



ASSÉDIO MORAL: O PODER PERVERSO NAS EMPRESAS

Cláudia Regina Barroso Ribeiro
Paulo Mancini Neto

Atualmente, a palavra “assédio” tem sido discutida em um contexto amplo e ao mesmo tempo sutil, revelando nuances de um tema que até então não tinha identidade: o assédio moral. O tema não é novidade, mas sua discussão e denúncia, principalmente no âmbito das empresas, o são. O assédio moral é um processo contínuo de desqualificação de um indivíduo por outro. Em 1996 foi realizado o primeiro estudo sobre o assunto, pelo sueco Heinz Leymann, pesquisador em Psicologia do Trabalho. A pesquisa contou com diversas categorias de profissionais e identificou um comportamento violento, que foi nomeado de “psicoterror”.

Nos dias atuais, profissionais de recursos humanos, advogados,

médicos, assistentes sociais, dentre outros em diversas partes do mundo, têm-se interessado pelo tema.

A psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta de família, Marie-France Hirigoyen, formada em vitimologia nos Estados Unidos e na França, é pesquisadora do assédio moral. Em 1998, lançou o livro *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*, que se tornou um best-seller e abriu definitivamente o espaço para uma significativa discussão sobre o assunto nas empresas.

Este artigo, que adota como referência básica as idéias de Hirigoyen, tem como objetivo conscientizar dirigentes e demais profissionais responsáveis pela gestão de empresas e pessoas, sensibilizando-os para

a relevância de relações interpessoais mais decentes e humanizadas, de maneira a minimizar as práticas que aviltam o ser humano e a potencialidade transformadora de seu trabalho.

Assédio moral na empresa

Entende-se como assédio moral na empresa

toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se por comportamentos, palavras, gestos, atos, escritos que podem prejudicar a dignidade ou a integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho. (Hirigoyen, 1998)

O assédio moral nas empresas é tão antigo quanto o próprio trabalho, mas só no início desta década foi identificado como fenômeno destruidor do ambiente de trabalho, trazendo como conseqüências a diminuição da produtividade e o aumento do absentéismo.

O assédio moral surge como uma situação inofensiva e traiçoeira. No primeiro momento, os indivíduos envolvidos não demonstram mágoa e tratam as ofensas e maus-tratos como se fosse brincadeira. Depois, os ataques vão aumentando e a vítima é acuada, colocada em situação de inferioridade durante um período de tempo mais longo. Trata-se de uma

situação assustadoramente desumana, sem emoção nem piedade. Os colegas que estão ao redor, por medo ou egoísmo, mantêm-se fora da situação.

Na maioria das vezes, o assédio inicia-se quando uma vítima reage ao autoritarismo da chefia ou se nega a deixar-se subjugar. É a capacidade do indivíduo de resistir à autoridade, apesar das pressões que o transformam em alvo.

No contexto atual das empresas, o assédio moral passou a ser frequente, uma vez que os assalariados têm de estar dispostos a aceitar situações desagradáveis para manter o próprio emprego. Uma empresa autoriza seus dirigentes a chefiar seus funcionários de maneira tirânica ou perversa porque isso lhe convém ou porque não lhe parece ter a menor importância. As conseqüências desse estilo de liderança são prejudiciais tanto para o empregado quanto para os resultados da organização.

Segundo Hirigoyen, o dirigente que tem uma postura perversa sente necessidade de rebaixar os subordinados ou de destruir um funcionário escolhido como bode expiatório, para existir e para engrandecer-se.

O agressor sempre tem a mesma conduta: não menciona, ao funcionário-alvo, qual é o problema, mas os gestos de desqualificação são permanentes; recusa-se a explicar

sua atitude, fazendo com que a vítima fique paralisada, sem poder se defender, o que viabiliza a continuidade da agressão. Diminuir o diálogo é uma maneira hábil de agravar o conflito. É uma maneira de dizer, sem fazê-lo por palavras, que o outro não o interessa ou que sequer existe. Como nada é dito, ele pode ser incriminado por tudo. Essa situação agravava-se quando a vítima tem tendência a culpar-se: “Mas o que foi que eu fiz a ele? Que é que ele tem a censurar em mim?”.

A agressão do dirigente não é transparente, uma vez que poderia permitir um revide; acontece de forma velada através da comunicação não verbal: silêncio, observações desabonadoras, olhares de desprezo, desdém pela sugestão e opinião do outro. Pode levantar continuamente a dúvida sobre a competência técnica do funcionário, colocando em questão tudo o que ele faz ou diz. Como a agressão é indireta, dificulta a forma de defesa. Como descrever um olhar de desprezo, carregado de ódio? Como relatar subentendidos ou silêncios?

A desqualificação pode traduzir-se também pelo ato de não olhar para a pessoa. Enquanto a vítima fala, o agressor fica de cabeça baixa lendo, por exemplo. Não olhar para a pessoa, não cumprimentar, falar da pessoa como se falasse de um objeto, negar a presença da pessoa, aproveitar sua ausência para retirar objetos

de sua sala, pedir serviço para outro funcionário em vez de pedir-lhe diretamente, vigiar a correspondência e os e-mails que envia ou recebe, “grampear” suas conversas.

Uma outra etapa do assédio moral é o isolamento da vítima pela chefia. O funcionário é progressivamente privado de toda e qualquer informação. Não é chamado para as reuniões. Tem conhecimento do que esperam de seu trabalho na empresa por meio de ofícios, notas de serviços. Posteriormente é colocado de lado, “arquivado”, na geladeira. Não lhe dão nada para fazer, mesmo estando os demais funcionários sobrecarregados, mas também não lhe concedem autorização para sair mais cedo ou chegar mais tarde.

Ofensa contra a dignidade da vítima: espalham rumores a seu respeito. O abuso de poder é outra forma de agressão. Oprimir funcionários com seu poder, essa é a forma que um superior hierárquico encontra para valorizar-se. Com a justificativa de manter o bom andamento da empresa, tudo vale: sobrecarga de trabalho, exigências desnecessárias, horário de trabalho prolongado, críticas sistemáticas a tudo o que a vítima faz, sem jamais indicar o que deveria ser feito.

A pressão exercida sobre os funcionários é um estilo de administrar ineficaz, cujo resultado é o au-

mento do nível de estresse, ocasionando erros profissionais e levando à licença médica. A direção das empresas tem a ilusão de que obtém o máximo de rentabilidade atuando dessa forma.

Esse abuso de poder por parte das chefias, fenômeno que sempre existiu nas empresas, nos dias atuais vem sendo disfarçado. A direção e a chefia têm um discurso de autonomia, participação e espírito de iniciativa junto a seus funcionários, mas, na prática, exigem submissão e obediência. É difícil separar as atividades abusivas das prerrogativas da hierarquia. O próprio *status* de subordinação remete a uma relação de desigualdade, da qual dirigentes pouco seguros de si e dominados pelo poder são capazes de aproveitar, abusando e sentindo prazer em submeter o outro.

Podemos dizer que o assédio moral é inerente à natureza humana e que sempre existiu nas relações de trabalho, mas também podemos inferir que esse fenômeno, nas empresas, está se tornando mais intenso. Quais seriam os motivos? As mudanças na natureza do trabalho estariam cedendo lugar a tais procedimentos?

O certo é que não existe um padrão de perfil psicológico para as vítimas, mas existem contextos profissionais em que as práticas de assédio moral podem se desenvolver

com maior liberdade. Não são os meios nos quais predominam um alto nível de estresse e má organização que constituem uma autorização implícita às práticas perversas individuais, mas as práticas de gestão pouco claras ou mesmo francamente perversas.

O que favorece o assédio moral é o ambiente de trabalho onde não existem regras e normas internas bem claras, nem para os comportamentos nem para os métodos de trabalho; tudo parece permitido ou proibido, as pessoas não têm clareza do que podem e não podem fazer. Nesse cenário, o poder da chefia não tem limites.

O assédio se instala quando o diálogo é impossível e a palavra daquele que é agredido não consegue fazer-se ouvir. As situações perversas só podem ocorrer se forem estimuladas ou toleradas. Cabe aos dirigentes introduzir o respeito humano na empresa.

Práticas perversas nas empresas

Sabemos que o cotidiano nas empresas é permeado por disputas de poder e busca de oportunidades para aumentar os espaços de influência, não sendo surpresa o fato de que o ambiente de trabalho não constitui

exatamente um ambiente cordial de amigos. De modo geral, as pessoas disputam lugares por interesses próprios e as empresas estimulam essa disputa, considerando que certa dose de competição e animosidade é positiva.

No século passado, o modelo defendido como mais produtivo reforçava o individualismo e a disputa por posições hierárquicas verticalizadas. O modismo das reengenharias, que causou traumas às pessoas, levou as empresas a diminuir a quantidade dos níveis hierárquicos, que foram substituídos e valorizados por uma estrutura organizacional horizontalizada e o resgate do trabalho em equipe.

Porém, apesar de todo o discurso de humanização e democratização das relações de trabalho, de delegação e de participação de todos os níveis no processo decisório, muitas organizações continuam a desenvolver práticas do passado, que favorecem o autoritarismo e a centralização do poder. A estrutura piramidal tem como base a autoridade, mas sabemos que esta pode ser praticada sem abusos e excessos. A gestão por estresse permite a prática de ações reprováveis, canal para a falta de escrúpulos de chefes perversos, que sentem prazer com atos aviltantes e tirânicos.

Quanto mais desorganizada e mal-estruturada for a empresa,

melhor é a atuação do perverso, pois isso possibilita a realização do seu desejo de poder.

Nos dias atuais, é comum verificarmos diversas táticas ou técnicas praticadas pelas organizações para levar pessoas consideradas indesejadas ou que já não têm como contribuir na empresa a pedirem demissão, vencendo-as pelo cansaço. É também muito usual colocar o funcionário de quarentena ou na “geladeira”, pontuando sua morte simbólica através de ações como retirar sua mesa e cadeira, que reforçam a sua inutilidade e têm o objetivo de desestabilizá-lo. Em alguns países ações como essas permitem acionar a Justiça para reivindicar direitos, mas nem todas as categorias profissionais têm sindicatos atuantes que conseguem negociar acordos ou indenizações com as empresas.

Para os funcionários que vivenciam essa situação é difícil entender o que está por trás dos insultos e humilhações que fazem o seu dia-a-dia profissional. Algumas empresas sustentam um clima organizacional e um ambiente tão nocivo que o desrespeito humano é sua maior característica. Nesse contexto de ausência de regras e desorganização, um chefe sedento de poder pode desestruturar com impunidade seu rival potencial. Um único profissional que tenha autonomia na organização pode impunemente manipular e destruir outros

funcionários, a fim de conservar e demarcar seu poder.

O assédio moral é, muitas vezes, facilitado numa empresa através de políticas como a indefinição de papéis (não se sabe quem faz o que, quem é responsável por que), um clima organizacional instável (um funcionário é nomeado para um cargo e não se sabe o que se espera dele e mesmo até quando irá permanecer na função) e ausência de coordenação (as decisões são tomadas sem a participação e o consentimento do funcionário interessado ou envolvido).

Quando o assédio se torna público, os funcionários, na maioria das vezes, negam-se a intervir, evitam ser testemunhas do desagradável, do injusto e do perverso. Alegam desconhecer os detalhes, fingem ou até mesmo distorcem os fatos, diminuindo a importância do que está acontecendo com o outro. Tratam como pessoal aquilo que é possibilitado pelas particularidades da empresa.

O aumento atual dos atos perversos nas empresas é um sinal do individualismo que se alastra em nossa sociedade. Em um sistema que funciona com base na lei do mais forte, do que possui habilidade para iludir, a perversidade se expande com desenvoltura. Quando o poder é o valor primordial, a honestidade parece fraqueza.

A legislação e o assédio moral

O problema é mundial. Segundo pesquisa de 1996 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), cerca de 8% dos trabalhadores da União Européia, 12 milhões de pessoas, sofrem esse fenômeno.

Na Suécia, onde é reconhecido desde 1993, estima-se que o assédio atinja 9% dos trabalhadores. Na França, um caso de suicídio foi admitido como acidente de trabalho, resultado de pressão moral sofrida pelo trabalhador.

No Brasil, o tema é pouco discutido, mas os números também assustam. Segundo um estudo realizado por Margarida Barreto, médica e pesquisadora da PUC/SP, em 97 empresas de São Paulo (setores químico, plástico e cosmético), dos 2.072 entrevistados, 870 deles, o que corresponde a 42% da amostra, apresentam histórias de humilhação no trabalho. As mulheres são as maiores vítimas – 65% das entrevistadas relatam histórias de humilhação, contra 29% dos homens.

A pesquisadora afirma que o assédio moral é uma das consequências do modelo neoliberal, que obriga as empresas ao cumprimento rígido de metas, com a diminuição dos postos de trabalho e a sobrecarga de

quem permanece empregado. “Esse trabalhador flexível é expropriado no seu saber fazer, no seu tempo. Ele é encarado como um indivíduo sem desejo, sem família, sem amigos, sem vida pessoal. Há um clima de insegurança, de medo, de incerteza acentuada e de submissão muito grande”.

Segundo Valter Uzzo, secretário-geral da OAB-SP, mesmo sem leis específicas é possível processar o chefe “tirano” com a legislação vigente. “Uma das obrigações do empregador é cumprir o contrato de trabalho, que prevê tratamento cordial e respeitoso entre empregado e empregador”.

Com base na lei, a vítima pode entrar na Justiça do Trabalho com um pedido de rescisão indireta, que garante ao empregado aviso prévio, 13º salário e multa de 40% sobre o valor do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço). O funcionário pode adicionar ao processo um pedido de indenização por danos morais.

Quando o empregado não deseja se desligar da empresa – porque tem idade avançada para o mercado de trabalho, por exemplo, o que pode comprometer sua recolocação profissional – é possível acionar um mecanismo chamado “obrigação de fazer”, por meio do qual a empresa é obrigada a restituir ao funcionário sua função original, sob pena de multa diária.

“A Constituição assegura a todo cidadão o direito ao trabalho. O funcionário deixado sem nada para fazer acaba se desqualificando. E isso viola a legislação.”

A ofensa à honra, dano essencialmente pessoal, já era prevista no Código Comercial e a CLT consolidou-a, tipificando-a como motivo de despedida motivada (artigo 482) ou de denúncia, pelo empregado, do contrato de trabalho (artigo 483). Exagero contrário, porém, consiste em dizer que, havendo a figura da ofensa à honra, nada de novo aconteceu.

A novidade ocorreu no âmbito do direito do trabalho, quando se passou a dar um tratamento jurídico próprio ao dano pessoal ocorrente no seu interior. Até então, a figura da ofensa à honra só era tratada como falta anticontratual. Uma antiga discussão sobre o direito à indenização autônoma no acidente do trabalho, acatada pelo texto constitucional (artigo 7º, inciso XXVIII), acabou abrindo espaço para se perceber que as indenizações pretarificadas, pela ocorrência de “justa causa”, não cobriam um dano essencialmente diverso, como o pessoal. (Paulo Eduardo Vieira de Oliveira, Mestre e Doutor em Direito do Trabalho pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo e Professor de Direito do Trabalho e Direito Processual do Trabalho da Universidade São

Judas Tadeu, no seu trabalho publicado na *Revista da Amatra II*, edição de mar/abr-2002)

Segundo Hirigoyen, a Assembleia das Nações Unidas adotou a declaração dos princípios fundamentais de justiça referente às vítimas da criminalidade e às vítimas de abuso de poder, assim definidas:

Entende-se por vítimas pessoas que, individual ou coletivamente, tenham sofrido algum prejuízo, principalmente uma ofensa à sua integridade física ou mental, um sofrimento moral, uma perda material ou uma injúria grave a seus direitos fundamentais, em virtude de atos de omissão que não constituem ainda uma violação da legislação nacional, mas representam violações de normas internacionalmente reconhecidas em matéria de direitos humanos.

Além da Suécia, o assédio moral nas organizações é um delito reconhecido na Alemanha, nos Estados Unidos, na Itália e na Austrália. Na Suíça, algumas empresas privadas afixam um quadro com cópia do artigo 328 da legislação trabalhista:

O empregador é obrigado a tomar todas as medidas necessárias a fim de assegurar e melhorar a proteção da saúde, e garantir a saúde física e psíquica dos trabalhadores (...). A luta contra o assédio deve fazer parte dessas medidas, pois põe em

perigo a saúde física e psíquica da pessoa assediada.

Dessa forma, quando o agressor é um chefe que utiliza sistematicamente métodos perversos para amedrontar um funcionário, pode ser detido, utilizando-se o direito. Essas pessoas, como não são capazes de confrontar-se diretamente com seu subordinado, também não ousam enfrentar a justiça. Como têm medo, negociam a dispensa da vítima. Os perversos temem os processos na justiça, por revelarem publicamente o seu comportamento maligno.

Se não se encontrarem soluções para colocar limites de civilização, ética e respeito ao outro, mais cedo ou mais tarde será necessário legislar sobre o assédio moral nas organizações, tal como foi feito em relação ao assédio sexual.

A legislação trabalhista atribui ao empregador o dever de garantir condições de trabalho adequadas a seus funcionários. É sua obrigação desenvolver ações que identifiquem as causas de violência moral no trabalho, possibilitando intervir na empresa para eliminá-las. Essas ações devem ser planejadas, porque as consequências da violência moral podem não ser imediatas, mas motivar futuros acompanhamentos psicológicos ou médicos.

O que fazer?

Para prevenir ou intervir nos casos de assédio moral nas empresas, o profissional de recursos humanos, além dos dirigentes e chefias, tem um papel fundamental. Algumas medidas podem ser empreendidas pela área: implantar ações que favoreçam um bom clima organizacional; estimular o bom relacionamento entre os funcionários, promovendo eventos que propiciem sua interação e minimizem o estresse diário; desenvolver, em conjunto com as equipes, um código de conduta a ser respeitado por todos. Empresas cujas ações são transparentes têm menos oportunidade de sofrer com o fenômeno do assédio do que aquelas onde tudo é feito "por debaixo do pano"; reconhecer que o fenômeno do assédio pode existir na sua empresa; implantar um canal de comunicação em que o funcionário possa denunciar o assédio moral e contar com pessoas disponíveis para ouvi-lo; conversar individualmente com as partes envolvidas e depois em conjunto, para analisar sua percepção dos fatos; desenvolver um mecanismo de negociação entre a vítima e o agressor e viabilizar um acordo mútuo. Na impossibilidade de um acordo informal entre as partes, deve-se recorrer à ajuda de advogados.

Uma denúncia ou acusação de assédio moral é algo forte e pode gerar muitos problemas para a em-

presa e os envolvidos. Portanto, antes de qualquer ação, deve-se ter cautela e evitar julgamentos. Para Deise Neves Botelho Resende, advogada trabalhista especialista em relações do trabalho e colunista do *site* www.empregos.com.br, a primeira atitude que o empregado deve tomar é tentar conversar com o chefe e verificar o que está acontecendo. Muitas vezes o chefe nem percebe que está destratando o funcionário, e uma conversa franca e adulta pode sanar o problema, evitando que chegue à área de gestão de pessoas ou mesmo à justiça do trabalho.

Mas, quando o caso de assédio chegar ao conhecimento da área de gestão de pessoas, a sugestão da advogada é: investigue, converse com os funcionários, com as partes envolvidas, levando sempre em conta a ética do trabalho. Não privilegie a vingança e veja o assédio moral no contexto da empresa e do segmento em que atua. A organização passou ou vai passar por um processo de reestruturação? Vários funcionários têm-se mostrado mais irritados e emocionalmente abalados? Essas questões se fazem necessárias para uma análise global do problema.

Os dirigentes, chefias e profissionais de gestão de pessoas devem estar bem preparados emocional e tecnicamente, porque uma denúncia de assédio moral pode comprometer a imagem da empresa no mercado

interno e externo. A vítima responsabilizará a empresa e não o agressor pelo assédio moral. O nome da empresa é que ficará exposto e as consequências podem vir a ser irreversíveis para o seu sucesso.

Referências bibliográficas

HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 4.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

LEYMANN, Heinz. *Mobbing. La persécution au travail*. Paris: Seuil, 1996.

www.internet-lex.com.br

www.empregos.com.br

www.assediomoral.com.br

Cláudia Regina Barroso Ribeiro é psicóloga pela PUC Minas, mestre em Engenharia de Produção – Mídia e Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos. Professora de Psicologia e Comportamento Organizacional e de Administração de Recursos Humanos da PUC Minas e Faculdade de Administração Milton Campos. Pesquisadora e consultora organizacional, ribeiroc@uai.com.br

Paulo Mancini Neto é Administrador pela FACE-FUMEC, mestre em Administração Pública com ênfase em informática pela FJP-UFMG, especialista em análise de Sistemas e Marketing. Professor de Administração de Sistemas de Informação, Organização Sistemas e Métodos, Teoria Geral da Administração e Administração e Operação de um CPD da FACE-FUMEC. Coordenador didático pedagógico da Faculdade de Administração Milton Campos. Analista de Informática da Prodemge, pmancini@prodemge.gov.br
