

ASSÉDIO MORAL: ULTRAJE A RIGOR

Roberto Heloani¹

Resumo: Refletiremos aqui sobre a questão do assédio moral. Fazendo confronto com alguns pesquisadores que o entendem 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 *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien* (1998), embora em sua segunda obra, *Malaise dans le travail* (2001), essa autora relativize - e muito - a variável pessoal, valorizando os aspectos organizacionais. Não acreditamos nisso. A nossa experiência, de quase dezessete anos de atuação nessa área, nos permite afirmar que a organização do trabalho, “lato sensu”, é a grande responsável pela ocorrência ou não do assédio moral.

Palavras-chave: Assédio moral. Violência. Perversão moral.

MORAL HARASSMENT: THE HARSH OUTRAGE

Abstract: In this article we shall reflect on the issue of moral harassment by confronting some researchers who understand it as essentially individual, as a “perversion of the ego” in the strictly psychopathological context, in which provides a silent psychic murder. Among the most known, we mention the one that popularized the concept, Marie France Hirigoyen in her first work *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien* (1998). Although, in her

¹ Psicólogo (PUC/SP) e Bacharel em Ciências Jurídicas (USP). Professor Titular na Faculdade de Educação e no Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas(UNICAMP). Conveniado junto à Université Paris-X-Nanterre, Laboratoire Genre, Travail et Mobilités (GTM).

second work *Malaise dans le travail* (2001), the author highly relativizes the personal variable by valuing the organizational aspect. We dissent. Our experience, gathered on almost seventeen years of activity in this field, allows us to say that the work organization “lato sensu” is largely responsible for the presence or absence of moral harassment.

Keywords: Moral harassment. Violence. Moral perversion.

Introdução

Habitamos a 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 dessas supostas superioridades militar, cultural e econômica para impingir-lhes sua visão de mundo, sua religião e seus costumes. Não raro esse procedimento, constrangedor sob vários aspectos, vinha acompanhado de 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.

Relembrando as ideias de Gilberto Freyre, em sua obra clássica *Casa-Grande & Senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal* (1973), 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 caracteriza-

va 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, suprindo-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-de-ferro.

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 certo poder sobre seu subordinado. 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.

A concepção neoliberal legitima uma ampla reestruturação produtiva, onde os salários sofrem cada vez mais reduções e a educação emerge como “salvadora” e principal ferramenta da atuação, 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 traba-

lho 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.

Mediante 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 hiper competitividade não seria em si mesma uma forma de violência? Uma guerra, como bem coloca Christophe Dejours em *A banalização da injustiça social* (2001), 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.

Sabemos que a violência faz parte da própria condição humana, como o amor, o ódio, o poder, a submissão, o orgulho, a inveja e tantas outras facetas da personalidade. Mas, como Roberto Da Matta em *A violência brasileira* (1982) lucidamente posiciona-se, 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* (1988), 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.

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.

As origens

Em 1996, na Suécia, o assédio moral foi apontado como objeto de pesquisa 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* (1986), 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 Hiri-goyen, 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* (1998), 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, inconscientemen-

te, 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.

O conceito

Consoante Heyns Leymann em *Mobbing: la persécution au travail* (1986), 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. Para Marie-France Hirigoyen, que em *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien* (1998), 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.

Margarida Barreto, Roberto Heloani e Ester de Freitas, pesquisadores pioneiros nesse tema, no Brasil, assim definem a questão no livro *Assédio moral no trabalho* (2008):

O assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional (Freitas, Heloani e Barreto, p. 37).

O assédio moral caracteriza-se pela intencionalidade; consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua conseqüente 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 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.

Muitos desses agressores possuem traços narcisistas e destrutivos, estão frequentemente inseguros quanto à sua competência profissional e podem exibir, às vezes, fortes características de perso-

nalidade paranoica, pela qual projeta 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 autoestima. Ambiciosos e invejosos, esses indivíduos procuram aproveitar-se do trabalho alheio, sugando energias e realizações de outros para montarem uma pseudoimagem de si próprios: verdadeiros “salvadores da pátria”, os “guardiões das organizações”.

No artigo intitulado *Impacto dos gestores narcisistas nas organizações* (2002), Lubit nos ensina: gestores que introjetaram totalmente a ideologia da competição normalmente afastam seus melhores funcionários, mormente se forem pessoas mais jovens e com mais qualificações do que eles. O medo de ficarem na sombra é decisivo nesses casos. 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, frequentemente, enaltece o ego de seu superior em posição reverente (“o puxa-saco”).

Em regra 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 consequências devastadoras) se unem, acobertando a covardia dos ataques. Não obstante 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.

Ao contrário do que se pensa, é o próprio processo de assédio que pode vir a patologizar as vítimas. Dispara 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 paranoicas. 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 trabalhador. Consideram que, agindo dessa forma, demonstram 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 ideia

de que a “solidariedade” ao chefe pode conduzir à segurança e mesmo à ascensão dentro da empresa.

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 responsável com seu trabalho e 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.

Vale a pena 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 empregados de funções diversas - muitas vezes bastante qualificadas - também são atingidos por esse fenômeno.

A despeito 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 acolhimento médico ou psicológico, verbalizando suas queixas, pedindo ajuda. Em relação ao homem, sob alguns aspectos, essa situação é mais delicada, pois fere sua identidade masculina. Esse tipo de agressão, como já vimos, é geralmente processual e quase invisível. Não raro, quando a vítima se apercebe da situação o fenômeno destrutivo já se estabe-

leceu, o que a leva a um processo depressivo em que não encontra mais forças para trabalhar e nem mesmo possui ânimo para reagir.

Esse comportamento 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 do homem, 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 cefaleias, etc.

O que fazer?

Conquanto muitas das grandes empresas possuam código de ética – a maioria das 100 (cem) 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, sequestros, etc. não impede a sua ampla 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. 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.

Começar pela criação daquilo que Christophe Dejours (2001), em várias de suas obras, chama de espaço público, ou espaço de discussão. Ou seja, um local que poderia existir dentro das próprias empresas, onde os membros da organização pudessem expor seus problemas, angústias e expectativas, facilitando o entendimento, é um bom caminho. Seria o caso, como diria Habermas (1988), da “racionalidade instrumental”, ou seja, da lógica do sistema, vir a ceder espaço à “ação comunicativa”, que tenha por base argumentos justos e transparentes. Embora tal discussão possa parecer utópica, não é impossível de se concretizar, mesmo que de forma modesta. Tal reflexão conduz as pessoas a perceberem que seu problema não é individual, que não lhes falta competência; portanto, não faz sentido culpar-se.

Algumas palavras a mais

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* (1993), 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 sexual. Colocamos “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. 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, ou melhor, sofrer um ultraje a rigor.

Referências Bibliográficas:

BRASIL. *Código penal*. Barueri, SP: Editora Manole, 2006.

BRASIL. *Consolidação das leis do trabalho*. Barueri, SP: Editora Manole, 2006.

BRASIL. *Constituição da república federativa do Brasil de 1988*. Barueri, SP: Editora Manole, 2006.

BOBBIO, Norberto. *Liberalismo e democracia*. São Paulo: Brasiliense, 1993.

DA MATTA, Roberto et al. *A violência brasileira*. São Paulo: Brasiliense, 1982.

DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

FREITAS, Ester; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2008.

FREYRE, Gilberto. *Casa – grande & senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1973.

HABERMAS, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa: crítica de la razón funcionalista*. Madrid: Taurus, 1988. V.II.

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

_____. *Malaise dans le travail*. Paris: Éditions La Découvert et Syros, 2001.

LEYMANN, Heins. *Mobbing: la persécution au travail*. Paris: Le Seuil, 1986.

LUBIT, Roy. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v.42, n.3, pp.66-77, jul. set., 2002.