

Edição especial - Assédio Moral

Impresso Especial

3600140223/2006 DR/PR
APUFPR-SSIND

///CORREIOS///



Edição Especial - Assédio Moral - 3ª Edição - 16 de agosto de 2006

CONFERÊNCIA

A APUFPR-SSind, SINDITEST-PR e DCE UFPR promovem, dia 28 de agosto, às 19h, no Teatro da Reitoria, a conferência sobre Assédio Moral, proferida pelo Professor Dr. José Roberto Heloani.

Heloani, graduado em Direito e Psicologia, mestre em Administração e doutor em Psicologia Social, é especialista em Psicologia do Trabalho, Saúde no Trabalho e Assédio Moral, membro fundador do site www.assediomoral.org e autor de livros e artigos sobre o mundo do trabalho e assédio moral

Nesta publicação você encontrará alguns artigos do mesmo, inclusive o parecer jurídico do Dr. João Luiz Arzeno da Silva, assessor jurídico da APUFPR-SSind.

ASSÉDIO

MORAL

Você sofre desse mal?

Assédio moral - Um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho

Pág. 2

Breve Esboço Sobre Assédio Moral Na Relação De Trabalho: Privado/público

Pág. 6

Violência Invisível

Pág. 7

ORGANIZAÇÃO:



ASSÉDIO MORAL

UM ENSAIO SOBRE A EXPROPRIAÇÃO DA DIGNIDADE NO TRABALHO

por Roberto Heloani FGV-EAESP e Unicamp

Alguns autores costumam colocar a questão do assédio moral como essencialmente individual, como uma “perversão do ego” no âmbito estritamente psicopatológico, em que se dá um silencioso assassinato psíquico. Entre os mais conhecidos, podemos citar aquela que popularizou o conceito, Marie France Hirigoyen, em sua primeira obra *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*, embora em sua segunda obra, *Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*, essa autora relativize a variável idiossincrática.

A par disso, existe uma outra concepção à qual nos filiamos que, não obstante mais complexa, também considera cada indivíduo como produto de uma construção sócio-histórica.. Sujeito e produtor de inter-relações que ocorrem dentro do meio -ambiente social, com suas leis e regras. Diretrizes estas que funcionam dentro de uma determinada lógica macroeconômica, a qual subentende e incorpora relações de poder.

Costumamos dizer que *a discussão sobre assédio moral é nova. O fenômeno é velho*. Tão velho quanto o trabalho, isto é, quanto o homem, infelizmente...

No Brasil colônia, índios e negros foram sistematicamente assediados, ou melhor, humilhados por colonizadores que, de certa forma, julgavam-se superiores e aproveitavam-se dessa suposta superioridade militar, cultural e econômica para impingir-lhes sua visão de mundo, sua religião, seus costumes.

Não raro esse procedimento, constrangedor sob vários aspectos, vinha acompanhado de um outro que hoje denominamos assédio sexual, ou seja, constranger-se uma pessoa do sexo oposto ou do mesmo sexo a manter qualquer tipo de prática sexual sem que essa verdadeiramente o deseje.

De fato, lembrando as idéias de Gilberto Freyre, em sua obra clássica *Casa-Grande &*

Senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal, as relações entre brancos e “raças de cor” foram, no Brasil, condicionadas bilateralmente – de um lado pela monocultura latifundiária (o cultivo de cana-de-açúcar) no que diz respeito ao sistema de produção econômica; e de outro, pelo sistema sócio-familiar de cunho patriarcal, que se caracterizava pela escassez de mulheres brancas na colônia. Essa monocultura açucareira acabou impossibilitando a existência de uma policultura e de uma pecuária que pudessem se instalar ao redor dos engenhos, suprimindo-lhes, inclusive, as carências alimentares. A criação de gado deslocou-se para o sertão, e a casa-grande adquiriu características essencialmente feudais – senhores de engenho, em sua maior parte patriarcais e devassos, que dominavam, do alto de suas moradias, escravos, lavradores e agregados, com mão-deferro.

Sem querermos radicalizar ou extrapolar, considerando a atual sociedade brasileira nos moldes da escravocrata, pensamos que a humilhação no trabalho, ou o assédio moral, sempre existiu, historicamente falando, nas mais diferentes formas. Humilhação esta embasada no próprio sistema macroeconômico, que, em seu processo disciplinar, favorece o aparecimento dessa forma de violência, em que o superior hierárquico detém um certo poder sobre seu subordinado.

Em um mundo que passa por grandes e rápidas mudanças, as organizações nacionais, pressionadas pelo processo de globalização, substituem cada vez mais o homem pela máquina. Assim, novas tecnologias são implementadas nas empresas, obrigando o trabalhador a adaptar-se rapidamente a elas e impondo um novo perfil profissional tecnicizado.

Fruto de um processo cada vez mais intenso

de globalização, de automação fabril, de informatização nos serviços e de agilização nos processos, a hipercompetitividade é um fenômeno recente, que vem chegando ao Brasil e, efetivamente, estimula a instrumentalização do outro.

Nessa nova lógica pós-moderna ou pós-fordista, como queiram, que legitima uma ampla reestruturação produtiva, onde os salários sofrem cada vez mais reduções e a educação emerge como “salvadora” e principal ferramenta da atualização, o trabalho torna-se cada vez mais precário e seletivo. O Estado vem, mediante uma ideologia neoliberal, retirar e diminuir benefícios e direitos do trabalhador, modificando a relação capital-trabalho; surgem, então, novas relações, como o contrato de trabalho por tempo determinado e várias formas de terceirização, que geram, desse modo, o subemprego e o trabalho informal, novas ameaças ao trabalhador, que antes tinha a garantia de alguns direitos historicamente consolidados.

Busca-se desse modo um paradoxo: a conciliação de dois sujeitos historicamente desiguais, capital e trabalho. Por meio de discursos de cooperação e de trabalho em equipe, consultores organizacionais acabam por perpetuar elementos antagônicos: a necessidade da cooperação em equipe e a competição pela aquisição e manutenção de um posto de trabalho.

Essa hipercompetitividade não seria em si mesma uma forma de violência? Uma guerra, como bem coloca Christophe Dejours em *A banalização da injustiça social*, onde o fundamental não é o equipamento militar, mas o desenvolvimento da competitividade; em que o fim pode justificar os meios, mediante um atropelamento da ética, da própria dignidade humana.

É certo que a violência faz parte da própria condição humana, como o amor, o ódio,

EXPEDIENTE

Informativo Especial - Evento Assédio Moral

- Artigos do Prof. Dr. José Roberto Monte Heloani.

- *Violência Invisível* - publicado na revista RAE Executivo - V. 2, nº 03 - AGO/OUT 2003 - pág 57-61

- *Assédio Moral - Um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho*. - publicado na RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 10, jan./jun. 2004

Organização do evento

APUFPR-SSind - Associação dos Professores da Universidade Federal do Paraná, Seção Sindical do Andes - Sindicato Nacional

SINDITEST - PR - Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Terceiro Grau Público de Curitiba, Região Metropolitana e Litoral do Estado do Paraná - SINDITEST-PR

DCE - UFPR - Diretório Central dos Estudantes da Universidade Federal do Paraná-UFPR

Produção

Jornalista Responsável - Raphaella Bicca MTB/RS 9563
Projeto Gráfico e Editoração - CG Studio Art - Comunicação e Design
Impressão - CG Studio Art
Ilustrações - Guilherme Mikami
Tiragem - 2800 exemplares
Distribuição gratuita e dirigida

Fale Conosco

Endereço - Rua Alcides Vieira Arcoverde, 1305, Jardim das Américas - CEP 81529-260 - Curitiba, PR - Tel.: (41) 3267 2728
www.apufpr.org.br - secretaria@apufpr.org.br

o poder, a submissão, o orgulho, a inveja e tantas outras facetas da personalidade. Mas, como Roberto Da Matta em *A violência brasileira lucidamente posiciona*, não se pode deixar de investigar o conjunto de valores que estão associados a certas formas de violência em sociedades específicas.

Em um sistema em que a “racionalidade instrumental” se sobrepõe à “racionalidade comunicativa”, (para usarmos a expressão de Habermas em *Teoria de la acción comunicativa: crítica de la razón funcionalista*), o que gera uma distorção comunicacional, a violência torna-se uma resposta a um sistema desumano e não pode ser considerada um mero mecanismo individual.

Em outras palavras, nesse processo a violência passa a ser uma perversão da perversão, ou seja, uma armadilha motivada pela crueldade do sistema.

Em nossa opinião, a violência reflete, tal como uma imagem no espelho, as formas de poder constituídas socialmente. Se for certo que o furor expansionista do capital conquistou-nos financeiramente, é também exato que nesse processo de expansão comprometeu-se o nosso discernimento, ou melhor, a nossa saúde moral. Alguns fragmentos de discurso como “enxugar as gorduras”, “exterminar os dinossauros” e mesmo “fazer uma faxina” são expressões recorrentes na “mídia especializada”, que costumamos chamar de subliteratura organizacional.

Situando o assédio moral

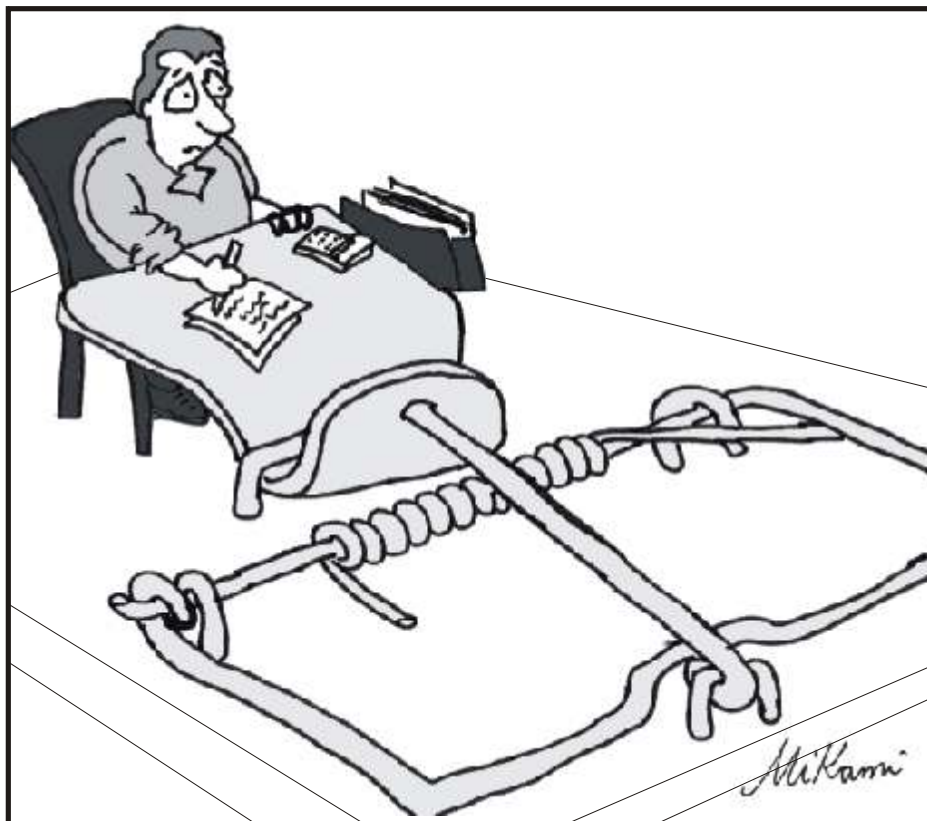
O assédio moral foi apontado como objeto de pesquisa, em 1996, na Suécia, pelo psicólogo do trabalho Heyns Leymann, que, por meio de um levantamento junto a vários grupos de profissionais chegou a um processo que qualificou de *psicoterror*, cunhando o termo *mobbing* (um derivado de *mob*, que significa horda, bando ou plebe), devido à similaridade dessa conduta com um ataque rústico, grosseiro.

Dois anos após, Marie-France Hirigoyen, psiquiatra e psicanalista com grande experiência como psicoterapeuta familiar, popularizou o termo por meio do lançamento de seu livro *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, um *best-seller* que ocasionou a abertura de inúmeros debates sobre o tema, tanto na organização do trabalho como na estrutura familiar.

Com formação em “victimologia” na

França e nos Estados Unidos, a postura de Hirigoyen é empática em relação à vítima e discordante de algumas teorias psicanalíticas que debitam boa parte da culpa ao agredido, como se de certa forma este estivesse conivente com o agressor ou desejasse inconscientemente a própria situação de agressão, por masoquismo ou mesmo por expiação de culpa.

Provavelmente foi essa faceta inovadora e humana de sua abordagem o que motivou o enorme sucesso de seu livro e fez com que, em sua esteira, uma revista francesa, *Rebondir*, especializada em informações sobre o emprego,



realizasse uma vasta pesquisa, em empresas francesas, referente ao assédio moral.

Explicitando o fenômeno

Para esboçarmos, em linhas gerais, em que consiste o assédio moral, utilizaremos, inicialmente, algumas definições sobre essa conduta, apresentadas por Leymann, Hirigoyen, Barreto e Freitas para depois nos posicionarmos.

De acordo com Heyns Leymann em *Mobbing: la persécution au travail*, o autor que primeiro detectou esse fenômeno, trata-se de um conceito que se desenvolve em uma situação comunicativa hostil, em que um ou mais indivíduos coagem uma pessoa de tal forma que esta é levada a uma posição de fraqueza psicológica.

Segundo Marie-France Hirigoyen, que em

Assédio moral: a violência perversa no cotidiano, disseminou amplamente a problemática desse sofrimento invisível, o assédio em local de trabalho está ligado a qualquer conduta abusiva em relação a uma pessoa (seja por comportamentos, palavras, atos, gestos ou escritas) que possa acarretar um dano à sua personalidade à sua dignidade ou mesmo à sua integridade física ou psíquica, podendo acarretar inclusive perda de emprego ou degradação do ambiente de trabalho em que a vítima está inserida.

No Brasil, Margarida Barreto notabilizou-se por uma ampla pesquisa junto a 2072 trabalhadores de 97 empresas dos setores químico, farmacêutico, de plásticos e similares, de portes variados, dentro da região da grande São Paulo. Em seu entender, assédio moral ou violência moral no trabalho é a exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, de forma repetitiva, caracterizando uma atitude desumana, violenta e antiética nas relações de trabalho, assédio este realizado por um ou mais chefes contra seu subordinado.

Outra pesquisadora brasileira, Maria Ester de Freitas, em seu artigo *Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações*, posiciona, com justeza, que esse fenômeno se conecta ao esforço repetitivo de desqualificação de uma pessoa, que, dependendo das circunstâncias, pode levar ou não ao assédio sexual.

Em nosso entender, o assédio moral caracteriza-se pela intencionalidade; consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua consequente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. Esse enfraquecimento psíquico pode levar o indivíduo vitimizado a uma paulatina despersonalização. Sem dúvida, trata-se de um processo disciplinador em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça.

Essa dose de perversão moral – algumas pessoas sentem-se mais poderosas, seguras e até mesmo mais autoconfiantes à medida que menosprezam e dominam outras – pode levar com facilidade, a nosso ver, ao assédio moral, quando aliada à questão da hipercompetitividade.

Ou seja, a perversidade (por vezes ligada a traços como frieza, calculismo e inteligência) e

Encorajada por práticas organizacionais danosas (corrosão de valores éticos essenciais) acaba por desconsiderar o outro, em um verdadeiro extermínio psíquico, calculado e covarde, em relação à pessoa a quem, no íntimo, o agressor inveja.

Bons em fazer política na organização e hábeis em decisões difíceis e polêmicas, esses agressores não raro são admirados por sua relativa eficiência e eficácia em sua performance em curto prazo, apesar da arrogância e do menosprezo com que tratam seus subordinados.

Na verdade, esses agressores possuem traços narcisistas e destrutivos, estão freqüentemente inseguros quanto à sua competência profissional e podem exibir, às vezes, fortes características de personalidade paranóica, pela qual projetam em seus semelhantes sua “sombra”, ou melhor, aquilo que não conseguem aceitar em si mesmos.

Apresentando extrema dificuldade para verdadeiramente admitir críticas, essas pessoas podem agir com desconfiança e excessiva suspeita em relação às atitudes alheias, a quem atribuem intenções maldosas; e, aparentando hipersensibilidade, podem exagerar o risco e a incerteza presentes em diversas situações; atitudes essas que ajudam a supervalorização de seu trabalho e o fortalecimento de sua auto-estima.

Ambiciosos e invejosos, esses indivíduos procuram aproveitar-se do trabalho alheio, sugando energias e realizações de outros para montarem uma pseudo-imagem de si próprios: verdadeiros “salvadores da pátria”, os “guardiões das organizações”.

Diz Lubit, no artigo Impacto dos gestores narcisistas nas organizações, que, por não tolerarem o sucesso de subordinados que possam distinguir-se mais do que eles, esses gestores normalmente afastam seus melhores funcionários afastam seus melhores funcionários, mormente se forem pessoas mais jovens com ou mais qualificações (formais ou informais) do que eles próprios. Mesmo que venham a aparentemente incentivar essas pessoas, temporariamente adotando uma postura “simpática” a elas, não tardam a “puxar-lhes o tapete”, ou seja, a enfraquecê-las ou a eliminá-las da organização, sobretudo se manifestarem suas próprias opiniões, mostrando-se independentes. Nossa experiência demonstra que seu “tipo preferido” é o indivíduo que trabalha muito (“o pé-de-boi”), não questiona nada (“o cordeiro”) e, freqüentemente, enaltece o ego de seu superior em posição reverente (“o puxa-saco”). Geralmente o assédio moral nasce com pouca intensidade, como algo inofensivo, pois as pessoas tendem a relevar os ataques, levando-os na brincadeira; depois, propaga-se com força e a vítima passa a ser alvo de um maior número de humilhações e de brincadeiras de mau-gosto.

Isso provavelmente acontece justamente por que as vítimas temem fazer denúncias formais, com medo do “revide” que poderia ser a demissão ou o rebaixamento de cargo, por exemplo; além de que essas denúncias iriam tornar pública a humilhação pela qual passaram, o que as deixaria ainda mais constrangidas e envergonhadas. Assim, o medo (de caráter mais objetivo) e a vergonha (mais subjetiva, mas com conseqüências devastadoras) se unem, acobertando a covardia dos ataques.

Embora seus agressores tentem desqualificá-las, normalmente as vítimas não são pessoas doentes ou frágeis. São pessoas com personalidade, transparentes e sinceras que se posicionam, algumas vezes questionando privilégios, e não têm grande talento para o fingimento, para a dramaturgia. Tornam-se os alvos das agressões justamente por não se deixarem dominar, por não se curvarem à autoridade de um superior sem nenhum questionamento a respeito do acerto de suas determinações.

É o próprio assédio que pode vir a patologizar as vítimas, desencadeando um processo mimético em relação a que o agressor, individualmente ou em grupo, afirma sobre elas: que são desatentas, inseguras (daí serem hipersensíveis às críticas), quase paranóicas. Referimo-nos ao agressor agindo sozinho ou em grupos, porque, de fato, no caso de um agressor que atue dentro de uma empresa, este pode aliciar colegas que, por receio ou interesse, aliam-se a ele em sua “perseguição” a um determinado funcionário, considerando que, agindo dessa forma, demonstram uma certa cumplicidade, na esperança da recompensa de uma não agressão futura em relação a si próprios. É o “esprit d’équipe” que, particularmente nessa situação, traduz a falsa idéia de que a “solidariedade” ao chefe pode conduzir à segurança e mesmo à ascensão dentro da empresa.

Um exemplo elucidativo desse processo mimético em que a vítima acaba por reproduzir aquilo que lhe é atribuído seria aquele em que se atribui ao sujeito agredido a pecha de ser desatento, não envolvido com seu trabalho, imperito. Em longo prazo, depois de alguns meses, às vezes até anos de sofrimento atroz, desencadeado por essa constante e desmerecedora “adjetivação” direta ou indireta, o indivíduo torna-se exatamente o que lhe foi atribuído. A vítima pode entrar em depressão e sofrer, por exemplo, um longo período de insônia, o que é comum nesse quadro depressivo. Dessa forma, ela pode acabar por se tornar realmente negligente no trabalho, não por seu desejo e sim pela pauperização, pela fragilização de sua saúde física e mental.

É interessante observarmos que em épocas passadas, no Brasil, o assédio moral se dava basicamente com o “peão”, o serviçal sem maiores

qualificações. Hoje, abrange todas as classes, infelizmente “democratizou-se” no mau sentido; juízes, desembargadores, professores universitários, médicos e funcionários de funções diversas, muitas vezes bastante qualificados, também são atingidos por esse fenômeno.

Apesar de a maioria das pesquisas apontarem que as mulheres são, estatisticamente falando, as maiores vítimas do assédio moral, também são elas as que mais procuram ajuda médica ou psicológica e, não raro, no seu próprio grupo de trabalho, verbalizando suas queixas, pedindo ajuda.

Em relação ao homem, sob alguns aspectos, essa situação é mais delicada, pois fere sua identidade masculina. Em um tipo de agressão que, como já vimos, é paulatina e quase-invisível, não raro quando a vítima se apercebe da situação o fenômeno destrutivo já se estabeleceu, o que a leva a um processo depressivo em que não encontra mais forças e em relação a que nem mesmo possui ânimo para reagir.

Essa atitude de aparente passividade, ou melhor, de ausência de ação, dentro de nossa cultura machista e preconceituosa é vista mais como um atributo feminino do que masculino, o que piora o quadro depressivo da vítima, pois rebaixa ainda mais sua auto-estima, ferindo sua identidade masculina.

Assim, no caso masculino, tornar pública a sua humilhação associa-se a admitir sua impotência diante dos fatos, o que se lhe configura como o “fundo do poço”, o auge de sua forçada degradação. Daí ocorrerem somatizações como úlceras, disfunções sexuais, eternas cefaléias etc.

Tentativas de coibir o assédio moral.

Embora muitas das grandes empresas possuam código de ética – a maioria das 100 melhores empresas que estão no ranking da revista Exame o possuem – só essa conquista não é suficiente. O simples fato de termos um código penal que condene furtos, roubos, homicídios, latrocínios, seqüestros etc. Não impede a sua ocorrência. O que pode ser atestado e confirmado empiricamente pela simples leitura diária das manchetes de jornal.

Além dos códigos de ética, podem-se criar mecanismos, por meio do departamento de Recursos Humanos da empresa, para dar ao trabalhador agredido o direito de denunciar a agressão de que tenha sido vítima, por escrito e sigilosamente; com esse fim, o indivíduo agredido pode utilizar caixas postais e mesmo “urnas” em dependências isoladas dentro da organização, para que, em tese, possa ter seu anonimato garantido. São passos para amenizar o problema, mas não bastam.

A nosso ver, as condições e a filosofia que determinam a hipercompetição é que devem mudar. Somente um efetivo processo de humanização do trabalho poderá fazer com que os “sintomas” dessa verdadeira doença retrocedam.

Poderíamos começar pela criação daquilo que Christophe Dejours, em várias de suas obras, chama de espaço público, ou espaço de discussão, ou seja, um local que, no caso, poderia existir dentro das próprias empresas, onde os membros da organização pudessem expor seus problemas, angústias e expectativas, facilitando o entendimento. Seria o caso, como diria Habermas, da "racionalidade instrumental", ou seja, da lógica do sistema, vir a ceder espaço à "ação comunicativa", que tenha por base argumentos justos e transparentes. Em outros termos, tal discussão, que no atual momento nos parece utópica, pode levar as pessoas a perceberem que seu problema não é individual, que não lhes falta competência. Trata-se de um fenômeno que envolve interações sociais complexas e, portanto, as vítimas da violência não devem se culpar.

Observações finais

É dessa forma, parecemos, por meio da organização do coletivo e de sua abertura dialógica que conduziria a uma sociedade mais democrática e, portanto, menos sujeita à violência, que o problema do assédio moral poderia vir a ser gradativamente minimizado. De fato, a saída está na organização do coletivo para que possamos transformar súditos em cidadãos. Relembrando um pensamento de Norberto Bobbio, um dos mais respeitados cientistas políticos da atualidade, em sua obra Liberalismo e democracia, para tornar-se cidadão é necessário haver direitos iguais para todos, constitucionalmente garantidos, sem discriminação de qualquer tipo – sejam provenientes de sexo, religião, raça, classe social ou quaisquer outras. E como o momento histórico e o povo influem sobre esse elenco de direitos, pode-se afirmar que fundamentais são os direitos atribuídos a todos os cidadãos indistintamente e de forma absolutamente equânime.

Esses direitos fundamentais, é bom que se diga, indiretamente já fazem parte do acervo jurídico nacional, tal como o artigo 5º da Constituição Federal, parágrafos II e III, que abrangem respectivamente o assédio sexual e o moral, o artigo 483 da CLT e mesmo os artigos 138, 139 e 140 do Código Penal, relativos a crimes

contra a honra, ou seja, calúnia, difamação e injúria; sem mencionar o artigo 146 – constrangimento ilegal- do referido código, que também pode ser aplicado ao assédio moral. Influem sobre esse elenco de direitos, pode-se afirmar que fundamentais são os direitos atribuídos a todos os cidadãos indistintamente e de forma absolutamente equânime.

Esses direitos fundamentais, é bom que



se diga, indiretamente já fazem parte do acervo jurídico nacional, tal como o artigo 5º da Constituição Federal, parágrafos II e III, que abrangem respectivamente o assédio sexual e o moral, o artigo 483 da CLT e mesmo os artigos 138, 139 e 140 do Código Penal, relativos a crimes contra a honra, ou seja, calúnia, difamação e injúria; sem mencionar o artigo 146 – constrangimento ilegal- do referido código, que também pode ser aplicado ao assédio moral. O localamos "indiretamente" porque a maior dificuldade no que concerne à penalização do assédio moral é justamente a sua "invisibilidade" e, portanto, o alto grau de subjetividade envolvido na questão. O nexos causal, ou seja, a comprovação da relação entre a consequência (no caso, o sofrimento da vítima) e sua causa (no caso, a agressão), indispensável na esfera criminal, nem sempre é aparente, na medida em que tais humilhações são mormente perpetradas "com luvas", ou seja, sem deixar as digitais do agressor.

No entanto, apesar dessa dificuldade de

penalização, como já observamos, devida ao fator subjetivo que envolve esse tipo de delito, vários países já têm uma legislação específica para criminalizar o assédio moral no trabalho. É o caso da Alemanha, da Itália, da França, da Austrália, dos Estados Unidos e da Suíça.

No Brasil, vereadores e deputados têm tentado criar uma legislação mais direcionada a esse fenômeno, no intuito de chamar atenção para sua gravidade. É o caso de Arselino Tatto, vereador do PT, que teve seu projeto de lei aprovado em janeiro de 2002, de Marcos de Jesus, deputado pelo PL, que altera o Código Penal introduzindo o inciso 146 A e do projeto de lei de Antonio Mentor, deputado estadual pelo PT.

Como encerramento, fica uma sugestão para reflexão: se não nos solidarizarmos com as vítimas de assédio moral por senso de justiça e bondade, deveríamos fazê-lo por inteligência... Amanhã qualquer um de nós poderá vir a ser uma delas... Sobretudo em uma estrutura social em que, como vimos, impera o egoísmo e a hipercompetitividade.

De fato, em uma sociedade cuja base cultural fosse a fraternidade, o assédio moral simplesmente não existiria, ou se restringiria às patologias individuais. Mas, enquanto vivermos em uma sociedade que valoriza muito mais a capacidade de competir e vencer do que o altruísmo e a generosidade, com certeza esse tipo de coação moral continuará acontecendo.

Nesse sentido é que podemos afirmar que a punição a esses agressores, que agem de maneira torpe – egoísta e covarde – é bem-vinda. Impõe limites e cria barreiras a procedimentos antiéticos.

Continuemos, pois, em nossa luta solidária por uma sociedade mais justa e menos prepotente, em que possamos ter direito a expressar nossas opiniões sem sofrermos qualquer tipo de retaliação. Oxalá venhamos algum dia a viver em uma sociedade plenamente democrática.

Roberto Heloani

Professor e pesquisador na FGV – EAESP, UNICAMP e USM..

E-mail: jheloani@fgvsp.br

Endereço: FGV-EAESP - Av. Nove de Julho, 2029 – 10º andar, São Paulo – SP, 01313-902.

BREVE ESBOÇO SOBRE ASSÉDIO MORAL NA RELAÇÃO DE TRABALHO: PRIVADO/PÚBLICO

por Dr. João Luiz Arzeno da Silva

Introdução: o assédio moral no trabalho remonta à origem deste, principalmente com advento da revolução industrial. Atualmente, potencializou-se com os novos métodos e técnicas de organização do trabalho, que premia o individualismo, a competição desenfreada, entre outras condutas que inevitavelmente geram desequilíbrios no ambiente de trabalho.

Conceito: segundo a psicóloga francesa Marie-France Hirigoyen: “é qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho”.

Sujeito ativo:

- 1 - empregador ou superior hierárquico (assédio vertical descendente);
- 2 - colega de serviço (assédio horizontal);
- 3 - subordinado (assédio ascendente).

Enfoque: vez que o assédio moral na relação de trabalho se dá preponderantemente tendo como sujeito ativo o empregador ou superior hierárquico, até porque a capacidade de reação deste ao assédio praticado pelo subordinado (e entre estes) não se compara à hipossuficiência do trabalhador², nele enfocaremos nossa reflexão.

Conseqüências:

1. Sociais, na família de um trabalhador fragilizado pelo assédio que, por conta do trauma, terá dificuldade de emprego e, por conseqüência, reintegração;
2. Há um desequilíbrio no meio ambiente do trabalho, alterando o bem-estar (físico, mental e social) ou a integridade psíco/física do trabalhador;
- 3 - No plano jurídico, há ofensa aos direitos da personalidade (que são impenhoráveis, irrenunciáveis e intransmissíveis), dando ensejo a repercussões nas esferas: do direito penal (crime contra honra); civil (por dano material e/ou moral); contratual (trabalhista); previdenciário (afastamentos para tratamento de saúde, aposentadorias precoces) e institucional (regime jurídico dos servidores públicos).

Assédio Moral na Administração Pública

Diferenças paradigmáticas:

- enquanto o assédio moral na iniciativa privada parte de uma estrutura empresarial: empregador ou

superior hierárquico (em meio a aspecto de modernas técnicas de organização e gestão do trabalho, a ultra-competitividade criada nesses anos de globalização neoliberal); o assédio na administração pública tem origem numa estrutura de poder baseada nas representações de estado (poder político) e suas repercussões (“contaminações”) nas demais escalas descendentes.

Tentativas legislativas de inibir tal prática na Administração Pública:

Baseados na Lei nº 1.163/2000, do Município de Iracenópolis, São Paulo³, foi enviado à Comissão de Trabalho, Administração e Serviço Público, os Projetos de Lei ns. 4.591/2001 (Dep. Rita Camata, PMDB/ES) e 5.972, de 2001 (Dep. Inácio Arruda, PC do B, CE). Relatado pelo Dep. Vicentinho PT/SP, aprovado o primeiro e rejeitado o segundo. Ambos propuseram alterações na Lei 8.112/90, no que toca ao acréscimo do assédio moral como ilícito administrativo praticado por servidor público.

Com o relatório, permaneceu o projeto aprovado na Comissão de Trabalho, Administração e Serviço Público, sem, contudo, ser transformado em lei.

Portanto, na esfera federal inexistente lei regulando o assédio moral.

Da suficiência da legislação existente à inibição do assédio moral na Administração Pública (União, estados e municípios) do ponto de vista jurídico:

Embora inexistente legislação específica sobre o assédio moral na esfera federal, numa análise sistemática (integrada) da legislação vigente, não é possível restar impune tal prática, pois:

1. A Lei nº 8.429/92 (lei que regula crimes de improbidade administrativa: ato que violenta a moralidade pública cf. Wolgran Junqueira Ferreira), em seu art. 11 dispõe: “constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública qualquer ação ou omissão que viole os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade, lealdade às instituições, e notadamente (menciona alguma práticas...)(...)”.

2. A Constituição Federal, em seu artigo 37, determina à administração pública (logo ao administrador) obediência, entre outros, aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência; no art. 5º,

garante isonomia de tratamento, prescrevendo que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza; aliás, já no art. 1º diz ter por fundamento a República Federativa do Brasil o respeito à dignidade da pessoa humana.

3 Por sua vez, o regime jurídico dos servidores públicos federais, Lei nº 8.112/90, dispõe, em seu art. 132: “A demissão será aplicada nos seguintes casos: (...); IV improbidade administrativa”.

Logo, vencida a barreira da instauração do processo pela autoridade competente (que muitas vezes é o próprio agente do ilícito ou ascendente político do agressor), legislação há que permite a demissão ou exoneração do servidor público (em sentido amplo), causador do ilícito administrativo, além, é claro de toda repercussão daí decorrente no campo penal (improbidade, crime contra honra do servidor) e no cível (indenização dano moral e material).

Embora o prejuízo inicial seja da Administração que possui responsabilidade objetiva⁴ por atos de seus agentes, deverá ser responsabilizado o servidor que der causa ao ilícito, conforme o direito de regresso inserto no parágrafo 6º do art. 37 da CF.

Propostas para encaminhamento:

1 - necessidade de criação de “comissões” (majoritariamente, com representantes dos servidores) para inibir a prática do assédio moral na Administração Pública.

Por fim, a exemplo de Comissões de Prevenção de Acidentes, há que se pensar na criação de comissões permanentes onde os servidores poderão encontrar abrigo ao menor sinal de coação moral no ambiente de trabalho. No entanto, importante verificar a composição de tais comissões, sob pena de, novamente, o assediador ou seu “afiliado” político esvaziarem qualquer tentativa de reação por parte do servidor.

2 - participação efetiva das entidades de classe (sindicatos, associações...) núcleos de atendimento:

Ademais, as entidades de classes (sindicatos, associações) deveriam absorver a demanda existente de servidores que sofrem com o assédio, a fim de que, de maneira impessoal, pudessem nivelar uma relação assimétrica entre o servidor subordinado e seus superiores hierárquicos, com o objetivo de prevenir tais práticas e combatê-las.

Violência Invisível

por Roberto Heloani FGV-EAESP e Unicamp

Presente muitas vezes de forma imperceptível no ambiente de trabalho, o assédio moral é um tipo de violência que expõe as pessoas a situações ofensivas e humilhantes. De modo lento, porém progressivo, o assédio moral vai se traduzindo em sofrimento, dor e baixa produtividade. Os algozes corporativos costumam ser gestores autoritários, que abusam de seu poder e das situações de fragilidade de seus liderados. Identificar o fenômeno é um primeiro passo para combatê-lo.

Em geral, quando se fala ou se pensa em violência, é inevitável a associação com atos de agressão física. Violência, nesse sentido, é um ato concreto, visível, público, e que normalmente resulta em um dano palpável, objetivo e observável.

Por outro lado, quando pensamos especificamente em violência no ambiente de trabalho, a primeira imagem que vem à mente é a do assédio sexual. Popularizado pelo cinema comercial em *Disclosure*, um filme estrelado por Michael Douglas e Demi Moore, ou discutido de forma mais sofisticada pelo dramaturgo e diretor de teatro e cinema David Mamet, em *Oleana*, esse assédio é o abuso de poder que visa à exploração sexual.

Porém, há muito mais a ser considerado sobre a violência nas relações de trabalho do que somente a violência que se traduz em abuso sexual. Em muitos casos, comuns nas empresas (ver Quadro), o que se nota é uma forma particular de violência, sutil e pernicioso; uma forma de violência que gera vítimas entre indivíduos, grupos e organizações. Damos a essa forma de violência invisível o nome de assédio moral.

É relevante notar que não se trata de um fenômeno recente, pois persiste ao longo da história das relações de trabalho, sempre marcadas por uma grande assimetria de poder.

Porém, em nossos dias, com o culto do sucesso profissional e o aumento da competição por cargos e vantagens, tal assédio apresenta-se com força redobrada. Por isso, devemos analisar as principais características do fenômeno e propor formas de combatê-lo ou, ao menos, atenuá-lo.

Raízes históricas.

O assédio moral surgiu como objeto de pesquisa em 1996, na Suécia, pelas mãos de Heinz Leymann. Esse psicólogo do trabalho realizou um levantamento junto a vários grupos de profissionais e detectou um fenômeno que denominou de "psicoterror". Ele também cunhou o termo *mobbing* (um derivado de *mob*, que significa horda ou bando), devido à similaridade do "psicoterror" com um ataque rústico, grosseiro.

Dois anos depois, Marie-France Hirigoyen, psiquiatra e psicanalista com grande experiência

como psicoterapeuta familiar, popularizou o termo por meio do lançamento de

seu livro *Assédio Moral*, um best-seller que iniciou inúmeros debates sobre o tema, tanto na esfera do trabalho quanto na familiar.

Com formação em vitimologia na França e nos Estados Unidos, a postura de Hirigoyen é empática em relação à vítima. A especialista discorda de algumas teorias psicanalíticas que atribuem boa parte da culpa ao agredido, como se ele fosse conivente com o agressor ou desejasse, inconscientemente, a própria situação de agressão, por masoquismo ou por expiação de culpa. É provável que essa faceta inovadora e humana da abordagem de Hirigoyen tenha sido a responsável pelo enorme sucesso de seu livro.

Compreendendo o assédio moral.

De acordo com Leymann, o assédio moral desenvolve-se em uma situação hostil, em que um ou mais indivíduos coagem um terceiro indivíduo de tal forma que ele é levado a uma posição de fraqueza psicológica. Para Hirigoyen, o assédio no local de trabalho está ligado a qualquer conduta abusiva, em relação a uma pessoa, que possa ocasionar um dano à sua personalidade, à sua dignidade ou mesmo à sua integridade física ou psíquica, e acarretar degradação do ambiente de trabalho ou perda de emprego.

No Brasil, a pesquisadora Margarida Barreto realizou uma ampla pesquisa sobre o tema junto a quase cem empresas, de diferentes setores, na Grande São Paulo. Segundo ela, assédio moral, ou violência moral no trabalho, é a repetitiva exposição de trabalhadores a situações vexatórias, por parte de um ou mais superiores. Maria Ester de Freitas, outra pesquisadora brasileira, observa que o assédio

moral está ligado ao esforço repetitivo de desqualificação de uma pessoa e pode, dependendo das circunstâncias, levar ao assédio sexual.

O assédio moral caracteriza-se pela intencionalidade. Consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, levando-a a uma posição de fragilidade, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. Trata-se, portanto, de um processo disciplinador, no qual se

busca anular a vontade daquele que, para o agressor, talvez se apresente como ameaça.



Assédio moral e competitividade. Uma condição que agrava a intensidade e a natureza do assédio moral é a excessiva competição, relacionada ao processo de globalização. Tal condição facilita o surgimento de formas nocivas de tratamento por parte de gestores, que fazem uso de seu poder para humilhar as pessoas sob seu comando.

Muitas vezes esses agressores são bem vistos por seus chefes devido à sua capacidade de tomar decisões difíceis e polêmicas. Costumam ser admirados por sua eficiência e eficácia, apesar da arrogância com que tratam seus subordinados. Tais gestores comumente possuem traços narcisistas e destrutivos. Sentem-se inseguros quanto à sua competência profissional e podem exibir, por vezes, traços paranóicos, projetando nos outros sua "sombra", ou seja, aquilo que não conseguem aceitar em si mesmos. Agem com desconfiança em relação às atitudes alheias e têm grande dificuldade para aceitar críticas.

Costumam ser hipersensíveis e exagerar o risco presente em diversas situações. Com isso, supervalorizam seu próprio trabalho e fortalecem sua auto-estima. Ambiciosos e invejosos, procuram constantemente aproveitar-se do trabalho alheio: apropriam-se das realizações de outros para montarem uma pseudo-imagem de si próprios como verdadeiros "salvadores da pátria".

Vítimas silenciosas.

O assédio moral costuma surgir com pouca intensidade. Porém, aos poucos vai se propagando e a vítima passa a ser alvo de um número crescente de humilhações e de brincadeiras de mau gosto.

As vítimas temem fazer denúncias formais, com medo de retaliações, como mudanças desvantajosas de função e local ou até a demissão. Além disso, denúncias podem tornar pública a humilhação pela qual passaram, aumentando ainda mais seu sofrimento.

Embora seus agressores tentem desqualificá-las, as vítimas não costumam ser indivíduos doentes ou frágeis. São pessoas que tomam, de forma consciente ou inconsciente, posições de enfrentamento, algumas vezes questionando privilégios ou situações injustas. Com isso, tornam-se os alvos das agressões. Isso ocorre justamente por não se deixarem dominar, por não se curvarem.

Com o tempo, o próprio assédio pode gerar patologias nas vítimas, à medida que faz com que elas acreditem ser exatamente o que seus agressores pensam, ou desejam, que sejam: desatentas, inseguras, incompetentes e frágeis. Em alguns casos, a vítima pode entrar em processo depressivo, prejudicando seu desempenho no trabalho e realizando a profecia induzida por seu algoz.

Homens e mulheres.

As pesquisas apontam que as mulheres são as maiores vítimas do assédio moral. Também são elas que mais procuram ajuda médica ou psicológica. Para o homem, a situação de assédio moral ganha contornos específicos, pois fere de forma diferenciada sua

Auto-imagem. Em um tipo de agressão paulatina e quase invisível, quando a vítima de fato percebe a situação, o processo destrutivo já se estabeleceu, eventualmente sem possibilidade de reversão. Essa atitude de aparente passividade, de ausência de ação, é vista em nossa cultura como um atributo feminino, o que agrava o quadro depressivo se a vítima for um homem, pois enfraquece ainda mais sua auto-estima. No caso masculino, tornar pública a humilhação equivale a admitir a impotência diante dos fatos. Por isso é comum o aparecimento de sintomas como úlceras, disfunções sexuais e cefaléias.

Coibindo o assédio moral.

Há dois níveis de medidas que podem e devem ser tomadas para se coibir, ou até mesmo erradicar, o assédio moral: o primeiro nível diz respeito a ações que as próprias empresas podem tomar; o segundo diz respeito a uma compreensão mais abrangente das variáveis que determinam o fenômeno.

Do ponto de vista das empresas, a criação e a aplicação de códigos de ética é certamente uma conquista importante, embora não suficiente.

Além de tais códigos, poderiam ser criados mecanismos para dar ao funcionário

agredido o direito de denunciar a agressão de que tenha sido vítima, por escrito e sigilosamente. Assim, a vítima poderia utilizar caixas postais ou urnas para ter seu anonimato garantido.

Mas é preciso também rever as condições que determinam o exagerado ambiente de competição. Isso representaria um passo efetivo no processo de humanização do trabalho. Em outras palavras, a discussão do assédio moral deve levar as pessoas a refletirem sobre a condição sistêmica da questão: não se trata de problema individual, mas de um problema que envolve interações sociais complexas e a conquista de direitos fundamentais.

Esses direitos, é conveniente notar, já fazem parte do aparato legal brasileiro. Porém, a maior dificuldade em relação ao tratamento do assédio moral é justamente sua "invisibilidade" e o alto grau de subjetividade envolvido na questão. A comprovação da relação entre a consequência – o sofrimento da vítima – e sua causa – a agressão –, indispensável na esfera criminal, nem sempre é aparente, na medida em que tais humilhações são mormente perpetradas "com luvas", ou seja, sem deixar as digitais do agressor.

No entanto, apesar dessas dificuldades, esforços vêm sendo realizados em diversos países, inclusive no Brasil, para tornar a prática do assédio moral passível de pena. Mais do que a lei, no entanto, é preciso criar a consciência geral de transparência, contribuindo para que o ambiente de trabalho seja saudável e adequado ao desenvolvimento das potencialidades dos indivíduos.

Roberto Heloani
Prof. do Departamento de Administração da
Produção e Operações da FGV-EAESP
Prof. livre-docente em Teoria das
Organizações na Unicamp
E-mail: jheloani@fgvsp.br

**A história de Sílvia**

Sílvia é uma executiva bem preparada: cursou diversas especializações e fez um MBA no exterior. Bonita, com aproximadamente 40 anos, trabalha em um grande banco nacional como analista de sistemas. Recentemente separada, e mãe de um único filho, portador de paralisia cerebral, depende fortemente do trabalho para subsistir. Devido à condição do filho, ocasionalmente precisa de autorização de seu superior para levar o menino a uma clínica de tratamento. Seu chefe constantemente a sobrecarrega com inúmeras tarefas em curto espaço de tempo, contribuindo para uma condição de permanente estresse. Embora não negue as autorizações solicitadas, o chefe de Sílvia não perde a oportunidade de rebaixá-la.

Em várias ocasiões, questiona rudemente sua liderada: "Se você não quer trabalhar, por que não dá o lugar para outro?"

A situação permanente de pressão e constrangimento faz com que Sílvia viva em constante estado de angústia, próximo da depressão.

A história de Celso

Celso é um jovem ambicioso, diplomado em computação e em administração de empresas por uma conceituada universidade. Por não possuir experiência, experimentou dificuldade para obter seu primeiro emprego. Percorreu várias agências de empregos, passou por numerosas entrevistas, até que foi chamado para integrar a equipe de marketing de uma grande empresa da área de bebidas.

Começou a trabalhar com entusiasmo, porém seu ânimo foi arrefecendo à medida que seu chefe passou a tratá-lo rudemente com frases constantemente repetidas: "Bem se vê que você não tem experiência!"; "Puxa, você é mesmo difícil! Não consegue aprender as coisas mais simples!"; "Até uma criança faz isso, só você não consegue!"; "Você me enganou mesmo com seu currículo.

Não consegue fazer metade do que colocou no papel". Celso vem se esforçando, mas já se encontra sob tal pressão que perde sua habilidade natural para realizar com presteza suas funções. Seu chefe não perde a oportunidade para desqualificá-lo ainda mais, aparentemente com o objetivo de fazê-lo deixar o emprego. "É melhor você desistir! É muito difícil, e isso é para quem tem garra! Não é para gente como você".

Celso começa a sentir cansaço e tensão onstantes no trabalho, com momentos de lapsos de memória. Em casa, evita conversar com a esposa sobre o trabalho e, à noite, sofre de insônia. Anseia pelos finais de semana e sente uma forte depressão quando a segunda-feira se aproxima.