



DO PERVERSO AO ESTRUTURAL: O ASSÉDIO MORAL COMO TECNOLOGIA DE GESTÃO E SEUS EFEITOS DESTRUIDORES NA SAÚDE DO TRABALHADOR, À LUZ DE MARIE-FRANCE HIRIGOYEN, CHRISTOPHE DEJOURS E SOB A ÓTICA DO DIREITO

*FROM THE PERVERSE TO THE STRUCTURAL: MORAL
HARASSMENT AS A MANAGEMENT TECHNOLOGY AND ITS
DESTRUCTIVE EFFECTS ON WORKERS' HEALTH, IN LIGHT OF
MARIE-FRANCE HIRIGOYEN AND CHRISTOPHE DEJOURS, AND
FROM THE PERSPECTIVE OF LAW*

DOI: 10.5281/zenodo.22881642



Roberto Fernandes Junior¹
Valquiria Aparecida Rossi²
Clarissa de Franco³

RESUMO

Este artigo analisa a evolução do assédio moral nas relações de trabalho e emprego, elencando inúmeras referências pelo método qualitativo de revisão integrativa sua possível transformação de fenômeno de perversidade individual para dispositivo estruturado de gestão, uma verdadeira "engenharia de gestão" funcional à racionalidade neoliberal. Fundamentado nas obras de Marie-France Hirigoyen e Christophe Dejours, o estudo busca evidenciar como o assédio moral ultrapassou o âmbito

1 Bacharel em direito; Especialista em Filosofia; Mestrando em psicologia da saúde. E-mail: robernandes@hotmail.com. ORCID: 0009-0003-7590-336X.

2 Orientadora: Graduada em Psicologia; Doutora em psicologia da saúde; Coordenadora do Curso de Psicologia da Universidade Metodista; Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde da Universidade Metodista. E-mail: valquiria.rossi@metodista.br. ORCID: 0000-0002-3957-9342.

3 Orientadora: Psicóloga, doutora em Psicologia, doutora e mestra em Ciências da Religião com Pós-Doutorado em Psicologia Clínica e em Estudos de Gênero. Professora dos Programas de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde e em Ciências da Religião da Universidade Metodista de São Paulo. Psicóloga técnica-administrativa atuando na Universidade Federal do ABC. E-mail: clarissadefranco@hotmail.com. ORCID: 0000-0002-9763-8697.





interpessoal e se inseriu na lógica organizacional como instrumento sistemático de intensificação do trabalho, submissão subjetiva e exclusão silenciosa de trabalhadores considerados disfuncionais às metas corporativas. Por meio da discussão teórica, análise do caso paradigmático da France Télécom e da jurisprudência, buscou-se evidenciar que a violência perversa opera estruturalmente, produzindo padrões previsíveis de desestabilização, erosão da identidade, silenciamento, despersonalização, isolamento e por fim quando todas as defesas do indivíduo foram derrubadas o adoecimento psíquico e físico. A análise incorpora os conceitos centrais da psicopatologia e da psicodinâmica do trabalho, gestão pelo medo, banalização da injustiça social, sofrimento ético, ruptura dos mecanismos coletivos de defesa, distinção entre trabalho vivo e trabalho morto, e sofrimento patogênico, para demonstrar como o assédio moral é produzido, naturalizado e perpetuado nas organizações contemporâneas. Conclui-se que o assédio moral constitui um determinante estrutural de adoecimento, exigindo deslocamento do foco da responsabilidade individual para a responsabilização organizacional, e que a psicopatologia do trabalho se afirma não apenas como campo do saber, mas como compromisso ético com a vida do trabalhador.

Palavras-chave: assédio moral; saúde do trabalhador; psicopatologia do trabalho; engenharia de gestão; France Télécom.

ABSTRACT

This article analyzes the evolution of moral harassment in labor and employment relations, demonstrating its transformation from an individual phenomenon of interpersonal perversity into a structured managerial device—a true "management engineering" functional to neoliberal rationality. Grounded in the works of Marie-France Hirigoyen and Christophe Dejours, the study provides evidence of how moral harassment has transcended the interpersonal sphere to embed itself within organizational logic as a systematic instrument for work intensification, subjective submission, and the silent exclusion of workers deemed dysfunctional to corporate goals. Through theoretical discussion, an analysis of the landmark France Télécom case, and legal jurisprudence, the research demonstrates that perverse violence operates structurally, producing predictable patterns of destabilization, identity erosion, silencing, depersonalization, isolation, and ultimately physical and psychological illness once individual defense mechanisms are dismantled. The analysis incorporates core concepts from the psychopathology and psychodynamics of work—management by fear, the trivialization of social injustice, ethical suffering, the breakdown of collective defense mechanisms, the distinction between living labor and dead labor, and pathogenic suffering—to demonstrate how moral harassment is produced, naturalized, and perpetuated in contemporary organizations. The study concludes that moral harassment constitutes a structural determinant of illness, demanding a shift in focus from individual responsibility to organizational accountability, and affirming that the psychopathology of work acts not merely as a field of knowledge, but as an ethical commitment to the worker's life.

Keywords: moral harassment; worker's health; psychopathology of work; management engineering; France Télécom.





INTRODUÇÃO

A compreensão do assédio moral nas relações de trabalho exige o reconhecimento de que determinadas práticas organizacionais não são fruto de desvios individuais isolados, mas resultam de modelos estruturados de gestão. Essa perspectiva é amplamente desenvolvida por Christophe Dejours, fundador da psicopatologia do trabalho, ao analisar a racionalidade gerencial contemporânea, e por Marie-France Hirigoyen, que identifica o assédio moral como expressão de uma violência perversa institucionalizada no cotidiano laboral.

O argumento central que orienta este artigo é que o assédio moral evoluiu de ato de agressão individual, praticada por um agente isolado, geralmente um superior hierárquico ou um colega, com motivação própria, ainda que perversa, para a prática de violência estrutural sistêmica, na qual a própria organização adota meios sistemáticos de desestabilização psicológica como estratégia deliberada de gestão.

Essa transformação instrumentalizou a prática do assédio moral como uma ferramenta de engenharia de gestão: um dispositivo planejado, mensurável, repetitivo e funcional que fomenta a intensificação da produtividade e à exclusão silenciosa de trabalhadores considerados inadequados às exigências do sistema corporativo em que estão inseridos.

O assédio moral nas relações de trabalho e emprego configura uma das formas mais sofisticadas de violência contemporânea, precisamente por operar de modo silencioso, reiterado e frequentemente legitimado por discursos gerenciais. Diferentemente de conflitos pontuais ou explícitos, o assédio moral se caracteriza por práticas contínuas que degradam a dignidade do trabalhador e comprometem sua integridade psíquica, criando sofrimento profundo e duradouro.

Hirigoyen (2002, p. 65) define o assédio moral como "toda conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que, por sua repetição ou sistematização, atente contra a dignidade ou à integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho".





A obra "Le Harcèlement Moral: La Violence Perverse au Quotidien", publicada em 1998 por Marie-France Hirigoyen, representa o marco fundador dos estudos contemporâneos sobre o tema. Ao cunhar o conceito de violência perversa, a autora nomeia um tipo de agressão psicológica até então naturalizado ou invisibilizado, deslocando o foco do conflito aberto para processos de desestabilização psíquica sistemática.

A magnitude do fenômeno não é desprezível. Estudos epidemiológicos conduzidos na Europa indicam que as taxas de assédio moral variam entre 8% e 15% da população trabalhadora, podendo alcançar 20% em setores específicos como saúde, educação e administração pública (Hirigoyen, 2014). Esses números demonstravam que o problema não se reduzia a episódios isolados, mas já constituíam uma realidade sistêmica que afeta milhões de trabalhadores até hoje.

Para compreender a transição da perversidade individual para a violência estrutural corporativa, é necessário recorrer à psicopatologia do trabalho desenvolvida por Christophe Dejours ao longo de sua obra. Em *A loucura do trabalho* (1992), Dejours estabelece as bases conceituais sobre a relação entre organização do trabalho e sofrimento psíquico, distinguindo o sofrimento criativo, que pode ser fonte de aprendizado e desenvolvimento, do sofrimento patogênico, que adoece e destrói o trabalhador.

Em *Trabalho vivo* (2012), o autor aprofunda a distinção entre trabalho vivo, a atividade real, criativa e subjetiva do trabalhador, e trabalho morto, a prescrição, a norma, a organização formal que busca capturar e controlar essa atividade. O assédio moral, nesse quadro, opera como um instrumento de predominância do trabalho morto sobre o trabalho vivo, aniquilando a criatividade e a subjetividade do trabalhador.

Em "A banalização da injustiça social" (2015), Dejours desenvolve os conceitos que explicam como práticas injustas e sofrimento se tornam rotina nas organizações: a gestão pelo medo, a banalização da injustiça social, o sofrimento ético e a ruptura dos mecanismos coletivos de defesa.

Partindo da contribuição teórica de Hirigoyen e Dejours sustenta-se o entendimento que, no contexto das transformações produtivas contemporâneas, o assédio moral deixou de





ser um desvio individual e passou a integrar a racionalidade organizacional como ferramenta de tecnologia de gestão, ou mais precisamente, como engenharia de gestão pelo medo. A expressão é aqui utilizada para sintetizar o conjunto de dispositivos organizacionais, métricas, discursos e práticas analisadas por Dejours, que se convertem em mecanismos sistemáticos de controle, avaliação e disciplina subjetiva da força de trabalho, funcionais à intensificação do trabalho, à submissão subjetiva a autofiscalização e à eliminação silenciosa de trabalhadores considerados inadequados às exigências corporativas. Trata-se, portanto, da passagem do perverso ao estrutural: da maldade individual que humilha o outro para a violência estrutural sistêmica que transforma o sofrimento em método e a despersonalização do indivíduo em premissa de produtividade.

METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e teórico-analítica, com um viés interpretativo fundamentado na hermenêutica crítica, articulando revisão integrativa com análise de casos empíricos e documentais.

A pesquisa fundamenta-se em três eixos metodológicos principais: O primeiro eixo consiste na revisão da obra de Marie-France Hirigoyen (1998; 2002; 2010; 2014), com ênfase nos conceitos de violência perversa, assédio moral institucional e desestabilização psíquica, bem como nos estudos epidemiológicos sobre prevalência do fenômeno. O segundo eixo é a revisão da obra de Christophe Dejours (1992; 2012; 2015), abrangendo os fundamentos da psicopatologia do trabalho, a distinção entre sofrimento criativo e sofrimento patogênico, a distinção entre trabalho vivo e trabalho morto, a gestão pelo medo, a banalização da injustiça social, o sofrimento ético e os mecanismos coletivos de defesa. O terceiro eixo é a análise documental do caso France Télécom/Orange, incluindo relatórios sindicais, decisões judiciais e matérias jornalísticas, com base na investigação de Sylvie Duroy (2019), nos relatórios sindicais franceses produzidos entre 2007 e 2010, e na Sentença nº 1700600120 do Tribunal Correctionnel de Paris (2019), e entrevistas com a própria Marie-France Hirigoyen.





A análise é interpretativa e crítico-teórica, operando um cruzamento analítico que articula os conceitos de Hirigoyen e Dejours para sustentar a tese central da transformação do assédio de perversidade individual para a violência estrutural corporativa como uma ferramenta de engenharia de gestão.

A GENEALOGIA DO CONCEITO E A TRANSIÇÃO DO INDIVIDUAL AO ESTRUTURAL

Marie-France Hirigoyen, psiquiatra e psicanalista francesa, identificou o assédio moral a partir de sua prática clínica, ao observar pacientes sem histórico prévio de adoecimento mental que desenvolviam quadros graves de sofrimento psíquico após exposição prolongada a ambientes de trabalho hostis. Sua contribuição inaugural reside em nomear e descrever a dinâmica da violência perversa no cotidiano laboral, distinguindo-a de conflitos interpessoais comuns. Enquanto o conflito é aberto, visível e potencialmente solucionável por meio de negociação, o assédio é encoberto, negado, frequentemente dissimulado sob a aparência de "brincadeiras" ou "críticas construtivas", e orientado à destruição psicológica do outro.

Hirigoyen (2002) estrutura o conceito a partir de quatro pilares fundamentais: a repetição e duração das condutas, que distinguem o assédio de agressões pontuais; o desequilíbrio de poder entre agressor e vítima; a intencionalidade destrutiva, ainda que muitas vezes negada pelo agressor; e a degradação proposital das condições de trabalho.

Em obras posteriores, Hirigoyen (2010) amplia sua análise ao reconhecer que o assédio moral pode assumir caráter institucional. Nesses contextos, práticas abusivas deixam de ser desvios individuais e passam a ser toleradas, incentivadas ou mesmo sistematizadas como ferramentas de tecnologia de gestão. A autora estabelece uma distinção fundamental entre diferentes modalidades de assédio. O assédio individual ou "bullying" é praticado por um agressor isolado, geralmente um superior hierárquico ou um colega, que age por motivações pessoais como: inveja, ciúme ou sadismo, é a face da perversidade individual. Já o





assédio institucional ou "mobbing estratégico" ocorre quando a própria organização adota práticas perversas como norma, configurando a violência estrutural sistêmica.

Nesse caso, a violência não é praticada por um indivíduo específico, mas emerge da própria lógica organizacional, sendo frequentemente legitimada por discursos de "modernização", "competitividade" ou "cultura de resultados". Hirigoyen (2010) descreve que, nas organizações perversas, a mentira é institucionalizada, a comunicação é manipulada, as regras são ambíguas e o medo se torna o principal regulador das relações. O trabalhador é submetido a uma dupla coerção: obedecendo, é humilhado; desobedecendo, é punido. Não há saída que não resulte em sofrimento.

Essa ampliação teórica permite diálogo profundo com Christophe Dejours. Como já estabelecido por Dejours (1992) em *A loucura do trabalho*, a organização do trabalho pode operar como fator de equilíbrio ou de desequilíbrio psíquico, dependendo de sua capacidade de oferecer espaços de reconhecimento e cooperação. Quando a organização do trabalho se estrutura de modo a impedir a cooperação, a solidariedade e o reconhecimento, ela se torna intrinsecamente patogênica, produtora de sofrimento e adoecimento. É precisamente essa organização patogênica do trabalho que caracteriza a violência estrutural sistêmica.

A perversidade, nessa ótica, não reside apenas na intenção subjetiva do agressor individual, mas na lógica organizacional, entendida como o conjunto de racionalidades de normas implícitas e práticas de gestão que orientam o funcionamento da empresa, que transforma o sofrimento em método de controle e exclusão.

OS FUNDAMENTOS DA PSICOPATOLOGIA E DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Para compreender como o assédio moral se torna estrutural e produz adoecimento em escala, é necessário recorrer aos fundamentos da psicopatologia do trabalho desenvolvida por Christophe Dejours ao longo de sua obra. Diferentemente das abordagens que focam exclusivamente no indivíduo, seja na personalidade do agressor, seja na vulnerabilidade da





vítima, a psicopatologia do trabalho desloca o olhar para a organização do trabalho como produtora de sofrimento psíquico. Três conceitos fundamentais da obra de Dejours são particularmente relevantes para a análise do assédio moral como tecnologia de gestão: a distinção entre sofrimento criativo e sofrimento patogênico, a distinção entre trabalho vivo e trabalho morto, e os mecanismos de defesa coletiva.

Em *A loucura do trabalho* (1992), Dejours estabelece que o sofrimento no trabalho não é, em si mesmo, patológico. O sofrimento criativo pode ser uma fonte de aprendizado, desenvolvimento e mobilização subjetiva, quando o trabalhador encontra espaços de cooperação, reconhecimento e liberdade para negociar as contradições entre o trabalho prescrito e o trabalho real. O sofrimento torna-se patogênico quando o trabalhador é impedido de realizar essas mediações, quando sua criatividade é sistematicamente bloqueada, quando seu esforço não é reconhecido e quando ele é isolado de seus pares. O assédio moral é um potente produtor de sofrimento patogênico precisamente porque opera no sentido de bloquear todas as saídas criativas e defensivas do trabalhador.

A vítima é impedida de fazer bem o seu trabalho, é desqualificada publicamente, tem sua cooperação recusada pelos colegas, que amedrontados isolam a vítima de qualquer rede de solidariedade. O sofrimento, então, deixa de ser criativo e torna-se exclusivamente destrutivo.

Em *Trabalho vivo* (2012), Dejours aprofunda a distinção entre trabalho vivo e trabalho morto. O trabalho vivo é a atividade real, concreta, subjetiva e criativa do trabalhador atividade laboral efetivamente desempenhada (o que ele realmente faz), com seus saberes, seu corpo, sua inteligência e sua sensibilidade. É o trabalho vivo que produz soluções, que improvisa diante do imprevisto, que compensa as falhas da organização prescrita. O trabalho morto é a prescrição, a norma, o procedimento, a organização formal, tudo aquilo que é planejado antecipadamente e busca capturar, controlar e disciplinar o trabalho vivo. No capitalismo contemporâneo, há uma tendência à hipertrofia do trabalho morto sobre o trabalho vivo, com a multiplicação de normas, indicadores, metas, procedimentos e controles.





O assédio moral, compreendido como tecnologia de gestão, é um dos instrumentos mais eficazes dessa dominação Dejours (2012). Quando um trabalhador é submetido a metas inatingíveis, a controles excessivos, a desqualificações sistemáticas e a isolamento, o que está em curso é a tentativa de aniquilar o trabalho vivo, a criatividade, a iniciativa, e a subjetividade, aí opera a despersonalização do indivíduo, para reduzir o trabalhador à pura execução do trabalho morto. A violência estrutural sistêmica consiste exatamente em transformar essa dominação em estratégia deliberada.

Um terceiro conceito fundamental é o dos mecanismos coletivos de defesa. Dejours (1992; 2015) demonstra que os trabalhadores, diante do sofrimento, desenvolvem estratégias compartilhadas para suportar as dificuldades do trabalho, dar sentido ao sofrimento e preservar a saúde mental. Esses mecanismos podem incluir rituais, piadas, narrativas, regras informais e, sobretudo, solidariedade entre pares. A existência de coletivos de trabalho coesos e solidários é um dos principais fatores de proteção contra o adoecimento psíquico.

O assédio moral, Hirigoyen (2002), contudo, tem o efeito perverso de romper esses mecanismos coletivos. Ao isolar a vítima, ao semear desconfiança entre os colegas (pois qualquer um pode ser o próximo alvo), ao estabelecer um clima de medo e competição, o assédio destrói as defesas coletivas que protegem o grupo. Com a ruptura das defesas coletivas, o trabalhador fica desamparado. Não pode contar com a solidariedade dos colegas, pois estes temem se tornar os próximos alvos. Não pode compartilhar seu sofrimento, pois isso seria interpretado como fraqueza ou provocação. Não pode buscar apoio institucional, pois a organização é conivente ou omissa. Resta-lhe o isolamento, o silêncio e o adoecimento.

Na medida em que a violência estrutural sistêmica vai conseguindo destruir as defesas coletivas, mais se comprova sua eficácia e eficiência, pois assim cada trabalhador passa a enfrentar sozinho esse tipo de violência estrutural Dejours (2015).





OS MECANISMOS DA VIOLÊNCIA ESTRUTURAL SISTÊMICA: GESTÃO PELO MEDO, BANALIZAÇÃO DA INJUSTIÇA E SOFRIMENTO ÉTICO

Se a psicopatologia do trabalho fornece os fundamentos conceituais para compreender a relação entre organização do trabalho e sofrimento psíquico, é em A banalização da injustiça social (2015) que Dejours desenvolve os conceitos que explicam os mecanismos concretos pelos quais a violência estrutural sistêmica opera no cotidiano das organizações. Três conceitos são particularmente relevantes para a análise do assédio moral como engenharia de gestão: a gestão pelo medo, a banalização da injustiça social e o sofrimento ético.

O primeiro conceito é o da gestão pelo medo. Dejours (2015) demonstra que a organização contemporânea do trabalho tem no medo um de seus principais reguladores. Nesse panorama, o medo do desemprego, da avaliação negativa, da exposição pública, da perda de benefícios ou da retaliação por parte dos superiores e pares, torna-se um dispositivo de controle tão eficaz quanto invisível.

No contexto do assédio moral, a gestão pelo medo opera em pelo menos três níveis: o medo da demissão silencia o trabalhador e impede a denúncia, pois a vítima teme perder o único meio de subsistência, especialmente em contextos de alto desemprego; o medo da exposição é constantemente acionado pelo assediador, que frequentemente utiliza a humilhação pública como estratégia, o trabalhador passa a temer qualquer situação que possa repetir a exposição vexatória; e o medo da retaliação leva as testemunhas do assédio ao silenciamento, por receio de se tornarem os próximos alvos, isolando ainda mais a vítima e impedindo a formação de redes de solidariedade. A gestão pelo medo, portanto, não é um efeito colateral ou uma disfunção da organização do trabalho, mas uma estratégia deliberada de governo das condutas, que paralisa a capacidade de resistência individual e coletiva. Na violência estrutural sistêmica, o medo é meticulosamente cultivado como o principal regulador das relações laborais.

O segundo conceito é o da banalização da injustiça social. Trata-se do processo pelo qual práticas manifestamente injustas, humilhantes ou degradantes tornam-se naturalizadas no





ambiente de trabalho, perdendo o caráter de exceção e passando a ser percebidas como "normais" ou "inevitáveis" (Dejours, 2015). No que tange ao assédio moral como engenharia de gestão, a banalização da injustiça social ocorre quando a humilhação reiterada é tratada como "estilo de gestão" ou "cobrança por resultados"; quando o sofrimento do colega é ignorado sob a justificativa de que "ele precisa se adaptar" ou "o mercado é assim mesmo"; quando a organização não investiga denúncias, tratando-as como "exageros" ou "conflitos pessoais"; quando a administração superior se exime de responsabilidade, atribuindo os casos a "desvios individuais" de gestores de nível médio; e, mais perversamente, quando a própria vítima internaliza o discurso do agressor e passa a se culpar pelo que sofre.

A banalização é o mecanismo central que permite a perpetuação do assédio. Quando a injustiça se torna banal, a própria percepção do mal é anestesiada. O trabalhador deixa de se indignar, o coletivo deixa de reagir, a organização segue criando vítimas em série, e ninguém se sente responsável. A violência estrutural corporativa atinge seu ponto máximo exatamente quando o sofrimento se torna invisível porque foi normalizado.

O terceiro conceito é o do sofrimento ético. Dejours (2015) introduz essa noção para designar a forma de sofrimento que decorre da impossibilidade de realizar um trabalho bem-feito, reconhecido e útil, um trabalho que esteja de acordo com os valores éticos do trabalhador. Diferentemente do sofrimento criativo, que pode ser fonte de aprendizado e desenvolvimento, o sofrimento ético é patogênico porque fere os valores fundamentais do trabalhador, sua identidade profissional e sua autoestima.

No assédio moral, o sofrimento ético se manifesta de múltiplas formas: o trabalhador é impedido de fazer bem o seu trabalho, seja pela retirada de tarefas, seja pela atribuição de metas impossíveis, seja pela desqualificação sistemática de suas entregas; seu trabalho é de forma contínua desvalorizado, e seu esforço, não reconhecido; sua competência é questionada publicamente, atingindo o cerne de sua identidade profissional; e ele é forçado a participar de situações que considera moralmente reprováveis, como prejudicar um colega para não ser o próximo alvo, mentir sobre resultados para cumprir metas inatingíveis, ou silenciar-se diante da injustiça.





O sofrimento ético, Dejours (2015), é de modo particularmente destrutivo porque ataca a relação do trabalhador com sua própria atividade. Não se trata apenas de cansaço, estresse ou sobrecarga, mas de uma ferida na identidade e na autoestima. O trabalhador deixa de se reconhecer naquilo que faz. Passa a se sentir um impostor, um incompetente ou um cúmplice de algo que reprova. Em muitos casos, chega a duvidar de sua própria sanidade, pois não consegue compreender como alguém pode ser tão cruel com ele ou como ele pode estar participando da crueldade contra outro.

A FISIOPATOLOGIA DA DESTRUIÇÃO PSÍQUICA

Hirigoyen (2002; 2010) descreve, a partir de sua prática clínica, o processo sistemático de desestabilização psíquica que caracteriza o assédio moral. Trata-se de uma violência que, por não deixar marcas físicas imediatas, permanece com frequência invisível aos olhos da organização e mesmo da própria vítima, que tende a internalizar a culpa. Esse processo, quando compreendido à luz da psicopatologia do trabalho de Dejours (1992), revela-se como um dispositivo planejado de produção de sofrimento patogênico, no qual a organização do trabalho opera como fator etiológico de adoecimento.

A fisiopatologia do adoecimento por assédio moral evolui por fases características, Hirigoyen (2002). Na primeira fase, de estresse ansioso, a vítima experimenta insônia, irritabilidade constante, dificuldade de concentração, lapsos de memória e fadiga persistente. Nessa fase, ainda acredita que pode se defender ou que a situação é temporária. É a fase em que o trabalho vivo, Dejours (2012), ainda tenta resistir, encontrar soluções criativas, negociar com a prescrição opressora.

Na segunda fase, depressiva, instala-se um estado de cansaço extremo, perda de prazer em atividades antes valorizadas (anedonia), sentimento de impotência, ideação suicida recorrente e isolamento social progressivo. A vítima começa a questionar sua própria competência e valor. Nessa fase, as defesas coletivas já foram rompidas, e o trabalhador se percebe sozinho diante da violência organizacional Hirigoyen (2002).





Na terceira fase, de transtorno de estresse pós-traumático e internalização da culpa, a vítima desenvolve um quadro compatível com TEPT, revivendo as cenas de humilhação, evitando qualquer situação que lembre o trabalho e apresentando hipervigilância Hirigoyen (2002). O mais perverso é que, nessa fase, a vítima internaliza completamente o discurso do agressor, e da organização Dejours (1992), passando a se considerar incapaz, incompetente e culpada pelo que sofreu. O trabalho vivo foi completamente aniquilado; resta apenas o sofrimento patogênico, sem qualquer possibilidade de saída criativa ou defensiva.

Os sintomas psicossomáticos descritos por Hirigoyen (2002) incluem dores musculoesqueléticas (especialmente na região cervical e lombar), síndrome do intestino irritável, cefaleias tensionais crônicas, taquicardia, hipertensão arterial, queda de cabelo, dermatites de origem emocional, alterações significativas de peso e perda de memória esta última com frequência usada contra a própria vítima, que passa a ser percebida como "incompetente" ou "desatenta", completando o ciclo de desqualificação. O corpo, quando a palavra é impedida e o trabalho vivo é aniquilado, torna-se o último campo de inscrição e manifestação da violência.

FRANCE TÉLÉCOM E A DEMONSTRAÇÃO EMPÍRICA DA VIOLÊNCIA ESTRUTURAL SISTÊMICA

Entre 2007 e 2010, a empresa France Télécom, em processo de privatização e reestruturação, foi palco de uma série de suicídios de trabalhadores associados de modo direto às condições de trabalho impostas pela organização. Em 2019, a Justiça francesa condenou a empresa e seus executivos por harcèlement moral institutionnel (assédio moral institucional), em uma decisão histórica que reconheceu a responsabilidade da organização como ente coletivo - a consagração judicial do conceito de violência estrutural corporativa.

A estratégia empresarial era deliberada e sistemática. Documentos internos vazados à época revelaram que a direção da France Télécom planejava a eliminação de 22 mil empregos em três anos, sem recorrer a demissões formais que exigiriam indenizações elevadas. O





método consistia em forçar os trabalhadores a pedir demissão por meio de um conjunto de práticas que configuram precisamente a engenharia de gestão pelo medo, tendo no assédio moral sua mais eficiente ferramenta: metas consideradas inatingíveis; transferências geográficas compulsórias, separando os trabalhadores de suas famílias e redes de apoio; rebaixamento funcional arbitrário, com frequência acompanhado de desqualificação pública; isolamento profissional, com a proibição de contato com colegas; vigilância exacerbada e crítica sistemática do desempenho; e avaliações individuais que ignoravam as condições objetivas de trabalho, atribuindo o fracasso de forma exclusiva à incompetência do trabalhador.

As consequências humanas foram trágicas e previsíveis para quem compreende a fisiopatologia do assédio moral. Durante o auge da crise, entre 2008 e 2009, sindicatos e a própria administração reportaram 35 suicídios de funcionários. Quando o caso chegou à justiça, o tribunal examinou especificamente 39 ocorrências, confirmando 19 suicídios e 12 tentativas diretamente relacionadas às práticas de gestão da empresa. As vítimas deixaram, em muitos casos, cartas de despedida nas quais relatavam de forma explícita as condições de trabalho impostas pela organização como motivo de seu desespero, documentos pungentes que testemunham a internalização da culpa e o aniquilamento do trabalho vivo. Médicos do trabalho e psicólogos da empresa vinham alertando a direção desde 2007 sobre o aumento alarmante de casos de depressão grave, ansiedade, estresse pós-traumático e ideação suicida entre os funcionários, alertas esses que foram categoricamente ignorados.

Em 20 de dezembro de 2019, o Tribunal Correctionnel de Paris (Sentença nº 1700600120) condenou a empresa France Télécom (atual Orange) e seus principais executivos, reconhecendo a existência de uma "estratégia empresarial deliberada de desestabilização psicológica dos trabalhadores". A sentença afirmou que a empresa havia criado um "ambiente de trabalho institucionalmente degradado" e que os dirigentes não podiam ignorar o impacto de suas políticas sobre a saúde mental dos empregados.

Marie-France Hirigoyen, chamada como perita em alguns dos processos relacionados ao caso, acompanhou e analisou publicamente a situação da France Télécom em diferentes





momentos. Em 2012, quando Didier Lombard foi indiciado, Hirigoyen defendeu que a justiça punisse o “management destructeur” (gestão destrutiva) e descreveu o plano de supressão de 22 mil postos e deslocamento de 14 mil empregos como uma estratégia que impunha aos trabalhadores perda de referências em uma atmosfera de coerção. Para ela, a falha da direção residia na desumanização da gestão.

Em 2019, às vésperas do julgamento criminal, Hirigoyen qualificou o caso como um julgamento simbólico, não apenas de indivíduos, mas também de métodos de gestão. Descreveu práticas como transferências não consentidas, envio de trabalhadores a 100 km de distância de suas casas e isolamento profissional, mencionando o caso de um engenheiro esquecido em um andar sem telefone e sem computador. Segundo sua análise, o que estava em causa era o “management cynique” (gestão cínica) da época, associado à frase atribuída a Lombard de que os faria partir pela porta ou pela janela.

Após a condenação de 2019, Hirigoyen afirmou que o tribunal fez entrar na jurisprudência a noção de “harcèlement moral institutionnel” (assédio moral institucional), ao condenar uma estratégia global de empresa que visava desestabilizar os assalariados e degradar as condições de trabalho. Em artigo publicado na época, sustentou que o processo não era apenas de dirigentes ou de uma empresa, mas de métodos de gestão em reestruturações que privilegiam a performance em detrimento da saúde das pessoas. Relatou ainda ter acompanhado trabalhadores da France Télécom que apresentavam depressões e estados de ansiedade maiores, todos falando da injustiça de sua situação.

Essas manifestações públicas de Hirigoyen, registradas entre 2012 e 2019, corroboram a leitura de que o caso France Télécom constitui uma expressão empírica contundente da tese central deste artigo: a passagem da perversidade individual para a violência estrutural sistêmica, com o assédio moral configurando-se como verdadeira ferramenta de engenharia de gestão pelo medo.





EFEITOS DO ASSÉDIO MORAL NA SAÚDE DO TRABALHADOR: DIFERENCIAÇÕES DE GÊNERO

A análise clínica e epidemiológica revela que o assédio moral não afeta homens e mulheres da mesma forma, e essas diferenças são fundamentais tanto para a compreensão do fenômeno quanto para o desenho de estratégias de prevenção e reparação. As análises sobre as diferenças de gênero fundamentam-se de forma principal na obra de Marie-France Hirigoyen (1998; 2002; 2010), que observou em sua prática clínica padrões distintos de ataque e de adoecimento entre homens e mulheres, articuladas com as contribuições de Dejours sobre os mecanismos de defesa e a construção da identidade profissional.

Entre os homens, o assédio moral incide de forma predominante sobre a identidade profissional e o reconhecimento simbólico, elementos centrais da construção da identidade masculina nas sociedades ocidentais. Hirigoyen (2002) observa que o homem é com frequência atacado em sua competência técnica ("você não sabe fazer seu trabalho", "está na hora de se aposentar") ou em sua capacidade de prover ("sua família vai passar fome se você for demitido"). Esses ataques atingem de modo direto o cerne da identidade masculina socialmente construída, associada ao papel de provedor, ao domínio técnico e à capacidade de resolver problemas.

Os efeitos manifestam-se em padrões específicos: depressão mascarada, na qual o sofrimento psíquico não é reconhecido ou verbalizado, manifestando-se por meio de sintomas físicos ou comportamentais; abuso de substâncias lícitas e ilícitas (álcool, tabaco, medicamentos ansiolíticos) como tentativas de automedicação do sofrimento; somatizações diversas, incluindo dores crônicas, problemas gastrointestinais, disfunções metabólicas, sonolência e hipertensão arterial; irritabilidade e explosões de raiva, com frequência interpretadas de maneira errônea como "problemas de estresse" ou "caráter difícil", desviando o foco do assédio como causa; e, mais grave, comportamentos autodestrutivos e maior incidência de suicídio consumado.





A dificuldade de pedir ajuda, o estigma associado ao senso comum ou ao preconceito estrutural, e a socialização que desencoraja a expressão do sofrimento ("homem não chora") tornam os homens mais vulneráveis ao desfecho fatal do assédio. O caso France Télécom, com 13 mortes consumadas contra 26 tentativas, ilustra de forma dramática esse padrão: uma proporção muito maior de tentativas resultou em morte em comparação com as estatísticas gerais, que de modo comum mostram mais tentativas entre mulheres e mais consumações entre homens.

Entre as mulheres, o assédio tende a assumir formas mais contínuas, caricatas, insidiosas e diversificadas. Hirigoyen (2002; 2010), assim como Barreto (2017) situando o problema localmente, identificam que as mulheres são com frequência atacadas em dimensões distintas. Sofrem desqualificação intelectual, com sua capacidade de decisão e competência profissional de forma sistematicamente questionadas ("você não tem experiência para isso", "isso é coisa de homem"). São alvo de crítica estética ("você está mal vestida", "esse cabelo não fica bom") e emocional ("você está nervosa, deve estar na TPM"), utilizadas para deslegitimar sua atuação profissional e reduzir suas queixas a "instabilidade feminina".

Mulheres constantemente vivenciam a infantilização profissional, sendo tratadas como incapazes, com supervisão exacerbada, retirada de tarefas importantes e atribuição apenas de funções consideradas "menores", um mecanismo que Hirigoyen (2010) denomina de infantilização profissional. Em casos extremos, sofrem assédio sexual, com chantagens, toques inapropriados, piadas de cunho sexual e exposição a material pornográfico, uma violência que visa objetificar a mulher, negando-lhe o status de sujeito e reduzindo-a a uma "coisa" disponível.

Os efeitos manifestam-se como depressão com intenso sentimento de culpa ("devo ter feito algo que provocou isso"), transtornos ansiosos (ataques de pânico, ansiedade generalizada, fobias), esgotamento psíquico progressivo e afastamentos prolongados do trabalho. As mulheres também apresentam maior frequência de sintomas psicossomáticos, como cefaléias tensionais crônicas, dores musculoesqueléticas difusas e distúrbios do sono Hirigoyen (2002).





Apesar das diferenças na manifestação e nas formas de ataque, que refletem, em grande medida, os papéis sociais de gênero e as expectativas culturais sobre homens e mulheres, Barreto (2017) em ambos os casos o corpo se torna o último campo de inscrição da violência reproduzindo outras formas de violências praticadas contra mulheres especificamente. A impossibilidade de expressar o sofrimento pela palavra ou qualquer outra forma, seja por medo de represálias, seja por dificuldade de nomear a agressão, ou ainda pela ruptura das defesas coletivas, leva o corpo a adoecer como forma silenciosa de denúncia. Como já estabelecido por Dejours (1992), na impossibilidade do trabalho vivo encontrar vias de expressão e reconhecimento, o sofrimento é somatizado e se materializa em doenças mentais e físicas.

REMÉDIO JURISPRUDENCIAL: O RECONHECIMENTO JUDICIAL DO ASSÉDIO MORAL E A TUTELA DA SAÚDE DO TRABALHADOR

Diante da ausência de tipificação específica na Consolidação das Leis do Trabalho, coube ao Poder Judiciário construir, de forma progressiva, critérios para reconhecer o assédio moral como violação à dignidade e como fator determinante de adoecimento laboral, alinhando-se, ainda que implicitamente, aos pressupostos da psicopatologia do trabalho de Dejours (1992; 2015). Nesse contexto, destacam-se precedentes paradigmáticos do Tribunal Superior do Trabalho.

No que diz respeito a metas abusivas e cobrança reiterada e disfuncional por resultados, o TST consolidou entendimento de que a imposição de metas excessivas, acompanhada de exposição negativa do trabalhador, configura assédio moral quando extrapola os limites do poder diretivo. Em julgados envolvendo instituições financeiras e teleatendimento, a Corte reconheceu que a pressão sistemática por resultados, associada à desqualificação pública, gera ambiente degradante e enseja indenização por danos morais, especialmente quando demonstrado o nexo com transtornos ansiosos ou depressivos (RR





1764-12.2011.5.02.0464; RR 20800-42.2009.5.04.0012). Esses casos evidenciam a passagem da perversidade individual para a violência estrutural sistêmica.

Quanto à exposição vexatória e à gestão pelo medo, o TST firmou entendimento de que mensurações de resultados e reprimendas públicas violam a dignidade e caracterizam assédio moral quando reiterados, afastando a tese de mera cobrança por produtividade e reconhecendo que a gestão pelo medo degrada o ambiente laboral silenciosamente, (RR 1125-36.2010.5.03.0105), nos exatos termos analisados por Dejours (2015). No que se refere ao isolamento profissional e à desqualificação simbólica, o Tribunal também reconhece como assédio as práticas de esvaziamento de funções e inversão da culpa, afirmando que o adoecimento não decorre de fragilidade individual, mas de conduta ilícita do empregador (RR 485-47.2012.5.09.0652) - o que Hirigoyen (2002) identifica como traço perverso do assédio e Dejours (2015) como mecanismo de banalização da injustiça.

Esses precedentes revelam que a jurisprudência trabalhista converge com a formulação teórica de Hirigoyen e Dejours (Hirigoyen, 2002; Dejours, 2015) ao reconhecer o assédio moral como prática reiterada, estrutural e frequentemente institucionalizada, que compromete a integridade psíquica do trabalhador e decorre da própria técnica de gestão corporativa. Do ponto de vista reparatório, o remédio jurisprudencial vinha se materializando por meio de indenizações por danos morais, reconhecimento do nexo entre assédio e adoecimento ocupacional, e função pedagógica da condenação, assumindo papel central na contenção da violência perversa institucional.

Contudo, esse cenário sofreu significativo impacto com a Lei nº 13.467/2017 (Reforma Trabalhista). A reforma promoveu retrocessos em tema já pouco normatizado, especialmente pela inclusão dos arts. 223-A a 223-G, que estabeleceram tabelamento das indenizações por danos extrapatrimoniais, vinculando o valor máximo à remuneração da vítima - para ofensas gravíssimas, como o assédio moral reiterado, o teto foi fixado em cinquenta vezes o último salário contratual (Brasil, 2017). A doutrina crítica apontou inconstitucionalidade por violação à isonomia e à dignidade. Dallegrave Neto (2019) argumentou que a CLT não pode criar microssistema divorciado da Constituição, sobrepondo-





se ao Código Civil; Delgado (2019) sustentou que a subsunção ao salário cria hierarquia existencial, na qual o sofrimento do trabalhador de baixa renda vale menos. Instituições como Anamatra e OAB ajuizaram Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADIs 6.050 e 6.069), sustentando que a lei limitava o Judiciário e feriu a reparação integral do dano (STF, 2023).

Além da tarifação, a reforma precarizou vínculos ao institucionalizar o trabalho intermitente criticado por Delgado (2019) por submeter o trabalhador ao medo constante de não ser convocado, inibindo denúncias - e ampliou irrestritamente a terceirização para atividade-fim criticada por Dallegrave Neto (2019) por fragilizar a isonomia e dificultar a responsabilização da tomadora da força de trabalho. Extinguiu também a contribuição sindical obrigatória, causando queda drástica nas receitas sindicais e enfraquecendo a proteção coletiva, conforme apontado pela doutrina majoritária e pela OAB na ADI 6.069 (STF, 2023).

Em resposta a esse engessamento, o Supremo Tribunal Federal, em julgamento conjunto das ADIs 6.050, 6.069 e 6.082 (23 de junho de 2023), decidiu, por maioria, que a lei é constitucional, mas não pode ser aplicada como teto. O Ministro Gilmar Mendes firmou a tese de que os parâmetros do art. 223-G, §1º, são meros critérios orientativos, não vinculantes, podendo o juiz fixar valor superior ao salário da vítima com fundamento na razoabilidade e proporcionalidade (STF, 2023). Os Ministros Edson Fachin e Rosa Weber votaram vencidos pela inconstitucionalidade total. Ao conferir interpretação conforme à Constituição, o STF transformou os parâmetros legais em critérios orientativos, destituídos de caráter de teto (STF, 2023; TST, 2023).

Essa decisão produziu um efeito normativo relevante: a recentralização da jurisprudência e da doutrina como fontes primárias para a normatização do assédio moral. A rigidez da lei cedeu espaço à flexibilidade interpretativa; a tabela perdeu força coercitiva (Delgado, 2019; Dallegrave Neto, 2019). A tentativa de tarifar a dor converteu-se em convite à fundamentação judicial criteriosa. Assim, a normatização da prática do assédio moral na atualidade estrutura-se muito mais sobre dispositivos jurisprudenciais e doutrinários do que sobre normas legislativas rígidas e autoaplicáveis. O combate ao assédio passou a depender da qualidade da argumentação jurídica, da solidez probatória e da capacidade do magistrado de





aplicar princípios constitucionais ao caso concreto - deslocamento compatível com a evolução do fenômeno: da perversidade individual para a violência estrutural sistêmica, o direito respondeu com abertura hermenêutica que recusa a rigidez da tabela (Hirigoyen, 2002; Dejours, 2015).

Conclui-se que a Reforma Trabalhista de 2017 não legalizou o assédio moral, mas promoveu seu encobrimento estrutural ao tentar precificar a dor e ao criar vínculos precários que tornam o trabalhador refém do assediador, esvaziando os canais coletivos de proteção (Anamatra, 2023; Delgado, 2019; Dallegrave Neto, 2019). O legislador atuou no sentido da flexibilização de direitos sob o discurso da modernização, produzindo retrocesso reconhecido por especialistas (OAB, 2023; TST, 2023). Contudo, a atuação do STF em 2023 reconfigurou o cenário, convertendo os parâmetros legais em critérios orientativos e recentralizando a jurisprudência e a doutrina como fontes normativas primárias. O reconhecimento judicial do assédio moral, como visto nos precedentes do TST e na decisão do STF, é o remédio jurisprudencial que, ainda que imperfeito, mantém a possibilidade de reparação e de afirmação da dignidade humana como limite ético inegociável das relações laborais (TST, 2023; STF, 2023).

CONCLUSÃO: A PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO COMO CHAVE DE COMPREENSÃO E A AFIRMAÇÃO DA DIGNIDADE COMO LIMITE ÉTICO

A análise desenvolvida ao longo deste estudo permite compreender, de maneira fundamentada, que o assédio moral não é um fenômeno acidental, periférico ou meramente interpessoal nas organizações contemporâneas. Ao contrário, ele se constitui como um determinante estrutural de adoecimento, produzido e reproduzido pela própria organização do trabalho quando esta se organiza segundo os princípios da gestão pelo medo, da banalização da injustiça social e da hipertrofia do trabalho morto sobre o trabalho vivo.

A tese central que orientou este artigo; a evolução do assédio moral da perversidade individual para a violência estrutural sistêmica, configurando-se como verdadeira engenharia





de gestão pelo medo, encontrou amparo tanto na fundamentação teórica quanto na análise do caso empírico e na jurisprudência brasileira. A articulação entre a teoria da violência perversa de Marie-France Hirigoyen e a psicopatologia e psicodinâmica do trabalho de Christophe Dejours oferece um quadro analítico completo e integrado para compreender esse fenômeno em toda a sua complexidade.

Hirigoyen descreve a dinâmica interna do assédio a repetição sistemática de condutas abusivas, o desequilíbrio de poder, a intencionalidade destrutiva, a degradação das condições de trabalho e a evolução do processo de desestabilização psíquica, desde o estresse ansioso até o colapso depressivo e o transtorno pós-traumático. Dejours, por sua vez, explica os mecanismos organizacionais que produzem, naturalizam e perpetuam o assédio em escala. Da distinção entre sofrimento criativo e sofrimento patogênico (Dejours, 1992) à distinção entre trabalho vivo e trabalho morto (Dejours, 2012), passando pelos conceitos de gestão pelo medo, banalização da injustiça social, sofrimento ético e ruptura dos mecanismos coletivos de defesa (Dejours, 2015), a obra de Dejours fornece as ferramentas conceituais para compreender como a violência estrutural sistêmica opera no cotidiano das organizações, produzindo adoecimento em série de forma silenciosa e sistemática.

O caso France Télécom, com seus 22 mil cargos separados indiscriminadamente para eliminação, e consequências, é a demonstração empírica mais contundente dessa articulação teórica. Ele demonstra, de forma explícita, que quando a gestão pelo medo é institucionalizada, quando a injustiça é banalizada, quando o sofrimento ético se generaliza e as defesas coletivas são aniquiladas, o assédio moral deixa de ser uma exceção ou um desvio de conduta individual, e se torna uma epidemia silenciosa uma tecnologia de gestão planejada, mensurável e funcional aos objetivos corporativos.

Marie-France Hirigoyen, ao testemunhar como perita no caso, postulou assertivamente, como a violência perversa se tornou estratégia empresarial deliberada. Christophe Dejours, com seus conceitos sobre a organização patogênica do trabalho, enunciou e explicou os mecanismos pelos quais essa estratégia produz sofrimento e morte. A





psicopatologia do trabalho, portanto, não é apenas uma lente para compreender o assédio moral, é a chave para desmontá-lo.

Ao revelar os mecanismos organizacionais que produzem o sofrimento, ela permite passar da denúncia individual à crítica estrutural, da responsabilização do agressor perverso isoladamente à responsabilização da organização como um todo, da clínica do sofrimento individual, dano ao erário e a seguridade social, à política de transformação da organização do trabalho.

Como afirma Hirigoyen (2002, p. 187), "a violência perversa destrói sem deixar marcas visíveis, mas seus efeitos são profundos e duradouros, podendo levar a transtornos psíquicos graves e, nos casos extremos, à morte".

O maior triunfo na compreensão dessa violência, contudo, não é apenas o constatar adoecimento do trabalhador, mas a sua banalização e despersonalização. Quando a humilhação reiterada, o medo como regulador das relações, a desqualificação sistemática e o sofrimento ético se tornam "normais" ou "parte do jogo", a própria percepção do mal é anestesiada. O sofrimento é naturalizado, a crítica é silenciada, as defesas coletivas são rompidas, e a organização segue criando vítimas em série, sem que ninguém se sinta individualmente responsável. A violência estrutural sistêmica atinge seu ponto máximo quando se torna invisível porque foi normalizada e incorporada na cultura organizacional.

Reconhecer o assédio moral como determinante estrutural de adoecimento, e não apenas como fruto de conflitos interpessoais, de "desvios individuais" de alguns gestores ou de fragilidades psicológicas das vítimas, implica um deslocamento radical. Implica deslocar o foco do indivíduo para a organização do trabalho, da psicologia para a psicodinâmica do trabalho, da queixa subjetiva para a crítica das estruturas de gestão. Implica romper com a inversão perversa da culpa que atribui à vítima a responsabilidade pelo seu próprio sofrimento, essa inversão que Dejours (2015) identifica como mecanismo central da banalização da injustiça social. Implica, enfim, em recolocar a dignidade humana como limite ético inegociável das relações laborais.





Desnaturalizar o assédio moral, provar seus efeitos deletérios sobre a saúde, nomear a violência onde ela se faz presente, denunciar sua transformação de perversidade individual em violência estrutural sistêmica, e responsabilizar a organização, e não apenas o agressor individual, é um ato científico, político e ético fundamental para a preservação da saúde e da dignidade do indivíduo no trabalho.

A psicopatologia do trabalho, ao fornecer as ferramentas conceituais para essa tarefa, ao demonstrar como a organização do trabalho pode adoecer e como pode proteger, afirma-se não apenas como um campo do saber, mas como um compromisso com a vida do trabalhador bem como sua saúde previdenciária. Como sintetiza Dejours (1992), a saúde no trabalho não é a ausência de doença, mas a possibilidade de o trabalho vivo encontrar vias de expressão, cooperação e reconhecimento, exatamente o oposto do que a engenharia de gestão pelo medo, quem tem no assédio moral sua principal ferramenta, produz.

REFERÊNCIAS

ANAMATRA - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS MAGISTRADOS DA JUSTIÇA DO TRABALHO. Indenização por dano moral pode ultrapassar limites estabelecidos pela CLT, decide STF. Brasília, 2023. Disponível em:

<https://www.anamatra.org.br/imprensa/noticias/34065-indenizacao-por-dano-moral-pode-ultrapassar-limites-estabelecidos-pela-clt-decide-stf>. Acesso em: 22 maio 2026.

BARRETO, Margarida. Uma jornada de humilhações. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2017.

BBC NEWS. France Télécom suicides: three former bosses jailed. London, 2019. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/world-europe-50865211>. Acesso em: 22 maio 2026.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para modernizar as relações de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2017.

CONSULTOR JURÍDICO. Dano moral pode ultrapassar limite da reforma trabalhista, diz STF. São Paulo: ConJur, 27 jun. 2023. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2023-jun-27/dano-moral-ultrapassar-limite-reforma-trabalhista-stf>. Acesso em: 22 maio 2026.





DALLEGRAVE NETO, José Affonso. Responsabilidade civil no direito do trabalho. 6. ed. São Paulo: LTr, 2019.

DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, Christophe. Trabalho vivo: trabalho e emancipação. Brasília: Paralelo 15, 2012.

DEJOURS, Christophe. A banalização da injustiça social. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

DELGADO, Mauricio Godinho. Curso de direito do trabalho. 18. ed. São Paulo: LTr, 2019.

DUROY, Sylvie. France Télécom: quand l'État tue ses salariés. Paris: Éditions du Seuil, 2019.

FRANÇA JUNIOR, Luzimar Barreto. O STF e a tarifação do dano moral trabalhista. Jusbrasil, 2025. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-stf-e-a-tarifacao-do-dano-moral-trabalhista/1890702769>. Acesso em: 22 maio 2026.

FRANCE INFO. Marie-France Hirigoyen: "la justice doit punir le management destructeur". [Entrevista cedida a] Jean Leymarie. Radio France, Paris, 5 jul. 2012. Disponível em: https://www.franceinfo.fr/replay-radio/les-choix-de-france-info/marie-france-hirigoyen-la-justice-doit-punir-le-management-destructeur_1735415.html. Acesso em: 5 jun. 2026.

FRANCE INFO. France Telecom: la psychiatre Marie-France Hirigoyen attend le procès d'un "management cynique". Radio France, Paris, 3 maio 2019. Disponível em: https://www.franceinfo.fr/replay-radio/l-interview-eco/france-telecom-la-psychiatre-marie-france-hirigoyen-attend-le-proces-d-un-management-cynique_3404779.html. Acesso em: 5 jun. 2026.

HIRIGOYEN, Marie-France. Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien. Paris: Éditions Syros, 1998.

HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio moral: a violência perversa no cotidiano. Tradução de Maria Helena Kühner. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.





HIRIGOYEN, Marie-France. Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral. Tradução de Rejane Janowitzer. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

HIRIGOYEN, Marie-France. Les nouvelles solitudes. Paris: La Découverte, 2014.

HIRIGOYEN, Marie-France. Procès France Télécom: ce que les sanctions vont changer dans le monde du travail. HuffPost, [S. l.], 4 jul. 2019. Disponível em: https://www.huffingtonpost.fr/justice/article/proces-france-telecom-ce-que-les-sanctions-vont-changer-dans-le-monde-du-travail_148172.html. Acesso em: 15 jun. 2026.

HIRIGOYEN, Marie-France. Procès France Télécom: la vie des salariés est de plus en plus difficile. HuffPost, [S. l.], 11 jul. 2019. Disponível em: https://www.huffingtonpost.fr/politique/article/proces-france-telecom-la-vie-des-salaries-est-de-plus-en-plus-difficile_148334.html. Acesso em: 15 jun. 2026.

HIRIGOYEN, Marie-France. TRIBUNE. Pourquoi le jugement du procès France Télécom est historique. Journal du Dimanche, Paris, 22 dez. 2019. Disponível em: <https://www.lejdd.fr/Societe/tribune-pourquoi-le-jugement-du-proces-france-telecom-est-historique-3938994>. Acesso em: 5 jun. 2026.

MENDES, Ana Magnólia (Org.). Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 6.050 - Anamatra. Relator: Min. Gilmar Mendes. Julgado em 23 jun. 2023. Brasília, DF: STF, 2023.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 6.069 - Conselho Federal da OAB. Relator: Min. Gilmar Mendes. Julgado em 23 jun. 2023. Brasília, DF: STF, 2023.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 6.082 - CNTI. Relator: Min. Gilmar Mendes. Julgado em 23 jun. 2023. Brasília, DF: STF, 2023.

TRIBUNAL CORRECTIONNEL DE PARIS. Sentença nº 1700600120 - France Télécom/Orange. Paris, 20 de dezembro de 2019.



REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br – ISSN: 2965-2634



TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Tabelamento de dano moral na CLT não é teto para indenizações, decide STF. Brasília: TST, 29 jun. 2023. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/en/-/tabelamento-de-dano-moral-na-cit-n%C3%A3o-%C3%A9-teto-para-indeniza%C3%A7%C3%B5es-decide-stf>. Acesso em: 22 maio 2026.

Recebido em: 30/07/2026

Aprovado em: 26/08/2026

Publicado em: 21/09/2026

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 9 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)

