



Folha no. 03 de proc.
no. 425 de 1999
ADELINA CAVALHE
Reg. 100.406
ATM

Câmara Municipal de São Paulo

JUSTIFICATIVA

Sabe-se que o mundo do trabalho vem mudando constantemente nos últimos anos. Novas formas de administração, reengenharia, reorganização administrativa, entre outras, são palavras que aos poucos tornaram-se frequentes em nosso meio. No entanto, pouco se fala sobre as formas de relação no trabalho. O problema do "assédio moral" (ou tirania nas relações do trabalho, como é chamado nos Estados Unidos) atinge milhares de trabalhadores no mundo inteiro. Pesquisa pioneira da Organização Mundial do Trabalho, realizada em 1996, constatou que pelo menos 12 milhões de europeus sofrem desse drama. Problema quase clandestino e de difícil diagnóstico, é bem verdade, mas ainda assim, se não enfrentado de frente pode levar a debilidade da saúde de milhares de trabalhadores, prejudicando o rendimento da administração pública.

A psicóloga francesa Marie-France Hirigoyen, autora de um estudo sobre o assunto, acredita que a punição ao assédio moral ajudaria a combater o problema, pois "imporia um limite ao indivíduo perverso".

Em nossa cultura competitiva, onde todos procuram vencer a qualquer custo, urge adotarmos limites legais que preservem a integridade física e mental dos indivíduos, sob pena de perpetuarmos essa "guerra invisível" nas relações de trabalho. E para combatermos de frente o problema do "assédio moral" nas relações de trabalho, faz-se necessário tirarmos essa discussão dos consultórios de psicólogos e tratá-lo no universo do trabalho.

Portanto, dado o alcance social do referido projeto, conto com o apoio dos nobres vereadores.

ONLINE

Busca | Arquivo | Assinaturas
Expediente | Publicidade | Fale com a gente
Estação da Luz | Foto da Semana

Folha n.º	04	de proo.
n.º	425	de 19 99
 ISIOE REGINA CIGONE Reg. 100.406 ATM		

Nº 1554 – 14 de julho de 1999

O império do mal

Deprimido no trabalho? Talvez a culpa não seja sua. Existe gente perversa agindo para você se sentir assim

EDUARDO FERRAZ E MARTA GÓES

Ao ser convidado a deixar Belo Horizonte para trabalhar numa grande empresa em São Paulo, o economista F.M., 25 anos, achou, orgulhoso, que ia viver sua grande chance. Três meses depois, estava convencido de que era um irremediável fracasso. "Meu chefe ignorava a minha presença e meus projetos eram sistematicamente desqualificados", ele recorda. "Achei que eu não estava à altura da função." Deprimido, F. procurou um colega mais experiente e abriu o coração. O que ouviu foi uma surpresa. "Ele me garantiu que não havia nada de errado comigo. Há 15 anos na empresa e ocupando um cargo importante, ele ainda se sentia como eu." A frase fatal ainda estava por vir. "Ele me garantiu que todos, ali, viviam a mesma insegurança e ansiedade." Naquele momento, F. percebeu que a fonte de seu mal-estar era o ambiente. E, se o chefe jamais riu de suas piadas (ele só achava graça nas do diretor), era porque obedecia a um código local. No dia seguinte pediu demissão.

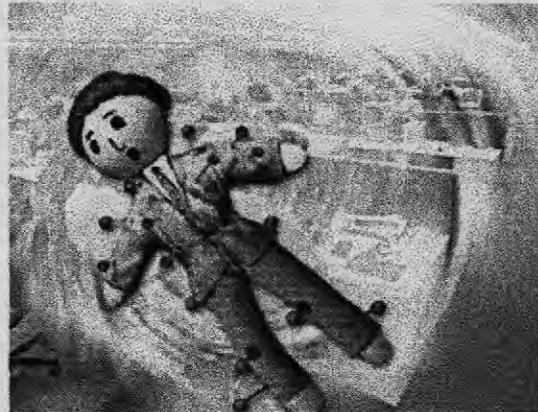
Foto: JUCA RODRIGUES



"Como não podia me acusar de incompetente, me dava tarefas abaixo da minha formação"

Fernando de Paula, administrador

MONTAGEM: ROBERTO WEIGAND SOBRE FOTO DE RICARDO GIRALDEZ



F. é uma exceção. Ele conseguiu escapar de uma situação que aprisiona milhões de profissionais em empresas de todo o mundo. Relações de trabalho que destroem o amor próprio são uma doença universal. A boa notícia é que agora isso tem nome – em português, assédio moral –, e estão começando a descobrir que a culpa é sempre do agressor, e não da vítima. Um livro lançado na França em setembro de 1998 está contribuindo enormemente para essa descoberta. *Assédio moral – a violência perversa no cotidiano*, da psiquiatra Marie-France Hirigoyen, há 43 semanas nas listas de best sellers francesas, já vendeu mais de 100 mil exemplares e está sendo traduzido em 15 países, entre eles o Brasil. Marie-France põe o dedo na

Folha n.º	05	de prog.
n.º	425	de 1999

ferida: "Assédio moral é toda ação, gesto ou palavra que atinja, pela repetição, a auto-estima e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si e de sua competência" explicou a autora, em entrevista a ISTOÉ. "Em geral são ações ambíguas, pouco claras, de tal forma que a vítima não possa afirmar que houve má intenção", diz. O objetivo do agressor pode ser livrar-se de alguém ou esmagar o amor próprio do outro para satisfazer a uma necessidade perversa. E mais: "Em geral, as pessoas são perseguidas por ter qualidades a mais e não a menos. Os indivíduos apagados não amedrontam ninguém. São as competências que despertam a inveja e a insegurança."

ADELINA CICONI
Reg. 100.406
ATM

Marie-France notou que muitos dos pacientes que se queixavam de perseguição no trabalho eram indivíduos saudáveis em outras situações sociais. Juntando isso aos episódios que testemunhava como consultora de empresas, ela chegou às conclusões expostas na obra. Havia tocado a ponta do iceberg. O livro foi encomendado por países de culturas tão diversas quanto o Japão, a Coreia, os Estados Unidos e a Turquia e novos dados que começam a vir à tona sobre a questão. Na Grã-Bretanha, uma pesquisa da maior central sindical do país, que congrega 68 sindicatos e 6,9 milhões de trabalhadores, concluiu que 61% das queixas de stress no país devem-se a chefias incompetentes, assédio moral e pressão. Sha Fowkes, diretora da The Fowkes Clinic for Stress Management, de Londres, calcula que cerca de 45% dos seus clientes sofreram perseguição ou ameaças no trabalho. "Por isso, querem não apenas abandonar o emprego, mas também mudar de profissão. Perdem totalmente a autoconfiança." No Brasil, não há pesquisas específicas sobre o problema, mas os relatos de consultores de empresas, psiquiatras e psicólogos e, sobretudo, de trabalhadores de todos os escalões indicam que a situação não é diferente.

Humilhação O administrador de empresas Fernando de Paula, 28 anos, sofreu graves humilhações. Em 1997, ele trabalhava como gerente de contabilidade de uma indústria de transporte. Quando a empresa foi comprada por outra ele passou a responder a uma nova supervisora. Sua função era fazer balanços, mas a nova chefe tinha outros planos. "Como não podia me acusar de incompetente, encontrou um jeito de me agredir, dando-me tarefas que estavam abaixo da minha formação." Fernando foi encarregado de lidar com o jardineiro, de levar os carros para a oficina e da manutenção do telhado. "Eu até limpo o chão se me pedirem com jeito. Mas ela tinha um modo de falar que era humilhante." Soterrado por tarefas absurdas, ele não conseguia dar conta de sua real função, preparar os balanços. "No final, você se sente incompetente." Ao fim de sete meses, foi demitido. "O diretor de minha área, que ficava no Paraná e não sabia do que acontecia, achou que eu enrolava para fazer os balanços." Hoje, Fernando é gerente de contabilidade da Campari e o ambiente saudável ressalta o absurdo do que viveu. "Não gosto nem de lembrar."

Foto: ANDREA D'AMATO



"Quando ele vinha, parecia que era uma nuvem negra, dava para cortar o ar com uma faca"
Cristina Pereira da Silva,
historiadora

Folha n.º	06	de proc.
n.º	425	de 19 99
Ad		

ADELINA CICONI
Reg. 100.406
ATM

O assédio moral não é exclusivo das empresas. Profissionais do meio acadêmico também acumulam um vasto repertório de sofrimentos. O professor A. A., da Unicamp, aprendeu o que é ser desmoralizado no trabalho. Por elaborar uma teoria que ia contra o que seus colegas de departamento pregavam, foi boicotado. Um opositor chamou os alunos de A. um por um e os advertiu de que aceitar aquelas teorias poderia prejudicá-los no futuro. "Não era uma agressão pessoal, mas ele ia abalando minha credibilidade." A. passou a ser visto com reservas dentro do departamento. Seus pedidos de bolsa foram recusados. "Eu fiquei tão deprimido com a rejeição que até pensei em deixar a carreira científica", admite. A boa aceitação de seus trabalhos no Exterior deu-lhe o respaldo que necessitava e ele conseguiu ir em frente, trabalhando em outro departamento.

Foto: ALAN RODRIGUES



"Todos tínhamos capacidade. Mas ele nos passava apenas informações picadas. Só ele podia pensar"

*Elena Grosbaum, socióloga
Elena Grosbaum, socióloga*

O isolamento pode acontecer em grandes instituições ou em minúsculas empresas. Ao começar a trabalhar com oito pessoas num escritório de design gráfico, o estudante Tiago Marinho, 20 anos, sentiu-se subitamente só. "Eles formavam um grupo fechado e me boicotavam o tempo todo", lembra. Os sete colegas de Tiago ocupavam, juntos, uma das salas do escritório, enquanto ele trabalhava sozinho na outra. "Era uma sensação horrível. Eu passava o dia inteiro sozinho. Quando eu puxava conversa eles, respondiam secamente." Depois de um mês Tiago pediu as contas.

Diferente do assédio sexual, que só acontece de cima para baixo nas hierarquias, o assédio moral caminha em todas as direções. Mas, quando vem do alto, seu poder destrutivo cresce. O jornalista J. M., 28 anos, descreve o clima de medo que impera à sua volta. "Tive colegas, pais de família, que

quando viam o carro do chefe no estacionamento da empresa corriam para experimentar a temperatura do capô e calcular há quanto tempo ele chegara. Se o carro ainda estava quente, comemoravam", conta. Pela mesma razão, muitos dos funcionários pedem às secretárias que liguem seus computadores de manhã cedo para dar a algum chefe madrugador a impressão de que já estão por lá. Ambientes opressivos como esse não são acidentais, mas resultam de ações propositais, que se legitimam numa cultura viciada. "Em processos de desenvolvimento gerencial ou em avaliações individuais dentro de empresas, muitos profissionais se abrem para o consultor, contando com seu sigilo. Eles admitem que manipulam conscientemente", relata Edwar Ghirelli Filho, da consultoria de recursos humanos Fator, de São Paulo. "Está no discurso deles: 'Eu faço isso há muito tempo e sei que tem que ser assim, senão não dá certo. Eu sei o que estou fazendo.'" O elogio da eficiência a qualquer custo é outro artifício das culturas abusivas. "Muitos chefes confundem motivação com pressão e envolvimento com tensão", observa o consultor. E a esperança dos oprimidos de que um dia o opressor vá sofrer insuportáveis ferroadas de culpa é uma miragem. Como aponta Marie-France Hirigoyen, o perverso é imune a esse

Folha n.º	127	de proc.
n.º	425	de 19 99

sentimento. Por isso mesmo, aquela cena do grande sofredor, de olhos e rosto pálido, só serve para deixar o opressor mais feliz.

ADELINA CICONI

Pag. 100.406

ATM

O perverso pode ser identificado por ações clássicas do seu perfil. "Eles jogam funcionários uns contra os outros. Chamam um subordinado e dizem: 'Olha, fulano está se saindo melhor que você...'", descreve Ghirelli. Muitas vezes, estimulam conflitos entre chefes e subordinados. Em 1992, a crítica teatral e agente cultural Maria Lúcia Pereira foi vítima do assédio-sanduíche, imprensada entre dois escalões, na Secretaria Municipal de Cultura, em São Paulo. Na gestão de Luiza Erundina, Lúcia cuidava da destinação dos teatros de um centro cultural. Uma escriturária cuidava da burocracia da tarefa. Com a mudança de governo, frustrada por continuar sendo a subalterna, a auxiliar cruzou os braços, deixando a papelada se acumular, enquanto a direção fazia vista grossa. A guerra surda chegou até a mobília. As mesas foram rearranjadas para que Lúcia não alcançasse as máquinas de escrever. "Percebi que minha gastrite era produto daquela situação", lembra Lúcia.

Foto: MAX PINTO



"Eu passava o dia inteiro sozinho. E, quando eu puxava conversa, respondiam secamente"
Tiago Marinho, estagiário

Nuvem negra Uma das armas mais cruéis dos assediadores é a informação. Podem monopolizá-la de tal forma que os outros profissionais estejam aquém de seu potencial e só eles sabiam o segredo do cofre. A socióloga Elena Grosbaum e a historiadora Cristina Pereira da Silva foram vítimas de um chefe assim, que comandava um departamento de pesquisa de uma das maiores corporações financeiras do País. "Todos nós tínhamos um bom nível profissional, mas ele só nos passava informações picadas. Ele era o único autorizado a pensar", lembra Elena, com desgosto. A socióloga diz que o chefe era autoritário e tinha medo de perder o cargo. "Por isso, dava um jeito de demitir os mais competentes." Sua colega Cristina tinha pesadelos com ele. "Quando ele chegava, parecia que era uma nuvem negra, dava para cortar o ar com uma faca", diz a historiadora.

Foto: JUCA RODRIGUES



A psicanalista Carmen Molloy, de São Paulo, observa que ninguém está livre de lidar com a crueldade, ativa ou passivamente, em algum momento da vida, sobretudo, na profissional. "Nesse campo, espera-se que as relações sejam reguladas pelas competências, mas, quando entram em jogo representação social, imagem de potência e reconhecimento, abre-se um campo fértil para a rivalidade", descreve. Na raiz dessas pequenas tragédias do homem comum há pelo menos um

"Eu percebi que minha gastrite era um dos resultados daquela situação"

Maria Lúcia Pereira, agente cultural

sentimento compartilhado tanto pelos patifes do escritório quanto por suas vítimas: todos eles sentem medo. Temem

Folha n.º	08	de pros.
n.º	425	de 1999

ADELINA CICONI
Reg. 100.406
ATM

em última instância, perder seus lugares. "Até pouco tempo atrás, a maneira fundamental de o homem se representar socialmente era o trabalho", aponta o psicanalista Alfredo Nestor Jerusalinsky, de Porto Alegre. "Hoje isso está em crise", diz o psicanalista, que organizou um congresso para estudar o assunto no ano passado. À falta de outro reconhecimento social, as pessoas se agarram ao papel de profissionais.

Um estereótipo do tipo perverso-no-poder está na novela das oito da Rede Globo, *Suave veneno*, de Aguinaldo Silva. A personagem Maria Regina, interpretada por Letícia Spiller, humilha tanto seus subordinados que faz o sangue dos telespectadores ferver. O autor da novela não acredita que chefes de verdade possam ser tão maus, mas admite: "Existe hoje uma dose cavalariça de maldade, que tem a ver com o individualismo exacerbado e com a ânsia de poder. Certas pessoas exercem o poder humilhando e espezinhando", diz Silva.

Vítimas de assédio não são as únicas pessoas interessadas em evitar que ele aconteça. A especialidade de alguns consultores é encontrar maneiras de sanear as relações de trabalho. Como lembra o consultor José Carlos Figueiredo, do Instituto de Psicologia Organizacional e autor de *O ativo humano na era da globalização*, a equipe é o patrimônio mais precioso de uma empresa. Quando está feliz, ela se torna mais criativa e trabalha melhor. Entre outras idéias para isso, ele sugere a existência de um ombudsman interno a quem os funcionários possam recorrer. Como constatou em sua experiência profissional, isso reduz bastante as ações cruéis. "Mas a empresa tem de estar disposta a resolver o problema, do contrário é inútil", ressalta. A infelicidade é um ralo financeiro concreto. Na Inglaterra, doenças do trabalho provocadas pelo assédio moral causam prejuízos equivalentes a R\$ 24 bilhões por ano. Mas o dinheiro não é a maior perda que ele acarreta. O trabalho, hoje, tornou-se quase um privilégio. Vivê-lo com sofrimento é um duplo desperdício e reduz a vida a um drama de escritório.

Colaboraram: *Angela Klinke (SP), Celina Côrtes (RJ) e João Fábio Caminoto (Londres).*

Produção: *Luciane André*

"A crueldade é evitável"

ISTOÉ – *O sucesso de seu livro em tantos países, de culturas tão diferentes, é boa ou má notícia?*

Marie-France Hirigoyen – É uma pena, sem dúvida, que o problema seja tão universal, mas pode-se ler nessa repercussão uma maturidade das pessoas para perceber que o que lhes acontece não é justo e deve ser evitado.

ISTOÉ – *Se o assédio moral é tão universal, por que demorou tanto a ser nomeado e combatido?*

Folha no	09	de proc.
n.º	425	de 1999

Marie-France – Porque ele só era mencionado no ambiente dos consultórios, em segredo. Além disso, o foco dos psicanalistas está no paciente, e não no universo do trabalho.

DOELINA CICONI
Reg. 100.406
ATM

ISTOÉ – *Suas conclusões se devem ao acúmulo de pacientes com queixas semelhantes ou a alguma outra circunstância?*

Marie-France – Ouvi muitas histórias parecidas, mas além do meu trabalho de consultório eu atuo como consultora dentro de empresas. Tenho uma observação muito próxima do que acontece nesse ambiente.

ISTOÉ – *Mostrar ao assediador que o assédio provoca sofrimento diminuiria a incidência?*

Marie-France – Só aumentaria, porque o que ele deseja é provocar o sofrimento. Saber que conseguiu o deixaria muito feliz.

ISTOÉ – *Nos países onde existe proteção legal contra o assédio moral ele diminuiu?*

Marie-France – Sim, mas não se sabe se por causa da legislação. O que acontece nesses países, como a Suécia, a Itália e os Estados Unidos, é que se tomam medidas para que a agressão não chegue a ocorrer. Mas raramente há punição do agressor. Em geral se prefere deslocar a vítima para outro setor.

ISTOÉ – *A punição seria eficiente para reduzir o assédio moral?*

Marie-France – Certamente, porque impor um limite ao indivíduo perverso. A impunidade o protege. Mas os indivíduos não são os únicos responsáveis pelas crueldades no trabalho. Também há sistemas propícios a esses comportamentos, que encaram os indivíduos como objetos descartáveis.

ISTOÉ – *A mudança da era dos empregos para a era do trabalho pode estar agravando a crueldade nas relações profissionais?*

Marie-France – Perdemos o sentido do coletivo. Numa cultura individualista, a solidariedade encolhe, as pessoas sentem-se muito solitárias para poder reagir e ficam ainda mais indefesas.

ISTOÉ – *Por que é tão difícil reagir?*

Marie-France – Em nossa cultura competitiva é preciso ser um vencedor a qualquer custo e as pessoas têm vergonha de admitir que são perseguidas. Temem ser confundidas com fracassados. E se culpam por ser perseguidos.

ISTOÉ – *Culpa e vergonha de denunciar são reações semelhantes às das vítimas de assédio sexual. O que as duas situações têm em comum?*

Marie-France – As semelhanças limitam-se à ambiguidade e à vergonha de denunciar. Mas o assédio sexual é caracterizado pela hierarquia e o moral acontece em todos os níveis. Além disso, atinge igualmente os dois sexos e é muito mais frequente.

ISTOÉ – *Homens e mulheres reagem de modo diferente ao tratamento cruel?*

Marie-France – As mulheres são mais numerosas nos consultórios. Mas os homens se matam mais.

ISTOÉ – *O que será que vai acabar primeiro: as empresas ou a crueldade nas*

Folha n.º	410	de proo.
n.º	425	de 19 99
Ed		

empresas?

Marie-France – A crueldade não é uma fatalidade na vida profissional. Ela acontece porque se dá espaço a indivíduos perversos. Cabe aos dirigentes das empresas evitar que isso aconteça. E a todos nós ensinar as crianças a respeitar seus semelhantes.

Reg. 100.406
ATM

Humor monitorado

A motivação dos funcionários é um dos segredos do sucesso da multinacional ISS Serv-sistem. Fundada na Dinamarca em 1901, a empresa, especializada em serviços como limpeza, manutenção e administração predial, emprega 200 mil pessoas em todo o mundo, dez mil no Brasil, onde opera há 26 anos. "No setor de serviços, funcionário satisfeito é sinônimo de cliente satisfeito", diz Eugenio Marianno, diretor-presidente no Brasil. Para zelar pela atmosfera necessária a seu bom funcionamento, a ISS mede regularmente o estado de espírito de seus limpadores espalhados pelas diversas empresas-clientes. Eles são solicitados a classificar numa escala de cinco alternativas (de muito insatisfeito a muito satisfeito) dezenas de aspectos como instalações, alimentação, equipamento, salário e o modo como são tratados. A soma dessas pesquisas constitui um precioso compêndio sobre a felicidade no emprego. "Em geral, o que deixa o funcionário mais contente é a maneira como é tratado", diz Roseli Pereira da Silva, coordenadora de treinamento. "As condições de trabalho – instalações, equipamentos, uniformes – também são valorizadas. O salário costuma entrar em quarto ou até em quinto lugar, na ordem das prioridades", ela informa. As pesquisas resultam em planos de ação para eliminar os motivos de queixa. Chefes autoritários, por exemplo, são encaminhados a treinamento. "Quem não consegue sair", admite Roseli. A recíproca do conceito satisfação do funcionário = satisfação do cliente é verdadeira. Em ambientes saturados de tensão e conflito, os limpadores da ISS não se sentem bem. Da mesma forma, apreciam o bom humor e o conforto à sua volta. "Na Souza Cruz no Rio, por exemplo, onde o banheiro dos faxineiros é de granito, igual ao do presidente, eles trabalham felicíssimos", cita Marianno.

ISTOE

Fale com a gente
Envie um email para a redação

Busca | Arquivo | Assinaturas | Expediente | Publicidade | Estação da Luz | Foto da Semana

Folha n.º	11	de pro.
n.º	425	de 1999
Ad		

ADELINA CICONI
Reg. 100.406
ATM

VIDA DE JORNALISTA

"Reaja ou se demita" (*)

Moisés Rabinovici (**)

(*) "Reaja ou se demita" foi o conselho de uma psicóloga a quem recorri mais como paciente do que como repórter. Reagi escrevendo. *A IstoÉ* quis para capa. Saiu a capa, mas não o texto. Só soube que o texto não sairia no feriado de sexta-feira, à tarde. Podiam ter me avisado antes. Reagi mais uma vez. Mandei o texto para o Clóvis Rossi. Ele o passou adiante dentro da *Folha*. Ia sair no domingo. Mas a *Folha* me pediu para adiá-lo para a próxima quinta-feira. E fazer uns cortes. E despersonalizar a abertura, que não está personalizada. Os pedidos não foram uma condição. Mas não topei. Com a *IstoÉ* na banca, que sentido teria um texto despersonalizado, cinco dias depois? Ei-lo:

Quando nos conhecemos, num jantar em Nova York, meu novo chefe foi dizendo: "Você é o nosso melhor correspondente." Mas logo ele iniciou um perverso processo para me tirar dos Estados Unidos. Quando nos reencontramos em 1998 num novo emprego, ele em São Paulo e eu em Paris, trocamos dois e-mails: "Nosso homem em Paris", ele titulou o primeiro. E ao se tornar de novo meu chefe, mandou o segundo: "Conto contigo." Mas logo começou a me boicotar, excluir e humilhar, perseguido a minha demissão.

Qualquer chefe tem o poder de demitir quem não queira. Mas torturar, não. A dose dupla de tortura de que fui vítima me levou à pesquisa de um fenômeno no mundo do trabalho batizado de *bullying* (tiranizar), na Inglaterra; *mobbing* (molestar), nos Estados Unidos; *harcèlement moral* (assédio moral), na França; e *murahachibu* (ostracismo social), no Japão.

Algumas vítimas se matam. Outras são tratadas com antidepressivos ou tranquilizantes. Muitas pedem demissão e renunciam a direitos de indenização, dando a vitória ao *bully*, o tirano. E há as que resistem. A primeira pessoa a denunciar a tiranias nas relações de trabalho foi uma jornalista inglesa, Andrea Adams. Ela escreveu dois documentários para a BBC Rádio 4, de Londres, que provocaram uma enxurrada de cartas de ouvintes. A inesperada repercussão a levou a publicar um livro, *Bullying At Work*, em 1992. Até alguns dias antes de morrer, com câncer, em 1995, ela fez campanha para tornar o psicoterrorismo no trabalho um delito como o assédio sexual.

"Ir ao trabalho é como entrar na jaula de um animal imprevisível para enfrentar outra semana de crucificação profissional", disse Adams em seu último discurso, num sindicato, em maio de 1994. Um drama clandestino sofrido por um mínimo de 12 milhões de europeus, segundo uma pesquisa pioneira da Organização Internacional do

Folha n.º	12	de proc.
n.º	425	de 1999
Ed		

ADELINA CICONI
 Org. 100 406
 ATM

Trabalho, em 1996, e pela média de 2 milhões de americanos por ano, incluindo assaltos contra taxistas, na estatística de 1998 do Departamento de Justiça dos Estados Unidos. No Japão, uma experiência telefônica, a "bullying hot-line", atendeu a 1.700 consultas num só mês. Como o poder de um tirano se mantém pelo medo que cala suas vítimas, impossível medir o fenômeno em escala mundial.

Há inúmeras formas de tiranizar um empregado/Adams as resumiu em alguns exemplos: marcar tarefas com prazos impossíveis; passar alguém de uma área de responsabilidade para funções triviais; tomar crédito por idéias de outros; ignorar ou excluir um funcionário só se dirigindo a ele através de terceiros; segurar informações; espalhar rumores maliciosos; criticar com persistência; e subestimar esforços. O processo é lento. As agressões, sutis. As reclamações serão interpretadas como choque de egos, atribuídas a uma nova forma de administração, à reorganização, reengenharia, ou rejeitadas. Não há lei que não a do mais forte. Uma psiquiatra francesa, Marie-France Hirigoyen, escreveu o livro *Le harcèlement moral: La violence perverse au quotidien* (O assédio moral: A violência perversa no cotidiano). Os cinco mil exemplares da primeira edição esgotaram-se rapidamente. Outros 60 mil, em janeiro. O livro vai aparecer em português, editado pela Bertrand Brasil, depois de traduzido para doze idiomas. A revista *Le Nouvel Observateur* consagrou-lhe uma capa: "Esses colegas e patrões que o deixam louco". Os colegas entram no título como cúmplices: temem pelo emprego. Quem for solidário com uma vítima poderá se tornar a próxima.

Hirigoyen traça o perfil do tirano. É um "narcisista perverso", que acha o próprio equilíbrio descarregando em outro a dor que não consegue sentir e as contradições internas que se recusa a perceber. Um sanguessuga: procura fora de si a substância para sua vida. Tem um senso grandioso da própria importância. Vive absorvido em fantasias de sucesso ilimitado e de poder. Pensa ser especial e único. Precisa muito de admiração. Acha que tudo lhe é devido. Inveja os outros. Comporta-se com arrogância. Explora todos nas relações interpessoais. E posa de referência, de padrão do bem, do mal e da verdade.

– As vítimas são impotentes? Nada podem fazer? – perguntei a Hirigoyen.

– Elas têm que aprender a se proteger, a dizer não – respondeu.

– Mas, como?, com o desemprego em alta?

– Há um momento em que a opção é a saúde mental ou o emprego. Tenho uma paciente que se demitiu para preservar sua personalidade.

– A vítima fica só, sem a solidariedade dos colegas...

Folha n.º	13	de proc.
n.º	425	do 1999
<i>Adelina</i>		

ADELINA CICONE
Reg. 100.406
ATM

– Solidariedade não existe, é cada um por si.

Golpes mesquinhos

"Aqueles que podem, podem. Os que não podem, tiranizam" – proclama na Internet o Bully OnLine (www.successunlimited.co.uk), criado por Tim Field, autor de *Bully in Sight* (Tirano na Mira), guia que ensina a prevenir, resistir e combater o assédio moral no trabalho. Ele acrescenta atributos ao mais comum dos tiranos, os que praticam *serial bullying*, a destruição em série de empregados. É vingativo, quando só, mas inocente, diante de testemunhas. Médico e monstro, como Jekyll & Hyde. Mente compulsiva. Torna-se agressivo, se chamado à responsabilidade.

Só existe legislação para proteger as vítimas de assédio moral na Suécia, na Alemanha, na Itália, na Austrália e nos Estados Unidos. A Organização das Nações Unidas (ONU) anexou à Declaração dos Princípios Fundamentais de Justiça uma nova e abrangente definição de vítima. "Vítimas são as pessoas que, individual ou coletivamente, sofreram um dano à sua integridade física ou mental, um sofrimento moral, uma perda material, ou uma ofensa grave a seus direitos fundamentais, como consequência de atos ou de omissões que ainda não constituem violação da legislação penal nacional, mas que representam violações de normas dos direitos do homem reconhecidas internacionalmente".

As vítimas brasileiras da guerra de nervos no trabalho estão perdidas. Um chefe pode abusar do poder impunemente. Ou o empregado se submete à lenta destruição por golpes mesquinhos e covardes, que acabam acertando toda a sua família, ou vai embora. "O silêncio e o vazio cercam aos poucos a pessoa visada", diz Hirigoyen. "Às vezes, a solidão é tal que vira rápido um drama". Mas ela pergunta à "sociedade cega diante desta forma indireta de violência":

– Não nos tornaremos cúmplices, por indiferença?

Conhecimento de causa

Primeiro da turma de 1975 de Ciência da Computação na Universidade Staffordshire, na Inglaterra, Tim Field especializou-se em assédio moral no trabalho, na prática, ao ser forçado a sair de um emprego, em 1994. Hoje, ele mantém um serviço de aconselhamento por telefone e na Internet, escreve livros e dá consultas a empresas e sindicatos. Entre seus clientes ingleses estão vários departamentos de Polícia, o Correio, o Ministério da Defesa e algumas universidades.

Depois de responder a 3 mil telefonemas e receber 26 mil visitas no seu site da Internet, Tim Field chegou aos conselhos básicos para

<http://www2.uol.com.br/observatorio/artigos/ju200199.htm>

22/01/99

Folha n.º	14	de proc.
n.º	425	de 1999
[Assinatura]		

quem quiser reagir a um chefe tirano. Aqui, um resumo dos que se aplicariam às vítimas brasileiras.

ADELINA CICONI
Reg. 100.406
ATM

- Lembre-se de que um chefe tirano projeta em suas vítimas as próprias fraquezas profissionais e morais. Assim, não as introjete;
- Sentir vergonha, dificuldade, culpa e medo é uma reação normal, mas imprópria se render ao tirano o controle e o silêncio de sua vítima;
- Não se pode enfrentar sozinho um chefe tirano. Procure ajuda. Consulte o departamento médico de sua empresa;
- Aprenda o máximo que puder sobre assédio moral no trabalho;
- Supere toda a falsa percepção sobre assédio moral, como a de que se trata apenas de uma forma dura de chefiar, ou de reorganização empresarial;
- Anote tudo. Não é um único incidente que conta, mas a regularidade com que acontece, o seu padrão e o conjunto;
- Guarde cópia de cartas, memorandos e e-mails;
- Faça um diário com as reclamações e críticas do chefe tirano. Se puder obtê-las por escrito, tanto melhor. Se as tiver pedido, e não for atendido, registre. A repetida recusa de justificar ou substantiar faltas cobradas pode ser usada como prova de assédio;
- A tiranização no trabalho estressa. Se o médico a diagnosticar, que inclua a causa – as condições no local de trabalho;
- Reclame do assédio moral ao escalão superior. Mas, cuidado: em geral, o tirano é que receberá o apoio de cima;
- Não se deixe levar pela armadilha da saúde mental: os sintomas e efeitos do assédio moral são uma lesão psiquiátrica, não doença mental;
- Uma licença-médica deve ser registrada como acidente de trabalho, e a sua causa, a opressão do chefe tirano, denunciada ao empregador;
- Se o chefe tirano fizer suas críticas em público, procure um advogado para adverti-lo, por carta, de que ele é passível de processo por difamação e calúnia;
- Considere demitir-se como uma decisão positiva, uma opção entre saúde e emprego;
- Se forçado à demissão, denuncie a causa ao empregador, por escrito, e oriente-se com um advogado antes de assinar qualquer documento;
- Considere tornar público o seu caso.

GUIA DE NAVEGAÇÃO

- Os autores do livro *Work Abuse: How to Recognize and Survive it* (Abuso no trabalho: Como reconhecer e sobreviver), Judith Wyatt e Chauncey Hare são conhecidos em www2.netcom.com/~workfam1;
- "A campanha contra o assédio no emprego", uma organização <http://www2.uol.com.br/observatorio/atigos/ju200799.html>

22/01/99

Folha n.º	15	de pro.
n.º	425	de 1999
G.P.		

sem fins lucrativos nos Estados Unidos, fundada pelos autores do livro *BullyProof Yourself At Work* (Proteja-se do Assédio no Emprego), tem um completo site na Internet:

<www.bullybusters.org>

- Uma associação finlandesa antiassédio a crianças na escola passou a dar conselhos também a adultos:
<www.kiusattujentuki.fi>;
- <www.uow.edu.au/arts/sts/bmartin/dissent/> é um site australiano;
- Na Irlanda: <www.clubi.ie/killick/cab/>;
- Na Austrália: Beyond Bullying Association,
<www.davidig.com/bba/>;
- Na África do Sul: <www.voiceclinic.co.za>;
- Na Itália, um site do escritor Harald Ege: ~~<http://aziende.iol.it/prima>~~ *
- A violência no local de trabalho ganhou um site no Departamento de Polícia de Sacramento, nos Estados Unidos, fundado por Larry J. Chavez: <www.workplace-violence> *
- sindicato suíço dos Serviços Públicos, em Lausanne, criou uma página na Internet sobre *mobbing*, que traduz por "terrorismo psicológico". Em <www.vpod.ethz.ch/f/mobbf.htm> há definições, conselhos e história do assédio moral no trabalho, "tão antigo quanto o próprio trabalho";
- professor de Psicologia e Ciências do Trabalho Heinz Leymann, alemão vivendo na Suécia desde 1955, já tratou de mais de 1.300 vítimas de assédio moral. Ele mantém um supersite na Internet, o "Mobbing Encyclopedia", <www.leymann.se/English/frame.html>, resultado de 20 anos de pesquisas.

ADELINA CICONI
Reg. 100.406
ATM

(**) Ex-correspondente de *Época* em Paris.