

ALBERTO DA FONSECA TAVARES VITORINO

SOFRIMENTO MORAL E PSÍQUICO:
A banalização pela organização e sociedade

Orientadora: Benilda Bezerra
Coordenadora: Flavia Martinez

Monografia apresentada à
Universidade Veiga de Almeida como
requisito parcial para a Graduação em
Administração de Empresas.

UNIVERSIDADE VEIGA DE ALMEIDA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
RIO DE JANEIRO 2005

SOFRIMENTO MORAL E PSÍQUICO:
A banalização pela organização e sociedade

ALBERTO DA FONSECA TAVARES VITORINO

Aprovada em _____ de _____ de 2005.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Benilda Bezerra
Universidade Veiga de Almeida

Prof. _____
Universidade Veiga de Almeida

Aos professores desta instituição que, através de suas aulas, possibilitaram uma reflexão e elaboração de novas visões sobre a vida, além de formas de influenciá-la. Em especial às professoras Benilda Bezerra e Danielle Migueletto.

Agradeço primeiramente a Deus; a minha família que, com seu apoio incondicional, me proporcionou a capacidade de desenvolvimento necessária e forneceu todas as possibilidades para a vida; e a todos meus amigos que, de alguma forma, estiveram presentes nesta jornada.

RESUMO

A ilusão de que hoje em dia as empresas oferecem um ambiente de trabalho mais humano do que no início do século passado, quando o trabalho na linha de montagem era monótono e insalubre, não permite que as pessoas desenvolvam experiências ou construam uma narrativa coerente para suas vidas.

A ênfase nos trabalhos de curto prazo, na execução de projetos, na flexibilidade e, sobretudo, no incentivo à competição extrema, impede a formação do caráter. Virtudes estáveis como lealdade, confiança, comprometimento e ajuda mútua, são características que estão desaparecendo no novo capitalismo. Em alguns aspectos, as mudanças que marcam este novo sistema são positivas e levaram a uma economia dinâmica, mas também corroeram a idéia de objetivo, a integridade e a confiança nos outros, aspectos que gerações anteriores consideravam essenciais.

Palavras-chave: competição, perversão, assédio, medo, sofrimento, saúde.

ABSTRACT

Nowadays the illusion that the companies offer a more humanistic environment than the one in the beginning of the last century, when the work in the assembly line was monotonous and unhealthy, does not allow the people to develop experiences or construct a coherent narrative for their lives.

The emphasis in the works of short term, the execution of projects, flexibility and, over all, the incentive to the extreme competition, hinders the character's formation. Steady virtues as loyalty, confidence, commitment and mutual aid, are characteristics that are disappearing in the new capitalism. In some aspects, the changes that mark this new system are positive and had led to a dynamic economy, but they had also corroded the idea of objective, the integrity and the confidence in the others, aspects that previous generations considered essentials.

Key-words: competition, perversion, harassment, suffering, fear, health.

SUMÁRIO

Introdução.....	10
CAPÍTULO I: Definição.....	12
1.1. Sofrimento psíquico.....	12
1.2. Sofrimento moral.....	14
1.3. Assédio.....	16
1.4. Sofrimento.....	17
1.4.1. Medo da incompetência.....	18
1.4.2. A pressão para trabalhar mal.....	19
1.4.3. Sem esperanças de reconhecimento.....	21
1.4.4. Sofrimento e defesa.....	22
CAPÍTULO II: Fontes de angústia.....	24
2.1. Desemprego.....	24
2.2. Competição.....	24
2.3. Individualismo.....	26
2.4. Conflitos de interesse.....	27
2.4.1. O jogo das tentações.....	27
2.4.2. As omissões competentes.....	28
2.4.3. A duplicidade moral.....	29
CAPÍTULO III: Processo.....	31
3.1. Mudança de valores.....	31
3.2. A empresa que nada faz.....	32
3.3. A empresa que estimula os métodos perversos.....	33
3.4. Tolerância ao sofrimento.....	34
3.4.1. Negação pelas organizações políticas e sindicais.....	34
3.4.2. Vergonha e inibição da ação coletiva.....	36
3.4.3. Surgimento do medo e submissão.....	36
3.4.4. Da submissão à mentira.....	39
3.4.5. A manipulação da ameaça.....	40

CAPÍTULO IV: As conseqüências sobre a saúde	42
4.1. Conseqüências físicas.....	42
4.1.1. O estresse e a ansiedade.....	42
4.1.2. A depressão.....	42
4.1.3. Os distúrbios psicossomáticos.....	44
4.2. Conseqüências psíquicas.....	45
4.2.1. O estresse pós-traumático.....	45
4.2.2. A desilusão.....	47
4.2.3. A reativação das feridas.....	47
4.2.4. A vergonha e a humilhação.....	47
4.2.5. A perda do sentido.....	48
4.2.6. A desvitalização.....	49
4.2.7. A rigidificação.....	49
CAPÍTULO V: A estratégia de resposta.....	51
5.1. Fase I: Identificação do problema como assédio no trabalho.....	51
5.1.1. A negação.....	52
5.1.2. A afirmação.....	52
5.1.3. A identificação.....	54
5.2. Fase II: Desativação Emocional.....	55
5.2.1. A reação agressiva.....	55
5.2.2. A natureza da ira.....	56
5.2.3. Injustiça e perversidade do assédio.....	57
5.2.4. Canalizar a ira, a raiva e o ressentimento.....	57
5.2.5. O estilo manipulador de comunicação próprio do assediador.....	58
5.3. Fase III: Elaboração de resposta ao assédio mediante a projeção.....	59
5.3.1. A introjeção das acusações: da culpa e da vergonha à projeção.....	59
5.3.2. Os quatro graus da introjeção.....	60
5.3.3. As quatro respostas da projeção.....	61
5.3.4. A somatização.....	63
5.3.5. O diálogo com os sintomas somáticos.....	63
5.3.6. Desmaterialização do sintoma clínico mediante à consciência plena da dor.....	64

5.3.7. A identificação com o assediador e a submissão a ele.....	65
5.4. Fase IV: Superação do problema e integração na perspectiva vital da vítima.....	66
5.4.1. A identificação de pontos fracos.....	66
5.4.2. O rompimento do círculo de hostilidade e ressentimento.....	67
5.4.3. Muletas desnecessárias.....	67
5.4.4. Evitar a paralisação.....	67
5.4.5. Ação mesmo com medo.....	68
CAPÍTULO VI: Considerações Finais.....	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
NOTAS.....	74

INTRODUÇÃO

O trabalho industrial fez a empresa crescer e tornou o chefe cada vez mais distante. Antigamente, o aprendiz conversava com seu patrão. Hoje, um trabalhador pode passar a vida inteira numa firma sem nunca ter conversado com o gerente e muito menos com o presidente.

Esse tipo de abordagem impessoal que o progresso industrial trouxe está longe de provocar o entusiasmo do empregado, pois este prefere que tanto seus amigos como seus inimigos sejam pessoais. Mesmo um mau patrão conhecido é preferível a um chefe impessoal, nunca visto.

A indústria moderna muda constantemente, para atender às solicitações do mercado consumidor.

É certo que as condições de vida, hoje, proporcionam mais ensejo de diversão, e o lazer vai-se constituindo uma diversão comercializada que apela muito à motivação humana. As viagens são favorecidas e estimuladas. Cada vez mais começa-se a separar, de um lado, trabalho e, de outro, diversão, como duas coisas antagônicas e até conflitantes.

Isso tem prejudicado um bom relacionamento no trabalho.

A reflexão e o debate sobre o assédio e sofrimento no trabalho são recentes no Brasil, tendo ganhado força após a divulgação da pesquisa brasileira realizada pela Dra. Margarida Barreto, sob o título "Uma jornada de humilhações" e aparecido nos tribunais, gerando jurisprudência a respeito.

A primeira matéria sobre a pesquisa brasileira saiu na Folha de São Paulo, no dia 25 de novembro de 2000, na coluna de Mônica Bérnago. Desde então o tema tem tido presença constante nos jornais, revistas, rádio e televisão, em todo país. O assunto vem sendo discutido amplamente pela sociedade, em particular no movimento sindical e no âmbito do legislativo.

Nesse período foram criadas diversas leis municipais e estaduais tratando do tema. Há também um projeto de lei em discussão no Congresso Nacional propondo a inclusão do assédio moral no Código Penal.

Com a franca tendência observada na justiça trabalhista de condenar companhias nas quais ocorrem casos de assédio, essa é uma questão de economia de custos e pode evitar danos à imagem de marcas construídas ao longo de décadas.

Debates sobre suas causas e consequências informam à sociedade que começou a perceber a gravidade do problema e a se transformar nesse sentido. O preconceito diminuiu.

CAPÍTULO I: Definição

1.1 Sofrimento Psíquico

O assédio no trabalho, ou *mobbing*¹, causa enorme sofrimento nas pessoas que dele padecem e diminui a competitividade potencial das empresas. Assinala os contínuos e deliberados maus-tratos verbais e o modo de praticá-lo, recebidos por um trabalhador por parte de outro ou outros, os quais se comportam cruelmente em relação a ele, com o propósito de conseguir seu aniquilamento ou sua destruição psicológica e obter sua saída da organização mediante diferentes procedimentos².

A maior autoridade mundial na matéria, o professor da Universidade de Estocolmo Heinz Leymann, no início de sua obra excepcional sobre o tema (Mobbing, a perseguição no trabalho) faz uma importante observação: “Os conflitos são inevitáveis ... Não obstante, não é disto que aqui se fala. O assédio psicológico refere-se a um tipo de situação de caráter comunicativo que ameaça infligir ao indivíduo graves prejuízos psíquicos e físicos. O *mobbing* é um processo de destruição; compõe-se de uma série de procedimentos hostis que, tomados de forma isolada, poderiam parecer inofensivos, mas cuja repetição constante tem efeitos perniciosos³.

O conceito de *mobbing* define-se assim, pelo encadeamento, ao longo de um período de tempo bastante curto, de planos ou ações hostis consumadas, expressas ou manifestadas por uma ou várias pessoas até chegarem a uma terceira: o objetivo.

Tudo começa repentinamente com uma mudança brusca na relação entre o assediador e a pessoa que, a partir de então, vai se converter no objeto de seu assédio. A relação, que até o momento pode ter sido neutra e até positiva, torna-se negativa. Isso provoca confusão na vítima, que às vezes se pergunta acerca do porquê de seus problemas com o assediador e se analisa, tendendo a encontrar em si mesma a causa do assédio, desenvolvendo sentimentos de culpa e vergonha.

A mudança na relação costuma vir motivada por ciúme, inveja, competição promoção da pessoa ou chegada ao local de trabalho de um novo trabalhador. A primeira manifestação costuma consistir em fazer da vítima objeto de críticas sistemáticas, ferozes e injustificadas em relação a seu trabalho, seu aspecto físico ou suas idéias e orientações em

relação à tarefa que desempenha. E tudo isso acontece apesar de seu trabalho ter sido anteriormente avaliado como positivo ou até mesmo excelente.

A partir desse momento, começa a perseguição sistemática de superiores ou companheiros, com o objetivo de deteriorar ou denegrir a imagem pública do trabalhador mediante calúnias, boatos, mentiras interesseiras, zombarias e deboches.

Tal comportamento implica de imediato a deterioração da confiança da vítima em si mesma e em suas capacidades profissionais, dando início a um lento e contínuo processo de desvalorização pessoal, que consiste na destruição de sua auto-estima.

O problema da pessoa começa uma escalada, chegando aos departamentos de pessoal ou de recursos humanos (o caso é sempre a vítima, nunca o assediador), com o estigma prévio e o parecer prejudicado já projetado pelo(s) assediador(es) de “ter problemas de personalidade” ou de “ser uma pessoa conflituosa”. Na análise transacional⁴ a personalidade é definida como o modo habitual pelo qual o indivíduo sente, pensa, fala e atua para satisfazer suas necessidades no meio físico e social⁵.

O desfecho habitual da situação consiste normalmente em que a vítima se retira de maneira voluntária (pois não consegue mais suportar) ou forçada (mediante uma demissão) da organização, ou pede transferência para outros departamentos.

Os agentes do assédio psicológico costumam ser majoritariamente chefes, muito embora existam também assediadores entre os próprios companheiros e, quem diria, entre os próprios subordinados!

O assédio psicológico no trabalho tem como objetivo intimidar, diminuir, reduzir, nivelar, amedrontar e consumir a vítima, emocional e intelectualmente, com o fim de eliminá-la da organização ou de satisfazer a necessidade insaciável de agredir, controlar e destruir, normalmente apresentada pelo perseguidor, que se aproveita da ocasião que lhe oferece a situação organizacional particular (reorganização, redução de custos, burocratização, mudanças vertiginosas, etc.) para canalizar uma série de impulsos e tendências psicopáticas.

É necessário estabelecer aqui uma importante distinção. O assédio psicológico no trabalho transcende e supera em muito o que algumas pessoas poderiam descrever como o fato de ter um chefe difícil ou “duro”. Existe uma grande diferença entre o assédio psicológico e a pressão a que um gerente rude ou impositivo pode submeter sua equipe,

com a finalidade de cumprir prazos ou de incrementar a qualidade ou a produtividade. Nem todas as situações de tensão devem ser atribuídas, sem mais nem menos, à existência de *mobbing*. É importante diferenciar determinadas situações de outras.

O tratamento vexatório e ultrajante do *mobbing* tem por objetivo acabar com o equilíbrio e com a resistência psicológica do outro, minando-o e desgastando-o emocional e fisicamente.

Outro traço inconfundível do assédio psicológico está no fato de que ocasiona um escalada crescente nos ataques, até chegar a extremos impossíveis de ser suportados pela vítima. Em razão disso, em 90% dos casos o assédio psicológico culmina com a saída da pessoa da organização, incluindo por vezes intenções de suicídio ou suicídios consumados como resultado final.

A vítima das agressões repetitivas que constituem o processo de assédio psicológico ou *mobbing* vai perdendo gradualmente a fé e a confiança em si mesma, razão por que se vê afetada em diferentes aspectos de sua vida.

Entra na espiral de um tipo de estresse crescente que a vai minando fisicamente, acabando por tornar-se crônico e inespecífico, dando lugar a grande quantidade afecções ou enfermidades somáticas crônicas, que usualmente a conduzem a solicitar licenças no trabalho.

Desse modo, produzem-se alterações emocionais e da personalidade que afetam sua esfera de relações sociais e familiares. Tudo isso afeta também a qualidade de seu trabalho e sua eficácia, sendo assim proporcionados novos argumentos ao assediador, para continuar justificando sua agressão à vítima e incrementando perversamente a percepção pública de que se trata de um castigo merecido por parte dela.

1.2 Sofrimento Moral

O assédio moral ou violência moral no trabalho não é um fenômeno novo. Pode-se dizer que ele é tão antigo quanto o trabalho. A novidade reside na intensificação, gravidade, amplitude e banalização do fenômeno e na abordagem que tenta estabelecer o nexo-causal com a organização do trabalho e tratá-lo como não inerente ao trabalho⁶.

Na primeira grande pesquisa nacional⁷ sobre o tema, conduzida pela professora Margarida Barreto, foram ouvidos 42.000 trabalhadores de diversos tipos de organização, aproximadamente 25% indicaram já ter sofrido o problema no trabalho.

A violência moral nas empresa tem contornos sutis: coação, humilhação e constrangimento são situações comuns que muitas vezes nem são percebidas pelas vítimas como um ato de violência.

A humilhação é um sentimento de ser ofendido, menosprezado, rebaixado, inferiorizado, submetido, vexado, constrangido e ultrajado pelo outro. É sentir-se um ninguém, sem valor, inútil. Magoado, revoltado, perturbado, mortificado, traído, envergonhado, indignado e com raiva. A humilhação causa dor, tristeza e sofrimento.

Assédio moral no trabalho é a exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego.

Caracteriza-se pela degradação deliberada das condições de trabalho em que prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização. A vítima escolhida é isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpabilizada e desacreditada diante dos pares. Estes, por medo do desemprego e da vergonha de serem também humilhados associado ao estímulo constante à competitividade, rompem os laços afetivos com a vítima e, frequentemente, reproduzem e reatualizam ações e atos do agressor no ambiente de trabalho, instaurando o “pacto da tolerância e do silêncio” no coletivo, enquanto a vítima vai gradativamente se desestabilizando e fragilizando, perdendo sua auto-estima.

A humilhação repetitiva e de longa duração interfere na vida do trabalhador de modo direto, comprometendo sua identidade, dignidade e relações afetivas e sociais, ocasionando graves danos à saúde física e mental, que podem evoluir para a incapacidade

laborativa, desemprego ou mesmo a morte, constituindo um risco invisível, porém concreto, nas relações e condições de trabalho.

Deve-se distinguir normas jurídicas (leis, regulamentos) e normas morais. Ambos os tipos de normas regulamentam as relações sociais, postulam condutas obrigatórias, assumem a forma de imperativos e visam a garantir a coesão social. Mas, enquanto as normas morais exigem uma adesão ideológica que se transforma em coação interna aos agentes, as normas jurídicas são cumpridas haja ou não adesão, porque funcionam sobretudo com base na coerção externa. As primeiras tiram seu substrato do princípio da legitimidade; as segundas tiram seu substrato do princípio da legalidade⁸.

A moral é um discurso da justificação e se encontra no coração da ideologia. É um dos mais poderosos mecanismos de reprodução social, porque define o que é permitido e proibido, justo e injusto, lícito e ilícito, certo e errado. Ao arrolar obrigações, fins e responsabilidades, suas normas são prescrições que pautam as decisões e moldam as ações dos agentes. Ora, quem valida tais deveres ou finalidades? As coletividades às quais pertencem esses agentes: tanto a sociedade inclusiva (uma civilização determinada, um país particular) como uma classe social, diversas categorias sociais, várias organizações, cada qual com sua moral específica. Cada coletividade empenha-se em tornar hegemônica sua moral peculiar num complexo de influências que se entrecruzam.

As morais têm caráter exclusivamente social, não se aplicam a atos pessoais que não afetem os outros ou que não produzam conseqüências sobre outrem. Expressam relações de força e formam os núcleos das ideologias. Assim, para conhecer a moralidade de uma organização é preciso antes de tudo saber como se imbricam suas ideologias política e econômica, porque toda ideologia comporta uma moral particular.

1.3 Assédio

Por assédio em um local de trabalho deve-se entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho⁹.

Essa guerra psicológica no local de trabalho agrega dois fenômenos:

- O abuso de poder, que é rapidamente desmascarado e não é necessariamente aceito pelos empregados;
- A manipulação perversa, que se instala de forma mais insidiosa e que, no entanto, causa devastações muito maiores.

O assédio nasce como algo inofensivo e propaga-se insidiosamente. Em um primeiro momento, as pessoas envolvidas não querem mostrar-se ofendidas e levam na brincadeira desavenças e maus-tratos. Em seguida esses ataques vão se multiplicando e a vítima é seguidamente acuada, posta em situação de inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes durante um período maior.

Depois de certo tempo de evolução do conflito, surgem fenômenos de fobia recíproca: ao ver a pessoa que ele detesta, surge no perseguidor uma raiva fria, desencadeia-se na vítima uma reação de medo. É um reflexo condicionado agressivo ou defensivo. Para a análise transacional é a criança que reage dessa forma, com insegurança.

Contrariando o que seus agressores tentam fazer crer, as vítimas, de início, não são pessoas portadoras de qualquer patologia, ou particularmente frágeis. O assédio torna-se possível porque vem precedido de uma desvalorização da vítima pelo perverso, que é aceita e até caucionada posteriormente pelo grupo. Essa depreciação dá uma justificativa posterior à crueldade exercida contra ela e leva a pensar que ela realmente merece o que lhe está acontecendo.

1.4 Sofrimento

Há a crença que o sofrimento no trabalho foi bastante atenuado ou mesmo completamente eliminado pela mecanização e a robotização, que teriam abolido as obrigações mecânicas, as tarefas de manutenção e a relação direta com a matéria que caracterizam as atividades industriais¹⁰.

Porém, há um outro tipo de sofrimento: o sofrimento dos que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização do trabalho: imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e de diploma,

de experiência de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos e de adaptação à cultura ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com os clientes, etc.

1.4.1 Medo da incompetência

Existe uma defasagem irreduzível entre a organização prescrita do trabalho e a organização real do trabalho. Na verdade, sejam quais forem as qualidades da organização do trabalho e da concepção, é impossível, nas situações comuns de trabalho, cumprir os objetivos da tarefa respeitando escrupulosamente as prescrições, as instruções e os procedimentos. Caso se atenha a uma execução rigorosa, observa-se a conhecida “operação padrão” ou “operação tartaruga” em que o trabalho é executado com zelo excessivo. O zelo é precisamente tudo aquilo que os operadores acrescentam à organização prescrita para torná-la eficaz; tudo aquilo que empregam individual e coletivamente e que não depende da execução¹¹.

Em situações de trabalho comuns, é freqüente verificarem-se incidentes e acidentes cuja origem não se consegue jamais entender e que abalam e desestabilizam os trabalhadores mais experientes. Isso vale para todas situações de trabalho tecnicamente complexas que implicam riscos para a segurança das pessoas ou das instalações. Em tais situações, muitas vezes os trabalhadores não têm como saber se suas falhas se devem à sua incompetência ou a anomalias do sistema técnico. E essa fonte de perplexidade é também a causa de angústia e de sofrimento, que tomam a forma de medo de ser incompetente, de não estar à altura ou de se mostrar incapaz de enfrentar convenientemente situações incomuns ou incertas, as quais, precisamente, exigem responsabilidade.

Como exemplo pode-se descrever a situação de um médico ainda inexperiente, mas a quem foi atribuído um cargo de responsabilidade num setor de reanimação. Mesmo não tendo concluído sua formação, confiaram-lhe a responsabilidade médica por todo o serviço, pois após algumas mudanças de pessoal e a recusa do diretor do hospital em fazer novas contratações, sobraram cargos. Assim para “tapar buraco”, aproveitou-se esse estudante, cuja remuneração não se compara àquela de um titular.

O jovem médico, consciencioso e trabalhador, consegue dar contas das tarefas que lhe são confiadas. Ele vai ganhando gradualmente a confiança da equipe, dos pacientes e de suas famílias. Sua competência é amplamente reconhecida. Mas algo o atormenta. Alguns de seus pacientes morrem mesmo quando o prognóstico lhes é favorável. Exasperam-no os resultados incompreensíveis de certas decisões suas, sobretudo quando prescreve a utilização de “respirador artificial” em pacientes intubados. Vários pacientes são vítimas de asfixia, e ele não consegue entender por quê. Chega a pensar que cometeu erros de diagnóstico e ou falhas terapêuticas, mas não consegue esclarecê-los. Torna-se cada vez mais perturbado, perde a confiança em si mesmo e resolve finalmente consultar um psiquiatra que o ajude a vencer uma depressão ansiosa, surpreendente pois todos o respeitam. Tornando-se cada vez mais fechado e irritável, ele se isola, se aflige e aos poucos vai perdendo a confiança da equipe. Esta, por sua vez, ao descobrir a causa de sua perplexidade, acaba por duvidar de sua competência e, por fim, a suspeitar dele.

Somente muito tempo depois, quando sua situação psíquica está francamente deteriorada, é que lhe ocorre uma idéia. Antes de pôr um novo paciente sob respiração artificial, ele encaixa a máscara de oxigênio no próprio nariz. Então sufoca ao inalar algo que, pelo cheiro, reconhece como formol. Suas diligências o levam a descobrir que a firma responsável pela manutenção e esterilização dos aparelhos de reanimação não respeita os procedimentos, a fim de ganhar tempo e disfarçar, por essa fraude, a falta de pessoal.

1.4.2 A pressão para trabalhar mal

Quando o trabalhador sabe o que deve fazer, mas não pode fazê-lo porque as pressões sociais do trabalho o impedem. Colegas criam-lhe obstáculos, o ambiente social é péssimo, cada qual trabalha por si, enquanto todos sonégam informações, prejudicando assim a cooperação. Nas tarefas ditas de execução sobeja esse tipo de contradições em que o trabalhador se vê de algum modo impedido de fazer corretamente seu trabalho, constrangido por métodos e regulamentos incompatíveis entre si¹².

Ser constrangido a executar mal o seu trabalho, a atamancá-lo ou a agir de má-fé é uma fonte importante e extremamente freqüente de sofrimento no trabalho.

Como exemplo, podemos descrever a situação de um engenheiro recentemente designado para o controle de tráfego de trens. Alguns dias após sua chegada, toma conhecimento de um incidente ocorrido no setor da ferrovia pelo qual é responsável. A cancela de uma passagem de nível não baixou à passagem de um trem. No momento não havia ninguém na estrada, nem a pé nem de carro. Em reunião de trabalho, o engenheiro relata o incidente. Os dispositivos automáticos não funcionaram. Após o incidente, a cancela voltou a funcionar normalmente, sem nenhuma intervenção técnica ou reparo específico. O novo gerente insiste em identificar a causa, mas os demais minimizam a importância do fato. O engenheiro não pensa assim e exige uma investigação completa. O grupo aos poucos vai isolando o novato insistente.

As mudanças estruturais e o enxugamento dos quadros deixam todos tão sobrecarregados de trabalho que eles “deixam pra lá”. Não admitem tal situação oficialmente mas se limitam a recusar a investigação proposta pelo novo colega porque ela seria difícil e demandaria muito tempo e trabalho.

Surge um impasse e o chefe da garagem intervém e decide que não houve incidente pois não houve descarrilamento do trem, nem colisão com algum veículo ou passante, nem ferido nem mortos. Ao sair da reunião, o engenheiro não se sente bem, está arrasado, não entende a atitude dos outros, tampouco sua unanimidade. Fica em dúvida, não sabe mais se está apenas seguindo o regulamento e o bom senso ético ou se, ao contrário, está dando mostras de perfeccionismo e teimosia descabida, cumprindo-lhe, nesse caso, a vida profissional. Nos dias seguintes seus colegas evitam comer à mesma mesa que ele e dirigem-lhe a palavra. O infeliz já não compreende mais nada.

Para Kanitz¹³, as pessoas que têm poder de decisão em uma organização não necessitam de muita visão ou competência. Basta ter um mínimo de conhecimento para sair pontificando soluções.

Através do corolário “Em terra de cego, quem tem um olho é rei, e quem tem dois olhos é muito malvisto.” demonstra-se que indivíduos inteligentes e capazes são encarados como uma enorme ameaça e precisam ser rapidamente eliminados pelos que estão no poder. Por essa razão, pessoas com mérito e competência dificilmente são promovidas no Brasil.

Devido a inúmeras situações presenciadas, Kanitz dá as seguintes alternativas para os que tem “dois olhos”:

- Desistir de lutar e optar pelo anonimato; colocar suas idéias brilhantes na mesa do chefe e deixar que elas sejam descaradamente roubadas; fingir-se de morto, para não se tornar vítima de assédios.
- Procurar organizações que valorizem o talento, que tenham critérios de avaliação claros e baseados em meritocracia.
- Procurar um chefe que tenha “dois olhos” e grudar nele; ajudá-lo a formar uma grande equipe.

Desta forma, Kanitz brinca com um ditado recorrente e expõe uma situação que nada têm de excepcional no trabalho.

1.4.3 Sem esperança de reconhecimento

Independente das condições do trabalho, o resultado obtido é em geral à custa de esforços que exigem total concentração da personalidade e da inteligência de quem trabalha. Há os indolentes e os desonestos, mas, em sua maioria, os que trabalham se esforçam por fazer o melhor, pondo nisso muita energia, paixão e investimento pessoal. É justo que essa contribuição seja reconhecida. Quando ela não é, quando passa despercebida em meio à indiferença geral ou é negada pelos outros, isso acarreta um sofrimento que é muito perigoso para a saúde mental¹⁴.

O reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham. Muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva e da personalidade no trabalho.

Do reconhecimento depende na verdade o sentido do sofrimento. Quando a qualidade do trabalho é reconhecida, também os esforços, angústias, dúvidas, decepções, desânimos adquirem sentido. Todo esse sofrimento, portanto, não foi em vão; não somente prestou uma contribuição à organização do trabalho, mas também fez do trabalhador, em compensação, um sujeito diferente daquele que era antes do reconhecimento.

Não podendo gozar os benefícios do reconhecimento de seu trabalho nem alcançar o sentido de sua relação para com o trabalho, o sujeito se vê reconduzido ao seu sofrimento e somente a ele. Sofrimento absurdo, que não gera senão sofrimento, num círculo vicioso e dentro em breve desestruturante, capaz de desestabilizar a identidade e a personalidade e de levar à doença mental.

1.4.4 Sofrimento e defesa

Assim embora faça parte das expectativas de todos os que trabalham, o reconhecimento raramente é conferido de modo satisfatório.

Se o sofrimento não se faz acompanhar de descompensação psicopatológica, é porque contra ele o sujeito emprega defesas que lhe permitem controlá-lo. No domínio da psicologia do trabalho, o estudo clínico mostrou que, a par dos mecanismos de defesa classicamente descritos pela psicanálise, existem defesas construídas e empregadas pelos trabalhadores coletivamente. Trata-se de “estratégias coletivas de defesa” que são especificamente marcadas pelas pressões reais do trabalho¹⁵.

A normalidade é interpretada como o resultado de uma composição entre o sofrimento e a luta (individual e coletiva) contra o sofrimento no trabalho. Portanto, a normalidade não implica ausência de sofrimento, muito pelo contrário. Pode-se propor um conceito de “normalidade sofrente”, sendo pois a normalidade não o efeito passivo de um condicionamento social, de algum conformismo ou de uma “normalização” pejorativa e desprezível, obtida pela interiorização da dominação social, e sim o resultado alcançado na dura luta contra a desestabilização psíquica provocada pelas pressões do trabalho.

Necessárias à proteção da saúde mental contra os efeitos deletérios do sofrimento, as estratégias defensivas podem também funcionar como uma armadilha que insensibiliza contra aquilo que faz sofrer. Além disso, permitem às vezes tornar tolerável o sofrimento ético, e não mais apenas psíquico, entendendo-se por tal não o sofrimento que resulta de um mal padecido pelo sujeito, e sim o que ele pode experimentar ao cometer, por causa de seu trabalho, atos que condena moralmente. Em outras palavras, é bem possível que agir mal, isto é, infligir a outrem um “sofrimento indevido”, cause também sofrimento àquele que

assim age, no contexto de seu trabalho. E se ele for capaz de construir defesas contra esse sofrimento, poderá manter seu equilíbrio psíquico.

CAPÍTULO II: Fontes de Angústia

2.1 Desemprego

Não são todas as pessoas que partilham do ponto de vista segundo o qual as vítimas do desemprego, da pobreza e da exclusão social seriam também vítimas de uma injustiça. Em outras palavras, para muitos cidadãos, há aqui uma clivagem entre sofrimento e injustiça. Essa clivagem é grave. Para os que nela incorrem, o sofrimento é uma adversidade, é claro, mas essa adversidade não reclama necessariamente reação política. Pode justificar compaixão, piedade ou caridade. Não provoca necessariamente indignação, cólera ou apelo à ação coletiva. O sofrimento somente suscita um movimento de solidariedade e de protesto quando se estabelece uma associação entre a percepção do sofrimento alheio e a convicção de que esse sofrimento resulta de uma injustiça¹⁶.

Acreditar que o desemprego e a exclusão resultam de uma injustiça ou concluir, ao contrário, que são fruto de uma crise pela qual ninguém tem responsabilidade não é algo que dependa de uma percepção, de um sentimento ou de uma intuição, como é no caso do sofrimento. A questão da justiça ou da injustiça implica antes de tudo a questão da responsabilidade pessoal. As noções de responsabilidade e de justiça concernem à ética e não à psicologia.

A adesão à causa economicista, que separa a adversidade da injustiça, não resultaria, como se costuma crer, da mera resignação ou da constatação de impotência diante de um processo que nos transcende, mas funcionaria também como uma defesa contra a consciência dolorosa da própria cumplicidade, da própria colaboração e da própria responsabilidade no agravamento da adversidade social.

2.2 Competição

No ritmo de alta competição cada vez mais estimulado em escritórios e fábricas, a pressão exercida pela chefia para cobrar resultados acaba freqüentemente excedendo os limites do razoável¹⁷. Envolvido nesta rotina de aumento de produtividade, o trabalhador nem sempre percebe o problema – ou, para piorar, passa a ser cúmplice do próprio martírio,

aumentando sua jornada, tornando-se um adversário dos colegas para demonstrar suas capacidades e reduzindo prazos e equipes, para não ser apontado como peça discordante do sistema. Na conta final, tem-se, de um lado, gente frustrada por não alcançar as metas cada vez mais ambiciosas. E de outro, funcionários que transformam o trabalho em razão única de sua existência – até o dia em que não mais darão conta do recado e serão substituídos, descobrindo que investiram tudo num falso projeto de vida.

Moura observa que a ênfase, cada vez maior, na competitividade, como condição de sobrevivência, dificulta ainda mais os esforços para a cooperação e a integração entre as pessoas¹⁸. Afinal, quem compete tende a ver o outro como um inimigo. O medo do outro, principalmente daqueles que consideramos diferentes, se acentua. O afastamento, a discriminação, a exclusão do outro, passa a ser uma constante. Diante da escassez, o que interessa é vencer, o que significa vencer o outro. Logo, a existência social, única alternativa à solidão, em vez de ser “com-viver” (ou viver com o outro) passa a ser um superar, um submeter, um viver a despeito do outro.

A sobrevivência de uma empresa na atualidade está na sua competitividade, e em nome dela faz-se de tudo¹⁹. Quem não aceita as regras é eliminado (demitido da empresa). Quem aceita, precisa superar e vencer os concorrentes, como numa verdadeira guerra.

A busca da competitividade atinge a todas as empresas, pequenas, médias ou grandes, mais em umas que em outras. Existem vencedores e vencidos. Porém essa guerra se mantém na credulidade de todos que eles serão os vencedores. No entanto, o que vemos são mais vencidos do que vencedores. É notado que o acionamento da máquina de guerra funciona bem.

Para explicar esse funcionamento existem duas respostas possíveis:

- a guerra existe porque é inevitável, é natural, ela resulta de leis naturais, além da vontade dos homens;
- existem leis econômicas construídas pelos homens, onde a evolução das conjunturas é sensível às decisões e ações humanas.

A primeira possibilidade é a mais abalizada. A segunda pressupõe que as condutas humanas são sua origem, e que para isso a maioria deve contribuir, ou ao menos não impedir, para seu funcionamento. Essa contribuição (ativa ou passiva, consciente ou inconsciente) toma forma no sofrimento no trabalho. Esse sofrimento aumenta com o

absurdo de um esforço no trabalho que em troca não permitirá satisfazer as expectativas criadas pelo indivíduo nos planos material, afetivo, social e político. Mas o sofrimento não desativa a guerra econômica, ao contrário, aumenta-a.

Para exemplificar, pode-se verificar que certas instituições de ensino agem como se a lógica do comércio – aquela que diz que o freguês sempre tem razão – também valesse dentro da sala de aula. Os professores se queixam do sentimento de impotência diante de alunos indisciplinados devido ao fenômeno de subversão do senso de hierarquia que ocorre em grandes redes de ensino privadas e em colégios tradicionais.

Sempre fez parte do desafio do magistério administrar os alunos. A diferença é que, hoje, em muitos casos, a relação comercial entre as instituições e os próprios alunos (ou os pais) se sobrepõe à autoridade do professor.

A postura leniente com a disciplina explica-se, em parte, pelo número crescente de carteiras vazias. A oferta de ensino aumentou consideravelmente acima do nível de procura.

É uma relação contraditória. Entregou-se a tarefa da educação às instituições de ensino, porém quando se acha exageradas as exigências escolares ou as punições impostas aos indisciplinados, os alunos (ou os pais) se vêem no direito de interferir, questionar e até mesmo ditar as regras.

O professor acaba submetido a múltiplas pressões. É seu dever ensinar, impor disciplina aos alunos e, ao mesmo tempo, evitar que a instituição perca “clientes”.

2.3 Individualismo

O desabrochar do individualismo reafirma o perfil do novo trabalhador: autônomo, flexível, capaz, competitivo, criativo, agressivo, qualificado e empregável. Estas habilidades o qualificam para a demanda do mercado que procura a excelência e saúde perfeita. Estar apto significa responsabilizar os trabalhadores pela formação / qualificação e culpabilizá-los pelo desemprego, aumento da pobreza urbana e miséria, desfocando a realidade e impondo aos trabalhadores um sofrimento perverso.

A violência moral no trabalho constitui um fenômeno internacional segundo levantamento recente da Organização Internacional do Trabalho (OIT) com diversos países desenvolvidos. A pesquisa aponta para distúrbios da saúde mental relacionado com as

condições de trabalho em países como Finlândia, Alemanha, Reino Unido, Polônia e Estados Unidos. As perspectivas são sombrias para as duas próximas décadas, pois segundo a OIT e Organização Mundial da Saúde, estas serão as décadas do “mal estar na globalização”, onde predominará depressões, angústias e outros danos psíquicos, relacionados com as novas políticas de gestão na organização de trabalho e que estão vinculadas as políticas neoliberais.

2.4 Conflitos de interesse

2.4.1 O Jogo das Tentações

Em todas as sociedades que conheceram o comércio monetário esteve sempre presente a avidez sagrada por ouro. Tal tendência dá forma a condutas inescrupulosas, inspira fins egoístas e substitui o comércio, vez por outra, pela guerra, pela pilhagem e pela pirataria. De maneira que o impulso incontrolado, ou a ânsia para acumular riquezas, lança sua âncora nas profundezas da história e está condicionado pela existência de trocas mercantis²⁰.

Empresários e gestores atuais encaram todo dia o desafio: “Se uma pessoa puder mentir, trapacear e roubar, e nunca ser pega, por que deveria ser honesta?”. Esta provocação intelectual nos projeta diretamente para o âmago da reflexão ética, no marco das economias monetárias. Uma vez que as circunstâncias propiciam tentações – riqueza, poder, fama, posição, prestígio, sexo, saciação de vícios –, e na medida em que basta pôr de lado eventuais escrúpulos, por que resistir ou renunciar a elas?²¹

Dirão: porque as pessoas têm caráter, não são venais. Realmente existem agentes sociais que não caem em tentações, santos e heróis rigorosamente apegados a suas convicções e que não entregam seus companheiros nem submetidos a torturas. No entanto, seria esta a regra? Qualquer observação empírica ensina que não. E adverte também quanto ao aspecto extraordinário desses feitos. Daí a admiração pública, o apreço e o aplauso. Ora, se a virtude, a honestidade e a pureza da alma não são moedas correntes, o que pensar? Não caberia examinar quais vetores influenciam os comportamentos morais, socialmente validados, não obstante a própria falibilidade individual? Nessa direção, há três inferências

que nos ajudam a desmistificar o assunto: as pessoas não são inteiriças, totalmente boas ou totalmente más; não basta enunciar normas morais, pautas de decência, para que os agentes ajam com probidade; e controles permanentes e sanções limitadoras são indispensáveis para que as normas morais prosperem.

No universo empresarial, nem sempre as decisões podem ser tomadas com o talhe claro dos catecismos, sabendo-se de antemão o certo e o errado. Há inúmeras situações carentes de normalização que não remetem às confortáveis dicotomias do tipo branco e preto. Diante delas, as opiniões se dividem, exacerbadas, porque os interesses subjacentes convivem em frontal oposição. Quem será beneficiado e quem sairá prejudicado? Eis por que se justifica uma competente reflexão ética. Vale a pena distinguir então entre: racionalizações, que são situações em que o agente sabe o que é certo fazer, mas deixa de fazê-lo mediante justificações oficiosas; e dilemas, que são situações em que o agente não sabe o que é certo fazer e patina na incerteza moral.

2.4.2 As Omissões Competentes

Os países capitalistas navegam com certa desenvoltura na ambigüidade moral, já que o interesse pessoal é visto como motor da economia. Intenções morais dúbias estariam se combinando para produzir resultados moralmente benéficos²². Mas cabe perguntar-se: o quão morais são esses resultados? A mão invisível do mercado, ou sua ação disciplinadora, seria realmente capaz de gerar efeitos moralmente benéficos? E em benefício de quem? Em que medida isso operaria em prol da coletividade? Onde estão as evidências de que o jogo de soma zero não compensa os desonestos? Repousam aí as dificuldades dos problemas éticos contemporâneos. Como equacionar interesses individuais e responsabilidade social? Como perseguir a maximização do lucro sem ferir os interesses dos *stakeholders*?²³

Existem inúmeros sistemas de referências que se apóiam, em última instância, em interesses contraditórios. À vista disso, por que razão deveríamos evitar os obstáculos do relativismo moral? Por que não assumir desde logo a diversidade das morais e das moralidades, e a impossibilidade de hierarquizá-las, a não ser de forma etnocêntrica? Por que não olhar de frente as morais como são: discursos de justificação que exprimem interesses coletivos, à semelhança das ideologias, e que se confrontam na tentativa de

estabelecer sua hegemonia? A moral dos dominantes torna-se a moral social em vigor e as ações são julgadas a partir de seus cânones.

2.4.3 A Duplicidade Moral

Deve-se ter consciência de que “falhas morais” não são exclusividades da história contemporânea. Sempre ocorreram, embora mantidas em sigilo nos círculos íntimos do poder. Os “cumes da sociedade” sempre puderam sonegar informações, fazer vistas grossas ou nutrir boa dose de hipocrisia, quando não cultivar uma dupla moral. Sempre puderam receitar punições exemplares para a plebe, ao mesmo tempo que toleravam os “deslizes” cometidos pelos homens de bem – os que ficam acima de qualquer suspeita. Mas de onde vinha o respaldo? Da mordaza imposta à mídia pelos regimes totalitários e autoritários, que jamais permitiram o vazamento de escândalos. Ou, nos regimes liberais, da subordinação do conteúdo das publicações e das emissões aos interesses dos grandes anunciantes²⁴.

A chave da discussão contemporânea gira em torno do egoísmo ético em choque com as morais socialmente orientadas. Rastreia-se uma dupla moral social: uma moral da integridade, que é a moralidade oficial, edificante e convencional, compondo uma retórica pública que se difunde nas escolas, nas igrejas, nos tribunais e na mídia; e uma moral do oportunismo, que é a moral oficiosa, pragmática e dissimulada, furtivamente praticada como ação entre amigos, e muitas vezes celebrada pela “esperteza” de seus procedimentos.

A moral da integridade caracteriza-se por ser proeminente e pressupor uma probidade universal. É praticada pelos agentes que se orientam pelo rigor moral, escrupulosos, cuidadosos, severos, minuciosos no respeito às normas morais vigentes. A moral do oportunismo, por sua vez, assume um caráter interesseiro e repousa na complacência ou na leniência ante as transgressões às normas morais oficiais. Tem por base o egoísmo ético que, na ânsia de obter vantagens e saciar caprichos, despe-se de quaisquer escrúpulos. É eticamente marginal porque reduzida ao mais estreito interesse pessoal. Quem pratica esta moral são os agentes que tendem a fugir ao dever e à lei, mas se valem de um discurso com boa consistência interna. A moral do oportunismo articula princípios e valores, finca raízes no solo de uma forte tradição histórica e desfruta de larga difusão que recorta diagonalmente todas as classes sociais.

Os valores da moral da integridade são a honestidade, a lealdade, a idoneidade, o respeito à verdade e à legalidade, o compromisso com a retidão. Tais virtudes desenham o perfil do homem de caráter, confiável, decente e digno, cumpridor de suas obrigações e fiel à palavra empenhada, sujeito eminentemente virtuoso e inflexível na preservação dos valores consagrados. Quaisquer decisões e ações deveriam orientar-se por princípios que, por definição, valem para todos os homens. Em contrapartida, a moral do oportunismo funciona com base em procedimentos cínicos como o jeitinho, o calote, a falta de escrúpulo, o desprezo irresponsável pelas conseqüências dos atos praticados, o vale-tudo, o engodo, a trapaça, a exaltação da malandragem, o fisiologismo e a bajulação. Esta moral valoriza o enriquecimento rápido e o egotismo, consagra a esperteza e acredita que o proveito pessoal move o mundo. Assim, desde que a finalidade seja alcançada, a ação se justifica, não importam os meios (lícitos ou não).

CAPÍTULO III: Processo

3.1 Mudança de Valores

A perversão fascina, seduz e dá medo. Os indivíduos perversos costumam ser invejados, porque os imaginamos dotados de uma força superior que lhes permite saírem sempre vencedores²⁵. Realmente eles sabem manipular com naturalidade, o que parece ser um trunfo no mundo dos negócios ou da política. São igualmente temidos, pois sabemos instintivamente que é melhor estar com eles do que contra eles. É a lei do mais forte. O homem mais admirado é aquele que sabe usufruir de tudo ao máximo e sofrer o mínimo possível. Em qualquer dos casos, fazemos pouco caso das vítimas, que passam por fracas ou pouco espertas, e, a pretexto de respeitar a liberdade do outro, podemos ser levados a ficar cegos diante de situações graves. Realmente, uma forma atual de tolerância consiste em abster-se de intervir nas ações e nas opiniões de outras pessoas, mesmo quando essas ações ou opiniões nos pareçam desagradáveis ou até moralmente censuráveis. Temos igualmente uma indulgência espantosa com relação a mentiras e manipulações dos que estão no poder. Os fins justificam os meios. Mas até que ponto isso é aceitável? Será que assim não corremos o risco de nos tornarmos cúmplices pela indiferença, perdendo nossos limites ou nossos princípios? A tolerância passa necessariamente pelo estabelecimento de limites claramente definidos. Ora, esse tipo de agressão perversa consiste justamente em uma invasão progressiva do território psíquico do outro. O contexto sociocultural atual tolera a perversão e com isso permite que ela se desenvolva. Nossa época recusa o estabelecimento de normas. Colocar um limite dando nome a uma manipulação perversa é visto como intenção de censura. O poder não estabelece marcos e descarrega suas responsabilidades nos ombros daqueles a quem deveria orientar ou ajudar.

Temos que ter consciência de que os perversos são diretamente perigosos para suas vítimas, mas também, indiretamente, para todos que os rodeiam, levando-as a perder seus referenciais e a crer que é possível ter acesso a um modo de pensar mais livre às custas do outro.

3.2 A empresa que nada faz

O psicoterror só é possível quando a empresa finge não vê-lo, ou mesmo quando o encoraja. Há diretores que sabem tomar medidas autoritárias quando um funcionário não é competente, ou quando seu rendimento é insuficiente, mas não sabem repreender um empregado desrespeitoso ou inconveniente em relação a um(a) colega. “Respeitam” o domínio privado, não se metem nele, alegando que os empregados são suficientemente adultos para resolver tudo sozinhos, mas não respeitam o próprio indivíduo²⁶.

Se a empresa é assim condescendente, a perversão gera a emulação entre indivíduos que não são propriamente perversos, mas que perdem seus referenciais e se deixam persuadir. Não acham mais chocante que um indivíduo seja tratado de maneira injuriosa. Não se sabe onde está o limite entre o fato de criticar ou censurar seguidamente alguém para estimulá-lo e o fato de persegui-lo. A fronteira corresponde ao respeito pelo outro, mas, em um contexto de competição, todos os direitos – e até o sentido primeiro deste termo, inscrito na Declaração dos Direitos Humanos²⁷ – são esquecidos.

A ameaça de perder o emprego permite o surgimento da arrogância e do cinismo como métodos de gerenciamento. Em um sistema de concorrência desenfreada, a frieza e a dureza tornam-se a norma. A competição, sejam quais forem os meios utilizados, é considerada válida e os perdedores são deixados de lado.

Certas características da empresa podem facilitar a implantação desse estado de cerco ou assédio.

O que nenhum especialista contesta é que, nos grupos que trabalham sob pressão, os conflitos nascem muito mais facilmente. As novas formas de trabalho, que visam fazer crescer o desempenho nas empresas, deixando de lado todos os elementos humanos, são geradoras de estresse e criam, assim, as condições favoráveis à expressão da perversidade.

Em seu início, o estresse é um fenômeno fisiológico de adaptação do organismo a uma agressão, seja ela qual for. Nos animais é uma reação de sobrevivência. Diante de uma agressão, eles têm que optar entre a fuga ou a luta. Para um trabalhador essa escolha não existe. Seu organismo, como o do animal, reage em três fases sucessivas: alerta, resistência e depois esgotamento. Mas esse fenômeno fisiológico perdeu seu sentido primeiro, de

reação física, e passou ao de adaptação social e psicológica. Pede-se aos trabalhadores que trabalhem demais, que trabalhem com urgência e que sejam polivalentes.

O estresse no trabalho e o custo econômico de suas conseqüências sobre a saúde continuam sendo um fenômeno ainda pouco quantificado. O estresse não é reconhecido nem como doença profissional nem como causa direta de licença de trabalho. No entanto, os médicos do trabalho e os psiquiatras têm constatado um aumento de distúrbios psicossomáticos, de abuso do álcool ou de psicotrópicos relacionados com uma excessiva pressão no trabalho.

A desorganização de uma empresa é sempre geradora de estresse, quer se trate de uma inadequada definição dos papéis (não se saber quem faz o quê, quem é responsável por quê), de um clima organizacional instável (alguém acaba de ser nomeado para um cargo e não se sabe se vai permanecer nele), ou ainda de uma falta de coordenação (as decisões são tomadas sem a concordância das pessoas interessadas).

Certas empresas são “espremedoras de sucos”. Fazem vibrar a corda afetiva, utilizam seu pessoal pedindo sempre mais, prometendo mil coisas. Quando o empregado, usado, não é mais suficientemente rentável, a empresa livra-se dele sem o menor escrúpulo. O mundo do trabalho é extremamente manipulador: mesmo quando, em princípio, o afetivo nele não está diretamente em jogo, não é raro que, para motivar seu pessoal, uma empresa estabeleça com ele uma relação que ultrapassa em muito a relação contratual normal que se pode ter com um empregador.

O que agrava esse processo é que, atualmente, inúmeros trabalhadores são subempregados e têm um nível de estudo equivalente ou até mesmo mais alto que o de seu superior hierárquico. Que passa, então, a aumentar a pressão até um ponto em que o funcionário não possa mais aceitar conscientemente, ou que ele acabe por vir a cometer erros. As pressões econômicas fazem com que se peça cada vez mais aos trabalhadores, com consideração cada vez menor. Há uma desvalorização da pessoa e de seu conhecimento. O indivíduo não conta. Sua história, sua dignidade, seu sofrimento estão importando muito pouco.

Diante dessa “coisificação”, dessa robotização dos indivíduos, a maior parte dos empregados em empresas privadas sente-se em uma situação excessivamente frágil para fazer algo mais que protestar interiormente e baixar a cabeça, à espera de dias melhores.

Quando o estresse aparece, com seu cortejo de insônia, cansaço, irritabilidade, não é raro que o trabalhador recuse a licença de trabalho que lhe é proposta por seu médico com medo das represálias no momento da volta.

Servir-se das fraquezas do outro é um procedimento habitualmente utilizado, e até mesmo valorizado, no mundo dos negócios ou da política. Há orgulho em ter sucesso em um “ninho de cobras” ou em um “mundo de tubarões”.

3.3 A empresa que estimula os métodos perversos

A própria empresa pode tornar-se um sistema perverso quando o fim justifica os meios e ela se presta a tudo, inclusive a destruir indivíduos, se assim vier a atingir seus objetivos. Neste caso, é no nível da organização do trabalho que, por um processo perverso, a mentira serve ao desenvolvimento da empresa²⁸.

Em um sistema econômico competitivo, inúmeros dirigentes só conseguem enfrentar essa competição e manter-se com um sistema destruidor, recusando-se a levar em conta os elementos humanos, fugindo de suas responsabilidades e chefiando por meio da mentira e do medo. Os procedimentos perversos de um indivíduo podem, então, ser utilizados deliberadamente por uma empresa que espere deles tirar um melhor rendimento.

O poder constitui uma arma terrível quando em mãos de um indivíduo – ou de um sistema – perverso.

As empresas são complacentes em relação aos abusos de certos indivíduos desde que isso possa gerar lucro e não dar motivo a um excesso de revolta. Em vez de permitir que as pessoas progridam, essas empresas muitas vezes não fazem mais que quebrá-las.

Quer o ponto de partida seja um conflito de pessoas, quer nasça da má organização da empresa, cabe a esta encontrar uma solução, pois, se há um assédio, é porque ela assim o permite. Há sempre um momento do processo em que a empresa pode intervir e buscar soluções. Mas, apesar de hoje existirem os diretores de recursos humanos, as empresas, salvo exceções, raramente levam em conta o fator humano, e menos ainda a dimensão psicológica das relações de trabalho.

No entanto, as conseqüências econômicas desse estado de coisas para uma empresa não deveriam ser negligenciadas. A deterioração do ambiente de trabalho tem como

corolário uma diminuição importante da eficácia ou do rendimento do grupo ou da equipe de trabalho. A gestão do conflito torna-se a principal preocupação dos agressores e dos agredidos, e por vezes até das testemunhas, que deixam de se concentrar em suas tarefas. As perdas para a empresa podem, então, assumir proporções significativas, por um lado, pela diminuição da qualidade do trabalho, e por outro, pelo aumento dos custos devido às faltas.

Pode, assim, acontecer que o fenômeno se inverta: a empresa torna-se vítima dos indivíduos que a dirigem.

O assédio é sempre resultante de um conflito. Resta saber se esse conflito provém do caráter das pessoas nele envolvidas, ou se está inscrito na própria estrutura da empresa. Nem todos os conflitos degeneram em assédio. Para que isso aconteça, é preciso a conjunção de vários fatores: desumanização das relações de trabalho, onipotência da empresa, tolerância ou cumplicidade para com o indivíduo perverso.

3.4 Tolerância ao Sofrimento

3.4.1 Negação pelas organizações políticas e sindicais

Somente a questão do sofrimento físico e as reivindicações relativas aos acidentes de trabalho, às doenças profissionais e, de modo geral, à saúde do corpo foram assumidas pelas diversas organizações políticas²⁹.

Tudo o que dizia respeito a subjetividade, sofrimento subjetivo, patologia mental, tratamentos psicoterápicos suscitava desconfiança e até reprovação pública. A análise do sofrimento psíquico remetia à subjetividade – mero reflexo fictício e insignificante do subjetivismo e do idealismo. Tidas como antimaterialistas, tais preocupações com a saúde mental tolheriam a mobilização coletiva e a consciência de classe, favorecendo um egocentrismo pequeno burguês de natureza essencialmente reacionária.

3.4.2 Vergonha e inibição da ação coletiva

Numa situação de desemprego e injustiça ligada à exclusão, os trabalhadores que tentam lutar por meio de greves se deparam com dois tipos de dificuldades que, mesmo sendo subjetivas, não deixam de ter conseqüências importantes para a mobilização coletiva e política³⁰:

- A inculpação pelos “outros”, isto é, o efeito subjetivo do juízo de desaprovação proferido pelos políticos, os intelectuais, os executivos, a mídia e até a maioria silenciosa, segundo os quais se trata de greves de “abastados” que, aliás, constituiriam uma ameaça à perenidade das empresas.
- A vergonha espontânea de protestar quando outros são muito mais desfavorecidos: é como se hoje as relações de dominação e injustiça social só afetassem os desempregados e os pobres, deixando incólumes os que, por terem emprego e recursos, são privilegiados. Quando menciona-se a situação dos que sofrem por causa do trabalho, provoca-se quase sempre uma reação de recuo ou de indignação, pois dá-se assim a impressão de insensibilidade à sorte supostamente pior dos que sofrem por causa da falta de trabalho.

3.4.3 Surgimento do medo e submissão

As demissões não fizeram apenas aumentar a carga de trabalho dos que continuam empregados. Pesquisa recente na indústria automobilística mostra que o sofrimento dos que trabalham assume formas novas e inquietantes. Segundo os engenheiros de métodos, a organização do trabalho mudou radicalmente em relação ao que era há 20 anos, desde que se introduziram métodos inspirados no modelo japonês, em particular o *just in time*³¹.

O trabalho, enquanto atividade, não mudou muito, qualitativamente do que era há 20 anos. A análise mais detalhada da realidade do trabalhador mostra que os tempos ociosos desapareceram, que o “índice de empenho”³² é muito mais penoso do que no passado, que não existe atualmente nenhum meio de remanchar, nenhuma possibilidade, ainda que transitória, de se livrar individual ou coletivamente das pressões da organização. A principal preocupação, do ponto de vista subjetivo, é a resistência, ou seja, a capacidade

de agüentar firme o tempo todo, sem relaxar. As pressões e o ritmo do trabalho são, a bem dizer, “infernais”. E ninguém reclama mais! O sofrimento moral e físico é intenso, sobretudo entre os jovens.

Os jovens passam por uma terrível seleção: aproximadamente 1% dos jovens que se apresentam espontaneamente são selecionados. Ele passa então por um aprendizado, durante o qual lhe dizem que foi escolhido por estar entre os melhores e que ele é agora considerado um eleito, que faz parte da elite e que dele se espera um desempenho à altura de sua capacidade e de suas obrigações morais para com a empresa que nele depositou confiança e que lhe concedeu o privilégio de o acolher. Se ele se aplicar realmente, a empresa poderá garantir-lhe uma bela carreira. Desejosos de aprender e de mostrar seu empenho, os jovens aceitam todas as tarefas polivalentes, sem regatear. Vêm com respeito e até admiração os veteranos: como fazem eles para agüentar, para resistir a essa terrível organização do trabalho? Onde vão buscar forças, depois de tantos anos, para persistir? Na verdade, muitos desses jovens, mesmo motivados, decididos e entusiásticos, não conseguem suportar o ritmo de trabalho. E o índice de rotatividade permanece excepcionalmente elevado.

Comparando a pesquisa atual com outra de 20 anos atrás, constata-se que existe uma defasagem entre a “descrição gerencial do trabalho” (apresentada pelos quadros superiores) e a “descrição subjetiva do trabalho”³³.

A “descrição” do trabalho é subjetiva porquanto é construída a partir da elaboração da vivência dos operadores, omitindo qualquer referência à organização formal. Subjetiva não implica, portanto, que o conteúdo dessa descrição seja arbitrário ou fantasioso.

Opor a “descrição subjetiva” à “descrição gerencial” do trabalho não redundaria em afirmar que a primeira está certa e que a segunda está errada. Não se trata disso. Tanto uma quanto outra são maneiras de descrever a organização real do trabalho, na tentativa de defini-la ou focalizá-la mais de perto. Por ora, revela-se particularmente preocupante a crescente discrepância entre essas duas descrições. É de todo evidente que o trabalho não se apresenta absolutamente de uma maneira regulada e controlada, como faz supor a descrição gerencial. Ao contrário, as dificuldades, os esforços necessários para paliar os repetidos incidentes, o índice de empenho, tudo isso torna o trabalho em cadeia cada vez mais penoso.

A questão que mais uma vez aqui colocamos é a fragilidade ou a inexistência de movimento coletivo de luta contra uma condição que não seria tolerada há uns 15 ou 20 anos atrás. A explicação mais plausível para o prolongamento de tal situação parece que é o surgimento do medo.

Todos esses trabalhadores vivem constantemente sob ameaça de demissão. As variações do trabalho são absorvidas por empregos precários. A precarização atinge a todos com cruéis constatações:

- O primeiro efeito da precarização é pois a intensificação do trabalho e o aumento do sofrimento subjetivo (sem dúvida, com um índice de morbidade maior porém “exteriorizado” da empresa em virtude das demissões).
- O segundo efeito é a neutralização da mobilização coletiva contra o sofrimento, contra a dominação e contra a alienação.
- A terceira consequência é a estratégia defensiva do silêncio, da cegueira e da surdez. Cada um deve antes de tudo se preocupar em “resistir”. Quanto ao sofrimento alheio, não só “não se pode fazer nada”, como também sua própria percepção constitui um constrangimento ou uma dificuldade subjetiva suplementar, que prejudica os esforços de resistência. Para resistir, portanto, convém fechar os olhos e os ouvidos ao sofrimento e à injustiça infligidos a outrem. Pesquisas mostram que todos se defendem da mesma maneira: negando o sofrimento alheio e calando o seu.
- O quarto efeito da ameaça de demissão e precarização é o individualismo, o cada um por si. A partir de certo nível de sofrimento, a miséria não une: destrói a reciprocidade.

Com isto, a cooperação é prejudicada. Será que os efeitos nocivos do medo não têm com o tempo, um impacto negativo na qualidade e na produtividade?

Indubitavelmente, a produção flui. A qualidade, como parecem atestar todos os indicadores, é excelente. No entanto, a análise detalhada dos indicadores causa perplexidade. Os ganhos de produtividade podem resultar essencialmente da diminuição do absentéismo, da redução dos custos de mão-de-obra e da inexistência de movimentos reivindicativos, mais que da melhora da qualidade em si.

Os trabalhadores submetidos a essa nova forma de dominação pela manipulação gerencial da ameaça de precarização vivem constantemente com medo. Esse medo é permanente e gera condutas de obediência e até de submissão. Quebra a reciprocidade entre os trabalhadores, desliga o sujeito do sofrimento do outro, que também padece, no entanto, a mesma situação.

3.4.4 Da submissão à mentira

Os gerentes têm alguma noção da situação de seus subordinados e do sofrimento deles. Principalmente, têm uma noção bastante detalhada das dificuldades reais que eles enfrentam para realizar seu trabalho e para tentar cumprir as metas de produção. Pois, não obstante a descrição gerencial e os números apregoados com relação à “qualidade total”, eles têm que lidar com as inevitáveis dificuldades materiais de funcionamento da produção, os constantes incidentes e imprevistos, num contexto de insuficiência crônica de pessoal. Eles sabem perfeitamente que as unidades elementares de trabalho não funcionam bem³⁴.

Porém os próprios gerentes indicam também seu sofrimento com as novas formas de gerenciamento. Cada gerente é cobrado pela diretoria da empresa para apresentar resultados satisfatórios, e quando não o faz, sua capacidade de gerenciamento é questionada e seu emprego posto em risco. Eis que também isso é vivenciado como uma injustiça, considerando os esforços desmedidos que os gerentes fazem pela empresa.

A divergência entre as duas descrições – gerencial e subjetiva – é inquietante. Questionados sobre a divergência, todos, sem exceção, ficam embaraçados hesitam e propõem interpretações vagas.

Como é possível que, por um lado, eles saibam da real situação e, por outro, mantenham um discurso francamente defasado em relação àquilo que sabem, e que afinal, apesar dessa contradição, não demonstrem dúvida nem angústia? Eles exibem mesmo uma confiança aparentemente autêntica na qualidade do trabalho e na perenidade da empresa. É essa autenticidade da confiança no sucesso da empresa que se apresenta finalmente como o maior enigma. Se os gerentes não consagrassem à organização seu entusiasmo e sua motivação, estabelecer-se-iam cumplicidades com a base trabalhadora e os quadros intermediários no que diz respeito ao reconhecimento do sofrimento, às tensões internas da

empresa, ao seu caráter insustentável, à impossibilidade de obter novos progressos (ou mesmo a mera estabilização do funcionamento atual), enfim, aos riscos de colapso da organização.

3.4.5 A manipulação da ameaça

Nenhum serviço pode evitar o grande problema da defasagem entre a organização do trabalho prescrita e a organização do trabalho real, seja qual for o grau de refinamento das prescrições e dos métodos de trabalho. É impossível, numa situação real, prever tudo antecipadamente. O suposto trabalho de execução nada mais é do que uma utopia³⁵.

Uma fábrica, uma usina ou um serviço só funcionam quando os trabalhadores, por conta própria, usam de artimanhas, macetes, quebra-galhos, truques; quando se antecipam, sem que lhes tenham explicitamente ordenado, a incidentes de toda sorte; quando, enfim, se ajudam mutuamente, segundo os princípios de cooperação que eles inventam e que não lhes foram indicados de antemão.

Em outras palavras, o processo de trabalho só funciona quando os trabalhadores beneficiam a organização do trabalho com a mobilização de suas inteligências, individual e coletivamente.

O exercício dessa inteligência no trabalho geralmente só é possível à margem dos procedimentos, isto é, cometendo infrações dos regulamentos e das ordens. É preciso não apenas dar mostras de inteligência para suprimir a defasagem entre a organização do trabalho prescrita e a organização do trabalho real, mas também admitir que, muitas vezes, essa inteligência só pode ser usada semiclandestinamente.

Tais características de inteligência no trabalho constituem o que costumamos chamar de “zelo” no trabalho.

A disciplina, a ordem, a obediência e principalmente a submissão conduzem inevitavelmente à paralisia das empresas e das administrações. Sua força não está apenas na disciplina, mas na superação desta pelo zelo, ou seja, por todas as infrações e artimanhas que os trabalhadores introduzem no processo de trabalho para que ele funcione. É a mobilização subjetiva de sua inteligência que é decisiva.

Mas qual a motivação desse zelo tão indispensável?

Sob influência do medo, por exemplo, com a ameaça de demissão pairando sobre todos os agentes de um serviço, a maioria dos que trabalham se mostra capaz de acionar todo um cabedal de inventividade para melhorar sua produção (em quantidade e em qualidade), bem como para constranger seus colegas, de modo a ficar em posição mais vantajosa do que eles no processo de seleção para as dispensas.

O medo como motor da inteligência!

A escala do gerenciamento pela ameaça tem limites. Além de certo nível e de certo prazo, o medo paralisa pois quebra o “moral” do coletivo, mas o sistema funciona e parece mesmo poder funcionar duradouramente dessa maneira.

CAPÍTULO IV: As Conseqüências Sobre a Saúde

Na pesquisa da professora Margarida Barreto³⁶, concluiu-se que o assédio no trabalho provoca danos à identidade e à dignidade do trabalhador e, por conseqüência, aumenta a ocorrência de distúrbios mentais e psíquicos.

Estudos da Organização Mundial de Saúde revelam que aumentam em todos os países os casos de estresse e o índice de mortes por problemas cardiovasculares decorrentes da degradação das condições de trabalho.

4.1 Conseqüências Físicas

4.1.1 O estresse e a ansiedade

Quando o assédio é recente e existe ainda uma possibilidade de reação ou uma esperança de solução, os sintomas são, no início, parecidos com os do estresse, o que os médicos classificam de perturbações funcionais: cansaço, nervosismo, distúrbios do sono, enxaquecas, distúrbios digestivos, dores na coluna ... É a autodefesa do organismo a uma hiperestimulação e a tentativa de a pessoa adaptar-se para enfrentar a situação³⁷. Contudo, ao estresse originado de uma situação de assédio, acrescenta-se o sentimento de impotência, da humilhação e a idéia de que “isto não é normal!”. Neste estágio, a pessoa pode se recuperar rapidamente se for afastada do seu agente provocador ou se – fato bastante raro – lhe pedem desculpas. Ela então recuperará o equilíbrio, sem maiores conseqüências a longo prazo.

4.1.2 A depressão

Se o assédio se prolonga por mais tempo ou recrudescer, um estado depressivo mais forte pode se solidificar. A pessoa assediada apresenta então apatia, tristeza, complexo de culpa, obsessão e até desinteresse por seus próprios valores³⁸.

Com muita frequência o trabalhador deprimido disfarça os sintomas para seus próximos, até mesmo para seu médico, pois se sente culpado de não estar mais à altura das expectativas de sua hierarquia.

É essencial estar alerta aos estados depressivos, pois o risco de suicídio é grave (em estudos realizados no sul da França, dos 517 casos de assédio reconhecidos pelo médico do trabalho, 13 haviam tentado o suicídio).

No programa Globo Repórter de 17-06-2005 foram indicados vários sintomas para identificação de quadros de depressão, tais como: estresse, angústia, insônia, medos e fobias diversos, alteração rápida de peso, irritação, desânimo, solidão, cansaço, falta de motivação, tristeza, dores generalizadas sem causa específica, etc.; que podem ser encontrados em combinações variadas.

É mais fácil direcionar as responsabilidades para o indivíduo e culpar sua situação particular pelo quadro de depressão do que responsabilizar o ambiente de trabalho em que a pessoa está envolvida. Estatisticamente, isto é demonstrado já que menos de 1% dos afastamentos de trabalho devido a depressão são justificados por acidentes de trabalho. Porém somente uma investigação específica pode determinar as reais causas.

Não se tem certeza até que ponto a herança genética e o ambiente familiar propiciam uma maior sensibilidade às questões do trabalho, porém situações estressantes por longos períodos estão intimamente relacionadas com os sintomas descritos anteriormente.

Tudo que vemos, ouvimos, tocamos, nossos pensamentos e sentimentos, se transformam em reações físicas e químicas no organismo. Emoções muito fortes podem provocar mudanças em partes do cérebro, mexer com substâncias que agem nele e causar a depressão. A “doença dos sentimentos” pode provocar danos ao humor, à forma de encarar a vida e ao próprio corpo.

É sabido também que o medo, a ignorância e o preconceito ajudam a camuflar o problema do sofrimento no trabalho e potencializam seus efeitos sobre a saúde. São os primeiros grandes obstáculos para o início do processo de tratamento.

No programa, diversas pessoas se disseram envergonhadas com a depressão. Normalmente os outros não entendem e, direta ou indiretamente, acusam os doentes de “corpo mole”, vagabundagem, frescuras.

A doença pode aparecer em quaisquer fases da vida, porém, atualmente, vê-se que os jovens estão em um grupo particularmente mais sensível a esses problemas, pois já no ingresso ao mercado de trabalho, os processos de seleção têm se tornado cada vez mais estressantes e angustiantes.

O diagnóstico é outra grande dificuldade, pois muitas vezes não é feito corretamente pelos profissionais nem admitido pelos pacientes. Para conseguir vencer o preconceito é essencial o suporte social, a partilha do problema com familiares e amigos.

O tratamento é bem diverso porém baseia-se em: acompanhamento efetivo com atenção e interesse por parte dos especialistas, psiquiatras ou psicólogos; terapias alternativas de relaxamento, meditação, concentração; medicação em determinados casos; mudança de profissão, cidade e todo o ritmo de vida em alguns casos mais críticos.

4.1.3 Os distúrbios psicossomáticos

Distúrbios psicossomáticos variados foram encontrados em 52% dos casos. É provável que esses distúrbios sejam muito mais frequentes, embora sejam tratados, logo de início, por automedicação e depois por clínicos gerais, que prescrevem um tratamento sintomático³⁹.

Após um certo tempo de evolução dos procedimentos de assédio, os distúrbios psicossomáticos passam quase sempre ao primeiro plano. O corpo registra a agressão antes do cérebro, que se recusa a enxergar o que não entendeu. Mais tarde, o corpo acusará o traumatismo, e os sintomas correm o risco de prosseguir sob a forma de estresse pós-traumático. O desenvolvimento dos distúrbios psicossomáticos é impressionante e grave, e de crescimento muito rápido. Acontece sob a forma de emagrecimentos intensos ou então rápidos aumentos de peso (quinze a vinte quilos em alguns meses), distúrbios digestivos (gastrites, colites, úlceras de estômago), distúrbios endocrinológicos (problemas de tireóide, menstruais), crises de hipertensão arterial incontroláveis, mesmo sob tratamento, indisposições, vertigens, doenças de pele, etc.

Um choque físico pode ter efeitos psiquiátricos, e um choque emocional pode implicar uma série de conseqüências. Passa-se, assim, do físico ao psíquico e

reciprocamente. A representação ou o temor do acontecimento cria por sua vez a mesma síndrome.

4.2 Conseqüências psíquicas

Após vários meses de assédio, os sintomas de estresse, sem alteração no começo da agressão, transformam-se em um claro distúrbio psíquico⁴⁰.

Todas as vítimas, com raríssimas exceções, experimentam uma desestabilização permanente. Em todas as outras formas de sofrimento no trabalho e, em particular, no caso de uma pressão profissional excessivamente forte, quando cessa o estímulo, cessa também o sofrimento, e a pessoa consegue recuperar o estado normal. O assédio, ao contrário, deixa seqüelas marcantes que podem evoluir do estresse pós-traumático até uma sensação de vergonha recorrente ou mesmo modificações duradouras de personalidade. A desvalorização persiste, mesmo que a pessoa esteja afastada de seu agressor. Ela é refém de uma cicatriz psicológica que a torna frágil, medrosa e descrente de tudo e de todos.

A identidade se constrói progressivamente desde a infância e nunca está definitivamente formada. Quando somos vítimas de uma agressão contra a qual não temos meios psíquicos de lutar, pode ocorrer uma acentuação de traços de personalidade anteriores ou surgir distúrbios psiquiátricos. Trata-se de uma verdadeira alienação, no sentido de que a pessoa perde o próprio domínio e se sente afastada de si mesma⁴¹.

Os acontecimentos provocam uma ruptura, e nada será mais como antes. Sai-se modificado. Essa modificação por vezes se faz com um sentido positivo, como um aprendizado. Se a pessoa viver o mesmo tipo de situação, terá aprendido a desconfiar.

4.2.1 O estresse pós traumático

Tal qual o assalto à mão armada ou o estupro, o assédio constitui incontestavelmente um traumatismo. Em psicanálise, o traumatismo inclui um acontecimento intenso eventualmente repetido na vida da pessoa, a incapacidade na qual a pessoa se encontra de reagir de maneira adequada e os efeitos duradouros que este trauma provoca sobre o psiquismo⁴².

Os quadros traumáticos mais graves são encontrados principalmente nos casos de assédio em que a pessoa se vê isolada, “sozinha contra todos”, e com muito menos frequência nos casos de gestão por injúria geral, em que a solidariedade dos companheiros ajuda a neutralizar a situação.

A rememoração das cenas de violência e humilhação se impõe à pessoa traumatizada, que não consegue se livrar delas. Essas imagens, exteriores à pessoa que as recusa, funcionam como *flashbacks* dolorosos. À noite, as situações traumáticas são revividas sob a forma de pesadelos. A evocação das cenas violentas permanece dolorosa por muito tempo, às vezes até para sempre. Anos depois, as vítimas continuam a ter terríveis pesadelos associados a elas. Muitas pessoas dizem que, mesmo dez ou vinte anos depois, começam a chorar quando têm, por exemplo, de olhar papéis lembrando aquela situação.

É como se o corpo tivesse gravado involuntariamente a memória do traumatismo e que este pudesse ser revivido eternamente e a todo instante. As pessoas têm reações de sobressalto, e as imagens se impõem a elas quando cruzam com alguém que se parece com o assediador ou quando estão numa situação familiar.

Este tipo de agressão deixa sempre marcas de longo prazo. Anos depois, persistem nas pessoas condutas de medo ou de evitação. Às vezes o temor da dor, provocado pela lembrança do passado, impede as vítimas de voltarem aonde foram agredidas ou de encontrarem antigos colegas, criando-se uma espécie de fobia.

Os traumatismos provocam uma distorção do tempo: a memória fica centrada no acontecimento traumático como por hipermnésia, e o presente se torna irreal, provocando esquecimento ou distanciamento das coisas cotidianas.

As vítimas ficam se remoendo. Mantêm dentro da cabeça as circunstâncias em que foram postas de lado, tentam modificar o enredo: “Se eu tivesse feito isso ou dito aquilo...” Elas ruminam suas humilhações.

Essas repetições incansáveis podem dar a impressão aos próximos, e às vezes mesmo aos terapeutas, que a vítima se regozija na queixa e não deseja sair de seu estado de sofrimento. Mas não é isso. É uma vã tentativa de achar o sentido do que lhes sucede. O assédio tem de particular o fato de não se inscrever em uma lógica de bom senso. Quem

passa por ele não compreende nada do que lhe acontece. Se existe um traumatismo e os sintomas não evoluem, é exatamente porque as situações são inimagináveis.

Todas as vítimas expressam um sentimento de solidão, pois é difícil descrever alguma coisa quando não se está certo do que se está sentindo. Elas têm dificuldades em falar por se tratar de uma violência impensável, para a qual não estavam preparadas. Um grande alívio surge quando os sentimentos podem ser compartilhados. É preciso, pois, ajudá-las a concatenar suas idéias com seus sofrimentos. É preciso ainda, para isso, reconhecer que esse sofrimento possa existir. Muitos casos acontecem diante de nossos olhos sem nos darmos conta.

4.2.2 A desilusão

Acontecimentos na vida como o assédio servem para ferir, desgastar, minar as pessoas, fazendo-as perder toda a ilusão e a esperança. A auto-estima narcísica é tão mais forte quanto mais a pessoa tiver se jogado de corpo e alma ao trabalho. Sobrevém, nestes casos, uma amarga sensação de derrota, de existência desperdiçada, de paraíso perdido⁴³.

4.2.3 A reativação das feridas

Às vezes, as agressões sofridas no local de trabalho vêm fazer eco a outros eventos da história íntima das pessoas. Pode ser a tirania ou a perversidade de um pai ou uma mãe, ou outras agressões ou humilhações da infância. As cenas violentas despertam uma angústia anterior, que pode ter sido esquecida. Uma humilhação revive todas as humilhações, por um parente, na família, na escola ou mesmo em um outro emprego⁴⁴.

4.2.4 A vergonha e a humilhação

O que há em comum nos quadros de assédio em relação às outras formas de sofrimento no trabalho é a predominância da vergonha e da humilhação. Ela vem habitualmente acompanhada da ausência de ódio pelo agressor. As vítimas desejam

somente ser reabilitadas e recuperar a honra ultrajada. Elas têm vontade de se esconder e se retirar do mundo⁴⁵.

A vergonha explica a dificuldade que as vítimas têm de se expressar, sobretudo quando o assédio é individual. Igualmente aos casos de abuso sexual, a realidade é freqüentemente pior do que relatam as vítimas de imediato, pois não encontram palavras. Como dizer, em um determinado momento, que estamos nos sentindo maltratados, quando não tínhamos deixado nada transparecer até então? Como se justificar aos próprios olhos por não ter protestado imediatamente? Como explicar aos outros nossa reação justamente naquele momento?

Uma agressão da qual conseguimos nos defender, mesmo que tardiamente, não produz tantos efeitos a longo prazo. O que fere – definitivamente – é não ter sabido (ou podido) fazer o que era necessário para interromper o processo; são as humilhações suportadas com a mesma cara, as mensagens maldosas não percebidas a tempo. A vergonha vem de não ter sabido (ou podido) reagir.

4.2.5 A perda do sentido

O que nos faz doentes é o incompreensível: são os discursos falsos destinados a nos fazer acreditar em mentiras. Sabe-se que a linguagem familiar dupla pode tornar um indivíduo esquizofrênico, mas a linguagem dupla dentro das empresas pode destruir os trabalhadores ou torná-los paranóicos. Ela lhes mostra o absurdo de um trabalho que perdeu o sentido. Eles não conseguem mais confiar no que sentem: o que é verdadeiro? O que é falso? Sou mesmo a nulidade que eles dizem? Sou tão ruim e tão desprezível? Então sofrem sem poder se defender. Dizem-lhes que são responsáveis pelo que lhes acontece, que são um problema e que são loucos⁴⁶.

É preciso notar que as injunções paradoxais (dizer uma coisa e expressar seu contrário, por exemplo) são freqüentemente utilizadas como o que se poderia chamar de “técnicas de assédio”. Trata-se de impedir o outro de compreender, de imobilizá-lo. Critica-se alguém por não trabalhar, mas sem lhe dar os meios adequados ou até mesmo impedindo-o de trabalhar. Ou, então, encarrega-se, propositalmente, um trabalhador de uma tarefa que todo mundo sabe ser inútil.

Duvidar da própria saúde mental já é suficientemente extenuante, se ainda for agravado pelo comportamento inconsciente dos colegas e testemunhas, que agem como se nada tivesse acontecido ou que, ao contrário, dão a entender que a pessoa deve de algum modo fazer por merecer esse tratamento; isso é insuportável. As pessoas são impelidas a perder o controle, de uma maneira ou de outra.

A graduação até a agressividade é o ponto culminante e a consequência direta da perda de sentido e da impossibilidade de se fazer entender.

Vê-se trabalhadores ter gestos impulsivos, de cólera, que podem chegar até a danos aos equipamentos no local de trabalho, destruição de uma base inteira de dados de informática ou telefonemas para o agressor para xingá-lo. Dentre essas passagens ao ato, um bom número pode ser visto como atos desesperados, quase suicidas, pois a pessoa tem plena consciência de que agindo assim ela agrava sua situação. É evidente que esses atos impulsivos sempre se voltam contra o trabalhador, que, excessivamente descontrolado, perde a razão e passa por desajustado.

4.2.6 A desvitalização

A pessoa assediada pode mergulhar em uma neurose traumática, e, neste caso, o estado depressivo se torna crônico. É como se ela não conseguisse se desvencilhar da dominação. Continua a pensar no passado, a remoer e a se perguntar o que pode ter feito para ter chegado àquele ponto. Sente-se esmagada e perde inteiramente a disposição e a paixão pela vida, algumas vezes por um longo período. Deixa de existir nela qualquer impulso de movimento, pois a pessoa está imobilizada, por vezes definitivamente. É neste caso que podemos falar de “assassinato psíquico”: a pessoa continua viva, mas se tornou uma marionete. Daí em diante, carrega em si um pedaço do agressor. Incorporou suas palavras⁴⁷.

4.2.7 A rigidificação

Outras vezes, as pessoas assediadas evoluem na direção da rigidificação de sua personalidade, e surgem traços paranóicos⁴⁸.

É fácil passar da desconfiança legítima à paranóia induzida. O limite é sutil e muitas vezes chega a enganar o diagnóstico. Contudo, seria um abuso do saber psiquiátrico atribuir esses distúrbios a uma patologia anterior. Quando a confiança foi desprezada, quando se foi traído e manipulado, é normal tornar-se desconfiado. Quando se foi vigiado, espreitado, é inevitável que se tome em seguida precauções. Experiências traumatizantes podem conduzir a que nos tornemos exageradamente desconfiados. Toda situação profissional em que é necessário ficar na retranca pode provocar uma desconfiança generalizada e uma rigidificação da personalidade.

Existem casos em que as vítimas deparam com desconfiança e incredulidade, mesmo diante de terapeutas ou advogados. Dizem-lhes que foram excessivamente ingênuos, e eles se culpam por não terem pressentido a agressão. Como reação, podem passar a apresentar uma desconfiança generalizada e chegar a duvidar de tudo e de todo mundo. Preocupadas em adotar as atitudes corretas, justificam tudo, verificam tudo, fazem relatórios em três vias e, mesmo quando têm ganho de causa, não conseguem relaxar e dar a volta por cima. Vemos então surgir uma rigidez reativa acompanhada, muitas vezes, do sentimento de perseguição que pode chegar ao delírio.

CAPÍTULO V: A Estratégia de Resposta

O afrontamento supõe para o assediado uma escolha nem sempre adotada, por diversas razões. Costuma ser freqüente o fato de a vítima se deixar por mecanismos psicológicos sutis de defesa, em vez de elaborar uma resposta assertiva racional, meditada e inteligente⁴⁹.

Os mecanismos de defesa são constituídos por aqueles mecanismos reflexos psíquicos desencadeados pelo ego para evitar os danos a ele e preservar a identidade e a integridade psicológica.

Ao desenvolver seus mecanismos de defesa, a pessoa só faz reagir de maneira inconsciente e ineficaz ao problema do assédio, que, desse modo, foge ao controle consciente da conduta, reduzindo assim as possibilidades de que a pessoa elabore uma resposta adequada à situação de psicoterror.

Por essa razão, a primeira coisa que a vítima do assédio psicológico no trabalho deve decidir é se pretende continuar reagindo (de maneira inconsciente ou pouco consciente) às agressões e perseguições do assediador, ou se escolhe libertar-se do condicionamento do esquema ação – reação, utilizando inteligentemente seus recursos intelectuais e emocionais, mobilizando-os e orientando-os a dar uma resposta adequada que incremente seu bem-estar e sua saúde física e emocional.

A melhor maneira de começar o trabalho da desativação emocional, deixando assim de reagir, passa pelo processo de tomada de consciência ou percepção das modalidades das reações habituais ao assédio. O simples fato de se “dar conta” de quando e como acontece a reação ao perverso assediador produz enormes efeitos, e é a forma primordial de quebrar o círculo vicioso no qual permanece ancorada.

5.1 Fase I: Identificação do problema como assédio no trabalho

Nesta fase, trabalha-se em informar o paciente e formá-lo no problema que padece, trazendo-lhe a perspectiva correta do que está acontecendo. Diagnosticam-se e tratam-se os sintomas típicos de estresse pós-traumático. A vítima supera o mecanismo de negação, conseguindo assim identificar e mencionar o assédio pelo nome. O fato de identificar o

problema como assédio faz com que ela situe na esfera consciente a fonte do dano que recebe, começando assim a diminuir a intensidade das somatizações, que são produto de haver elaborado uma reação ao dano de tipo inconsciente⁵⁰.

A vítima é capaz de falar do tema e de explicar a si mesma o que lhe aconteceu, chegando a uma compreensão de caráter intelectual.

5.1.1 A negação

A negação constitui, habitualmente, o primeiro e principal obstáculo para começar a dar solução ao problema do assédio. De maneira surpreendente, as vítimas demoram meses, às vezes anos, para tomar consciência ou para se dar conta de que o que lhes está acontecendo é um problema identificado como assédio no trabalho. Para sua infelicidade, em inúmeras ocasiões, a autoconsciência costuma ocorrer quando já é demasiado tarde, e a vítima apresentou a renúncia voluntária, foi demitida ou apresenta uma enorme degeneração em sua saúde física ou psíquica. A negação costuma ser o mecanismo de defesa causador do fato de a pessoa não afrontar o problema do psicoterror a tempo⁵¹.

A negação, como mecanismo de defesa típico e habitual no ser humano, ocorre quando percebemos uma ameaça tão fora do comum para nossa integridade que, se fizéssemos frente, poderíamos ficar paralisados. A negação evita que estejamos conscientes de uma realidade dolorosa ao extremo, como pode ser considerado o psicoterror. A mente bloqueia qualquer possibilidade de ser ultrapassada pela intensidade da ameaça ou da dor, negando a própria percepção dos fatos ou modificando sua interpretação.

5.1.2 A afirmação

A maneira mais eficaz de exorcizar os efeitos nocivos da negação em um quadro de assédio consiste em adotar uma atitude contrária, ou seja, a afirmação⁵². Para conseguí-lo, torna-se necessário um processo de identificação mediante o diagnóstico e de denominação. Não obstante, reconhecer e identificar o psicoterror hoje em dia está muito longe de ser fácil, devido a várias razões:

- A difusão do problema entre as instâncias sociais e empresariais é ainda hoje muito escassa. Tal desconhecimento faz com que os trabalhadores que padecem esse tipo de problema nem sequer estejam conscientes dele, chegando a pensar que o que acontece com eles é algo único. “Achei que só acontecia comigo” é um comentário usual em terapias e foros de ajuda. É imprescindível que haja todo um trabalho de informação e de formação internamente, nas próprias organizações.
- Os departamentos de recursos humanos não são formados nem estão preparados para atender a esse tipo de problemas. Equivocadamente, continua a valer a opinião segundo a qual os grandes riscos trabalhistas são os que ameaçam diretamente a saúde física das pessoas, como a exposição a ruídos ou a substâncias nocivas, ao estresse, ao cansaço, etc. Nota-se uma conscientização crescente e maior formação dos responsáveis pelo pessoal e os especialistas em riscos trabalhistas acerca da incidência e da gravidade do problema do assédio. É uma boa notícia o fato de que se comece a falar da prevenção do assédio como um risco trabalhista preeminente.
- Uma proteção legal explícita projetaria, além da possibilidade de identificar comportamentos que se apresentem como tipificados, a existência e o reconhecimento como tal de um direito dos trabalhadores a não ser atormentados impunemente nem perseguidos no exercício de sua atividade profissional. Trata-se, definitivamente, de que o legislador estabeleça o princípio de que o trabalho não deve prejudicar ou causar danos a ninguém. Poucas pessoas questionam a proteção outorgada a determinados riscos trabalhistas por exposição a condições ambientais nocivas. Não obstante, poucas pessoas se levantaram para pedir que se proteja o trabalhador contra a violência de tipo psicológico exercida contra ele. Atualmente existem mais de 80 projetos de lei em diferentes municípios do país. Vários projetos já foram aprovados e, entre eles, destacamos: São Paulo, Natal, Guarulhos, Iracemápolis, Bauru, Jaboticabal, Cascavel, Sidrolândia, Reserva do Iguaçu, Guararema, Campinas, entre outros. No âmbito estadual, o Rio de Janeiro, desde maio de 2002, condena esta prática. Existem projetos em tramitação nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Paraná, Bahia, entre outros. No âmbito federal, há propostas de alteração do Código Penal e outros projetos de lei⁵³.

5.1.3 A identificação

Quando a vítima reconhece que o que lhe acontece não é tão singular, mas obedece a uma série de condutas típicas, pode opor-se a suas racionalizações e intelectualizações⁵⁴.

Esta “iluminação” proporciona à vítima a perspectiva de que necessitava, permitindo-lhe abordar o restante do processo de desativação emocional com maior eficácia.

Ao dar nome ao problema, ou “denominá-lo”, tem início para a vítima um processo de compreensão racional e de obtenção de sentido que culminará finalmente em uma estratégia de afrontamento.

Pela primeira vez, a pessoa será capaz de responder, em vez de reagir, utilizando a capacidade de sua inteligência de entender, compreender e repreender o assédio de que é vítima.

Por outro lado, conseguir que a vítima denomine o problema como assédio significa, por sua vez, identificar o agressor como perseguidor e fazer com que pela primeira vez o enfrente.

Denominar o assédio como tal supõe a mais prematura vitória que a vítima consegue, prelúdio de todas as demais. Inclui pela primeira vez uma avaliação ética que se torna imprescindível para a estratégia de sobrevivência ao assédio: a identificação de agressor e agredido; o reconhecimento da existência de uma situação trabalhista injusta, injustificada e injustificável para a vítima – a agressão moral ou violência psicológica que está padecendo por parte do perverso assediador e do ambiente à sua volta.

Não se trata de consolidar ou sustentar a assunção do papel ou rótulo de vítima por parte da pessoa que é o objeto dos ataques, tal como sugerem evitar os modelos transacionais.

A vítima só pode começar a dar resposta e a deter o assédio quando o reconhece como tal e se determina a não deixar vencer nem destruir, sabendo que nada pode justificar o fato de uma pessoa padecer semelhante aniquilamento pessoal. Isso a faz escapar da armadilha do vitimismo.

5.2 Fase II: Desativação emocional

A compreensão intelectual constitui requisito prévio para poder começar a trabalhar sobre as reações emocionais desencadeadas pelo assédio⁵⁵. A pessoa começa a perceber quanto as reações emocionais a prejudicam, em especial a ira e a raiva, e de como lhe impedem a elaboração de uma resposta eficaz.

A vítima toma consciência da forma pela qual o assediador (atual ou passado) lhe provoca ou provocou, mediante violência psicológica continuada contra ela, uma situação de indefensibilidade que acabou por paralisá-la e interferir em sua vida, prejudicando gravemente sua empregabilidade ou capacidade de trabalho.

Nesta fase, a pessoa retoma o controle sobre as reações que o assédio nela ocasionava automaticamente.

5.2.1 A reação agressiva

Assim como acontece com os animais, uma pessoa submetida ao psicoterror tende a defender-se mediante um comportamento agressivo que busca sua sobrevivência⁵⁶. A reação agressiva diante do assédio torna-se altamente prejudicial para a vítima no evoluído e sofisticado ambiente da moderna organização empresarial.

Agredir física ou verbalmente o terrorista do trabalho só pode prejudicar gravemente e piorar ainda mais a situação da vítima. A natureza perversa e psicopática do assediador aproveitará a reação agressiva como confirmação de até que ponto a vítima é merecedora de seu castigo e de sua reprovação. Desse modo, utilizará a reação agressiva em sua campanha de desprestígio no trabalho de difamação e insulto da imagem pública de sua vítima.

A reação agressiva, que consiste em insultar, perseguir, ameaçar, incrementa a probabilidade de que o assediador consiga libertar-se da vítima mediante uma demissão procedente, ou subjugá-la mediante a adoção de medidas disciplinares contra ela.

A reação agressiva faz com que o assediado perca a batalha da opinião ou da imagem pública que é essencial para a estratégia de enfrentamento. Determinados comentários costumam ser hábil e perversamente propagados pelo assediador ou seus

cúmplices para reduzir a cinzas a reputação e a imagem pública e profissional da vítima, cuja reação agressiva se torna especialmente útil para sua estigmatização e seu isolamento social de outros companheiros.

5.2.2 A natureza da ira

Nenhum dos mecanismos de defesa vêm a ser tão automáticos quanto o desencadeamento da reação de ira e seu correlato, a agressão⁵⁷. Torna-se, por isso, especialmente perigoso para o assediado.

O acesso de ira acontece tão rapidamente que a pessoa reage, literalmente, sem pensar no que está fazendo nem nas conseqüências potenciais para ela. Qualquer estratégia pessoal para gerenciar a ira costuma passar pelo tempo necessário ao cérebro para que recupere seu funcionamento normal, ou seja, que o racional domine o automático ou irracional da reação de ira. O mecanismo da reação de ira causa:

- arquejos, respiração difícil;
- incrementos de volume de voz;
- enrijecimento da face;
- suor frio;
- voz esganiçada, choro;
- tremores;
- tensão muscular rigidez;
- gritos;
- confusão ...

Quando a vítima do assédio manifesta essas reações, a probabilidade de que dê uma resposta eficaz ao assédio é quase nula. Por isso, deve aprender a adiar inteligentemente a resposta e a trabalhar, antes de mais nada, sobre a ira.

A ira consiste, acima de tudo, em uma reação inespecífica que não tem, exceto a ativação que produz, efeitos operantes no ambiente. De modo especial, não tem efeitos no sentido de estabelecer os meios ou remédios para a situação de assédio em pauta.

5.2.3 Injustiça e perversidade do assédio

Embora o eticamente adequado seja o contrário, ocorrem diariamente no mundo inumeráveis injustiças, abusos e violações dos direitos das pessoas⁵⁸. A vítima do assédio não poderia pretender, salvo irracionalmente, que não se cometa com ela nenhuma injustiça.

Ainda que a equidade e a justiça exijam que se dê a cada um segundo seus merecimentos, nem sempre é essa maneira de agir da sociedade e às vezes alguém pode receber prêmios imerecidos, assim como castigos que não vêm ao caso e não têm justificação alguma.

O fato de provocar raiva e reações de ira quando a injustiça é cometida, ou posteriormente a ela, não só não a evita, mas, além de poder importar em novas complicações no trabalho, degenera o organismo, diminui a saúde física e psíquica a médio e longo prazo e, acima de tudo, afasta da elaboração e da aplicação de outras condutas eficazes para fazer frente ao assédio.

5.2.4 Canalizar a ira, a raiva e o ressentimento

Faz-se necessário indicar que, na medida em que a ira ou a raiva seja uma reação ao assédio, o assediador tem a vítima à sua mercê. Pode fazê-la ficar mal a seu bel-prazer ... ou pior, simplesmente variando a intensidade ou a modalidade dos ataques⁵⁹. Quando a vítima do psicoterror rompe a cadeia causal que a leva a reagir com ira, frustra as intenções do assediador e sai da sua esfera de controle. Com isso, rompe-se o joguete do “psicoterrorista”.

A natureza perversa e psicopática do assediador explica como ele vive da ira, do rancor e da agressividade que suscita em sua vítima. Para consegui-lo, é essencial que a vítima decida desembaraçar-se da raiva e da ira, canalizando-as. Para isso, as estratégias são as seguintes:

- aceitar as próprias limitações, especialmente as próprias explosões de cólera, ira ou raiva provocados pelo assédio;
- entender a incapacidade do assediador de se comunicar genuinamente e desativar a manipulação;
- aceitar que alguém tenha o controle último sobre suas emoções, embora não sobre os ataques perversos e estratégias de assédio do assediador trabalhista;
- visualizar e vivenciar a situação de assédio da perspectiva de um observador externo que estivesse contemplando de fora o filme, como meio de desativar a reação automática de ira;
- voltar, a partir do automatismo da reação irracional de ira e raiva, ao controle consciente e racional da conduta;
- optar por transcender a raiva, a fim de convertê-la em humor, aprendizagem, autoconhecimento, etc.

5.2.5 O estilo manipulador de comunicação próprio do assediador

A distorção dos processos de comunicação é a nota característica do psicoterror. O assediador “vive” dessa distorção, explorando-a ao máximo⁶⁰. A manipulação da comunicação significa toda uma forma indireta de poder, alimentada mediante o tratamento incorreto das emoções da vítima. Toda manipulação na comunicação implica alguma das seguintes distorções:

- adivinhação ou leitura da mente: leva o assediador a fazer como se soubesse o que a vítima pensa ou crê;
- generalização: o assediador usa expressões gerais ou imprecisas que ignoram as exceções ou singularidades e que representam alternativas para escolher;
- omissão ou sujeito difuso: o assediador utiliza frases em que as pessoas sujeito de suas afirmações não aparecem de forma clara;
- imprecisão: o assediador utiliza frases nas quais não especifica o como, quando e onde de uma situação concreta;

- prejulgamento: o assediador estabelece verdades acerca do mundo que podem ser vividas como imposições a uma pessoa ou aos demais, baseadas em vagos vínculos de causa – efeito.

Trata-se aqui de infrações quanto ao sentido da experiência, devido ao fato de que falseiam o sentido da realidade.

A análise transacional recomenda adotar o estado de adulto na relação que se estabelecer com o assediador. O estado de adulto é a área da racionalidade exercitada sobre os dados objetivos. As principais ações do adulto são:

- receber informação;
- organizá-la;
- decidir;
- planejá-la
- estudar;
- refletir;
- informar;
- perguntar;
- investigar.

5.3 Fase III: Elaboração de resposta ao assédio mediante a projeção

Trabalha-se especificamente com a auto-estima e as habilidades assertivas da pessoa⁶¹. A resposta dada pelo trabalhador reforça sua própria autoconfiança num círculo virtuoso e é fonte de maior capacidade de resposta.

5.3.1 A introjeção das acusações: da culpa e da vergonha à projeção

A primeira vitória possível para o perseguidor, e que o levará às demais, é o fato de a vítima, perplexa e indefesa, começar a aceitar o ponto de partida do assédio, isto é, a

existência de graves descumprimentos ou falhas profissionais em seu desempenho no trabalho⁶².

Com base em repetir a acusação e manipular a informação, o assediador consegue que a vítima aceite as acusações, introjetando a culpa por elas. Essa estratégia do assediador não é casual, mas plenamente causal. Com ela, pretende conseguir a paralisação, a dúvida, a precariedade, a indecisão e, finalmente, a ausência de defesa da vítima.

Quando a vítima acredita que é culpada por faltas ou descumprimentos profissionais, fica insegura. A insegurança faz com que ela hesite constantemente acerca do que é ou não correto fazer em cada caso. Instala-se o medo do erro, e este leva à paralisação mediante o desenvolvimento posterior do medo do erro. A paralisação produz uma vítima quieta e indefesa, que logo poderá ser acusada de falta de atividade, falta de capacidade de decisão, lentidão no desempenho de seu trabalho etc., incrementando assim, em um círculo vicioso, a culpabilidade que experimenta internamente e a vergonha que experimenta.

5.3.2 Os quatro graus da introjeção

Quando o psicoterrorista consegue que sua vítima introjete sua maldade, conseguiu penetrar em sua esfera mais íntima, a esfera ética ou moral, e inverter sua capacidade⁶³.

O psicoterrorista pode conseguir converter um trabalhador eficaz, profissional e íntegro em uma pessoa improdutiva, torpe, insegura e que, além disso, se sente má e perversa.



Processo de introjeção perversa para a destruição moral

5.3.3 As quatro respostas da projeção

A luta contra o mecanismo de defesa que a leva a introjetar culpa ou vergonha consiste em desenvolver seu antídoto: a projeção, que é a resposta consciente e racional da vítima, consistindo em decidir não aceitar sua responsabilidade por fatos vagos ou indeterminados, nem deixar-se manipular por acusações genéricas, habitualmente não concretizadas, nem permitir-se desenvolver sentimentos de culpa nem de vergonha, e menos ainda atribuições morais perversas⁶⁴. A projeção inverte o mecanismo perverso da introjeção.

Do mesmo modo que a introjeção da culpa conduz à maior das vulnerabilidades – a vulnerabilidade moral –, assim também a projeção leva a um dos maiores fatores de resistência contra o assédio: a resistência moral ou fortalecimento ético.

A projeção consiste em adotar uma atitude que faz com que a pessoa esteja consciente de ser boa e não perversa, sabendo que não merece o assédio, que ele é imoral e injusto, e resolvendo defender-se dele com os meios que estão a seu alcance, sem colaborar com o agressor em sua própria destruição psicológica e moral.



Processo de projeção para reforço moral

O trabalho em assertividade requer, entre outras coisas, aprender e treinar-se em algumas habilidades sociais, como também desenvolver atitudes vitais, quais sejam:

- o direito de equivocar-se e de cometer erros;
- o direito de mudar de opinião ou parecer;
- o direito de ser independente;
- o direito de dizer não, sem por isso se sentir culpável ou inadequado;
- o direito de não ter de justificar-se.

Esta categoria de treinamento costuma requerer um tipo específico de ajuda profissional que capacite a vítima a adquirir uma série de respostas assertivas.

A base da projeção radica-se precisamente na aquisição de uma forte e sólida auto-estima.

5.3.4 A somatização

As formas de expressão do organismo variam, e podem consistir em aspectos verbais tais como expressões preferidas pela pessoa, posturas adotadas (de pé ou sentado), ângulos de inclinação do corpo (para diante ou para trás) etc.⁶⁵.

O mecanismo que desencadeia a somatização torna-se evidente a partir das próprias leis da física. Um conflito psíquico ou um situação de estresse produzem determinada energia “psíquica” que gera um potencial. A manutenção do potencial de maneira ativa no tempo, se não for adequadamente canalizado, vai minando e alterando o correto funcionamento do organismo.

É imprescindível fazer observar que a somatização de um conflito psíquico não é uma função natural do organismo, mas algo que ocorre como consequência do fracasso de todos os demais recursos de que dispõe a pessoa para interromper e resolver o problema psicológico.

Pode-se conceituar a somatização como um verdadeiro mecanismo de defesa, de tipo inconsciente, que a vítima do psicoterror parece desenvolver. A violência do assédio, sua ausência de lógica, sua injustificabilidade ética e a procedência dos ataques de alguém a quem a vítima aprecia e valoriza (pelo menos inicialmente), ou de quem depende hierarquicamente, provoca a entrada da vítima em um estado de psicose que pode ser resolvido mediante a materialização do conflito em uma enfermidade. É dessa maneira que a maioria dos efeitos sobre a saúde das vítimas obedece a uma causa de caráter psicossomático.

5.3.5 O diálogo com os sintomas somáticos

A somatização é uma modalidade de comunicação e expressão do organismo quando as estruturas superiores deixaram de funcionar como lhes compete, ou seja, utilizando como meio de expressão um tipo simbólico de linguagem⁶⁶.

Se as estruturas superiores de tipo racional e consciente voltarem a poder verbalizar o conflito ou trauma, irão recuperar o controle consciente do comportamento sem ter de recorrer à emissão de semelhantes tipos de sinais.

Identificando a vantagem que se obtém ou o que se consegue evitar com o sintoma, chega-se ao papel motivador do sintoma, que costuma ser o que o mantém ativo.

O diálogo com a sintomatologia pode ser treinado e apoiado, mas nunca substituído pelo terapeuta. Ninguém melhor que a vítima conhece em profundidade qual a relação entre o surgimento dos sintomas e sua vivência do assédio e suas seqüelas. Tal conhecimento não costuma ser imediato e requer um paciente trabalho de introspecção da pessoa. Qualquer trabalho de recuperação do consciente e do racional implica a correta articulação de sentimentos e emoções.

Passando para o foco da consciência, o conflito psíquico pode ser verbalizado e a energia correspondente canalizada mediante a resposta oportuna ao assédio.

A medicina tradicional, centrando-se no sintoma, esquece a causalidade profunda e, aplicando-se ao tratamento sintomático, perde a oportunidade de deter a causa.

Diante da sintomatologia provocada pela somatização de problemas psíquicos, a insistência em recitar medicamentos pode aliviar o problema, porém raras vezes acaba com ele. Desse modo, tão logo elimina um sintoma ou enfermidade, surgem outros que procuram canalizar de maneira alternativa a energia do mesmo conflito psíquico, que se mantém inato.

5.3.6 Desmaterialização do sintoma clínico mediante à consciência plena da dor

O fato de estabelecer novo contato com a realidade de ser vítima consciente de um processo de assédio institucional é doloroso⁶⁷. Aceitar a dor é começar a transcendê-la.

Permanecer na dor sem tentar fugir dela, sem condenar-se ou censurar-se por ela, sem se vitimar, opera certamente o milagre de um estado de elevada consciência cujo primeiro efeito é o próprio desaparecimento da dor e que leva a pessoa à responsabilidade pessoal ou à clara percepção da necessidade de dar resposta (e não meramente reagir) ao assédio no trabalho.

5.3.7 A identificação com o assediador e a submissão a ele

Em alguns casos a instalação na situação costuma ocorrer mediante o desenvolvimento de orientações de conduta masoquistas, com as quais a vítima do assédio tende a esquivar-se de sua insuportável sensação de solidão e impotência⁶⁸. Seus sentimentos de insignificância, unidos a outros possíveis de inadequação, fazem com que busque no assediador alguém a quem ligar-se para, desse modo, renunciar a sua individualidade.

A solução para seu insuportável sentimento de inadequação e insignificância é apenas momentânea, devido ao fato de que a identificação com seu agressor psicopático a levará a ser vítima de novos e mais graves abusos por parte dele. Estabelece-se, com isso, um círculo vicioso em que a vítima vai se tornando cada vez mais impotente e insignificante, e em que o agressor chega a cotas inauditas no número e na perversão de seus ataques.

No filme “Tia Danielle – perversa e perigosa”, de Étienne Chatiliez (1990), são mostradas, de forma bem-humorada, as torturas morais que uma velha senhora inflige aos que a rodeiam. Ela começa martirizando a velha empregada com que mora a ponto de levá-la à morte “acidentalmente”. Depois tia Danielle passa a verter sua maldade sobre a família do sobrinho, que a acolhe. O sobrinho e sua mulher fazem tudo que podem para satisfazê-la, mas quanto mais eles lhe oferecem, mais ela se vingava.

Para isso, utiliza certo número de técnicas de desestabilização habituais nos perversos: os subentendidos, as alusões malévolas, a mentira, as humilhações. Tia Danielle não tem explosões de cólera, é apenas fria, má; mas não de maneira ostensiva, que poderia fazer com que os que a cercam lhe voltassem as costas; não, simplesmente com pequenos toques desestabilizadores, difíceis de serem notados. Tia Danielle é muito forte, ela reverte as situações, fazendo-se de vítima, pondo os membros de sua família na posição de perseguidores que abandonaram na solidão uma pobre velhinha de oitenta e dois anos.

As vítimas não reagem com uma passagem ao ato violento, como poderia acontecer na vida cotidiana, elas esperam que sua gentileza acabe encontrando eco e que sua agressora se enteneça. Mas é sempre o contrário que se dá, pois a gentileza excessiva é vista como uma provocação insuportável. Finalmente, a única pessoa que cai nas boas

graças de tia Danielle é uma recém chegada que a “doma”. Ela encontra, enfim, uma parceira à sua altura e uma relação quase amorosa se estabelece entre elas.

Longe de minorar os ataques, a submissão e a identificação excitam o instinto sádico do assediador. Desse modo, o terrorista do trabalho encontra maneira perfeita de acoplamento em uma vítima que se submete mediante a identificação.

5.4 Fase IV: Superação do problema e integração na perspectiva vital da vítima

A pessoa deu a resposta e é capaz de continuar a fazê-lo, independentemente do resultado de sua situação no trabalho⁶⁹. A vítima deixa de sê-lo e adota uma perspectiva ampla e existencial. Só resta romper o último elo de contradependência que seu assediador mantém sobre ela: o ressentimento e o rancor. Uma vez que a pessoa perdoa (não intelectualmente, mas afetivamente) o ofensor, deixa de ter uma parte de sua energia bloqueada, liberando-a para propósitos pessoais e profissionais mais criativos. É o final do psicoterror.

5.4.1 A identificação de pontos fracos

Deve-se procurar identificar algumas características pessoais⁷⁰ que possam constituir uma série de atrativos ao assediador, tais como:

- a necessidade de ser conhecido como uma pessoa benévola e afetuosa;
- o desejo de ajudar, proteger e velar pelos demais;
- a necessidade de aprovação de outros;
- a busca de apreço, elogios, cumprimentos, “palmadinhas nos ombros”;
- o estilo não-confrontador de relação interpessoal.

Estes atrativos funcionam como anéis de uma cadeia psicológica invisível que amarra a vítima ao predador e realimenta suas necessidades patológicas de domínio. A partir da assunção e aceitação da impotência como própria, a pessoa pode reconstruir

saudavelmente sua auto-estima. A autoconfiança só pode ser reconstruída a partir da consciência de sua realidade.

5.4.2 O rompimento do círculo vicioso de hostilidade e ressentimento

O ódio ou ressentimento existe em um nível profundo na esfera intrapsíquica da vítima identificada e submetida⁷¹. Tal ódio estabelece uma forma sutil de dependência do agressor, que deve ser dissolvida. À medida que é odiado, o assediador obtém uma gratificação em forma de energia negativa que satisfaz seus profundos complexos.

O maior ato de libertação pessoal de seu assediador que pode ser realizado pelas vítimas (o qual, entretanto, vem a ser para ele um verdadeiro combate, pois lhe arrebatou seu joguete psicológico) é perdoá-lo. O perdão opera o milagre psicológico da ruptura da contradependência.

5.4.3 Muletas desnecessárias

Atinge-se a consciência de que não há a necessidade de elogios, aprovações, respeitabilidade, imagem pública, conselhos, ajudas etc. que a pessoa mendigava de outros e que limitaram enormemente sua maturidade e seu crescimento como indivíduo⁷². Muitas pessoas estabelecem em torno de si uma espécie de rede de segurança constituída por pessoas (pais, cônjuge, amigos, familiares etc.) às quais estão vinculadas ou apegadas psicologicamente e sem as quais não são capazes de tomar decisões pessoais. Esse tipo de muletas mantém a pessoa no papel prejudicial de vítima.

5.4.4 Evitar a paralisação

Deixar o tempo passar sem empreender ação alguma supõe para a vítima um enorme prejuízo⁷³, ao permitir a ação do assediador e não lhe fazer frente ativa desde o princípio. O psicoterror não pode continuar se desenvolvendo contra uma vítima ativa e assertiva que a ele dá resposta. A maior parte dos ex-assediados lamenta-se reiteradamente

de não haver feito frente ao assediador desde o princípio e de não haver começado antes sua estratégia de resposta.

5.4.5 Ação mesmo com medo

Sentir medo, e inclusive terror, diante do assediador é algo normal e comum entre as vítimas do assédio⁷⁴. A perversidade e a destrutibilidade dos ataques fazem com que as vítimas evitem até mesmo pensar no assediador e nos ataques que receberam.

Enfrentar o próprio medo torna-se imprescindível para que a vítima possa dar resposta ao assédio. O medo não é nada mais do que o reverso da própria realidade da falta de confiança e assertividade apresentada pela vítima. Transcender o medo equivale, portanto, a romper o círculo de incapacitação e estabelecer uma nova e ampliada zona de conforto. Quando a vítima começa a enfrentar seus medos do assediador e de seus ataques, incrementa seu nível de autoconfiança, e isso a reforça para poder dar novas respostas, mais firmes e assertivas. Essa atitude, usualmente, vem a ser ocasião para adquirir conhecimento próprio e algumas aptidões emocionais firmes e duradouras.

Daí decorre que uma parte essencial da saída da situação de *mobbing* consiste para a vítima, uma vez que se encontra desativada emocionalmente, em ir dando resposta a essa situação, sem pausa e sem deixar que o tempo passe, a fim de deter os ataques; porém, acima de tudo, com vistas a recuperar a autoconfiança deteriorada, saindo da paralisação do medo.

Mesmo com medo, deve-se agir.

CAPÍTULO VI: Considerações Finais

Ao longo deste trabalho, pode-se ver o desenrolar de processos perversos em variados contextos, mas é bastante evidente que esta lista não é limitativa e que esses fenômenos alcançam o mundo de todas organizações, desde as empresas formais até as famílias. Pode-se encontrá-los em todos os grupos em que indivíduos podem entrar em rivalidade. A imaginação humana é ilimitada quando se trata de matar no outro a boa imagem que ele tem de si mesmo; mascaram-se, assim, as próprias fraquezas e pode-se assumir uma posição de superioridade. É a sociedade inteira que está em causa quando se trata de uma questão de poder. Em todos os tempos houve seres desprovidos de escrúpulos, calculadores, manipuladores, para os quais os fins justificam os meios, mas a multiplicação atual dos atos de perversidade é um indicador do individualismo que domina em nossa sociedade. Em um sistema que funciona com base na lei do mais forte, do mais astucioso, os perversos são reis. Quando o sucesso é o valor principal, a honestidade parece fraqueza e a perversidade assume um ar de desenvoltura.

A pretexto de tolerância, as sociedades ocidentais renunciam pouco a pouco a suas próprias interdições. Mas, aceitando demasiado, como o fazem as vítimas de perversos narcisistas, elas deixam desenvolver-se em seu seio funcionamentos perversos. Inúmeros dirigentes ou homens políticos, apesar de estarem na posição de modelos, não se embaraçam com a moral para liquidar um rival ou manter-se no poder. Alguns abusam de suas prerrogativas, usam de pressões psicológicas, de razões de Estado ou do “direito de sigilo” para proteger sua vida privada. Outros enriquecem graças a uma astuciosa delinqüência, feita de uso e abuso de bens sociais, fraudes ou sonegação fiscal. A corrupção tornou-se moeda corrente. Ora, basta um ou vários indivíduos perversos em um grupo, em uma empresa ou no governo para que todo o sistema se torne perverso. Se esta perversão não é denunciada, ela se espalha de forma subterrânea pela intimidação, pelo medo, pela manipulação. Os perversos arranjam as coisas de modo a creditar a outros o desastre que eles provocam, a fim de posarem de salvadores e assumirem assim o poder. A história mostra muitos desses homens que se recusam a reconhecer seus erros, que não assumem suas responsabilidades, que manejam a falsificação e manipulam a realidade a fim de apagar os traços de suas más ações.

Como restabelecer o respeito entre os indivíduos? Quais os limites a serem postos à nossa tolerância? Se os indivíduos não detêm por si mesmos esses processos destruidores, cabe à sociedade intervir, legislando a respeito. Se a sociedade não quiser que suas relações humanas sejam totalmente regidas por leis, é essencial fazer um ato de prevenção junto às crianças.

Referências Bibliográficas

BARRETO, Margarida. **Uma Jornada de Humilhação**. São Paulo: PUC, 2000. Disponível em <<http://www.assediomoral.org/site/assedio/AMconceito.php>>. Acesso em 19 jul. 2005.

BERNE, Eric. **Os jogos da vida**. São Paulo: Nobel, 1995

COSTAS, Ruth. Com medo dos alunos. **Veja**, São Paulo, ed. 1904, ano 38, n 19, p 62-66, mai. 2005.

EDWARD, José. Assédio moral: o lado sombrio do trabalho. **Veja**, São Paulo, ed.1913, ano38, n 28, p 104-108, jul. 2005.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001

FERREIRA, Hádassa Dolores Bonilha. **Assédio moral nas relações de trabalho**. 1. ed. Campinas: Russell, 2004

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001

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

_____. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003

KANITZ, Stephen. Em terra de cego. **Veja**, São Paulo, ed. 1796, ano 36, n 13, p 20, abr. 2003.

KERTÉSZ, Roberto. **Análise transacional ao vivo**. 4. ed. São Paulo: Summus, 1987

LABIRINTOS DA DEPRESSÃO, OS. Direção: Ana Escalada. Produção: Maurício Maia. Reportagem: Luiz Carlos Azenha. Globo Repórter apresentado em 17 jun. 2005. Produzido por **TV Globo**.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001

MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de (Org.). **Vida psíquica e organização**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

MOURA, Wilson. A competição, alavanca do progresso ou fator de desintegração social. Revista Rumos, São Paulo, ano 26, n 195, abr. 2002. Disponível em http://www2.uerj.br/~pepccemat/Txt_A%20Competi%E7%E3o.%20alavanca%20do%20progresso....htm. Acesso em 11 abr. 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

RODRIGUES, Greice; CASTELLÓN, Lena, TARANTINO Mônica. Vença na carreira sem enlouquecer. **Isto é**, São Paulo, ed. 1856, p. 74 – 79, mai. 2005.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 12.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998

THERIAULT, Reg. **Como saber quando você está cansado: um estudo sobre o trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 2001

TIA DANIELLE – PERVERSA E PERIGOSA. Direção: Etienne Chatiliez. Produção: Charles Gassot. Intérpretes: Tsilla Chelton, Catherine Jacob, Isabelle Nanty, Eric Prat e outros. Roteiro: Florence Quentin. 1990. VHS (110 min), fullscreen, color. Produzido por TELEMA, FR3 Films Production, Les Productions du Champ Poirier

ZABALA, Iñaki Piñuel Y. **Mobbing: como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho**. São Paulo: Loyola, 2003

Notas

¹ O termo *mobbing* vem do inglês *to mob*, cuja tradução é maltratar, atacar, perseguir, sitiar. Já o substantivo *mob* significa multidão, turba. Não se deve esquecer que, em inglês, *Mob*, com letra maiúscula, significa a máfia. A origem do termo mostra claramente que se trata de um fenômeno de grupo e, por seu sentido anexo, faz pensar que seus métodos não são sempre muito evidentes.

²ZABALA, Iñaki Piñuel Y. *Mobbing: como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho*. São Paulo: Loyola, 2003, p.52 – 59.

³LEYMANN, apud ZABALA, 2003, p. 53.

⁴ A análise transacional pode ser definida com uma nova teoria da psicologia individual e social. Ela estuda e analisa as trocas de estímulos e respostas, ou transações, entre os indivíduos. Ao longo do trabalho serão feitas diversas correlações sobre o estudo.

⁵KERTÉSZ, Roberto. *Análise transacional ao vivo*. 4. ed. São Paulo: Summus, 1987, p. 23.

⁶Assédio Moral no Trabalho. Concepção de: Margarida Barreto e Maria Benigna Arraes de Alencar Gervaiseau. Disponível em <<http://www.assediomoral.org>> acesso em 26 jul. 2005.

⁷EDWARD, José. Assédio moral: o lado sombrio do trabalho. *Veja*, São Paulo, ed.1913, ano 38, n 28, p 104-108, jul. 2005.

⁸SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. 12.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 269 – 270.

⁹HIRIGOYEN, 2003, p. 65 – 68.

¹⁰DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001, p. 27 – 28.

¹¹DEJOURS, 2001, p. 30 – 31.

¹²DEJOURS, 2001, p. 31 – 33.

¹³KANITZ, Stephen. *Em terra de cego*. *Veja*, São Paulo, ed. 1796, ano 36, n 13, p 20, abr. 2003.

¹⁴DEJOURS, 2001, p. 34 – 35.

¹⁵DEJOURS, 2001, p. 35 – 36.

¹⁶DEJOURS, 2001, p. 19 – 21.

¹⁷EDWARD, José. Assédio moral: o lado sombrio do trabalho. *Veja*, São Paulo, ed.1913, ano38, n 28, p 104-108, jul. 2005.

¹⁸MOURA, Wilson. A competição, alavanca do progresso ou fator de desintegração social. *Revista Rumos*, São Paulo, ano 26, n 195, abr. 2002. Disponível em <http://www2.uerj.br/~pepccemat/Txt_A%20Competi%E7%E3o.%20alavanca%20do%20progresso...htm>.

Acesso em 11 abr. 2005.

¹⁹DEJOURS, 2001, p. 13 – 17.

²⁰SROUR, 1998, p. 273 – 275.

²¹ Especula-se num contexto em que apenas operariam regras morais, sem a presença de controles sociais que, pela ação de suas sanções, desencorajariam as práticas consideradas imorais. Existem repressões que a coletividade aciona contra os transgressores. Quem ultrapassar limites bem definidos é desaprovado, estigmatizado e punido.

²²SROUR, 1998, p. 276 – 277.

²³ Contrapartes do ambiente organizacional ou todos aqueles que, de alguma forma, têm interesse na preservação e na vitalidade da organização. Na frente interna, equacionam-se os investimentos dos proprietários e as necessidades dos gestores e dos trabalhadores. Na frente externa, levam-se em consideração as expectativas dos clientes, fornecedores, prestadores de serviços, fontes de financiamentos (bancos, credores), comunidade circunvizinha, sindicato de trabalhadores, autoridades, associações voluntárias e demais entidades da sociedade civil.

²⁴SROUR, 1998, p. 281 – 287.

²⁵HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003, p. 12 – 15.

²⁶HIRIGOYEN, 2003, p. 93 – 97.

²⁷Adotada e proclamada pela Assembléia Geral das Nações Unidas, em 10 de dezembro de 1948. Tem como artigo primeiro: “Todos os homens nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir uns para com os outros com espírito de fraternidade.”

-
- ²⁸ HIRIGOYEN, 2003, p. 98 – 103.
- ²⁹ DEJOURS, 2001, p. 38.
- ³⁰ DEJOURS, 2001, p. 43 – 44.
- ³¹ DEJOURS, 2001, p. 46 – 52.
- ³² A parte do tempo que o trabalhador passa no trabalho em cadeia e que é dedicada às tarefas diretas da produção – descontados tempos de locomoção,aprovisionamento, pausa ou descanso.
- ³³ A “descrição subjetiva”, que se opõe à “descrição gerencial”, é uma descrição do trabalho que é reconstruída a partir do relato de operadores e chefes intermediários. A descrição gerencial do trabalho é dada pelos setores de métodos, pelo setor de qualidade e pelo setor da gestão de recursos humanos.
- ³⁴ DEJOURS, 2001, p. 53 – 54.
- ³⁵ DEJOURS, 2001, p. 56 – 58.
- ³⁶ EDWARD, José. Assédio moral: o lado sombrio do trabalho. Veja, São Paulo, ed.1913, ano 38, n 28, p 104-108, jul. 2005.
- ³⁷ HIRIGOYEN, Marie-France. Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002, p. 159.
- ³⁸ HIRIGOYEN, 2002, p. 159 – 160.
- ³⁹ HIRIGOYEN, 2002, p. 160 – 162.
- ⁴⁰ HIRIGOYEN, 2002, p. 164.
- ⁴¹ HIRIGOYEN, 2002, p. 175.
- ⁴² HIRIGOYEN, 2002, p. 165 – 167.
- ⁴³ HIRIGOYEN, 2002, p. 168.
- ⁴⁴ HIRIGOYEN, 2002, p. 169.
- ⁴⁵ HIRIGOYEN, 2002, p. 172 – 173.
- ⁴⁶ HIRIGOYEN, 2002, p. 173 – 175.
- ⁴⁷ HIRIGOYEN, 2002, p. 175 – 176.
- ⁴⁸ HIRIGOYEN, 2002, p. 176 – 177.
- ⁴⁹ ZABALA, Iñaki Piñuel Y. Mobbing: como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho. São Paulo: Loyola, 2003, p. 186 – 187.
- ⁵⁰ ZABALA, 2003, p. 188.
- ⁵¹ ZABALA, 2003, p. 190.
- ⁵² ZABALA, 2003, p. 194 – 195.
- ⁵³ Assédio Moral no Trabalho. Concepção de: Margarida Barreto e Maria Benigna Arraes de Alencar Gervaiseau. Disponível em <<http://www.assediomoral.org>> acesso em 26 jul. 2005.
- ⁵⁴ ZABALA, 2003, p. 195 – 197.
- ⁵⁵ ZABALA, 2003, p. 188.
- ⁵⁶ ZABALA, 2003, p. 199 – 200.
- ⁵⁷ ZABALA, 2003, p. 200 – 203.
- ⁵⁸ ZABALA, 2003, p. 203 – 204.
- ⁵⁹ ZABALA, 2003, p. 204 – 205.
- ⁶⁰ ZABALA, 2003, p. 206 – 208.
- ⁶¹ ZABALA, 2003, p. 189.
- ⁶² ZABALA, 2003, p. 212 – 213.
- ⁶³ ZABALA, 2003, p. 214.
- ⁶⁴ ZABALA, 2003, p. 215 – 218.
- ⁶⁵ ZABALA, 2003, p. 221 – 225.
- ⁶⁶ ZABALA, 2003, p. 225 – 227.
- ⁶⁷ ZABALA, 2003, p. 227 – 228.
- ⁶⁸ ZABALA, 2003, p. 230.
- ⁶⁹ ZABALA, 2003, p. 189.
- ⁷⁰ ZABALA, 2003, p. 232.
- ⁷¹ ZABALA, 2003, p. 232 – 233.
- ⁷² ZABALA, 2003, p. 234.
- ⁷³ ZABALA, 2003, p. 236.
- ⁷⁴ ZABALA, 2003, p. 237 – 239.