

## Duas dimensões da vulnerabilidade em contextos organizacionais

### RESUMO

**Luis Mauro Sá Martino**

[lmsamartino@gmail.com](mailto:lmsamartino@gmail.com)

Faculdade Cásper Líbero (FCL), Fapcom e Fecap, São Paulo, Brasil.

**Ângela Cristina Salgueiro Marques**

[angelasalgueiro@gmail.com](mailto:angelasalgueiro@gmail.com)

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

Este artigo<sup>1</sup> delinea duas dimensões da vulnerabilidade de trabalhadoras e trabalhadores em contextos organizacionais. A partir de pesquisa bibliográfica, argumenta-se que a vulnerabilidade pode ser pensada em duas esferas: (1) nas regras institucionais, objetivada nos códigos de conduta, normas e tomadas de decisão nos níveis de gestão e (2) no âmbito das microinterações cotidianas, onde se configuram nos olhares enviesados, ambiguidades, e julgamentos silenciosos. Em diálogo com a perspectiva crítica dos estudos organizacionais, destaca-se que a condição de vulnerabilidade possui dimensões políticas que também geram articulações e alianças nos contextos organizacionais, criando potenciais fontes de consideração, luta por reconhecimento e subjetivação política.

**PALAVRAS-CHAVE:** Vulnerabilidade. Sofrimento psíquico. Organizações. Comunicação.

## INTRODUÇÃO

Vulnerabilidades nos conectam e revelam as fragilidades de nossa existência vinculada aos outros, às instituições e aos aparatos sociais, econômicos, políticos e de bem-estar. Por isso, muito raramente pertencem aos sujeitos, ou seja, não podem ser dimensões que os definem de forma categórica. Elas podem se originar de atitudes éticas de indiferença que reverberam sobre um pano de fundo moral (Butler, 2015; Martino; Marques, 2021). Este, por sua vez, orienta posicionamentos e julgamentos morais que tendem a inferiorizar e punir (Fassin, 2015). Vulnerabilidades são produzidas juntamente com quadros e enquadres que avaliam e julgam comportamentos, reforçando normas, padrões e apagando diferenças.

De acordo com Guimarães e Novaes (1999) e Corrêa (2010), trabalhando a partir de Santos *et al.* (2023), a ideia de vulnerabilidade tem uma história de cerca de quatro décadas no âmbito das discussões sobre Direitos Humanos, sendo, desde o início, permeada por uma questão política em sua intersecção com as esferas do Direito e da Ética.

A vulnerabilidade social é um processo inerente nas diversas dimensões da vulnerabilidade a múltiplos estressores e choques, referindo-se a limitações na capacidade de pessoas, grupos sociais e territórios para resistir a impactos adversos resultantes de vários fatores estressantes a que as populações são expostas. A vulnerabilidade social deve-se em parte a características inerentes nas interações sociais, instituições e sistemas de valores culturais (Santos *et al.* 2021, p. 2).

A transversalidade das discussões sobre vulnerabilidade pode ser observada pela abrangência de áreas com as quais a ideia é articulada. Sem pretensão à exaustividade, mas apenas a título de indicação, a questão é tensionada em situações ligadas à acessibilidade, por Liberman e Maximino (2016), Economia Urbana, estudada por Paulo, Alves e Pinheiro (2020), situações de violência no trabalho, em Rissato (2021), Lima e Dimenstein (2021) ou Bechara, Cunha e Machado (2025), Saúde Pública, no trabalho de Azevedo (2025). Neste texto, restringe-se o foco às questões ligadas à vulnerabilidade em contextos organizacionais.

Segundo Goffman (1999, 2002), os arranjos institucionais, a cultura e as normatividades definidoras da vida em comum criam sistemas de diferença que constroem e posicionam as pessoas como pertencentes ou não à organização, dignas ou indignas, valiosas ou desprovidas de valor. Vulnerabilidades surgem não só da distribuição desigual de recursos discursivos, políticos e materiais, mas também dos quadros morais tacitamente compartilhados e que servem para avaliar, julgar e tornar visíveis e audíveis sujeitos e coletividades.

Uma vez que qualquer organização não existe fora das práticas comunicativas de seus membros, conforme indica Baldissera (2011), nem de suas interações agônicas, elas são produzidas e reproduzidas a todo momento em processos discursivos que se sustentam em um imaginário comum e em crenças solidamente enraizadas (mas constantemente abertas a revisões). A dinâmica que modela uma organização pelo discurso pode ser aproximada da perspectiva teatral de Goffman (1999), desenvolvida por Ferreira (2012), na qual diferentes grupos configuram

uma cena dissensual de aparição em que conferem visibilidade a certos elementos (constitutivos da face) e dissimulam outros (o espaço dos bastidores). Expor a face ao escrutínio e à interpelação alheia é colocar-se em posição de vulnerabilidade.

Butler (2015a) sustenta que, apesar de uma instituição exercer hierarquicamente força disciplinar e de controle sobre os sujeitos, os públicos e seus respectivos comportamentos e posicionamentos, ela não anula processos de subjetivação e de construção da autonomia configurados nas interações comunicativas. Em nosso ambiente de trabalho, buscamos estima alheia e aprovação das conquistas e tarefas que realizamos, e justamente por isso estamos expostos diante dos outros. Expostos diante das avaliações, julgamentos e apreciações morais que os outros fazem de nós e do produto de nosso trabalho.

Disso decorre uma vulnerabilidade moral, física, social e até econômica, pois sabemos que, se o julgamento for negativo, a ameaça constante de demissão pode se tornar concreta (Mendonça; Fachin, 2007; Marques; Martino, 2023). Sob esse aspecto, vulnerabilidades são produzidas situacionalmente e podem ser alteradas na interação e no desdobrar temporal em que ela se realiza. Existem, claro, outras vulnerabilidades que podem ser decorrentes de limitações do próprio sujeito (deficiências físicas e cognitivas; doenças e condições neurológicas, por exemplo) do que dos vínculos sociais e culturais que ele estabelece.

As condições financeiras, sociais, culturais e as distinções físicas entre sujeitos colaboram para diferenciar também o nível de suas vulnerabilidades. Isso faz com que, por exemplo, uma mulher branca, heterossexual, de classe média e com deficiência seja, a princípio, menos vulnerável do que uma mulher negra, homossexual, em situação de pobreza e com deficiência. Lima e Dimenstein (2021) indicam que o conceito de vulnerabilidade é multidimensional, precisando ser pensado a partir de várias matrizes para sua compreensão e evitando reduzi-lo a uma única característica de um grupo ou sujeito.

Assim, gênero, classe, raça, principalmente quando interseccionados, revelam como as vulnerabilidades são desigualmente distribuídas entre as pessoas e seus grupos de pertencimento social (hooks, 2021; Collins, 2023). Grande parte das diferenças que definem assimetrias de distribuição das vulnerabilidades derivam do modo como as pessoas apreendem, leem e reconhecem as demais, baseando-se em quadros compartilhados de avaliações morais tácitas, não tematizadas e veladas, mas que, ainda assim, alcançam um status de normatividade tal que seguem valendo como regras, ainda que com certo grau de abertura para revisões.

Diante desses aspetos, este artigo tem como objetivo refletir acerca das relações de vulnerabilidade que se desenham em contextos organizacionais, enfatizando os poderes simbólicos que definem as hierarquias, o modo como a noção de trabalho define uma moralidade do valor de alguém e o entendimento compartilhado de que valores latentes podem ser acionados como princípios que orientam julgamentos morais. Realizamos um estudo teórico-conceitual com base em revisão bibliográfica de modo a enfatizar como a ampliação desigual de condições de vulnerabilidade dá origem a uma série de sofrimentos sociais, psíquicos e físicos, assimetricamente distribuídos entre os sujeitos e grupos.

Nas seções que se seguem, pretendemos explorar como desigualdades e injustiças ligadas à produção de vulnerabilidades não se separam de um processo de subjetivação de sujeitos políticos, mas também em formas de suporte e resistência, principalmente nos contextos institucionais e organizacionais.

Desejamos evidenciar que vulnerabilidades não se separam de resistências, nem incapacitam os sujeitos para a ação soberana, autônoma e transformadora.

As dinâmicas de relacionamento interpessoal, no âmbito das organizações, tendem a ser pautadas a partir de duas principais linhas de força. Conquanto elas estejam entrelaçadas o tempo todo, e sua observação isolada não seja mais do que uma construção analítica, é importante separá-las no sentido de compreender as diferenças de alcance e articulações com as questões de sofrimento social e saúde psíquica de trabalhadoras e trabalhadores no âmbito organizacional. Em linhas gerais, seria possível avançar a ideia de que as formas de relação interpessoal e comunicacional no âmbito das organizações se desenvolvem, ao mesmo tempo, no nível macro das decisões institucionais e no nível micro das interações pessoais e de grupo no cotidiano.

### **A DIMENSÃO INSTITUCIONAL: NORMAS, CÓDIGOS E REGRAS**

É nos contextos de trabalho que muitas relações de poder se tornam evidentes. Situações de constrangimento em contextos de trabalho podem amplificar vulnerabilidades que já existem, nos oferecendo uma pista importante acerca de como são produzidas as violências e os sentidos que assumem quando entram em contato com as corporeidades nas quais se inscrevem o gesto, a palavra e a concretude do sujeito falante. É na interseção entre as territorialidades demarcadas pelo poder que a corporeidade desse sujeito se constitui de maneira performática, poética, argumentativa e resistente, alternando a conexão e a desconexão entre os múltiplos nomes, enquadramentos e modos de enunciação que o definem. Seguimos, neste ponto, indicações sugeridas por Rissato (2021, p. 282):

[...] a vulnerabilidade social, de modo geral, decorre da insegurança social criada pela inserção precária dos sujeitos no mundo do trabalho e pela falta de acesso a direitos e proteções sociais que assegurem recursos e assistência àqueles que, diante das mais diversas contingências sociais (desemprego; enfermidades e perda de provedores familiares), ficam em risco de não conseguir, por seus próprios meios, o provimento de suas necessidades básicas.

Desse modo, em um primeiro aspecto, trata-se de pensar as regras institucionais, definidas por um corpo diretor e objetivadas, muitas vezes, nas tomadas de decisão nas escalas mais altas da administração. Essas decisões, que tendem a afetar o conjunto, em geral, são tomadas a partir de critérios técnicos e administrativos, mas também estratégicos e políticos e, como resultado, indicam as linhas mestras de atuação das pessoas na organização.

Sua temporalidade é definida pela necessidade de se estabelecerem objetivos, metas e procedimentos e, mesmo em um mercado em constante mudança, é necessário estabelecer objetivos a serem executados e finalizados. A título de exemplo, se as táticas de atuação em um determinado mercado podem ser reelaboradas em um ritmo mais acelerado no sentido de acompanhar tendências imediatas, estratégias de médio e longo prazo, assim como as práticas de boa governança institucional, tendem a obedecer a uma temporalidade mais longa. O alcance dessas diretrizes é igualmente mais amplo na medida em que definem procedimentos e comportamentos de grupos de pessoas e, por isso mesmo, ainda

que estejam pautadas em uma rígida divisão do trabalho, com direitos e deveres específicos, tendem a se aplicar sobretudo a cargos e funções, não a sujeitos específicos – embora, nesse ponto, as lutas e formas de resistências elaboradas a partir de demandas biográficas, pautadas nas vivências específicas de sujeitos representativos de coletividades e grupos possam intervir poderosamente no sentido de considerar o aspecto humano e histórico de lutas por reconhecimento também nesses espaços.

O vocabulário empresarial costuma chamar esse tipo de procedimento de “top-down”, ou “de cima para baixo”, e seu escopo de atuação tende a afetar o conjunto de atividades da organização, refletindo diretamente na dinâmica das relações interpessoais. No cotidiano, diretrizes institucionais elaboradas nesses espaços restritos de tomadas de decisão costumam se refletir nas posturas de lideranças, na definição de metas e objetivos, bem como nos processos estipulados para alcançá-los. O estabelecimento de determinados parâmetros de sucesso, por exemplo, motivado pelas pressões de um mercado altamente competitivo ou mesmo predatório, tende a levar a um “endurecimento” das relações pessoais ou uma maior “pressão por resultados”, para usar os termos do cotidiano desses espaços.

Se isso vale para as regras de convivência interpessoal e de grupos e, portanto, dotadas de um componente ético voltado para a comunicação e para atividades entre pessoas, por outro lado, é importante observar o potencial conflito de valores entre esse tipo de codificação de conduta e as demandas de produtividade voltadas para um mercado altamente competitivo. As dinâmicas das relações interpessoais em um grupo mantêm uma autonomia apenas relativa com seu entorno, e uma situação de maior tensão, no conjunto da organização, pode se refletir imediatamente nos comportamentos mútuos adotados em uma equipe.

Há, nesse sentido, um tensionamento entre duas elaborações de princípios éticos no cotidiano organizacional, no que tange ao estabelecimento de regras, com os modos de codificação das relações interpessoais, objetivados em códigos de conduta, podem rapidamente entrar em conflito com as demandas de produtividade – em outras palavras, a existência de uma ética procedimental objetivada em códigos de conduta internos de uma organização se mantém em um constante tensionamento com o contexto de um mercado no qual os resultados tendem a ser colocados como valor objetivo principal a ser cultivado.

Fernanda Moraes e Cleusa Scroferneker (2018, p. 5) acentuam em suas pesquisas os traumas e conflitos gerados pelo assédio moral organizacional, revelando os sentidos articulados em uma rede perversa de relações “que produz significados distintos e que se refletem na subjetividade do trabalhador”. Segundo elas, as vítimas de assédio moral produzem relatos e narrativas que denunciam a repetição sistemática e a naturalização de uma cultura organizacional marcada pela violência legitimada em discursos, modelos de gestão e práticas cotidianas.

Segundo as autoras, no Brasil, os estudos acerca do assédio moral organizacional apontam o aumento de situações nas quais a violência, sutil ou explícita, é constantemente usada e reconhecida nas práticas diárias das empresas e/ou de gestores específicos. Observando casos de denúncia envolvendo assédio em contextos organizacionais, elas mostram como ofensas, humilhações, agressões e xingamentos que acontecem de modo repetido e prolongado transformam o ambiente de trabalho em um campo minado por hostilidades,

inseguranças e torturas psicológicas. Assim, segundo Scroferneker, Moraes e Gomes (2021), o assédio moral apoia-se no ato de desqualificar e fragilizar a vítima, com o objetivo de neutralizar sua autonomia e invalidar suas ações.

A lei e a justiça, como pilares para a construção de um horizonte moral para a conduta coletiva, deveriam possibilitar a elaboração de uma alternativa para a violência potencial ou efetiva. Sobretudo se considerarmos a presença da diversidade identitária que caracteriza os colaboradores de uma organização. Contudo, o que o trabalho de Moraes e Scroferneker (2018) revela é que muitas vezes o sistema jurídico referenda discursos e práticas favoráveis aos agentes organizacionais mais poderosos, mediante a manutenção de suas posições de privilégio. Certamente, as lutas sociais e cívicas são transpostas e reconfiguradas no contexto do trabalho: sua ressignificação constante evidencia o embate entre uma perspectiva da gestão da diversidade e um escopo amplo de demandas por reconhecimento, respeito e valorização. Mas a maneira como essas lutas são encampadas ou mesmo diluídas pelas lógicas de gestão vigentes reduz a margem de manobra para se traduzir uma injustiça vivenciada como problema de interesse coletivo.

O ambiente de trabalho vem sendo constantemente apontado como origem de sofrimento social e moral, fruto da constante renovação normativa que não assegura proteção, pois seu descumprimento se apoia na fluidez e nas brechas existentes no conjunto de regras que deveria assegurar a ética e a responsabilidade coletiva (Vieira, 2008).

Além disso, a precarização do trabalho e o adoecimento dos trabalhadores conduzem a um estado de esgotamento e conflito frequente nas organizações, favorecendo a construção de fronteiras e trincheiras impermeáveis a mudanças e tentativas de comunicação, bem como mobilizando aspectos das emoções e do desejo (Lordon, 2010; Antunes, 2012; Dejours, 2013; Han, 2021). Os fluxos dialógicos se tornam armadilhas e passam a compor estratégias perigosas de violência velada ou, como dissemos, da perversidade consensualmente praticada e naturalizada. Em nome de um falso reconhecimento dos colaboradores de uma organização, se cometem agressões e crimes os mais cortantes: a desfiguração dos sujeitos retira deles a possibilidade de emergirem em sua dignidade, como alteridade radical que não se pode aniquilar, uma vez que dela depende nossa própria humanidade. Como manter a integridade diante da desumanização e da reiteração de normas que agem em prol da operação biopolítica do poder? Sob esse aspecto, é vital nos indagarmos acerca do problema da regulação e limitação do poder das organizações de um ponto de vista interno e externo.

Segundo Scroferneker, Moraes e Gomes (2021), o assédio moral nas organizações coloniza as relações e alimenta vínculos perversos nos ambientes de trabalho, notadamente protagonizados por gestores ou funcionários que contam com a anuência e a proteção de agentes de mais alta hierarquia. Esses agentes intimidam e constroem os trabalhadores de modo a mantê-los em silêncio, resignados e frequentemente alimentando a culpabilização das pessoas que, em contrapartida, acreditam estar desenvolvendo resiliência (atitude que é muito valorizada no ambiente de trabalho e raramente percebida como parte de uma ideologia neoliberal de controle). Além disso, segundo as autoras, a exposição dos trabalhadores a situações de embaraço (Goffman, 2002) influencia na perda de autoconfiança, da estima social e da confiança nos sistemas de direitos e sua capacidade de proteção.

Situações de assédio moral envolvem condutas que expõem o trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, que causam danos à sua integridade e à sua reputação e que amplificam as condições de vulnerabilidade em um ambiente de trabalho hostil e ameaçador (Freitas; Heloani; Barreto, 2017). Em situações de assédio moral, o sofrimento não é uma situação pontual, mas persiste em vários episódios e espaços, constrangendo o trabalhador e afetando-o na relação de autoestima, na relação com os outros colegas e com o próprio trabalho que realiza (Vieira, 2008).

O assédio moral organizacional, portanto, revela o sentido de uma “rede perversa de relações” (Mendes; Araújo, 2012, p. 6), que produz significados distintos e que se refletem na subjetividade do trabalhador e em sua capacidade de manter vínculos saudáveis de interdependência. Nesse sentido, “a contribuição daqueles que rompem o silêncio e tornam visíveis as práticas de assédio moral organizacional, por meio da comunicação dissidente”, é importante para a transformação da cena organizacional e dos tensionamentos de poder que nela se delineiam (Scroferneker; Moraes; Gomes, 2021, p. 12).

Além disso, revelar e discutir coletivamente situações de assédio configuram ações de justiça, cuidado e responsabilidade ética capazes de alterar o ambiente de trabalho e estimular reivindicações de reconhecimento e práticas de resistência. Sabemos que normas nos precedem e agem sobre nós, e que somos compelidos a reproduzi-las, mas é aí que podem ser encontradas formas de romper com padrões mecânicos de repetição, ressignificando e suspendendo as cadeias de normatividade, fazendo surgir o inesperado.

Mesmo em meio à reprodução de códigos opressores em contextos organizacionais é possível encontrar brechas para fragilizar e alterar relações de violência. Nesse caso, trata-se de caracterizar e entender como o discurso e o poder institucional afetam nossa autorrealização, constrangendo nossas ações, ampliando situações de vulnerabilidade e minando os vínculos de confiança interpessoais e institucionais. E, não raro, essas vulnerabilidades são geradas pelos enquadramentos, que atuam modelando nossas reações morais e afetos diante de acontecimentos, regulando o que sentimos e as condições de apreensão desse sentimento. Sob esse aspecto, há uma amplificação das condições situadas de vulnerabilidade quando esse desalinhamento se relaciona com a exposição ao julgamento alheio.

É importante destacar aqui o aspecto de indicação procedimental desse tipo de regras na medida em que elas oferecem uma série de diretrizes organizacionais básicas a serem objetivadas no momento das relações interpessoais; sua garantia de eficácia, no entanto, depende sobretudo da capacidade de verificação da efetividade de suas práticas na organização: dessa maneira, a título de exemplo, o estabelecimento de um código de conduta, de vestimenta ou de procedimentos com vistas a um objetivo só se converte de fato em prática se houver um setor de *compliance*, uma ouvidoria ou canais efetivos aos quais seja possível reportar quebras de procedimento.

Em termos cotidianos, uma indicação relacionada à diversidade, respeito e igualdade de condições de trabalho em um código de ética só tem validade efetiva se houver canais institucionais para onde encaminhar casos de intolerância, racismo, misoginia e homofobia e obter, a partir deles, ações efetivas em relação a atitudes desse tipo. Em última análise, trata-se de objetivar a diretriz normativa

em termos do cultivo de práticas no âmbito cotidiano da organização, constituindo-se como parte do que se entender por “cultura da organização”.

É esse, em particular, o ponto de conexão com a escala micro das relações interpessoais no âmbito de uma organização.

### **A DIMENSÃO MICROINTERACIONAL: O OLHAR, O SUBENTENDIDO E A AMBIVALÊNCIA**

Observam-se, em segundo lugar, as dinâmicas de relacionamento interpessoal, que tendem a ser objetivadas nas microinterações cotidianas que, longe da formalidade da elaboração institucional de códigos de conduta, se apresentam como um espaço fugidio, por vezes melífluo, de construção de relações pessoais que, no limite, podem se configurar como fontes tanto de satisfação profissional quanto de intenso sofrimento social e psíquico para as pessoas envolvidas. Uma das características dessas microinterações, em boa medida, é o fato de não significarem rupturas com os códigos institucionais e, portanto, não estarem sujeitas aos procedimentos a serem reportados a comissões de ética ou departamentos de *compliance*.

De certa maneira, sua força está exatamente nessa quase invisibilidade normativa: os comportamentos violentos e agressivos, na escala micro, são perpetrados muitas vezes em situações nas quais é institucionalmente difícil fazer qualquer tipo de queixa ou denúncia, na medida em que faltam evidências materiais, colocando a vítima, em alguns casos, na situação-limite de ser culpabilizada por seu próprio sofrimento ao reportar um caso de constrangimento ou discriminação a instâncias superiores. Na perspectiva de Bourdieu (2004, p. 55), um dos efeitos do poder simbólico é exatamente o fato de ser invisível e exercido com a cumplicidade involuntária das pessoas sobre as quais é exercido — a forma maior de violência simbólica é levar a vítima de uma situação a jogar contra si mesma por medo, desconhecimento de alternativas ou coerção, perpetuando não apenas o agressor, mas também a situação de agressão.

As situações de isolamento social, mesmo dentro de grupos e espaços organizacionais, tendem a tornar mais difícil a denúncia, na medida em que se pensa a situação de forma particularizada — isso quando a situação não leva a uma condição subjetiva de dúvida por parte da pessoa agredida ou vulnerável a respeito de si mesma, por exemplo, no autoquestionamento sobre o que está acontecendo ou nas tentativas de suavizar, para si mesma, a violência de um episódio, culpabilizando-se pela violência sofrida. Não por acaso, hooks (2019) enfatiza o aspecto do pertencimento como forma de acolhida e resistência frente a situações de violência.

A dimensão micro das formas de vulnerabilidade nos ambientes organizacionais reside também nas formas de comportamento mais sutis existentes nesses espaços. As ambiguidades do discurso, as referências indiretas, o desvio intencional de fluxos de comunicação com vistas a excluir pessoas de atividades, projetos e processos, bem como os olhares de avaliação e julgamento que sentenciam o sujeito a uma condição de inferiorização são procedimentos que, presentes no cotidiano das organizações, dificilmente são mapeados pela impossibilidade de sua verificação objetiva — e, conseqüentemente, torna-se mais difícil efetivar algum processo institucional com vistas à solução da questão.

A título de exemplo, se um comentário ou atitude homofóbica aberta pode ser reportado, de acordo com a organização, a um comitê de *compliance*, um olhar de desdém, associado a um rápido sorriso de desaprovação no canto da boca e a um movimento vertical dos olhos e das sobrancelhas, tudo com duração de menos de um segundo, enfrentará dificuldades muito mais sérias para ser denunciado. Formas micro de violência organizacional contra pessoas e grupos em situações de vulnerabilidade social tendem a se valer de diversas ambiguidades presentes nas relações sociais como maneira de, paradoxalmente, dizer e agir de forma violenta sem, no entanto, ultrapassar o limite do que seria aceitável dentro da cultura organizacional.

A deslegitimação de preferências estéticas, por exemplo, tende a posicionar imediatamente a pessoa com este ou aquele gosto em termos de uma escala de classificação responsável pela constituição de formas de distinção social, como recorda Bourdieu (2009). Mais próximo do cotidiano, esse tipo de procedimento coloca o indivíduo como passível de ser questionado em uma parte fundamental de sua identidade — o gosto estético — a partir de expressões de desdém (“você ouviu isso?”; “você gosta desse tipo de coisa?”).

Esse tipo de procedimento é objetivado também em relação ao local onde se mora ou às demandas de deslocamento entre a moradia e a organização (em frases como “nossa, lá já é outro planeta” ou “você não mora, você se esconde”; no caso paulistano, a referência à Zona Leste da capital paulista como “zona lost”).

Na análise de Goffman (1951), os símbolos de classe e status são elementos fundamentais para situar um indivíduo não apenas na sociedade, mas sobretudo em relação a si mesmo: ter suas preferências, gostos, forma de vida, escolhas e definições colocadas em xeque por outra pessoa no ambiente organizacional tende a colocá-lo em conflito consigo mesmo, na medida em que se está falando de algo relacionado à representação de si — Giuliese (2008), por exemplo, mostra a dificuldade dessa reconstrução de imagem no caso da recolocação de executivos demitidos.

A título de exemplo, o ato de destacar uma pessoa tímida em uma reunião, sabendo de sua preferência por não se expor, tem a capacidade de gerar sofrimento imediato a partir do constrangimento de ser vista, aponta Vertzmann (2015); quem faz isso, no entanto, pode plenamente encontrar uma justificativa no fato de estar “destacando as qualidades” ou “valorizando” a pessoa; em uma reunião, as interrupções constantes por homens na fala de mulheres (“maninterrupting”), a explicação do óbvio (“manexplaining”) ou a apropriação de ideias (“bropropriating”) — para detalhamentos desses conceitos, remete-se a Kosak, Pereira e Inácio (2015) e Thome e Izumi (2025) — são rapidamente percebidas como violência por quem as sofre, mas sua caracterização e delimitação a ponto de serem levadas a instâncias decisórias com vistas a coibir essas práticas tendem a ser mais difíceis.

Igualmente, elogios pautados na acentuação de condições (“você conseguiu apesar de tudo”; “você não desistiu mesmo na sua condição”) tendem a reforçar os estigmas sociais já enfrentados pelo indivíduo — o que deveria, ou poderia, ser um elogio converte-se em uma exposição pública de uma condição sem relação direta com as atividades profissionais, transformando a diferença em desigualdade (Goffman, 1975). Igualmente, a exclusão premeditada de uma pessoa de atividades organizacionais com vistas a prejudicá-la pode ser igualmente

transformada, pela via das ambiguidades do discurso, em um fator positivo (“estava te poupando”; “não fazia sentido você participar”), a partir do qual uma reclamação seria vista como desprovida de razão — afinal, na esfera discursiva, trata-se de sua apresentação como “vantagem” ou, no limite da inversão, algo de “bom” que deveria ser agradecido, não denunciado.

Do mesmo modo, a diminuição da importância das especificidades biográficas pautada em uma perspectiva de igualdade institucional e isonomia de tratamento pode também mascarar processos de violência (Butler, 2015). Em certa medida, esses processos são responsáveis por gerar formas de sofrimento social no local de trabalho, deixando de lado um princípio de equidade segundo o qual — e aqui é possível trabalhar tanto a partir de Nussbaum (2011; 2012) — a objetividade da isonomia consiste em tratar de maneira diferente casos diferentes.

Assim, a título de ilustração, exigir de uma mãe solo de duas crianças disponibilidade para atuar após o horário de trabalho, seja a partir da indicação do exemplo de outros (“todo mundo faz isso”; “tem que mostrar comprometimento”) ou da coerção (“você vai deixar a gente na mão?”; “não dá para contar com você”), coloca-a imediatamente diante de um dilema entre situações de valor relacional muito maior do que aquele decorrente da mesma exigência feita a outra pessoa sem essas responsabilidades — recordando que esse tipo de procedimento se reveste de uma forma de violência independentemente da pessoa contra a qual ele seja elaborado, mas a vulnerabilidade, como indicado em outro momento (Martino; Marques, 2020), também é socialmente distribuída.

Andrea Souza e Rafaela Dias (2018) tratam da ascensão profissional de gerentes negras e negros na cidade de Belo Horizonte (MG). Realizada no ano de 2012, a pesquisa identifica, nos relatos produzidos por 25 gerentes negras e negros de empresas públicas e privadas, a recorrência do argumento meritocrático apresentado como justificativa de seu sucesso, muitas vezes escamoteando as condições sociais, emocionais, morais e econômicas que interferem no desempenho diferencial obtido por eles.

As autoras relatam que a maioria dos gerentes e das gerentes entrevistadas eram casados(as), tinham filhos e um padrão de vida próximo da classe média. Nos relatos produzidos, é possível perceber como se sentem orgulhosos de terem vencido vários “obstáculos” e de não se considerarem precários ou vulneráveis.

Contudo, a marca desfigurante e ultrajante do racismo se faz presente nas respostas e nos testemunhos trazidos no artigo. “Piadas”, xingamentos, apelidos e injúrias racistas fazem parte de uma interpelação que desumaniza e frequentemente retira dos sujeitos estigmatizados o controle sobre sua própria história, sobre os termos que deveriam prevalecer no momento de ordenar e narrar suas próprias experiências (Goffman, 1975). Aqui, a interpelação produz uma vulnerabilidade social e afetiva que não só nega o reconhecimento, mas acentua o fato de que existe uma formação do sujeito para o reconhecimento e a estima.

De acordo com Sandra Laugier e Estelle Ferrarese (2018), diante de mecanismos de controle cada vez mais restritivos, a prática do cuidado requer uma sensibilidade aos detalhes que escapam às lógicas cerceadoras e aos saberes vindos da experiência vivida, uma vez que são esses conhecimentos não mapeados que muitas vezes geram condições de proteção e de reparação constante das formas de vida. Nas microinterações, os saberes vividos, corporificados e

partilhados como dádiva possuem a potência de reparar e criar elos e articulações que, justamente por não serem negligenciáveis, demandam um grande trabalho físico, moral e ético.

Por isso, a análise do cuidado como processo e como prática ética, e não apenas como relação interindividual ou trabalho de proximidade, permite questionar as relações que fundam uma organização e a distribuição de responsabilidades entre as suas diferentes equipes e núcleos de gestão (Biroli, 2013). Mulheres estão mais propensas à ampliação de suas condições de vulnerabilidade no ambiente de trabalho, uma vez que a distribuição do cuidado depende de padrões de dominação e organização históricos que podem resultar da sedimentação de papéis de gênero, do desenvolvimento de estruturas econômicas específicas ou de construções ideológicas para incentivar as mulheres a assumir voluntariamente tarefas e deveres que servem à sociedade (Cole, 2016; Biroli, 2012). Outros dispositivos, como a ideia de vocação (por exemplo, a mulher teria uma vocação inata para cuidar dos outros), asseguram com igual eficácia a invisibilização do trabalho de distribuição de responsabilidades, ao mesmo tempo que atribuem pesos morais distintos à relevância percebida de tarefas ligadas ao cuidado.

Isso possibilita compreender como são consideradas as necessidades de cuidados num quadro mais amplo (institucional, político) e como são consideradas as formas de lhes dar respostas guiadas por parâmetros de justiça. Tais processos são sempre relacionais e demandam atenção tanto às negociações, quanto às recusas ao engajamento com certas realidades e instituições. A agência e o cuidado são processos relacionais que se encontram distribuídos na imbricação da atuação das pessoas em várias redes entramadas de coexistência e microinterações (biológicas, políticas, familiares, organizacionais, etc.), mobilizando muitos detalhes e miudezas que são tão vitais para a sustentação da existência em comum. Segundo Biroli (2012), essa abordagem ética do cuidado considera-o não só em sua dimensão de atenção aos outros (o atendimento de suas necessidades básicas, a proteção e a escuta ampla), mas também em sua interface com todos os elementos mobilizados para a realização do trabalho ordinário que torna nossas vidas possíveis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No âmbito das organizações, práticas insurgentes também questionam as várias tentativas de disciplinar e controlar aqueles designados como vulneráveis e/ou indesejáveis. Refuta-se a premissa meritocrática que alega que os sujeitos vulneráveis têm que utilizar seus próprios recursos, dentro de um quadro de privatização neoliberal (Biroli, 2012; 2013; Mafra; Marques, 2017). Refuta-se sobretudo a tese de que as vulnerabilidades trazem efeitos perniciosos à soberania e à autonomia, pois entende-se que o reconhecimento de nossa exposição diante dos outros e de nossa dependência de redes intersubjetivas de apoio constitui-se como “base epistêmica de entendimentos novos sobre desigualdades e como antídoto para um medo endêmico da vulnerabilidade, sentimento defensivo contra agressões externas” (Cole, 2016, p. 262).

Tentativas de alcançar a invulnerabilidade instigam atos violentos e opressivos contra a alteridade, pois ser invulnerável combina a busca por segurança

extremada com uma expansão da governamentalidade biopolítica no âmbito institucional e governamental. Mas, ao mesmo tempo que instituições e organizações planejam estratégias imunitárias de contenção de riscos e ameaças, criam e perpetuam vulnerabilidades, elas também são responsáveis pela manutenção das formas de vida. Ao mesmo tempo que as instituições se prestam a buscar respostas e soluções para o que entendem ser nocivo, reproduzindo um esquema opressor de trabalho (em nome de ideologias de progresso e desenvolvimento), elas também se revelam como forças dinâmicas, relacionais e instituintes de imaginários. Assim, a produção de um conhecimento autodefinido é essencial às práticas de liberdade que resistem à objetificação e aos estereótipos que circulam em instituições como família, Igreja, organizações, clubes etc. (Collins, 2019).

Foucault (2019) e Goffman (2002) traziam uma abordagem das instituições — carcerárias, psiquiátricas e hospitalares, por exemplo — como organizações fechadas, opressoras, destinadas à docilização e ao confinamento repressivo dos sujeitos. Essa percepção gera uma resposta anti-institucional que tende a não reconhecer todas as imbricações entre a elaboração de formas de vida e os espaços, simbólicos ou não, nos quais as práticas de poder dão forma a diferentes jogos e experimentações. Fassin (2015) propõe que o trabalho de instituir a vida seja considerado ao lado das práticas biopolíticas de controle, de modo a revelar as várias dimensões instituintes que operam no centro do funcionamento das instituições.

Quando falamos sobre como as instituições e organizações exercem influência em nossas experiências, consideramos que esse impacto deriva não de um poder centralizado, mas de várias esferas decisórias, abertas à transformação, que muitas vezes independem dos governos nacionais e até atuam em escala transnacional. Instituições são porosas às mudanças sociais e políticas: elas são desafiadas, deformadas e desorganizadas pelos acontecimentos que modelam a experiência coletiva. Contudo, a crítica direcionada às instituições e organizações permanece atenta ao modo como suas lógicas reiteram desigualdades e assimetrias com relação ao valor diferenciado atribuído às formas de vida.

#### **NOTA**

1 - A elaboração deste artigo contou com o apoio do CNPq e da CAPES.

## Two dimensions of vulnerability in organizational contexts

### ABSTRACT

This article outlines two dimensions of the vulnerability of women and men workers in organizational contexts. Based on bibliographic research, it argues that vulnerability can be understood in two spheres: (1) institutional rules, as objectified in codes of conduct, norms, and decision-making at the management level; and (2) everyday micro-interactions, where it takes shape through biased gazes, ambiguities, and silent judgments. In dialogue with the critical perspective of organization studies, the article highlights that vulnerability has political dimensions that also generate articulations and alliances in organizational contexts, creating potential sources of consideration, struggles for recognition, and political subjectivation.

**KEYWORDS:** Vulnerability. Psychological distress. Organizations. Communication

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. A nova morfologia do trabalho no Brasil. Nueva Sociedad, 2012.
- AZEVEDO, Samir Gabriel et alli. Infraestrutura e processo de trabalho na saúde no contexto de vulnerabilidade. Saúde Coletiva, Vol. 33, no. 1, 2025, pp.1-13. Disponível em < <https://doi.org/10.1590/>
- BALDISSERA, Rudimar. A comunicação no (re) tecer da cultura organizacional. Alaic, Vol. 6, n. 10, v. 6, 2011, pp. p. 52-62
- BECHARA, Isabella L. S.; CUNHA, Mariana F.; MACHADO, Pedro G. O princípio in dúbio pro operario aplicado às relações de assédio moral no trabalho. Foco, Vol. 18, no. 5, 2025, pp. 1-23. Disponível em <[10.54751/revistafoco.v18n5-196](https://doi.org/10.54751/revistafoco.v18n5-196)>
- BIROLI, Flávia. Agentes imperfeitas. Revista Brasileira de Ciência Política, n. 9, p. 7-39, 2012.
- BIROLI, Flávia. Autonomia, opressão e identidades. Revista Estudos Feministas, v. 21, p. 81-105, 2013.
- BOURDIEU, Pierre. A distinção. São Paulo: Zouk, 2009.
- BOURDIEU, Pierre. O poder simbólico. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.
- COLE, Alyson. All of us are vulnerable, but some are more vulnerable than others: the political ambiguity of vulnerability studies, an ambivalent critique. Critical Horizons, v.17, n. 2, 2016, p. 260-277.
- COLLINS, Patrícia Hill. Pensamento feminista negro. São Paulo: Boitempo, 2019.
- CORRÊA, C. S. Violência urbana e vulnerabilidades. Rio de Janeiro: PUC-RJ, 2010 (Mestrado em Psicologia).
- DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho. São Paulo: Cortez, 2011.

FASSIN, Didier. At the Heart of the State: the moral world of institutions. London: Pluto Press, 2015.

FERREIRA, Douglas A. Ator sincero e ator cínico. *Dispositiva*, Vol. 7, no 11, 2012, pp. 123-137.

FERRARESE, Estelle; LAUGIER, Sandra. *Formes de vie*. Paris: CNRS Éditions, 2018.

FOUCAULT, Michel. *O enigma da revolta*. São Paulo: n-1 edições, 2019.

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

GIULIESE, Mariá A. B. F. *Os destinos do desmame de executivos*. São Paulo: PUC-SP, 2008 (Mestrado em Psicologia Clínica).

GOFFMAN, Erving. *Estigma*, Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

GOFFMAN, Erving. Footing. In: RIBEIRO, Branca; GARCEZ, Pedro (orgs.). *Sociolinguística Interacional*. São Paulo: Loyola, 2002. p. 107-148.

GOFFMAN, Erving. *Os momentos e os seus homens. Textos escolhidos e apresentados por Yves Winkin*. Lisboa: Relógio d'Água Editores, 1999.

GOFFMAN, Erving. Symbols of class status. *The British Journal of Sociology*, Vol. 2, No. 4, Dezembro 1951, pp. 294-304.

GUIMARÃES, M. C. S; NOVAES, S. C. Autonomia Reduzida e Vulnerabilidade: Liberdade de Decisão, Diferença e Desigualdade. *Bioética*, v. 7, n. 1. 1999, pp. 34-46.

HAN, Byung-Chul. *Capitalismo e impulso de morte*. Petrópolis: Vozes, 2021.

hooks, bell. *Pertencimento*. São Paulo: Elefante, 2019.

KOSAK, Mirian; PEREIRA, Divdy; INÁCIO, Adriele A. Gaslighint e mansplaining. *SIMPÓSIO GÊNERO E POLÍTICAS PÚBLICAS*, 5. Anais... Londrina: 13 a 15 de junho de 2018. Disponível em <<http://10.5433/SGPP.2018v5p251>>.

LAUGIER, Sandra. L'autonomie et le souci du particulier. In: JOUAN, Marlène; LAUGIER, Sandra (dir.). Comment penser l'autonomie? Paris: PUF, 2009. p. 407-432.

LIBERMAN, Flavia; MAXIMINO, Vivian. Acessibilidade e experiência estética: um trabalho com mulheres em situação de vulnerabilidade. Cadernos de Terapia Ocupacional, Vol. 24, no. 1. pp. 139-146, 2016 Disponível em <<http://dx.doi.org/10.4322/0104-4931.ctoRE0671>>.

LIMA, Ana I.; DIMENSTEIN, Magda. Vulnerabilidade, sofrimento psíquico e trabalho. Gerais, Vol. 14, no. 3, 2021, pp. 1-25. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.36298/gerais202114e16914>>.

LOPES, J. L. S. Proposta de indicadores de sustentabilidade aplicado para o estudo da vulnerabilidade da comunidade de Batoque-Aquiraz/CE. Fortaleza: UFC, 2013 (Doutorado em Geografia).

LORDON, Frédéric. Capitalisme, désir et servitude. Paris: La Fabrique, 2010.

MAFRA, Rennan; MARQUES, Ângela. Topografias do Diálogo nos contextos organizacionais. In: MARQUES, Ângela; Oliveira, Ivone. Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas. Belo Horizonte: PPGCOM/UFMG, 2017.

MARQUES, Ângela; MARTINO, Luis. Vulnerabilidades, visibilidades e insurgências dos sujeitos em organizações no ambiente das mídias digitais. Paulus: Revista de Comunicação da Fapcom, v. 6, p. 53-70, 2023.  
<https://doi.org/10.31657/rcp.v6i12.612>

MARTINO, Luis; MARQUES, Ângela. Reconhecer a vida e a experiência do outro. E-COMPÓS, v. 24, p. 1-22, 2021. <https://doi.org/10.30962/ec.2212>

MENDONÇA, Ricardo; FACHIN, Roberto. O teatro das interações sociais nas organizações. Gestão.Org, Vol. 4, no. 4, jan-fev. 2007, pp. 298-316.

MORAES, Fernanda; SCROFERNEKER, Cleusa. Assédio moral organizacional: o papel da comunicação face às relações perversas no mundo do trabalho. In: CONGRESSO DA INTERCOM, 41. Anais [...]. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2018/resumos/R13-0222-1.pdf>. Acesso em: 7 nov. 2018.

NUSSBAUM, Martha. Creating Capabilities. Harvard: Harvard University Press, 2011.

NUSSBAUM, Martha. *Fronteiras da Justiça*. São Paulo: Martins Fontes, 2012.

PAULO, Evânio M.; ALVES, Christiane Luce; PINHEIRO, Valéria F. Mercado de trabalho e vulnerabilidade ocupacional na região do Cariri. *Acta Scientiarum*, Vol. 42, no. 1, 2020, pp. 1-14. Disponível em <10.4025/actascihumansoc.v42i2.52452>

RISSATO, Denise. Precarização do trabalho, vulnerabilidade e desfiliação social em Foz do Iguaçu. *Antítese*, Vol. 14, no. 28, jul-dez. 2021, pp. 288-311.

SANTOS, Alana Carla et al. A vulnerabilidade LGBTQIA+ e a necessidade de criação e casas de acolhimento no Brasil. *Diversitas*, Vol. 8, no. 1, jan.-mar. 2023, pp. 453-462. Disponível em <DOI: 1048017/dj.v8i1.2113>

SANTOS, Kamila S. et al. Vulnerabilidade socioeconômica no estado do Rio Grande do Norte a partir de técnicas multivariadas. *Anuário do Instituto de Geociências*, Vol. 44, no. 1, 2021, pp. 1-14. Disponível em <[https://doi.org/10.11137/1982-3908\\_2021\\_44\\_36049](https://doi.org/10.11137/1982-3908_2021_44_36049)>.

SCROFERNEKER, Cleusa; MORAES, Fernanda; GOMES, Luciana. Por uma comunicação dissidente face ao assédio moral organizacional. *Intexto*, n. 52, p.1-16, 2021.

SOUZA, Andrea; DIAS, Rafaela. Mérito não é para todos: a percepção de gerentes negros sobre seu processo de ascensão profissional. *Organizações e Sociedade*, v. 25, n. 87, Salvador, 2018.

THOME, Debora; IZUMI, Maurício. Gênero, dinâmicas de poder intrapartidárias e manterrupting no legislativo. *Dados*, Vol. 68, no. 2, 2025. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/dados.2025.68.2.367>>.

VERTZMAN, Julio. Embaraço, humilhação e transparência psíquica: o tímido e sua dependência do olhar. *Ágora*, Vol. 17, número especial, agosto 2014, pp. 127-140.

VIEIRA, Carlos Eduardo. *Assédio: do moral ao psicossocial*. Curitiba: Juruá, 2008.

**Recebido:** 21 mai. 2026.

**Aprovado:** 30 set. 2026.

**DOI:** 10.3895/rde.v17n29.21821

**Como citar:** Martino, L.M.S., Marques, A.C.S. Duas dimensões da vulnerabilidade em contextos organizacionais. R. Dito Efeito, Curitiba, v. 17, n. 29, p. 68-85, jul./dez. 2026. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/de>>. Acesso em: XXX.

**Direito autoral:** Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

