causa os assédios nem as consequências específicas do caso a caso, mas a condição assediada posta como uma realidade empresarial. E, nesse contexto, Niklas Luhmann (1985 p. 43) formula dois questionamentos. O primeiro “sob quais condições um sistema social é capaz de produzir mudanças estruturais frequentes e importantes, sem prejudicar sua continuidade em um determinado nível de desenvolvimento?” e, o segundo “Sob quais condições um sistema, social pode concretizar internamente a seletividade de sua estrutura e controlá-la como um instrumento de adaptação a um ambiente em mutação?” o que, mais uma vez, estimula a aplicação das sentenças ao caso concreto das empresas com ambiente assediado, chegando a uma resposta inicial: sob condições extremas de instabilidade.

Apenas com uma situação ou condição extrema, que coloque em risco a continuidade do sistema, ele atuará para realizar uma seleção (casual) de algo que já está posto em seu entorno, por exemplo, a necessidade de um ambiente de trabalho saudável. Selecionar essa variável levará a uma nova estrutura, que necessitará (re)estabilizar-se até que se possa afirmar que houve uma evolução no sistema parcial. Para Luhmann (1985, p. 37) algo só pode ser institucionalizado como variável quando a variação estiver “submetida a processos de assimilação em termos de aprendizado”, se esse “algo” produz frustrações. Então elas devem ser continuamente reprocessadas, sendo absorvidas cognitivamente como “informações que darão ensejo à indagação se elas são suficientes para fundamentar uma mudança”. No caso das relações trabalhistas a resposta, ao que parece, é sim.

No caso concreto aqui estampado, qual seja, relações laborais que envolvem a cultura do assédio, a desestabilização ocorreu (e vem ocorrendo) ou, como escreveu Luhmann (1985, p. 43): “Podemos conceber essa desestabilização de estruturas como rebaixamento do limiar da mudança do sistema social, adquirido assim um acesso esclarecedor ao nosso problema”.

Com relação à desestabilização e à adaptação a uma nova realidade, o estudo da Teoria Social (LUHMANN, 1985, p. 43-51) explica com clareza que “Todo sistema social acaba por reagir a crises de proporções ameaçadoras através de mudanças estruturais” e que um sistema capaz de observar a variabilidade estrutural e os deslocamentos das relações de força, para antecipar-se a uma crise, aumenta suas chances de reação. Conforme o autor, para

evitar as grandes crises o sistema se torna mais sensível e se confronta com os motivos para a mudança, fazendo sua opção por intermédio das técnicas seletivas, articuladas com seu interesse evolutivo, e na sua capacidade de passar adiante as decisões que foram tomadas, pois após iniciados os atos de mudança: “Uma vez abertas, as comportas devem inundar um sistema, de canais. Na falta dessa rede o que ocorre é uma inundação com requerimentos, petições, projetos, concepções contrárias e pressões, que não podem ser aparadas por uma capacidade adequada de seleção.” (LUHMANN, 1985, p. 51).

É, assim, que a inteligência do sistema faz com que ele se adapte à nova realidade, promovendo um processo social a partir da mudança da estrutura, de acordo com as variações, é dizer, no caso concreto, que uma grande empresa, atenta ao mercado, às mudanças à sua volta, a inovação da sociedade e às qualidades das interações com seus empregados, das quais – ao fim e ao cabo – decorrem as entregas e sobrevivem os lucros, atentará também à necessidade de mudança estrutural, para atingir a evolução.

Para Nicklas Luhmann, a sociedade é comunicação e para Marshall Rosemberg (2019, p. 26) “Linguagem de ação significa dizer com clareza o que queremos quando estamos fazendo um pedido, usando verbos de ação precisos. Também significa evitar qualquer linguagem que obscureça nossas necessidades ou que soe como um ataque.” Essas duas falas se unem, comunicação e linguagem de ação, para que seja possível passar à segunda seção e falar sobre os pontos de mudança social que agitaram o entorno, impulsionando relações laborais mais saudável e produtivas.

4. O invisível que se tornou visível

Partindo-se da exposição realizada na seção anterior, construída com base da Teoria de Nicklas Luhmann, foi possível compreender uma certa lógica empresarial, arrigada em padrões sociais e relacionais que foram aceitos e naturalizados ao longo de décadas. Determinados comportamentos passaram por gerações sendo justificados no ambiente laboral com frases tais como “é o jeito dele(a)” ou “ele(a) sempre foi assim e não vai mudar” e até mesmo “é dessa forma que a empresa conduz seus negócios, com pulso de ferro”.

O “processo social”, já referido de forma superficial anteriormente, pode ser uma das chaves para a compreensão da mudança que, aos poucos, vem sendo instilada na sociedade. Luhmann (1985, p. 120), esclarece que tal processo não se trata de um simples aspecto de convívio humano, mas algo capaz de trazer a mudança estrutural dessas relações,

e que as estruturas não dependem de uma “invariância absoluta”, mas é preciso ter em mente que a mudança não ocorra enquanto o conteúdo atua como estrutura, e “Por estrutura entendemos as condições prévias, não problematizadas, que atribuem sentidos a um sistema social e à sua relação com o ambiente, na qual se enreda a interação” (1985, p. 120).

Dessa conceituação pode-se extrair que o assédio, para que possa ser modificado nas relações, não mais deverá estar sendo mantido nas estruturas destas e, para isso, importa a variação e a compreensão de que algo está em processo de mudança, para Luhmann, “uma descontinuidade lógica entre ação e sistema” e como superá-la para pensar, ao mesmo tempo, em diversos planos de sentido em que “a vida supera a lógica e realmente estabelece essas ligações” (1985, p. 124).

E essa “vida” capaz de superar a “lógica” passou a dialogar com um tema de suma importância nos últimos anos, a ética. Falar a respeito de gestão e de relacionamento empresarial, na atualidade, trata de enaltecer os valores do respeito e da ética como primordiais para uma convivência saudável e profícua, impulsionadora dos resultados, com gênese nas pessoas.

Para o atingimento da maturidade das relações éticas, algumas práticas vão ficando pelo caminho, pois paulatinamente deixam de guardar sentido com essa “nova” sociedade que deixou de aceitar com naturalidade determinadas “práticas” comerciais, tal como a da corrupção, a exemplo da prática que naturalizava a propina como algo encaixado na “ética” e nos “princípios” da negociação, como regra desses jogos de poder, trazendo caso recente, em que a tônica dada não era a de que se estava a fazer coisas erradas, mas apenas de fazer o errado do jeito certo, como recorrentemente dizia Norberto Odebrecht (GASPAR, 2020, p. 53): “Entro na lama com os porcos, mas saio do outro lado limpo e de terno branco”, que, conforme as pesquisas trazidas no livro ‘A Organização’, era uma das frases prediletas do fundador do grupo Odebrecht para explicar sua relação com a corrupção, uma metáfora “ouvida tantas vezes pelos discípulos, causava impacto e seria repetida anos afora como medida da integridade do fundador – e, por extensão, da própria organização” (GASPAR, 2020, p. 53).

Tal lógica, aos poucos, foi perdendo o condão de naturalidade, tal qual ocorre, gradativamente, com a prática do “Você sabe com quem está falando?” fora e dentro das empresas e corporações, inclusive aplicada às condutas de assédio, como narrado por Roberto Damatta (2020, p. 40) “É, pois, muito mais fácil a identificação com o superior do que com o igual, geralmente cercado pelos medos da inveja e da competição, o que, entre

nós, dificulta a formação de éticas horizontais” num país ainda imerso em “sua ética de identidade e lealdade verticais, do que as éticas horizontais que chegaram com o advento do capitalismo ao mundo ocidental e à nossa sociedade” (2020, p. 40-41), mas em transformação à medida que a legislação e a economia avançam sobre domínios anteriormente ocupados de forma quase exclusiva por relações sociais impregnadas pela “esfera moral”, no contexto da moralidade permeada pela ideologia das corporações de ofício e irmandades religiosas.

De acordo com a Cartilha do Senado Federal (2011, p. 09), os envolvidos são:

QUEM ASSEDIA? Em regra, o(a) assediador(a) é autoritário, manipulador e abusa do poder conferido em razão do cargo, emprego ou função. O(a) assediador(a) satisfaz-se com o rebaixamento de outras pessoas, é arrogante, desmotivador e tem necessidade de demonstrar poder. Não costuma assumir responsabilidades, reconhecer suas falhas e valorizar o trabalho dos demais. O assédio moral pode ser praticado por uma ou mais pessoas.

QUEM É ASSEDIADO? Em regra, o alvo de assédio moral apresenta qualidades compatíveis com as exigências da moderna forma de produção e organização do trabalho, que demandam um(a) profissional capacitado(a) e flexível. Seus méritos profissionais e pessoais provocam insegurança e rivalidade entre chefias e colegas, o que contribui para a prática do assédio moral. O assédio moral pode ser praticado contra uma pessoa ou contra um grupo determinado de pessoas.

Ao contrário das características pessoais elencadas para o assediador, conforme Klaus Schwab (2016, p. 109) os líderes imersos na quarta revolução industrial, sejam eles empresariais ou políticos, devem contar com a inteligência emocional a embasar suas habilidades, sendo cruciais para o sucesso: “o autoconhecimento, a autoregulação, a motivação, a empatia e as habilidades sociais”. Além disso, Schwab esclarece que a chamada “mentalidade digital”, em uma era hiperconectada, depende da inteligência emocional para “institucionalizar a colaboração interfuncional, achatando as hierarquias e construir ambientes que incentivem uma geração de novas ideias”.

Na mesma linha pode-se afirmar que até mesmo o sistema tradicional de ensino a respeito da gestão está falido, sendo necessário um novo modelo de educação para líderes que incentive, por exemplo, a capacidade de aprender a desaprender e reaprender, bem como a consciência de que o erro faz parte do processo de aprendizado, sabendo-se que o único que não errará em uma corporação será aquele que não busca a inovação, utilizando como anteparo somente os conhecimentos já construídos e as práticas sedimentadas. Apenas desse modo será possível preparar líderes capazes de serem vetores para a transformação da

sociedade, na contramão de gestores que aplicam, por exemplo, constantes falas injuriosas a um empregado que, no exercício de suas atribuições, comete algum erro.

A revista *Forbes* norte-americana, consagrada no mundo empresarial, publicou as “Dez qualidades que fazem um ótimo líder” (MAGALDI e SALIBI, 2018, p. 172), sendo elas, em ordem de importância: Honestidade; Saber delegar; Comunicação; Confiança; Compromisso; Atitude positiva; Criatividade; Intuição; Capacidade de inspirar e Sintonia com as pessoas. Observe-se, por oportuno, que nenhuma das capacidades listadas apontam atributos técnicos, conhecimentos formais, títulos e experiências descritas em extensos currículos, mas sim, todas apontam para características e qualidades humanas relacionais.

E em que medida isso vincula-se à temática do assédio? Pois bem, voltando à Teoria dos Sistemas Sociais Autopoieticos (TSSA), Luhmann (1985, p. 141), ao tratar de alguns valores dos sistemas biológicos, sociais, organizacionais e sobre como esses valores se consolidam, trouxe o ensinamento de que em todos esses sistemas a história atua de certa forma como estrutura, “como premissa da elaboração da experiência” sendo também ela, a história, capaz de controlar a experiência na forma dos símbolos da própria experiência, utilizados repetidamente, podendo ser influenciada por acontecimento não mais presentes, mas mantidos na memória “por exemplo: uma promessa feita, uma mentira desvendada que futuramente justificaria cuidado e desconfiança, um convite, uma manifestação de interesse, uma rejeição que tenha magoado”. Em suma, para Luhmann (1985, p. 141), “a história do sistema é um instrumento auxiliar em princípio imprescindível para a simplificação do futuro” numa medida em que o “passado é por um lado "capitalizado", isto é, possuído como base de futuras possibilidades”, bem como acaba, por outro lado, sendo "historicizado, isto é, removido ao horizonte do já resolvido”.

Esse passado historicizado é aproveitável como fonte pesquisa de orientações, conforme necessidades futuras, contudo, sem absolutismos. E é no contexto das “mudanças da consciência temporal é que "capital" "formação" passam a ser estimados e institucionalizados enquanto valores” (LUHMANN, 1985, p. 141). Isso serve a um fim, conhecer o passado, utilizá-lo na medida que cabe ao futuro, como exemplo ou como fonte de memória o que, para as relações sociais, significa ter um repositório de experiências positivas e outras nem tanto, para calcar presente e futuro.

Acerca das práticas de assédio moral, nas relações laborais, temos que estas, pelos anseios da conformação social, caberiam ao passado, à história, como fonte de memória sobre o exemplo a não mais ser seguido, pois ao presente e ao futuro, estariam aderentes

práticas vinculadas às organizações detentoras de políticas e gestões mais humanizadas e responsáveis. O padrão antigo de gerir, como já citado atende ao comando de não estar mais na base formadora da estrutura, estando aberto o espaço para a mudança.

Para Niklas Luhmann (1985, p. 139) “Nem os sistemas de personalidade, nem os sistemas sociais simples ou os sistemas sociais organizados podem constituir uma configuração contínua das estruturas sociais globais” pois já operam com condições especiais de seleção, com identidade, história e ambiente próprio, aos quais esses sistemas reagem. Luhmann ensina ainda que para os sistemas parciais citados, “o sistema da sociedade não representa uma estrutura, mas sim seu ambiente (mais ou menos ordenado)” e, como veremos mais adiante, ao tratar das regras e normas que embasam licitudes e ilicitudes sobre o tema do assédio, Luhmann (1985, p. 139) esclarece que “as personalidades, assim como os sistemas sociais simples e as organizações, tratam as normas jurídicas como dados, frente aos quais podem existir diversas atitudes possíveis, dentre as quais o sistema opta conforme sua própria estrutura”, é dizer que não é a norma que cria a estrutura, mas a estrutura que gera a norma, de acordo com o impulso, por exemplo, dos sistemas de personalidade e sociais.

Até aqui, o que se construiu tratou de antiga gestão e nova gestão, das formas já ultrapassadas de condução das relações laborais, dentre as quais o assédio era até certa medida tolerado e, das formas modernas de gestão, em que as habilidades relacionais são imprescindíveis. Resta, contudo, abordar a transição e ocupar-se de eventuais fatos que tenham desencadeado o debate sobre a evolução do modelo de gestão. E, ainda, questionar o motivo por que a gestão assediada levou tempo tão longo para ser compreendida como prejudicial. Para isso, é elementar pensar na lógica do cisne negro.

Sobre o impacto do altamente improvável, Nassim Nicholas Taleb (2020, p. 90) constrói valiosos ensinamentos, iniciando aqui pelo mecanismo mental que o autor nomeia como “empirismo ingênuo”, ou seja, uma tendência humana natural em “procurar exemplos que confirmem nossa história e nossa visão de mundo” o que, diante de todo o volume de conhecimento produzido no mundo, é tarefa fácil de cumprir, bastando pegar “ocorrências anteriores que corroborem suas teorias e as trata como evidências”.

Para o caso concreto, o nominado empirismo ingênuo, de Taleb, impulsiona o mau gestor a afirmar, sem medo de errar – pois possui “evidências” para tanto – que a gestão de um determinado grupo, dentro de uma determinada empresa, sempre foi feita daquele modo e sempre “funcionou”, de modo que não precisa passar por qualquer mudança.

Nassim Taleb (2020, p. 101) esclarece que essa “falácia narrativa” se justifica na capacidade limitada que o ser humano tem quando olha apenas para “sequências de fatos sem tecer explicação para elas”, ou sem preocupar-se com alguma lógica entre os fatos. De acordo com o autor, o erro humano está em crer que “Explicações entrelaçam fatos. Elas tornam os fatos mais fáceis de ser lembrados: ajudam os fatos a fazer mais sentido. Essa propensão pode dar errado quando aumenta nossa impressão de compreensão”. E isso gera ainda mais distorção quando os fatos tratados são complexos, pois na busca de resumir fatos complexos a tendência é simplifica-los e “Quanto mais você resume, quanto mais ordem você insere, menor a aleatoriedade. Por essa razão, a mesma condição que nos faz simplificar nos obriga a pensar que o mundo é menos aleatório do que realmente é.” E, tentando não resumir demais, de acordo com Taleb (2020, p. 107), “o Cisne Negro é o que deixamos de fora da simplificação”.

Assim, sempre que um gestor acredita que muito sabe, com base no que vivenciou, sem observar o todo e sem atentar, pela lógica e pelo relacionamento, às suas crenças, ele estará tendendo a afastar as aleatoriedades, por exemplo, de uma nova sociedade, e agir simplificando o mundo empresarial, com base no que ele foi. Taleb (2020, p. 191) classifica esse agir como uma “arrogância epistêmica”, que tem efeito duplo: “superestimamos o que sabemos e subestimamos a incerteza, comprimindo a gama de possíveis estados incertos (ou seja, reduzindo o espaço do desconhecido)”. Taleb (2020, p. 192) afirma que os humanos carregam uma tendência de achar que sabem o que está acontecendo, “de subestimar os pontos fora da curva – ou Cisnes Negros”.

O impacto do altamente improvável, o invisível que se torna visível, o problema que sempre esteve ali, mas nunca foi visto como um problema, elementos “imprevisíveis”, mas que podem desempenhar um papel relevante nos resultados sociais. Uma forma de ver a realidade é a de reconhecer que “as coisas que se movem são geralmente propensas à Cisnes Negros” (TALEB, 2020, p. 199) ou seja, tudo o que está no mundo, na sociedade, nos sistemas, sujeito ao entorno, à variação, à seleção e à estabilização, pode conter ou gerar eventos de exposição¹.

¹ Se é que aqui pode ser realizado o contrassenso de resumir ‘A Lógica do Cisne Negro’ (TALEB, 2020), poder-se-ia dizer que tais eventos existem pelo fato de os seres humanos terem uma predisposição a aprender especificidades em vez de terem desenvolvido facilidade para o aprendizado mais geral, ou seja, as pessoas aprendem utilizando, em muito, as bases já constituídas por sua pré-compreensão, sendo mais fácil atentar-se ao que já sabem e que já viram outras vezes, acabando por deixar à margem do interesse de conhecimento aquilo que ainda foi aprendido ou acessado. Em razão disso, apoiados no costume da simplificação, e do menor esforço cerebral para preservação de oxigênio e glicose, é que muitas pessoas trafegam sempre pelas mesmas

O assédio, dentro das grandes empresas e corporações, sempre esteve. Entretanto, significava o improvável, o invisível, não porque não fosse enxergado, mas por ser sido ignorado na sua condição de ‘problema’ durante décadas, isto é, era tratado somente como mais uma parte da engrenagem. Pode-se assim supor, neste ambiente de elaboração, que os ocupantes dos mais diversos postos de trabalho sentiram-se, em algum momento de suas carreiras e em alguma medida, afetados por situações que hoje são classificadas como “assédio moral” sem, contudo, terem compreendido isso, pois tais ações, por longos anos, existiam, geravam desconforto, mas não possuíam nome nem repercussão. A ética, já citada, era outra, diversa e diversamente interpretada em relação ao que hoje se trabalha, no intercurso das relações humanas e no ambiente laboral.

Cabendo, nesse ponto, marcar que para Niklas Luhmann (2007, p. 335) o paradoxo da sociedade é tornar provável o improvável, o que somente é possível por intermédio das teorias, métodos e conceitos da comunicação científica:

Distinguir entre variación, selección y reestabilización tiene un sentido oculto por la distinción misma. Ésta explica que —y cómo— es posible aprovechar constelaciones transitorias que vuelven a desvanecerse una y otra vez. Sirve para el despliegue de la paradoja de la probabilidad de lo improbable con ayuda de otra distinción. Los conceptos de variación y selección trasladan el problema hacia otro nivel y con ello desplazan la pregunta por la unidad de la distinción de probable/improbable.

E, dentro da resiliência sistêmica, diante dos avanços sociais, a evolução é estimulada levando à adaptação desse sistema. É o improvável se tornando provável, o invisível passando ao visível, a sociedade assumindo seu posto de demonstrar o que precisa ser visto e assimilado.

Diversas grandes empresas vivenciaram a exposição midiática de casos de assédio moral, com repercussões financeira e de imagem. Eventos Cisne Negro que vieram a público e que não serão, neste escrito, aprofundados, mas citados para fins de atenção pelo leitor que deseje buscar mais sobre os casos concretos recentes: Carrefour, Atento, Walmart, Sadia, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Santander, Bradesco, AmBev, Ponto Frio, Samsung, Lojas Marisa, dentre outras.

Retornando aos valores, dentro das relações humanas e, conseqüentemente, de trabalho, inicia-se pela fala de Marshall Rosenberg (2019, p. 29) sobre uma das mensagens

ruas para chegar a um destino frequente, visitam com habitualidade o mesmo restaurante, cujo cardápio já lhes é conhecido, leem sobre temáticas das quais detêm algum domínio ou gosto, em suma, atendem ao impulso de simplificar, com pouca abertura para “imaginar o impossível”.

mais importantes que uma pessoa pode comunicar / transmitir à outra: “Não ou não quero”. Para o autor, ao passo que essa mensagem do outro é escutada “ela nos ajudará a entender as necessidades dele. Se prestarmos atenção veremos que toda vez que o outro diz não, na verdade está dizendo que tem uma necessidade que não está sendo atendida por nossa estratégia e que isso o impede de dizer sim” o que é, em síntese, o valor “respeito” dentro das relações, o qual é sumariamente quebrado quando se adentra em situações de assédio.

Para Martha Gabriel (2020, p. 116) “se por um lado, quem tem voz precisa falar com ética, por outro, precisamos todos também aprender a ouvir, a afinar os ouvidos para validar a informação e saber a quem ouvir – com ética também”, e essa interação de “falar” e “escutar”, ambos com ética, é a base da construção de diálogos que realmente comunicam e geram solução, sem fomento às práticas enquadráveis como assédio moral, afinal, como bem pontua a autora (p. 116) a ética, tão complexa quando os relacionamentos, e que muitas vezes precisa ser negociada entre as partes, é “a virtude necessária para que o ser humano consiga conviver em comunidade. Ela sempre foi essencial, mas em função das transformações nos relacionamentos causados pelas tecnologias digitais, a ética se torna ainda mais vital”.

Ao finalizar esta seção e como encaminhamento para a próxima, já havendo sido debatido o assédio e o seu curso na sociedade, alberga-se a inevitabilidade de falar das pessoas mais afetadas pelo assunto, as vítimas de assédio, e sobre como elas vêm sendo acolhidas e incluídas, ou não, em suas demandas, pelo sistema jurídico.

5. A inclusão da vítima de assédio no sistema jurídico

Antes que adentrar ao caso concreto e antes mesmo de tratar sobre inclusão e exclusão ao sistema jurídico, uma breve introdução sobre o acesso à justiça se faz necessária. Quanto Cappeletti e Garth trataram o acesso à justiça (2002, p. 04-05), os autores destacaram os direitos garantidos nas constituições modernas, dentre os quais estão os direitos ao trabalho e à saúde, bem como abrem um debate acerca do direito ao acesso efetivo à justiça, e o quanto esse direito passou a figurar com destaque “na medida em que as reformas do *welfare state* têm procurado armar os indivíduos de novos direitos substantivos em sua qualidade de consumidores, locatários, empregados e, mesmo, cidadãos”.

A garantia do direito ao acesso efetivo à justiça já vem sendo reconhecido, em sua importância e como base, dentre os direitos individuais e sociais, pois não há falar em busca de outros direitos se o direito basilar de os buscar estiver tolhido, conforme Cappeletti e Garth, (2002, p. 05) “uma vez que a titularidade de direitos é destituída de sentido, na ausência de mecanismos para sua efetiva reivindicação. Dito isso, tem-se que o acesso à justiça preme ser reconhecido como “o requisito fundamental — o mais básico dos direitos humanos — de um sistema jurídico moderno e igualitário que pretenda garantir, e não apenas proclamar os direitos de todos”.

Necessita-se, pois, ter em mente que, para Nicklas Luhmann, as leis, normas e estatutos, têm a função de estabilizar as expectativas. *A contrario sensu*, a inexistência de regulamentação gera instabilidade ao ambiente, pois não se sabe o que esperar, não se sabe o que ocorrerá. Com relação ao assédio moral nas organizações, ao longo de muitos anos e, até a atualidade, isso vem ocorrendo, em outras palavras, não há legislações, regulamentos e decisões que tragam equilíbrio às expectativas sobre o que possa repercutir um caso de assédio. Sua ocorrência é tratada de forma fluida (líquida), de acordo com o ambiente em que ocorre, as pessoas que estão envolvidas e a depender de a empresa ou corporação ter alguma regulamentação acerca do tema. O mesmo ocorre no sistema judiciário, pois não se trata de um tema consolidado, não há uma delimitação de “lícito” e “ilícito” sobre assédio moral incurso no âmbito das relações laborais.

Seria possível, em uma análise sumária, dizer que o sistema está em crise, produzindo ainda a ebulição que, quando ultrapassada, poderá levar à estabilização sobre como esse tema será definido, tratado e decidido. Para Luhmann (1985, p. 38), ao tratar da positivação do direito, tem-se a concomitância da institucionalização das possibilidades de apreensão e não apreensão sobre a mesma norma, isto é, o comando pode ser respeitado e o comando pode não ser respeitado, e ambas as variações estão previstas pelo sistema, gerando as possibilidades de licitude ou ilicitude. O que, em prática, não existe para os atos de assédio moral, visto que não estão claramente positivados e institucionalizados.

De acordo com Luhmann (1985, p. 38) “*Isso só é possível em sociedades muito complexas, suficientemente diferenciadas, pressupondo principalmente a diferenciação dos processos para a apreensão e para o processamento de frustrações*” e, talvez, não tenhamos enquanto sociedade atingido tal nível de maturidade e complexidade descritos da TSSA, por ser o Brasil, em conjunto com a Latino América, nesse contexto, ainda considerado como um país periférico. Todavia, independente disso, repleto de legislação madura quanto aos direitos humanos e respeito à dignidade, como

se pode ver dentre os fundamentos inscritos na Constituição da República Federativa do Brasil, ao tratar da dignidade da pessoa humana e o valor social do trabalho (art. 1º, III e IV), e assegurado o direito à saúde, ao trabalho e à honra (art. 5º, X, e 6º). Se acessível(?), bem, nesse ponto também se encontra a controvérsia.

Para Charles Duhigg (2012, p. 188) a crise é, aos mesmos moldes do que ocorreria nos Sistemas de Luhmann (guardadas as diferenças conceituais de “crise” para ambos os autores), um momento de turbulência em que, analogicamente, “os hábitos organizacionais se tornam maleáveis o bastante, tanto para alocar responsabilidades quanto para criar um equilíbrio de poder mais imparcial”, por conseguinte, as crises são valiosas, tanto que, para o autor “às vezes vale a pena avivar um senso de catástrofe iminente em vez de deixar a coisa assentar”, pois é a partir do agitação dos fatos, ou do sistema parcial, que as variações são selecionadas para chegar à novas estruturas. E, “bons líderes aproveitam crises para reformular hábitos organizacionais” (DUHIGG, 2012, p. 191).

Retornando às noções de inclusão e exclusão, de acesso aos sistemas, pode-se agregar a informação de que “Assumindo uma forma de diferenciação funcional da sociedade, a regulação da inclusão/exclusão dá-se pelos próprios sistemas parciais” (Ribeiro e Ribeiro, 2016, p. 122), de modo que, apesar de o indivíduo estar na sociedade e estar na relação laborativa, poderá ter a condição de excluído do sistema jurídico.

O sistema da economia não funcionará para delimitar o assédio pois em suas referências internas atuará no acesso aos bens; o sistema do judiciário ainda não funcionará para decidir sobre o assédio moral laboral, pois não há expectativa estabilizada para aplicação dos códigos de lícito e ilícito sobre o tema; e a sociedade seguirá seu curso, prestando realidades capazes de ativar o entorno dos sistemas até, talvez, que o sistema político selecione para sua estrutura uma necessidade de produção de legislação que a todos abarque. Para que essa legislação, nova estrutura, acompanha também o entorno do sistema jurídico que, a partir disso, produzirá decisões e terá como consequência a chance de aplacar as incertezas sobre tema, gerando, com o passar do tempo, uma autopoiese do sistema, que estabilize as expectativas, e seja direcionadora de condutas futuras, para quando ocorram situações de assédio em ambiente laborativo.

Na teoria de Luhmann (1985, p. 34), fica muito evidente essa atuação do sistema judicial, quando da emissão de decisões, pois o autor esclarece que “também o juiz formulará regras gerais para suas decisões: se elas não estão dadas ele as “encontra”. Sua generalidade

reside na normatividade da expectativa assim gerada: na generalização que transcende os momentos (e dessa forma, os casos).”.

Afastada a pretensão de atingir a integralidade do debate que se esboça, quanto à inclusão da vítima e assédio no sistema jurídico, este artigo pretende propiciar uma visão geral sobre o que já houve e o que há nesse sentido, a fim de fomentar um debate para além do Código Civil, em seu artigo 186, quando prevê que aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito. E para além do que pode ser depreendido de legislação específica para os servidores públicos, quando a Lei 8.112/1990 afirma que são deveres do servidor os de manter conduta compatível com a moralidade administrativa, tratar as pessoas com urbanidade e ser leal às instituições a que servir (art. 116, incs. II, IX e XI).

Os argumentos, para dentro do sistema político, vêm sendo acolhidos, a exemplo do ocorrido na CLT que, em 2022, passou a conter em seu artigo 163 a redação trazida pela Lei 14.1457/2022, de que as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA) passassem a ser Comissões Internas de Prevenção de Acidentes e de Assédio. Quanto ao Código Penal, este aguarda por uma alteração, proposta pelo Projeto de Lei 4.742/2001, para inclusão de tipificação própria para o crime de “Assédio Moral no Trabalho”, que passaria a compor o artigo 146-A daquela legislação.

Quanto ao Projeto de Lei citado acima, proposto no ano de 2001 e ainda em tramitação ao apagar das luzes do ano de 2023, Ribeiro e Ribeiro (2013, p. 28) apresentam um possível diagnóstico, ao sugerirem que “É possível que o maior obstáculo seja, exatamente, o número de projetos em tramitação e a excessiva demanda de legislação da sociedade”, além de referirem, dentre alguns critérios de escolha dos projetos, que “O critério econômico e a opinião pública fixam, na maior parte dos casos, as prioridades”.

Sobre o critério de opinião pública, este vem se avolumando à medida em que as discussões sobre o assédio moral tomam as mídias, as rodas de diálogo nas empresas, e as conversas informais na sociedade. Em contrapartida, o critério econômico ainda pode ser visto como um óbice, pois a repercussão econômica passível de ser imposta ao balanço das empresas, a partir de uma possível regulamentação sobre o tema, pode ser um tanto pesada se projetada, a título de exemplo, a partir de uma indenização solidária pelo incentivo ou pela não veação das práticas.

Independente disso, como bem apontado pelos autores (Ribeiro e Ribeiro, 2013, p. 32) “a sociedade não espera a solução legislativa do Estado-legislador, nem a solução jurídica

por via do Estado-juiz. A sociedade faz e acontece. A sociedade é o motor da evolução dos sistemas sociais”.

Restam, entretanto, algumas perguntas, tais como as que direcionam a questionar se mais uma legislação será a “solução do problema do assédio”, o que poderia significar a base para a estabilização do sistema, ou será apenas mais uma legislação e, seja qual for a resposta, restará saber quais serão as repercussões para os trabalhadores, o ambiente laborativo, as empresas e a sociedade, pois como asseverou Peter Druker (*in* MAGALDI e SALIBI, 2018, p. 27), “uma organização é uma entidade social. Sua ação se concretiza na sociedade, e o valor que cria traz benefícios e prejuízos a esse contexto” e, à vista disso, todas as dinâmicas aplicadas ao ambiente corporativo refletem os movimentos sociais, afinal, as empresas estão na rotina de todos os cidadãos (sejam os trabalhadores ou suas famílias, com todas as repercussões), o que é definido pelo autor como “uma simbiose em que a sociedade influencia e é influenciada pelos movimentos corporativos e vice-versa” não havendo como realizar dissociação desses atravessamentos.

Nesta sociedade contemporânea, global, hiperconectada e de risco, as relações humanas, formadoras das bases sociais e ensejadoras de todas as legislações, necessitam – crê-se – ser o ponto de partida também da análise do assédio moral laboral pois, não esqueçamos, as tecnologias implicam importantes reflexos na humanidade e que não podem ser relegados nas relações de trabalho. Para Marta Gabriel (2020, p. 123) duas das principais implicações sobre o advento das tecnologias são: “1) elas estão nos tornando transparentes; e 2) elas estão substituindo os humanos em inúmeras funções, em que são nativamente melhores do que nós (como é caso de várias aplicações de inteligência artificial e robótica)” e isso tem, profundos impactos nas relações laborais, a primeira por expor, nessa transparência, as ações éticas e antiéticas e, a segunda por transferir do ser humano às máquinas tudo o que possa passar por uma lógica de processamento massivo de dados.

Se é inevitável que as máquinas substituam as pessoas naquilo em que elas têm melhor capacidade do que nós, então o que resta? E a resposta ao questionamento vem como aquilo que separa humanos de máquinas, aquilo que nos torna humanos. E, nesse contexto, as relações laborais saudáveis embasam-se, lembrando as capacidades listadas pela *Forbes* e transcritas na seção anterior, nas habilidades inerentes ao ser humano.

Para a Gabriel (2020, p. 124) “de todas as habilidades inerentes ao ser humano, particularmente, acredito que a ética seja, provavelmente, a única característica que talvez nunca consiga ser replicada em computadores”, isso porque a ética depende de negociações

entre seres humanos, envolvendo uma gama de níveis de abstrações e complexidades. Complexidades essas, recorde-se, também necessárias para a existência dos sistemas autopoieticos; e não simplificáveis para que não se caia na falácia narrativa que abre espaço a ‘não vistos’ e ‘não debatidos’ que silenciam o que poderia ser de importância social.

Quanto a uma norma penal efetiva, recorde-se Luhmann (2005, p. 60, grifo no original) ao afirmar que: “transgressões à norma justificam uma atenção especial. Isso vale tanto para transgressões do direito, mas acima de tudo para transgressões morais”.

A cultura de assédio moral, nas empresas e grandes empresas – com a permissão de compreensão limitada pelo pequeno espaço de análise comportado por um artigo – nasce dentro dos sistemas biológicos e de consciência, e é apenas com a estabilização desses sistemas, após a seleção de princípios – tais como a ética – para dentro de suas estruturas, que poderá ocorrer a evolução.

6. Considerações finais

Tal como foi expressado no transcurso do texto, o presente artigo não se propôs a apresentar conclusões ou soluções para o fenômeno social do assédio moral nas relações de trabalho, mas trazer o assunto para o ambiente de pesquisa e análise, como objeto de observação sobre o qual possa ser projetada luz.

O que se pôde depreender, a partir da pesquisa, é que o assédio moral, ainda está presente nas relações laborativas, contudo, deixou de ser uma prática invisível ou inominada. Aquilo que já foi justificado como um “modo de ser” ou como um “impulsionador de negócios” passou a estar contido em debates sobre, por exemplo, possível conduta criminalizável.

A sociedade se modifica e os sistemas parciais adaptam-se para poder seguir cumprindo suas funções, ou seja, as alterações dos sistemas são consequências do seu entorno, cuja alteração é por eles absorvida, e resulta em evolução. Dentro da resiliência sistêmica, diante dos avanços sociais, a evolução é estimulada levando à adaptação desse sistema. É o improvável se tornando provável, o invisível passando ao visível, a sociedade assumindo seu posto de demonstrar o que precisa ser visto, assimilado, adaptado ou extirpado.

Conhecer a história da evolução social é de suma importância, seja para a repetição ou para a consciência de não repetição, em busca da melhoria constante daquilo que não

mais é cabível ao contexto, além de, como ficou demonstrado, não ser possível ou aceitável fechar os olhos para o improvável, pois ele mostra provável e apresenta seus efeitos.

Nesta sociedade contemporânea, global, hiperconectada e de risco, as relações humanas são as responsáveis pela conformação das bases sociais, bem como todas as legislações têm como ponto de partida o ser humano, esse sistema biológico. Dele parte o que há de bom e o que há de não aceitável na sociedade e, pode-se depreender do pesquisado, que o ponto de partida para a transformação da cultura de assédio moral laboral também é a evolução do sistema de consciência dentro do sistema social.

Para isso, muitos debates serão travados e diversos movimentos ainda ocorrerão, contudo, o inafastável, nos parece, é a evolução do sistema, por mais aleatória que saibamos que ela seja.

REFERÊNCIAS

- CAPPELETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Porto Alegre: Fabris, 2022. 168 p.
- CORSI, Giancarlo; ESPOSITO, Elena; BARALDI, Cláudio. **Glosario sobre la teoría Social de Niklas Luhmann**. Mexico: Anthropos, 1996. 187 p.
- DAMATTA, Roberto. **Você sabe com quem está falando?** Estudos sobre o autoritarismo Brasileiro. Rio de Janeiro: Rocco, 2020. 207 p.
- DUHIGG, Charles. **O poder do hábito** Por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios. Tradução: Rafael Mantovani. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 408 p.
- FREITAS, Maria Ester; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio Moral no Trabalho**. Coleção Debates em Administração. São Paulo: CENGAGE, 2008. 124 p.
- GABRIEL, Martha. **Você, eu e os robôs** pequeno manual do mundo digital. São Paulo: Atlas. 2020. 280 p.
- GASPAR, Malu. **A Organização** A Odebrecht e o esquema de corrupção que chocou o mundo. São Paulo: Companhia das Letras, 2020. 639 p.
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral**. A Violência Perversa no Cotidiano. 13. ed. Tradução Maria Helena Kühner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.
- LUHMANN, Niklas. **A realidade dos meios de comunicação**. Tradução Ciro Marcondes Filho. – São Paulo: Paulus, 2005.
- LUHMANN, Niklas. **La Sociedad de la Sociedad**. México: Herder 2007, 955 p.
- LUHMANN, Niklas. **Legitimação pelo procedimento**. Tradução de Maria da Conceição Corte Real. Brasília: Editora Universidade de Brasília. 1980.
- LUHMANN, Niklas. **Organización y Decisión**. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Rubí (Barcelona): Anthropos; México: Universidad Iberoamericana; Santiago de Chile: Instituto de Sociología. Pontificia Universidad Católica de Chile, 1997. 98 p.
- LUHMANN, Niklas. **Poder**. México: Anthropos, 1995. 175 p.
- LUHMANN, Niklas. **Sociologia do Direito II**. Tradução: Gustavo Bayer. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1985. 212 p.
- MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. **Gestão do Amanhã**. São Paulo: Editora Gente, 2018. 255 p.
- MICHAELIS. Assédio. In: **Dicionário Michaelis**. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/ass%C3%A9dio/>. Acesso em: 10 set. 2024.
- PETERS, Tom. **Humanismo extremo** O novo padrão de excelência no mundo e nos negócios. Tradução: Débora Isidoro. São Paulo: Buzz, 2022. 271 p.
- RIBEIRO, Diógenes V. Hassan, RIBEIRO, Douglas Cunha Hassan **Inclusão e exclusão**: acesso aos direitos sociais nos países periféricos. Brasília: Revista de Informação Legislativa nº 210, 2016, p. 117-134. (tem dois artigos da mesma revista e fiz diferente aqui – optar pela forma de citar que a revista em que vou publicar usa)

RIBEIRO, Diógenes V. Hassan. **Judicialização e desjudicialização**: Entre a deficiência do legislativo e a insuficiência do judiciário. Brasília: Revista de Informação Legislativa nº 199 jul./set. 2013 – p. 25/33.

ROSENBERG, Marshall. **Vivendo a Comunicação Não Violenta** Como estabelecer conexões sinceras e resolver conflitos de forma pacífica e eficaz. Tradução: Beatriz Medina. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. 191 p.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. Tradução: Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016. 159 p.

TALEB, Nassim Nicholas. **A Lógica do Cisne Negro** O impacto do altamente improvável. Tradução: Renato Marques de Oliveira. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2020. 565 p.

SCHWARTZ, Germano. **O tratamento jurídico do risco no direito à saúde**. Porto Alegre. Livraria do Advogado: 2004.

Senado Federal (2011) **Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça** - Cartilha Assédio Moral e Sexual <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/509899>> Acesso em: 06 ago 2024

SOBOLL, Lis Andrea Pereira. **Assédio Moral e Organizacional na Perspectiva Psicossocial**: Critérios Obrigatórios e Complementares. In: Lis Andrea Pereira Soboll (organizadora). **Intervenções em Assédio Moral e Organizacional**. São Paulo: LTr, 2017. 155p.