


A DANÇA DA GARRAFA: ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

CADA VEZ MAIS A RIVALIDADE E A COMPETIÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS SÃO INCENTIVADAS NO AMBIENTE CORPORATIVO. BRINCADEIRAS E RITUAIS APARENTEMENTE INOCENTES PODEM ACABAR ATINGINDO A DIGNIDADE DO TRABALHADOR, COM GRAVES CONSEQUÊNCIAS EMOCIONAIS. AS EMPRESAS NÃO ESTÃO ISENTAS DE RESPONSABILIDADE, E DEVEM MANTER POLÍTICAS DE PREVENÇÃO E COMBATE A TAIS PRÁTICAS

 ROBERTO HELOANI, professor da FGV-EAESP, roberto.heloani@fgv.br

O clima de intensa competição e rivalidade nos ambientes corporativos tem passado a exigir um novo tipo de trabalhador. Para conquistar e manter um emprego, cada vez mais é necessário ser detentor não só de competências técnicas mas também de um forte espírito competitivo e de agressividade. Essa situação muitas vezes leva à emergência de comportamentos vio-

lentos, abusivos e humilhantes no ambiente de trabalho: em nome da competição interna e das metas a serem cumpridas, o relacionamento entre indivíduos torna-se desrespeitoso. E, não poucas vezes, a própria organização é complacente com o erro, o insulto e o abuso.

Esse clima permissivo facilita o surgimento de ofensas, até mesmo sádicas, justificadas, por exemplo, para

punir os profissionais que não atingiram suas metas. Procedimentos “inocentes” ou “brincadeiras” que, na verdade, acabam por constituir-se em práticas institucionalizadas de assédio moral. Como exemplos comumente observados em empresas brasileiras, é possível citar situações vexatórias ou obscenas, como a “dança da garrafa”, ou insultos como o de obrigar funcionários a vestir-se de mulher ou maquiarse como tal; fazer flexões recebendo xingamentos; aceitar ser chicoteado ou ganhar chicotes de presentes do chefe; vestir camisetas com dizeres ofensivos; usar como pingente uma tartaruga ou âncora visível à distância, sugerindo que aquele trabalhador é “lento” ou afundará a empresa; entre muitos outros. São rituais, enfim, que atingem a dignidade do trabalhador e podem colocar em risco a sua integridade emocional e profissional.

ANATOMIA DO ASSÉDIO

A pesquisadora e psicanalista francesa Marie-France Hirigoyen, em trabalho publicado em 2002, classifica o assédio moral em quatro categorias: isolamento, dignidade violada, atentado às condições de trabalho e violência verbal, física e sexual (ver quadro 1). Tais modalidades, convém salientar, podem acontecer de maneira combinada, tornando o ata-

QUADRO 1
AS QUATRO CATEGORIAS DE ASSÉDIO MORAL NAS EMPRESAS

TIPO DE ASSÉDIO	DESCRIÇÃO
Isolamento	Ignora-se a presença do trabalhador, impossibilitando o diálogo; se tenta falar, é interrompido; a comunicação com ele é feita por escrito; seu pedido de entrevista é negado pela direção
Dignidade violada	Gestos de desprezo e insinuações desdenhosas para com a vítima; rumores sobre sua sanidade mental; zombarias caricaturais sobre seu aspecto físico, nacionalidade, crenças religiosas ou convicções políticas; atribuição de trabalhos degradantes; injúrias
Atentado às condições de trabalho	Não transmitir informações úteis para a realização de tarefas; contestar sistematicamente decisões tomadas pelo trabalhador; criticar seu trabalho de maneira injusta ou exagerada; privá-lo do acesso aos instrumentos de trabalho; retirar o trabalho que lhe compete; dar sempre novas tarefas, muitas inferiores às suas competências; pressioná-lo para que não faça valer os seus direitos; agir de modo a impedir que obtenha promoção; atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos; dar instruções impossíveis de executar
Violência verbal, física e sexual	Ameaças de violência física que podem chegar à agressão; empurrões e gritos; invasão de privacidade por meio de telefonemas ou cartas; espionagem e estragos em bens pessoais; agressões sexuais

FONTE: PESQUISA MARIE-FRANCE HIRIGOYEN

QUADRO 2
QUEM PRÁTICA O ASSÉDIO

O chefe assedia o subordinado	58%
Chefe e colegas assediam o funcionário	29%
Assédio entre colegas	12%
O subordinado assedia o chefe	1%

FONTE: PESQUISA MARIE-FRANCE HIRIGOYEN

#5

ESPECIAL PRESSÕES E ANGÚSTIAS DO MUNDO CORPORATIVO

A DANÇA DA GARRAFA: ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

que mais contundente e rápido: os agressores usam de diferentes estratégias, objetivando sempre o enfraquecimento e a anulação da vítima.

A maior parte dos casos de assédio moral – 58%, segundo a pesquisadora – origina-se na relação entre chefe e subordinado, ao passo que 29% são praticados por chefes e colegas, 12% acontecem somente entre colegas, e uma pequena porcentagem (1%) corresponde ao subordinado que vitima o

chefe (ver quadro 2). Qualquer que seja a direção do assédio, porém, seu processo é ardiloso e bloqueia psicologicamente a capacidade de defesa da vítima, o que provoca mudanças em sua autoestima. A perda do autoconceito e a predominância do sentimento de inutilidade minam sua dignidade e autorrespeito. Esse cenário hostil induz o assediado a cometer erros, à desestabilização e à “corporização” das emoções, o que pode levá-lo a contrair graves doenças e, até

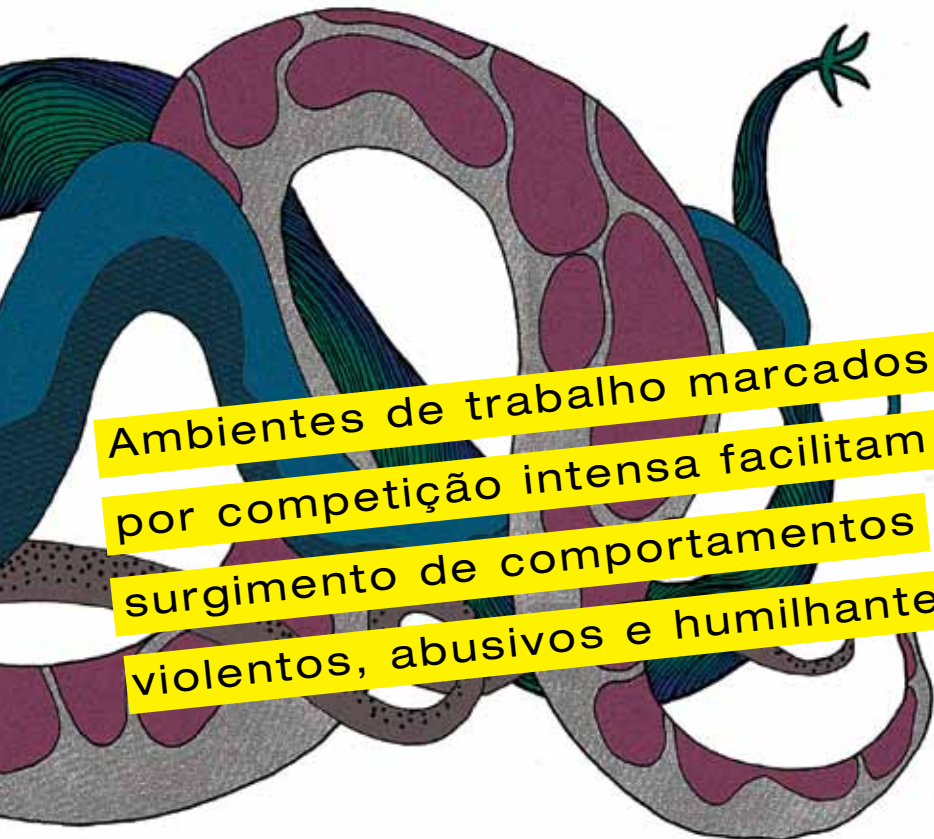
mesmo, no limite, a cometer suicídio.

O fato é que todos perdem quando ocorre esse tipo de violência no ambiente de trabalho. As empresas não devem fechar os olhos para o problema, e muito menos utilizar o cômodo e triste expediente de tentar responsabilizar as vítimas por sua ocorrência, invertendo o nexo causal. A informação é um antídoto eficaz e deve ser acessível a todos na organização. Divulgando casos e conscientizando os trabalhadores – do chão da fábrica até o alto escalão – sobre a gravidade de tais situações, é possível esperar uma significativa redução de ocorrências.

Nesse sentido, vale citar o site www.assediomoral.org, que o autor deste artigo ajudou a fundar em 2001. Com o objetivo de dar visibilidade ao tema, subsidiar estudiosos com dados sobre o assunto e auxiliar vítimas de assédio com informações que podem ser úteis para a resolução do problema, o site já teve, desde seu lançamento, cerca de dois milhões de acessos. Inúmeras histórias de assédio estão ali documentadas, das quais aproximadamente 95% chegaram até o site por iniciativa de seus próprios protagonistas.

RESPOSTA ORGANIZACIONAL

Como já foi dito, o clima de competição e rivalidade entre funcionários, mui-



tas vezes incentivado pelas próprias empresas, incita a violência nos ambientes de trabalho. O assédio moral é uma das principais faces dessa violência, e as organizações não estão isentas de suas responsabilidades.

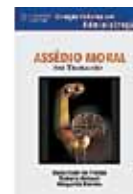
Uma política eficaz de prevenção e de combate deve ser abrangente e assumir um múltiplo caráter: administrativo, jurídico e psicológico. Portanto, é fundamental que diversos grupos organizacionais sejam envolvidos na definição e na criação de instrumentos para se lidar com as ocorrências.

Em específico, várias ações são possíveis, como a constituição de um comitê multidisciplinar formado por pessoas que gozem de credibilidade dentro da organização (médicos, psicólogos, assistentes sociais, sindicalistas); a dissuasão de ocorrências, deixando clara a sua reprovação pelo código de conduta da empresa; a criação de ferramentas para denúncia e apuração, como caixa de sugestões ou plataformas informatizadas para denúncia anônima; a utilização de metodologias lúdicas, como o teatro, para popularização do tema no ambiente de trabalho; o uso de cartilhas e da intranet para mensagens explicativas sobre o tema e indicações de como proceder caso uma pessoa seja vítima ou testemunhe a ocorrência do fenômeno; entre outras possibilidades.

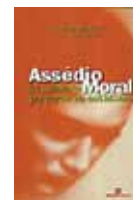
Embora seja um problema presente no mundo do trabalho em todas as épocas, a violência vem crescendo de modo substancial na atualidade

É preciso ter claro, porém, que os códigos de conduta e de ética não isentam a empresa de suas responsabilidades em caso de ocorrência de assédio moral, especialmente quando outras medidas não foram tomadas e/ou a organização foi conivente ou negligente. Por isso, é correto reafirmar que, quanto maior o compromisso de todos, mais a organização poderá orgulhar-se de ter feito o que é moralmente certo, economicamente mais barato e legalmente mais justo. E, finalmente, vale a pena advertir que escutar a vítima é fundamental, pois humaniza e propicia um melhor entendimento do processo gerador do sofrimento psíquico, permitindo superar a dor imposta pelas condições laborais. ■

PARA SABER MAIS:



ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO
livro de Maria Esther de Freitas,
Roberto Heloani e Margarida Barreto
Editora Cengage Learning, 2008.



**ASSÉDIO MORAL:
A VIOLÊNCIA PERVERSA
NO COTIDIANO**
livro de Marie-France Hirigoyen
Editora Bertrand, 2002.