



RAE - Revista de Administração de Empresas  
ISSN: 0034-7590  
rae@fgv.br  
Fundação Getulio Vargas  
Brasil

Freitas, Maria Ester de  
ASSÉDIO MORAL E ASSÉDIO SEXUAL: faces do poder perverso nas organizações  
RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 41, núm. 2, abril-junio, 2001, pp. 8-19  
Fundação Getulio Vargas  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155118160001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

# ASSÉDIO MORAL E ASSÉDIO SEXUAL: faces do poder perverso nas organizações

---

**Maria Ester de Freitas**

Professora e Pesquisadora do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP.  
E-mail: [mfreitas@fgvsp.br](mailto:mfreitas@fgvsp.br)

---

## RESUMO

Este artigo analisa duas faces do poder perverso nas organizações modernas: o assédio moral e o sexual. No momento em que as empresas buscam uma orientação mais ética e a melhoria do ambiente de trabalho, a discussão desses temas se faz prioridade. O texto apresenta, ainda, resultados de pesquisas realizadas na França e no Brasil.

## ABSTRACT

*This article analyzes two faces of perverse power in organizations: moral harassment and sexual harassment. At the moment in which enterprises search for more ethical orientation and new ways to improve the work environment and its relationships, this debate becomes a real priority. The text also presents some finds of French and Brazilian researches.*

---

## PALAVRAS-CHAVE

Assédio moral, assédio sexual, ética em negócios, responsabilidade organizacional, recursos humanos.

## KEY WORDS

*Moral harassment, sexual harassment, business ethics, organizational responsibility, human resources.*

---

## INTRODUÇÃO

A palavra “assédio” remete-nos quase imediatamente a duas associações: a um conteúdo sexual e ao movimento politicamente correto norte-americano. Sem dúvida, esses aspectos estão intrinsecamente ligados ao tema, como veremos adiante, porém existe, atualmente, uma discussão de caráter mais amplo e mais útil, que revela *nuances* de um fenômeno que não tinha nome nem endereço certos: o assédio moral.

O fenômeno em si não é novo, contudo a sua discussão e a sua denúncia, em particular no mundo organizacional, constituem, sim, uma novidade. Está ligado a um esforço repetitivo de desqualificação de uma pessoa por outra, podendo conduzir ou não ao assédio sexual. Foi apenas em 1996 que surgiu um primeiro estudo sobre o assunto<sup>1</sup>, desenvolvido pelo sueco Heinz Leymann, pesquisador em Psicologia do Trabalho. Essa pesquisa envolveu diferentes categorias profissionais durante vários anos e levou à identificação de um certo tipo de comportamento violento, denominado “psicoterror”. Atualmente, em diversos países, médicos do trabalho, assistentes sociais de empresas, diretores de recursos humanos, comitês de higiene, segurança e condições de trabalho e sindicatos começam a se interessar pelo assunto.

Em 1998, a psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta familiar Marie-France Hirigoyen, com formação em “victimologia” nos Estados Unidos e na França, lançou o livro *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*<sup>2</sup>, que se tornou um *best-seller* em pouco tempo e abriu, definitivamente, o espaço para um grande debate, seja no mundo da família, seja no mundo do trabalho. As idéias desse livro inspiraram a revista francesa *Rebondir*<sup>3</sup>, especializada em questões sobre emprego, a realizar uma ampla pesquisa a respeito do tema em empresas francesas, cujos resultados trataremos ao final deste artigo.

Estruturamos nosso estudo em três partes: a) o assédio moral, b) o assédio sexual e c) práticas perversas nas organizações. Esperamos que ele desperte a consciência daqueles que se interessam pelas questões ligadas à subjetividade no universo organizacional e que se dedicam a desenvolver formas de torná-lo mais humano e mais decente, buscando reduzir práticas que degradam o ser humano e aviltam a potencialidade transformadora do seu trabalho.

## O ASSÉDIO MORAL

Usaremos como referência básica as idéias apresentadas no livro de Hirigoyen para identificar alguns aspectos inerentes a esse processo.

No nosso cotidiano, podemos defrontar-nos com si-

tuações que nos minam as forças e que podem arrebar-nos; tais situações constituem verdadeiros assassinatos psíquicos, porém apresentam-se como uma violência indireta, em relação à qual muitos de nós, sob o pretexto da tolerância, nos tornamos complacentes, indiferentes e omissos. No nosso dia-a-dia, não ousamos falar de perversidade; no entanto as agressões reanimam um processo inconsciente de destruição psicológica constituído de procedimentos hostis, evidentes ou escondidos, de um ou vários indivíduos sobre o outro, na forma de palavras insignificantes, alusões, sugestões e não-ditos, que efetivamente podem desestabilizar alguém ou mesmo destruí-lo, sem que os que o cercam intervenham. O agressor pode engrandecer-se rebaixando o outro, sem culpa e sem sofrimento; trata-se da perversão moral.

Todos nós podemos, eventualmente, utilizar-nos de um processo perverso pontual (faz parte da nossa neurose dita normal), porém ele torna-se destrutivo pela freqüência e repetição no tempo. Alguns indivíduos não podem existir senão pelo rebaixamento de outros; é necessário arrasar o outro para que o agressor tenha uma boa auto-estima, para demonstrar poder, pois ele é ávido de admiração e aprovação, manipulando os demais para atingir esses resultados. A perversidade não provém de um problema psiquiátrico, mas de uma racionalidade fria combinada a uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos. A maior parte dos agressores usa o seu charme e suas faculdades adaptativas para deixar atrás de si pessoas fluidas e vidas devastadas<sup>4</sup>. Psiquiatras, juízes e educadores, não raro, caem nas armadilhas dos perversos, que se fazem passar por vítimas, quando, na verdade, são pessoas habilidosas em desenvolver um comportamento predatório que paralisa o outro e o impede de defender-se. Geralmente, o assédio moral começa pelo abuso de um poder (qualquer que seja a sua base de sustentação), segue por um abuso narcísico no qual o outro perde a auto-estima e pode chegar, às vezes, ao abuso sexual. O que pode começar como uma leve mentira, uma flagrante falta de respeito, torna-se uma fria manipulação por parte do indivíduo perverso, que tende a reproduzir o seu comportamento destruidor em todas as circunstâncias de sua vida: local de trabalho, com o cônjuge, com os filhos, etc.

A área chamada de “Victimologia” é recente nos Estados Unidos; na França, com estatuto que dá direito a diploma universitário, ela existe desde 1994 e consiste em “analisar as razões que levam um indivíduo a tornar-se vítima, os processos de vitimação, as consequências a que induzem e os direitos a que podem prender” (Hirigoyen, 1998, p. 11).

Ainda que o nosso objetivo esteja diretamente relacionado com o universo organizacional, faremos uma

breve descrição do assédio moral no seu aspecto privado, com o intuito de caracterizar melhor os seus contornos, para, em seguida, apresentá-lo no contexto do trabalho.

### A violência privada

A violência perversa exercida contra o cônjuge é, freqüentemente, negada ou banalizada, reduzida a uma simples relação de dominação. A simplificação psicanalítica consiste em fazer do outro um cúmplice ou mesmo o responsável pela troca perversa, negando a dimensão de dominação ou ascendência que paralisa a vítima e a impede de defender-se. Trata-se de mantê-la na dependência, frustrá-la permanentemente e impedi-la de pensar no processo a fim de tomar consciência dele; para tornar-se crível, é preciso desqualificar o outro e empurrá-lo a um comportamento repreensível.

Em situações de divórcios e separações litigiosas, o assédio manifesta-se no fato de os ex-amantes ou cônjuges não deixarem em paz a sua “presa”, invadindo-a com a sua presença, esperando-a na saída do trabalho, telefonando-lhe dia e noite, com palavras ameaçadoras diretas ou indiretas.

Às vezes, os próprios filhos não são poupadados e tornam-se também vítimas de maus tratos psicológicos, que podem assumir vários aspectos: violência verbal, comportamento sádico e desqualificativo, rejeição afetiva, exigências excessivas e desproporcionais em relação à idade, ordens e cobranças educativas contraditórias ou impossíveis. Nos processos de divórcio, a agressão aos filhos acontece como agressão aos filhos do outro, que recebem toda a malevolência destinada ao ex, prendendo-os numa espiral. Palavrões e insultos costumam ser usados: “você não vale nada mesmo”, apelidos desqualificativos como “lixo”, “rejeito”, “porcão”...

Ao lado da violência perversa que consiste em destruir a individualidade do outro, encontramos também famílias em cujo seio reina uma atmosfera doentia, feita de olhares equívocos, toques fortuitos, alusões sexuais. Nelas, a barreira das gerações não é clara, e não existem fronteiras entre o banal e o sexual. Não se trata de um incesto propriamente dito, mas de um clima incestuoso, em que sopra o vento do incesto sem que ele tenha ocorrido. É o que a autora chama de “incesto soft”, nada atacável do ponto de vista jurídico, mas a violência perversa está presente por meio de diversos sinais aparentes, como nas situações em que: a) a mãe conta à filha de 12 anos os fracassos sexuais do marido e compara os seus atributos com os de seus amantes; b) o pai pede à filha para regularmente lhe servir de álibi, acompanhá-lo ou esperar no carro enquanto ele está com a sua amante; c) a mãe pede à filha de 14 anos para examinar-lhe os órgãos sexuais e verificar

se eles têm algum problema; d) um pai seduz as colegas da filha de 18 anos e as acaricia em sua presença. Assim, as crianças vivem em um ambiente doentio, sem terem o direito a ser crianças, sendo integradas como testemunhas da vida sexual dos adultos.

### O assédio moral nas organizações

A relação perversa pode ser constitutiva na vida de um casal, visto que os parceiros se escolhem, mas esse não é o fundamento da relação numa empresa. O contexto é diferente, apesar de o funcionamento ser parecido. Nas organizações, a violência e o assédio nascem do encontro entre a inveja do poder e a perversidade. No mundo do trabalho, nas universidades e nas instituições em geral, as práticas de assédio são muito mais estereotipadas que na esfera privada e são também onde elas têm sido mais denunciadas por suas vítimas.

Mas do que se trata especificamente? De toda a “conduta abusiva que se manifesta notadamente por comportamentos, palavras, atos, gestos, que podem causar danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em risco o emprego desta ou degradando o clima de trabalho” (Hirigoyen, 1998, p. 55).

Ainda que o assédio no trabalho seja tão antigo quanto o próprio trabalho, somente no começo da década de 90 é que ele realmente foi identificado como um fenômeno destrutivo do ambiente de trabalho, não só reduzindo a produtividade mas também favorecendo o absenteísmo, devido aos danos psicológicos que envolve.

Relatamos antes que a pesquisa desenvolvida por Heinz Leymann, na Suécia, envolveu diversas categorias profissionais e que ele chamou “psicoterror” a essas manifestações malévolas. O assédio moral nas organizações, geralmente, nasce de forma insignificante e propaga-se pelo fato de as pessoas envolvidas (vítimas) não quererem formalizar a denúncia e encararem-na de maneira superficial, deixando passar as insinuações e as chacotas; em seguida, os ataques multiplicam-se, e a vítima é regularmente acuada, colocada em estado de inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes por longo período. Essas agressões, não infligidas diretamente, provocam uma queda de auto-estima, e, cada vez mais, a pessoa sente-se humilhada, usada, suja. Na verdade, essa situação é diferente dos conflitos que todo o grupo vive e que são parte do universo do trabalho. Uma observação mais ferina, em um dado momento de nervosismo ou de mau humor, não é significativa, especialmente se vem seguida de um pedido de desculpas pelo excesso. É a repetição das situações que vexam o outro e das humilhações sem nenhuma *nuance* que constitui o fenômeno destruidor.

Em grande medida, nessas horas, os colegas que

presenciam esse tipo de ocorrência tendem a virar o rosto, a não ver, seja por covardia, egoísmo ou medo. Exemplos de chefes medíocres, sádicos, histéricos, que gritam, jogam coisas, invertem os papéis acusando o outro por perda de documentos, esquecimento de agenda, criam armadilhas para ver o outro fracassar e depois poderem dizer: “eu não disse que você não daria conta do recado?”, “viu como eu tinha razão em pensar que você é um incompetente?”, “não sei como posso suportar trabalhar com alguém como você”. Sentindo-se perseguido, descompensa em forma de agressão por uma falta mínima, absolutamente desproporcional, jogando o outro numa situação na qual ele estará destinado a cometer um erro, e, assim, justificar a agressão pelo erro e os insultos “merécidos”. A tendência de omissão dos colegas é ainda maior quando o ataque é entre pessoas do mesmo nível hierárquico ou entre pares, justificando-a com frases como: “eles que são brancos que se entendam”, “isto é briga de titãs”, “eles que são grandes que se virem”.

Em relação à vítima, em princípio, ela não traz nenhuma patologia ou fraqueza psíquica. Geralmente, é o assédio que desencadeia a reação, posto que a vítima reage ao autoritarismo. É, pois, a sua recusa a submeter-se à autoridade, apesar das pressões, que a designa como alvo. O assédio torna-se possível porque ele é precedido de uma desqualificação da vítima, que é aceita em silêncio ou endossada pelo grupo. Essa depreciação dá a justificativa *a priori* para a crueldade exercida contra ela e conduz a pensar que “ela merece o que lhe aconteceu”, “ela estava pedindo por isto”. Assim que o processo é detonado, a vítima passa a ser estigmatizada: diz-se que ela é difícil de se conviver, tem mau caráter ou é louca (temperamental, desvairada, irresponsável). Na verdade, o que ocorre é um deslocamento, que debita da personalidade da vítima aquilo que é consequência do conflito e se esquece o que a pessoa era antes dessa situação e o que é em outro contexto. Pressionada ao limite, não raro a vítima se torna aquilo que se diz dela e faz o que dela se espera. É evidente que uma pessoa assediada não pode produzir o seu melhor; ela é desatenta, ineficaz e sensível às críticas.

No ambiente de trabalho, estamos sujeitos a encontrar situações em que:

a) **um colega é agredido por outro colega:** os grupos tendem a nivelar os indivíduos e a não suportar as diferenças (mulheres em grupo de homens, homens em grupo de mulheres, homossexuais, diferenças raciais, etc.). Em um grupo tradicionalmente reservado aos homens, não é fácil para uma mulher che-

gar e se fazer respeitar; ela está sujeita a piadas grosseiras, gestos obscenos, desdém a respeito do que diz e faz, recusa em ter o seu trabalho levado a sério. Parece um deboche, todo mundo ri, inclusive as demais mulheres presentes; é como se elas não tivessem escolha. Algumas organizações, empresas em particular, são incapazes de fazer respeitar os direitos mínimos do indivíduo e permitem que se desenvolvam o racismo e o sexism em seu seio. Às vezes, o assédio é suscitado por um sentimento de inveja em relação a qualquer um que possua algo que

## O agressor pode engrandecer-se rebaixando o outro, sem culpa e sem sofrimento; trata-se da perversão moral.

os demais não têm (beleza, juventude, competência, riqueza, qualidades sociais). É também o que ocorre no caso de jovens superqualificados e diplomados que ocupam cargos em que têm como superior hierárquico alguém sem o mesmo nível de qualificações. As agressões entre colegas também podem encontrar as suas raízes nas inimizades pessoais ligadas à história dos protagonistas ou na competição, numa tentativa de fazer valorizar-se à custa do outro. Às vezes, o apoio do superior para resolver a questão pode reforçar o problema, abrindo espaço para acusação de favoritismo e favores sexuais. Se não existe um clima de confiança, é impossível pedir apoio do superior (ainda se corre o risco de ouvir algo como: “só você mesmo para ter uma idéia dessas”).

b) **um superior é agredido pelo(s) subordinado(s):** trata-se de um caso muito mais raro, porém passível de ocorrer. Por exemplo, no caso de profissionais expatriados, em que uma pessoa vem do exterior, tem seu estilo e métodos reprovados pelo grupo, mas não faz esforço para adaptar-se ou impor-se. Pode também ser um antigo colega, que foi promovido sem que os demais tenham sido consultados. De qualquer maneira, não se levou em consideração a opinião do pessoal com quem essa pessoa iria trabalhar. Ações ou omissões como não-entrega de correspondência, extravio de documentos e processos, escutas telefônicas privadas, não-entrega de recados são peças rasteiras comuns nesses casos. Se, por acaso, essa pessoa reclama ao seu superior, pode ser acusada e responsabilizada por não saber comandar ou não estar à altura do cargo em questão. Pode ainda ocorrer quando um subordinado tem acesso privilegiado aos pares do superior e utiliza

esse acesso para fazer fofocas, construir intencionalmente mentiras sustentadas em alguns fatos reais para dar-lhe credibilidade, difamar ou caluniar o outro. Dificilmente, nesses casos, a vítima toma conhecimento dos detalhes pelos seus pares que proporcionaram a oportunidade desse acesso, o que torna quase impossível para a vítima fazer a sua defesa perante esse público, sem deixar de mencionar que a tirania do mais “fraco” aqui vai servir ao agressor de escudo, caso haja uma tentativa direta de confronto<sup>5</sup>.

- c) **um subordinado é agredido por um superior:** é o caso mais freqüente, especialmente no atual contexto, em que o medo da perda do emprego está presente e transforma-se numa alavanca a mais para provocar situações dessa natureza. Algumas empresas fazem vistos grossas em relação à maneira tirânica com que alguns chefes tratam os seus subordinados, para quem as consequências podem ser pesadas. O abuso de poder, ou a necessidade de um superior esmagar os outros para sentir-se seguro, ou, ainda, ter a necessidade de demolir um indivíduo como bode expiatório são exemplos dessa modalidade.

#### Como o agressor impede a vítima de reagir

Mencionamos que a atual ameaça ao desemprego gera uma facilidade a mais para a ocorrência de situações degradantes nas organizações, porém essa ameaça por si só não explica a submissão das vítimas ao assédio. Existem algumas medidas perversas, que se constituem em verdadeiras armadilhas e tornam mais difícil o seu combate. São elas:

- a) **recusar a comunicação direta:** o conflito não é aberto, ainda que diariamente expresso por atitudes de desqualificação; essa negação paralisa a vítima, que não pode defender-se, pois, como o ataque não é explícito, ela não sabe definir bem contra o quê deve lutar. Nesse registro de comunicação, dificulta-se que a vítima pense, compreenda e reaja. É uma maneira de dizer sem usar palavras, e como nada foi dito, não pode ser repreendido. Isso pode ainda ser agravado quando a vítima tem propensão a se culpar: “o que eu fiz a ele?”, “o que ele tem a me censurar?”, “por que eu mereço este ódio todo?”. É como se o agressor estivesse dizendo: “querida, eu gosto muito de você, mas você não vale nada”.

- b) **desqualificar:** não é uma agressão aberta que permite a réplica ou o revide, ela é praticada de maneira subjacente, sutil, insinuante e não-verbal: suspiros, dar com os ombros, olhares de desprezo, fechar os olhos e balançar a cabeça, alusões desestabilizadoras

ou malévolas, que podem levar progressivamente os demais a duvidar da competência profissional da vítima. A própria vítima tem, às vezes, dúvidas sobre a sua percepção, fica a se perguntar se comprehendeu bem, se está exagerando, se está sendo muito sensível ou paranoica. Muitas vezes, a desqualificação vem na forma de não olhar o outro, não cumprimentá-lo, falar da pessoa como se se referisse a um objeto, trocar de nome, dizer para uma terceira pessoa na frente da vítima: “como você vê, é preciso alguém ser muito medíocre ou idiota para fazer algo assim ou usar roupas assim...” As críticas são dissimuladas em brincadeiras, piadas, trocas, zombarias, sarcasmos. A linguagem é pervertida. Se a vítima responde, pode ouvir uma réplica: “tudo não passa de brincadeira, ninguém jamais morreu por causa de uma brincadeira”. As palavras escondem mal-entendidos que retornam contra a vítima.

- c) **desacreditar:** basta uma ligeira insinuação “você não acreditará se eu disser que fulano...” e construir um argumento falso, um amontoado de mal-entendidos, de não-ditos. Existe ainda um esforço em ridicularizar o outro, em humilhar, cobri-lo de sarcasmo até fazê-lo perder a confiança em si. Às vezes, também são usadas difamações, calúnias, mentiras e subentendidos maldosos. Quando a vítima está esgotada ou fica deprimida, isso justifica o assédio “isto não me surpreende, sempre soube que essa pessoa era louca”.
- d) **isolar:** quebrar todas as alianças possíveis. Quando se está só, é mais difícil de se rebelar, especialmente se alguém crê que o mundo está contra si. A vítima almoça sozinha na cantina ou restaurante, não é convidada para as reuniões informais, pode ser privada de informações e até de reuniões formais. É posta em quarentena; atualmente, no mundo informatizado, esse isolamento pode surgir em forma de retirada de acessos privilegiados no computador da empresa.
- e) **vexar – constranger:** dar-lhe tarefas inúteis e degradantes, fixar objetivos inatingíveis, solicitar trabalho extra (à noite ou no fim de semana) e depois jogá-lo no lixo.
- f) **empurrar o outro a cometer uma falta:** é uma maneira hábil de desqualificar para em seguida criticar a vítima e justificar o seu rebaixamento, além de levá-la a ter uma má imagem de si mesma. É fácil, com uma atitude de desprezo e de provocação, levar o outro a um comportamento impulsivo

ou colérico, agressivo e depois dizer “vocês vieram, esta pessoa é desequilibrada e perturba o trabalho; quantas vezes eu já não disse?”.

g) **assediar sexualmente:** faz parte do assédio moral. Nos Estados Unidos, o assédio sexual é reconhecido como discriminação sexual desde 1976. Na França, é caracterizado como uma infração apenas se trouxer uma explícita chantagem de demissão. Veremos, no nosso próximo item, como o aspecto sensual da cultura brasileira pode facilitar o reconhecimento do assédio como a negação da cantada (essa sim, valorizada culturalmente) e ter potencial para inibir a sua prática.

### O ASSÉDIO SEXUAL<sup>6</sup>

Ouvimos, com freqüência, que o politicamente correto dos norte-americanos está contaminando o Brasil e o resto do mundo. É bem verdade que os Estados Unidos conseguem exportar os subprodutos de sua cultura com relativa facilidade, causando, desse modo, alterações nos padrões culturais das demais sociedades contemporâneas.

Não é relevante discutir o quanto há de excessos ou de paranóias coletivas encarnadas no politicamente correto em sua versão original; o importante é ressaltar o espaço que esse movimento abriu para uma discussão de uma série de assuntos, que antes só tinham como resposta a indiferença ou o desdém. Não endossamos o sentido policialesco, o eufemismo lingüístico ou a indústria de indenizações que percebemos como traduções do significado do politicamente correto. Cada sociedade possui suas doenças sociais particulares, trazendo em si também o potencial para a cura de seus males: os movimentos sociais podem ser sinais da maneira como uma sociedade está lidando com as doenças instaladas no seu corpo, mesmo quando há exagero na dose do remédio.

Confunde-se o assédio sexual, assim como o moral, com um modismo. Também em relação a ele a prática não é nova, a novidade é a busca de discussão, de punição, de criminalização. À medida que as sociedades se democratizam, os indivíduos, aliados ao maior acesso à informação, ficam mais conscientes de seu papel como cidadãos, tornando mais difícil a convivência com práticas repressivas e autoritárias. O direito de recorrer de uma decisão ou prática injusta, ou considerada injusta, é garantido em quase todas as sociedades modernas.

### Assédio sexual não é novidade

A maior participação da mulher no mercado profissional e a maior liberalização dos costumes provocaram uma reviravolta nos domínios anteriormente masculinos, especialmente nos locais de trabalho. Há bem pouco tempo, a mulher que trabalhava fora do lar era considerada uma séria candidata a “vadia”, pois a moral da época interpretava que, para a mulher vencer uma seleção ou merecer uma promoção, era condição *sine qua non* ter de se submeter ao famoso “teste do sofá”. Quanto mais uma mulher era bem-sucedida no trabalho, mais era mal-vista e caluniada. As mães eram contra a vontade de suas filhas de trabalharem fora, os pais se sentiam ofendidos, os possíveis maridos ficavam assustados com a imagem e os comentários que os amigos fariam sobre as suas “noivinhas”.

**A perversidade não provém de um problema psiquiátrico, mas de uma racionalidade fria combinada a uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos.**

Com muito trabalho, dedicação e paciência, as mulheres conseguiram ampliar a sua participação no mercado, e, hoje, uma visão distorcida como a acima descrita tem perdido espaço, ainda que não tenha desaparecido completamente; afinal, continuamos vivendo em uma sociedade machista, e o machismo não é uma mentalidade exclusivamente masculina. A necessidade de complementação do orçamento doméstico presente na vida de boa parte dos casais e maior reivindicação de direitos iguais entre os gêneros conduziram à aceitação maior ou mesmo à “naturalização” da presença da mulher nos ambientes de trabalho, porém isso não significa, necessariamente, que essa presença seja confortável e que tudo se passe sem conflito e mal-estar implícitos. Em boa medida, persiste ainda uma aura de “mal necessário” ou de “a gente tem de engolir”.

Algumas profissões eram particularmente consideradas de alto risco e muito sujeitas à vitimação potencial do imaginário coletivo, que gravara algumas relações como “inevitáveis”: o médico e a enfermeira, o professor e a aluna, o diretor e a atriz, o chefe e a secretária. Normalmente, essas relações acontecem entre um superior e um subordinado, sendo, quase sempre, o primeiro elemento do sexo masculino.

Quando retrocedemos um pouco mais no passado, e especialmente no passado escravagista brasileiro, encontraremos o senhor, dono não apenas do trabalho mas também do corpo e alma de sua serva. Não podemos dizer que a relação senhor-escrava era da mes-

ma natureza do assédio, pois nela a imposição do domínio trazia implícita a noção de desobediência paga com a morte, o que justifica o pensamento, ainda hoje, de algumas correntes ligadas ao movimento negro brasileiro, que consideram “cada mulato ou moreno como fruto de um estupro<sup>7</sup>”. A versão intermediária é dada pela relação do patrão ou de seu filho com a empregada doméstica, que poderia “optar” entre o estupro ou a ameaça de dispensa, prática comum na nossa história e que dá origem à expressão popular “ter um pé na cozinha”. É do conhecimento de todos que o brasileiro das gerações passadas fazia a sua iniciação sexual nos prostíbulos ou com as domésticas a seu serviço; no primeiro caso, era prostituição; no segundo, assédio.

Portanto, a questão do assédio sexual não é uma prática nova no Brasil ou uma prática considerada uma consequência do desenvolvimento econômico dos últimos anos. É bem verdade que, conforme aumenta a participação da mulher no mercado de trabalho, cresce também a sua exposição ao risco. Também é verdade que, cada vez mais, a mulher tem sabido merecer o respeito e a admiração de seus chefes e pares. Eles reconhecem que a presença crescente da mulher nos locais de trabalho modificou as feições das organizações e sacudiu o universo masculino de diversas formas, pois a mulher tem a preocupação de estar sempre aprendendo, além de precisar provar ser mais competente que um homem, mesmo quando ocupam cargos semelhantes.

#### Assédio sexual não é cantada, é chantagem

O aspecto mais visível ou óbvio nas situações de assédio sexual é que, geralmente, não se trata de relações entre iguais, entre pares, nas quais a negativa pode ocorrer sem maiores consequências para quem está fazendo a recusa. Verificamos, ainda, que o assédio sexual é entre desiguais, não pela questão de gênero masculino *versus* feminino, mas porque um dos elementos da relação dispõe de formas de penalizar o outro lado. Constitui não apenas um convite constrangedor, que produz embaraço e vexame – pois um convite, por mais indelicado que seja, pode ser recusado –, mas também explica a diferença entre convite e intimidação, entre convite e intimidação, entre convidar e acuar o outro.

Se uma proposta não aceita uma negativa, ela é qualquer outra coisa, exceto um convite. É como se estivéssemos diante de uma situação que só apresenta duas alternativas: a cruz ou a espada. O que está sendo sugerido não é um prazer, nem uma relação gratificante, mas um preço que deve ser pago por B para que A não o prejudique, como em uma chantagem, só que nessa situação o preço é sexo. O que de fato é proposto no

assédio é uma relação sexual para evitar inconvenientes na relação de trabalho.

Não há nenhuma novidade histórica no fato de considerarmos o sexo como uma moeda de troca e a sua utilização remunerada como prostituição. No entanto o sexo pago ainda parece mais honesto que o assédio, pois uma prostituta pode recusar um cliente sem ter o seu emprego em xeque. Quando A oferece dinheiro a B por uma relação sexual não é assédio, é uma proposta de prostituição.

Seria o assédio sexual uma cantada? Ora, a cantada é uma proposta habilidosa, visando convencer o outro. Utiliza-se de rodeios, floreios, elogios, promessas, sugestões, etc. para que o outro concorde com um relacionamento amoroso. Existe aí uma intencionalidade em buscar a cumplicidade, diferentemente do assédio. A cantada é do signo da sedução e o assédio da ordem autoritária, perversa; a primeira promete um acréscimo, a vivência de uma experiência luminosa; o segundo promete um castigo se não for atendido em suas investidas.

Um sedutor é sempre um narciso que diverte, fascina e comove, ao contrário do assediador; pois se um homem (ou mulher), para conseguir uma relação sexual, precisa ameaçar alguém, ou necessita ter uma relação que vitima alguém, ou, ainda, precisa forçar alguém a uma inferioridade para sentir-se excitado(a), esse indivíduo abriga uma mente perversa<sup>8</sup>, doente e frágil, apesar das demonstrações em contrário.

Não estamos discutindo a pertinência do interesse sexual: o ser humano é um ser sexual por natureza. Também não estamos debatendo o fato de esse interesse ocorrer no ambiente de trabalho; afinal, as organizações podem tentar que as pessoas sublimem boa parte de suas pulsões, mas não existe nada que garanta que elas sempre o consigam. As pessoas dentro das organizações são ainda seres sexuais, com desejos e fantasias; é impossível dessexualizar as pessoas, mesmo quando se usa um ambiente asséptico e estéril como no caso das organizações. O que está subjacente a essas idéias é o fato de alguém usar as suas prerrogativas, a sua posição na organização e os instrumentos que domina para chantagear com fins pessoais. Nesse sentido, as organizações podem desenvolver políticas capazes de inibir esse tipo de prática, não apenas por uma questão de respeito humano (o que em si já é um bom motivo), mas porque esse tipo de comportamento produz resultados nocivos palpáveis para si próprias. As organizações são intrinsecamente espaços de comportamento controlado e é do seu absoluto interesse coibir atitudes que possam prejudicar o seu melhor rendimento e a sua imagem. Logo, a questão do assédio sexual é, sem sombra de dúvida, um problema organizacional.

### Assédio sexual não é sedução

Relatamos que a cantada é do signo da sedução porque insinua uma promessa de aventura não apenas sexual, mas amorosa. A sedução é desvio, é transgressão, mas é também o atrair, encantar, fantasiar, prometer o paraíso, é prender o outro no seu próprio desejo. A linguagem é um acessório essencial ao desempenho de um sedutor; não raro o sedutor é um poeta ou alguém que utiliza a linguagem como um mágico manobrando sua cartola. Vejamos, ainda que de forma breve, o que era (ou ainda é) a linguagem para alguns dos grandes sedutores do Ocidente.

Don Juan é, em qualquer de suas versões<sup>9</sup>, um homem de conversa ligeira e fascinante, que só existe enquanto força de expressão e convencimento; a sua capacidade comunicativa, ou a lábia que confunde os espíritos, é a sua espada. Visto que para ele a conquista é mais importante que o próprio ato sexual, Don Juan só existe como processo de sedução, isto é, na escolha e no uso da linguagem sinuosa, que promete o amor eterno que ele sabe não ser capaz de dar. Don Juan quer ser amado profundamente, mesmo sabendo que jamais poderá oferecer reciprocidade: ele quer ser o único para cada uma de suas mulheres, ainda que elas representem para ele apenas uma vitória materializada numa lista, que alimentará a sua conversa com o seu camareiro-ou-vinte-duplo<sup>10</sup>. Don Juan só existe na sedução de suas mulheres e nas histórias que ele conta sobre elas, saboreando cada ínfimo detalhe.

Casanova<sup>11</sup>, diferente de Don Juan, é um personagem histórico vivo e localizável no tempo, dono de sua voz e que assume os seus próprios sentimentos. Se a palavra é também fundamental em Casanova, ela é complementada por um real interesse e paixão que ele desperta nas mulheres, mas que também sente por elas, bem como pela vida em geral. Casanova conquista porque se apaixona e sofre por suas paixões, porém tem o caráter inconstante, aventureiro e volátil, sendo sempre infiel. A linguagem em Casanova não é apenas verbal, mas ainda se expressa na vaidade com que cuida de suas vestimentas e alimentação, assim como no genuíno prazer das suas relações sociais e intelectuais, ou seja, mesmo que as mulheres sejam o centro da vida de Casanova, ele sente enorme prazer na convivência com a beleza, em usufruir de bons alimentos e bons livros, em apreciar o teatro e em uma boa conversa. Casanova é um intelectual respeitado e aceito nos círculos artísticos, literários e políticos. Preocupa-se em encantar com uma conversa rica, inteligente e divertida não somente as mulheres, mas todos os interlocutores que cruzam o seu caminho. A linguagem em Casanova é muito mais

ampla que em Don Juan, pois o primeiro inclui o outro, é aberto ao mundo, enquanto o segundo é aberto apenas a si próprio, conversa somente consigo mesmo.

Mas, na nossa opinião, não é Don Juan, nem Casanova, quem leva a linguagem (onde a sedução e, portanto, a cantada se incluem) tão longe. É Johannes, de Kierkegaard<sup>12</sup>, que dá toda a importância e vida ao aspecto estético da linguagem sedutora, sustentado numa correspondência<sup>13</sup> profícua com a sua Cordélia. Dife-

### O assédio torna-se possível porque ele é precedido de uma desqualificação da vítima, que é aceita em silêncio ou endossada pelo grupo.

rente de Don Juan e de Casanova, Johannes não é volátil nem inconstante, aliás, ele é sedutor de uma única mulher, porém faz dela o seu desafio, alegria, desespero e troféu. Considera sua missão despertar a poesia estética que só a paixão pode fazer emergir. Ele “constrói” cada carta como um argumento precioso, que deve tocar determinadas veias sensíveis até que Cordélia seja toda a sensualidade sensual. Johannes nunca dormiu com ela, nem tampouco está interessado num amor carnal, mas, sim, em despertar o desejo dela nos seus esconderijos mais profundos. Johannes ama Cordélia e usa a experiência estética da linguagem poética para produzir em sua alma a vontade de uma entrega absoluta, onde, é claro, a maldição tem lugar cativo.

Tendo como referência esses breves comentários sobre quem o mundo ocidental considera os seus grandes sedutores, o título desse item é auto-explicativo. Nenhum assediador se dá ao trabalho de usar a linguagem sedutora como um instrumento para conseguir os seus intentos. Mesmo se considerarmos que os tempos são outros, mesmo que a linguagem tenha se modernizado, mesmo que as pessoas sejam hoje mais diretas e objetivas em suas abordagens, a linguagem ainda é – não importa a roupa que ela vista – o que diferencia o homem inteligente do burro ou do simplesmente esperto, o homem sensível do arame farpado, o ser intenso do balão de gás, o profundo do videoclipe, a verdade da máscara. A linguagem pode esconder, mas, sobretudo, ela revela e revela mesmo o que esconde. O assediador sexual utiliza-se de peças rasteiras como revistas ou publicações pornográficas, gestos e palavras obscenas, insinuações de humor duvidoso e malicioso, propostas de erotismo sujo.

Sedução é um processo rico, que viaja fundo nos desejos e fantasias dos envolvidos; é um jogo de papéis alternados, que pressupõe um ritual cuidadoso,

fundado na promessa de uma experiência extraordinária, confundindo fantasia com desejo<sup>14</sup>. Seduzido e sedutor são papéis intercambiáveis e partes do mesmo jogo, lados diferentes da mesma moeda, complementos do mesmo sonho.

### Assédio sexual e cultura brasileira

Quando pensamos na cultura brasileira, vêm-nos à mente algumas de suas características mais marcantes: a sinuosidade; a linguagem com entrelinhas; o erotismo e a sensualidade expressos nas vestimentas, na música, na dança e nas conversas ambíguas; a busca de intimidade, a mania de tocar o outro, a informalidade, a confidencialidade fácil; a saída ou os escapes do “deixa-disso”.

Nós, brasileiros, somos mais do contorno que do confronto, somos mais dos atalhos que das linhas diretas, somos mais das saídas silenciosas que da voz que alardeia o escândalo, o que, às vezes, significa “simplesmente abafar o causo”, “ fingir que não viu”. Esses escapes, na verdade, mascaram a velha estratégia da omissão, que pode ser nada mais que uma roupa mais bonita para a conhecida covardia.

Por outro lado, a nossa veia sensual aprecia uma piada e uma conversa com uma dose de malícia ou gosto picante; a nossa musicalidade verbal e corporal diverte-se com um gingado cheio de graça e sinuoso; as referências eróticas na nossa linguagem diária e a beleza sensual de nossas danças divertem-nos. Achamos que, em princípio, todo mundo pode cantar todo mundo, desde que receba a negativa, se ela vier, com esportividade, que a pessoa saiba perder e se retirar de campo sem alarde, sem ressentimentos. Enfim, podemos dizer que a sociedade brasileira, ainda que machista, não é puritana e temos até orgulho de acariciar uma pequena ousadia, pensando, como na música de Chico Buarque e Ruy Guerra, que “não existe pecado do lado de baixo do Equador”.

Esses atributos dos filhos e filhas das terras *brasilis* fazem-nos duvidar se a moda do politicamente correto norte-americano pegaria aqui com força. Certamente, a versão brasileira é muito, muito mais suavizada. O conceito de assédio sexual nos Estados Unidos é bem mais amplo que aqui. Lá, por exemplo, um olhar pode caracterizar uma tentativa de assédio e gerar um processo judicial. Impensável, na cultura brasileira, proibir alguém de olhar para alguém de maneira sugestiva ou que isso possa levar alguém para a cadeia; aliás, se isso fosse possível, a inventividade brasileira encontraria uma fórmula de driblar a ofensa; talvez simplesmente todo mundo passasse a usar óculos escuros, por exemplo. A noção de “uma cantada” é, por outro lado, muito mais elástica no Brasil do que nos Estados Unidos seria considerado como socialmente apropriado. No entanto os brasileiros (e talvez uma parte conside-

rável da população do planeta) consideram os norte-americanos, especialmente depois do sucesso de mídia vivido por Bill e Monica, como apresentando alguns traços de puritanismo conveniente no qual algumas definições óbvias são relativizadas ou *nuancées*, a depender dos interesses que o seu significado objetivo e aceito por todos possam ferir num dado momento. Nesses casos, em que a linguagem é convenientemente modificada para atenuar consequências, o entendimento geral é que se trata de uma deslavada hipocrisia ou, no mínimo, da estratégia de tratar os demais como retardados mentais na base do “acredite se quiser”.

A mulher brasileira, em geral, sabe fazer a diferença entre o que é uma cantada e uma proposta imoral, além de saber usar o humor para sair da cantada indesejada; aliás, essa capacidade humorística é uma das características admiráveis dos brasileiros, segundo o olhar de estrangeiros. A mulher não precisa mais que algum dos homens da família venha em seu socorro para defendê-la a honra ofendida por uma proposta indecente, ela mesma costuma dar a resposta afiada, ferina, dissimulada ou graciosa. Também aí os homens hoje reconhecem e apreciam a valentia ou a espirituosidade nacional.

Isso posto, acreditamos que a cultura brasileira, com sua riqueza erótica e sensual, sua malícia assumida e seu deslavado bom humor picante, trata o assédio como algo nocivo e condenável, além de colocar em risco um traço cultural extremamente valorizado, considerando-o como o lado sujo da cantada.

Fique claro que uma cantada é algo pessoal, uma tentativa sedutora de conseguir um envolvimento amoroso e sexual, e o assédio, uma questão eminentemente organizacional, já que necessita da estrutura de poder para sustentar-se e ameaçar o outro. Confundir um com o outro é deslocar o eixo do problema e, portanto, a sua possibilidade de resolução. A sociedade, em geral, é hoje menos complacente com a estratégia do avestruz do passado, mesmo aquelas sociedades, como a nossa, que preferem contornar a confrontar os conflitos.

### Assédio sexual e organizações

Dificilmente, encontraremos uma organização onde não tenha ocorrido pelo menos um caso de assédio sexual. Infelizmente, também será difícil encontrarmos uma organização em que o tratamento utilizado não envolveu o desligamento da vítima, ainda que “espontâneo”.

O assédio sexual é um caso que provoca tristeza, revolta e indignação. Entristece pelo seu lado patético, pequeno, mortal, miserável; revolta pela facilidade com que ocorre e provoca indignação pela impunidade que o cerca. Impunidade que vem seja pela indiferença, seja pelo escárnio. O esperto humilha publicamente sua víti-

ma duas vezes. O brasileiro adora falar sobre sexo, mas não do sexo conflitual e daí à tendência de banalizar a questão, é só um passo. Mais uma vez, o nosso lado culturalista surge em socorro de um perverso.

Na lei brasileira, não existe ainda a figura do assédio sexual; assistimos a uma grande discussão sobre as alterações que deverão ser feitas no novo código penal, em substituição ao que está em vigor desde 1940 e que não mais reflete uma boa parte dos problemas da modernidade. Existem várias propostas, inclusive de crime passível de multa ou prisão que varia de seis meses a dois anos; muitos advogam que a Justiça do Trabalho seria mais eficiente e adequada para tratar do assunto, visto que forçaria as empresas a encarar o problema. Como o assédio ainda não aparece na CLT nem no Código Penal, as raras ocorrências são registradas nas delegacias como “perturbação da tranqüilidade” ou “constrangimento ilegal”. Um dos textos propostos considera crime “assediar alguém com violação de dever do cargo, ministério ou profissão, exigindo, direta ou indiretamente, prestação de favores sexuais como condição para criar ou conservar direito, ou para atender a pretensão da vítima<sup>15</sup>”.

Independentes dos desdobramentos jurídicos e legais que possam vir a ser consubstanciados na lei, acreditamos que as organizações tenham ou deveriam ter um grande interesse em controlar esse tipo de ocorrência no seu interior. Admitimos todos que não é uma questão fácil, mas muitos concordam que é uma questão necessária. Existem formas de as organizações assumirem a vanguarda nesse aspecto e não esperarem que esse tipo de situação precise, necessariamente, ser intermediado pela Justiça.

Uma boa parte das organizações tem interesse em desenvolver ambientes internos e externos saudáveis, onde o respeito à dignidade do outro não seja apenas um discurso vazio, mas algo materializado no seu cotidiano. Sabemos que as organizações modernas buscam construir uma imagem de seriedade, de respeitabilidade, de confiança, de comunidade, que se fundamenta em diversos pilares<sup>16</sup>. Portanto, existem meios dentro das organizações para disseminar políticas contra esse tipo de prática, “apenas” é necessário que pessoas e organizações se conscientizem que o assédio sexual não é definitivamente uma brincadeira de mau gosto, nem uma birra pessoal, nem uma tara incontrolável, nem um ato inconsequente, muito menos uma cantada infeliz.

Não negamos, absolutamente, o papel dos tribunais, mas pensamos que as organizações de hoje estão mais preparadas para lidar com essa questão que suas antecessoras dos anos 60, 70 e 80. Existe uma eviden-

te preocupação com a qualidade do ambiente, dos relacionamentos, até porque as empresas têm hoje uma necessidade vital de ganhos de produtividade e de elevação do nível de comprometimento de seus “colaboradores”. Algumas circunstâncias ou ações que ocorrem na vida das pessoas e também das organizações são apenas contas de débito, ou seja, se não ocorrem não melhoram em nada a situação, porém, se acontecem, causam grandes prejuízos. Nenhuma empresa tem o seu desempenho ou imagem melhorados porque nunca ocorreu um assédio; por outro lado, quando ocorre algo dessa natureza, o estrago está feito; evidentemente, quanto maior for a divulgação, maior o dano.

**As organizações são intrinsecamente espaços de comportamento controlado e é do seu absoluto interesse coibir atitudes que possam prejudicar o seu melhor rendimento e a sua imagem.**

Os departamentos de recursos humanos deveriam considerar esse tipo de situação como um problema de sua jurisdição, buscando desenvolver políticas alternativas, encaminhando-as para discussão em todos os níveis organizacionais; a própria discussão já é uma forma de prevenir. Sem cair no descrédito que os excessos provocam, uma cultura organizacional pode incorporar – sem maiores traumas – as preocupações mais recentes da sociedade. Se a questão é de momento, ela é também de futuro, pois o contingente feminino tende a aumentar em todos os setores e em todos os níveis hierárquicos, além do reflexo direto de uma sociedade mais aberta, que tende a comportar diferentes arranjos amorosos; tudo isso eleva a possibilidade de que as organizações sejam, cada vez mais, um palco para esse tipo de ocorrência infeliz.

Ressaltamos que as mulheres têm sido as vítimas preferenciais do assédio sexual, mas nada impede que um homem também possa vir a sê-lo e não tendo necessariamente uma mulher, nem mesmo uma linda mulher, do outro lado. Não adianta desqualificarmos a questão, alegando que o homem poderia reagir com mais facilidade, o que é necessariamente verdadeiro exatamente pelos estereótipos culturais, também para ele será uma chantagem, uma maldição que poderia ter sido evitada.

## PRÁTICAS PERVERSAS NAS ORGANIZAÇÕES

Sabemos todos que o dia-a-dia nas organizações é permeado por disputas de poder e busca de oportunidades para aumentar as arenas de influência, não cons-

tituindo nenhuma surpresa o fato de os locais de trabalho não serem exatamente um clube de anjos. As pessoas mortais costumam lutar pelos seus interesses, e as organizações instigam essa luta, considerando que uma certa dose de competição e animosidade lhes é até benéfica. Até pouco tempo atrás, o modelo consagrado como o mais produtivo reforçava o individualismo e a corrida por posições hierárquicas bastante verticalizadas. O mundo das reengenharias, que causou muitos traumas às pessoas e organizações, reduziu a quantidade desses níveis hierárquicos, trouxe a valorização de uma estrutura organizacional mais horizontalizada e o resgate do trabalho de equipe.

Apesar de todo o discurso de humanização e democratização do mundo do trabalho, de *empowerment* e de participação de todos os níveis no processo decisório, muitas empresas continuam a desenvolver práticas que favorecem a centralização de poder e o autoritarismo. É verdade que o modelo piramidal se sustenta na autoridade, porém a autoridade pode ser exercida sem abusos e excessos. A administração por *stress* permite a naturalização de caminhos reprováveis, que servem de via de acesso para dar vazão à falta de escrúpulos de profissionais perversos, que retiram prazer de atos aviltantes e tirânicos.

Verificamos, hoje, um sem-número de táticas ou de técnicas que são usadas para forçar as pessoas consideradas indesejadas ou julgadas sem contribuição tão grande a dar, a fim de vencê-las pelo cansaço e levá-las a demitem-se. Infelizmente, esse tipo de prática dos cortadores de custo tem ocorrido com bastante freqüência, especialmente nos casos de fusão e aquisição, em que determinadas tarefas e posições são duplicadas. É também muito comum usar-se a tática da quarentena, ou do *freezer*, ou a morte simbólica por meio de fatos simples, como a pessoa não ter mais uma mesa ou cadeira para sentar-se, reforçando a sua inutilidade para desestabilizá-lo. Nesses casos, é possível determinar (ainda que não justificar) o objetivo preciso que está por trás dessa postura, sendo possível, em alguns países, acionar a Justiça para reivindicar os direitos que estão sendo lesados; contudo nem todas as categorias profissionais têm sindicatos fortes e atuantes, que possam emprestar a sua força para conseguir negociar um acordo ou uma indenização.

Muito mais difícil de entender é o que está por trás de um certo tipo de comportamento fundado em insultos, humilhações, chacotas e deboches que fazem o cotidiano profissional de muitas pessoas. Algumas organizações desenvolvem um ambiente e clima tão pernicioso que o desrespeito humano é a marca registrada. Credita-se, geralmente, uma grande racionalidade na conta das organizações e espera-se que uma dose razoável de justiça e ética seja parte desta; efetivamente

te, se a racionalidade fosse próxima da que se lhes atribui, esses comportamentos deveriam ser banidos, não estimulados, ou contar com a mais veemente desaprovação dos tomadores de decisão organizacional.

Na qualidade de professores de uma escola de *business*, temos tido conhecimento de práticas ofensivas e humilhantes que são usadas, por grandes empresas multinacionais, nas entrevistas de seleção de estágiários e *trainees*, com a pseudojustificação de estar simulando o atual ambiente de *stress*, no qual todos devem acostumar-se a dar respostas rápidas e a não entrar em pânico. Perguntas imorais, insinuações sexuais e ofensas à dignidade individual são utilizadas sem maiores pudores em nome de um empirismo perverso, que pretende verificar a capacidade de o candidato manter o sangue-frio e a passividade diante do estupro moral provocado por seus avaliadores. Quando uma empresa opta por esses métodos no processo de seleção, não é necessário um grande esforço de imaginação para se pensar quais são os limites que a sua permissividade coloca e qual é o comportamento habitual de seus membros, pois pressupõe-se que as pessoas encarregadas de um processo de seleção representem a cultura da organização. O discurso ético propagado aos quatro ventos mostra, realmente, ao que veio, e, pela repetição, percebemos a avidez com que as empresas copiam umas às outras, mesmo naquilo que depõe contra elas; afinal, não apenas as empresas escolhem quem nelas trabalham, também as pessoas exercem o seu direito de escolher que empresas merecem a sua dedicação e respeito. Na nossa esfera de atuação, ainda que limitada às salas de aula e às publicações que assinamos, deixamos sempre que possível registrado o nosso mais veemente repúdio por essas agressões mascaradas em técnicas sofisticadas de recursos humanos.

Não existe uma lógica moral automática nas organizações, e as pessoas têm o péssimo hábito de não quererem interferir quando o caso é público ou quando a responsabilidade deve ser compartilhada. Em boa medida, as pessoas evitam ser testemunhas do desagradável, do injusto e do perverso, racionalizando a sua omissão com a desculpa do desconhecimento de todos os detalhes ou reduzindo a importância mesmo do que é flagrante, como se fosse uma ilusão de ótica ou uma distorção de percepção, ou, ainda, qualificando de uma questão pessoal aquilo que é possibilitado pelas prerrogativas organizacionais, como os abusos, rituais de degradação e humilhações praticados por chefes, colegas e até subordinados perversos. Parece que um pouco de sangue dá um sabor mais picante à arena organizacional, existindo mesmo algumas pessoas que assumem o seu lugar no camarote para deliciar-se com os detalhes sádicos e sórdidos.

Na introdução, citamos uma pesquisa realizada pela revista *Rebondir*. A amostra, estratificada por sexo, idade, profissão e região, envolvendo 471 profissionais franceses, foi colhida nos dias 5 e 6 de maio de 2000.<sup>17,18</sup> Os comportamentos tipificados como assédio moral foram: insultos, humilhações, deboches, isolamento e “geladeira” repetidos. Do total, um em cada três assalariados já foi assediado moralmente e 37% dos entrevistados já viram isso ocorrer com algum colega; do total de assediados, 52% sofreram pelo menos três dos tipos de comportamento citados acima. Por categoria, temos os que já sofreram algum tipo de assédio: 35% dos executivos superiores; 27% do nível intermediário e de supervisão; 27% do nível administrativo e 32% dos trabalhadores ou operários. Quanto ao tipo de empresa: 30% em empresa privada e 29% no setor público, sendo mais comum o suicídio no setor público, no qual o assédio demora mais tempo pela dificuldade de demitir; 85% dos entrevistados querem uma lei para criminalizar a prática, ainda que apenas 37% a considerem como prioritária.

Em relação ao assédio sexual, a pesquisa é brasileira (Moraes, 1999, p. 84) e foi realizada com uma amostra de 401 mulheres com mais de 16 anos. Do total, apenas 9% declararam ter sofrido assédio sexual; desse total, 30% calaram-se, 31% saíram do emprego, 7,7% denunciaram aos superiores e apenas 2,6% moveram processo na Justiça. As razões pelas quais as vítimas não procuraram a Justiça: 5,3% acharam impossível ganhar, 18,2% não tinham provas, 7,9% tiveram medo do julgamento social, 15,8% tiveram vergonha, 18,6% preferiram manter o emprego e 18,4% resolveram de outra forma. Em relação à solidariedade com que contaram: 5,1% vieram dos superiores, 10,3%, do marido ou namorado, 23,1%, da família, 25,6%, das colegas mulheres, 2,6%, dos colegas homens e 33,3% não contaram a ninguém.

Infelizmente, essas práticas ainda encontram suporte no preconceito, na desinformação e na mentalidade machista impressos nos valores sociais. Os pressupostos de que “onde há fumaça, há fogo” ou “algumas vítimas fazem por merecer o que lhes acontece” ou “há sempre uma ponta de provocação por parte da assediada” tornam a mudança muito mais lenta. Pior que isso, a pessoa agredida acaba sendo levada a acreditar que é a sua reputação, e não a do agressor que ficará manchada, que é ela quem deve envergonhar-se e que será ela o objeto de censura e de desaprovação social. Tal deslocamento vai agravar o desrespeito e o trauma sofridos; a inversão dos papéis, ou seja, a vítima que se transforma em ré, é só mais um requinte de crueldade que aumentará o prazer do perverso. Melhor se contar com o aplauso da organização, que pode vir na forma de silêncio. Mas o silêncio fala. E as pessoas esquecem que as palavras, mesmo as não-ditas, são armas que podem ser letais; é triste, muito triste, reconhecer que uma vida vale tão pouco... ○

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- HIRIGOYEN, Marie-France. *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*. Paris : Syros, 1998.
- MORAES, Rita. A lei do mais forte. *ISTO É*, São Paulo, n.1542, p. 84-89, 21 abr. 1999.

#### NOTAS

1. Ver LEYMAN, Heinz. *Mobbing: la persécution au travail*. Paris : Seuil, 1996.
2. Ver Hirigoyen (1998).
3. Ver REBONDIR. *Harcèlement moral*. n. 85, p. 18-32, juin 2000. Número especial sobre assédio moral.
4. Ver DENIS, Paul. *Emprise et satisfaction: les deux formats de la pulsion*. Paris : PUF, 1997.
5. Agradeço a Greice Yamaguchi a experiência pessoal com que ela me proporcionou essa lição. Apesar de ela não ser uma subordinada minha e de não ter mais ligação direta com a instituição na qual trabalhou, o fato de ter acesso privilegiado a colegas de uma instituição parceira favorece a semelhança com o caso de subordinação, o que me motivou a estudar melhor esse fenômeno. Escrever sobre o assunto me parece a melhor defesa, especialmente por poder divulgá-la no mesmo fórum do ataque.
6. Parte das idéias aqui expostas foram publicadas no artigo “Assédio sexual: a proposta perversa”, de Maria Ester de Freitas, *RAE Light*, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 4-9, jul./set. 1996.
7. O grupo Ilê-Ayê, de Salvador, tem esse entendimento sobre a questão, o que se traduz na sua política de não-misericórdia dentro do grupo, isto é, ele é composto exclusivamente por negros.
8. No sentido usado em Laplanche e Pontalis, *Vocabulaire de la Psychanalyse*, 12<sup>a</sup> ed., Paris, PUF, 1994, p. 306-309.
9. Don Juan é um personagem literário, histórico. Existem diversas versões do mito de Don Juan, sendo as mais famosas: Tirso de Molina, Molière, José Zorrila, Mozart, Lord Byron e Kierkegaard.
10. Ver RANK, Otto. *Don Juan et le double*. Paris : Payot, 1973.
11. Ver CASANOVA. *Memórias: escritas por ele mesmo*. Rio de Janeiro : José Olympio, 1956/1959. 10 v.
12. Ver KIERKEGAARD, Sorel. *Le journal du séducteur*. Paris : Gallimard, 1943. Col. Folio/Essais, n. 94.
13. Também em De Laclos, *Ligações perigosas*, são as cartas o meio pelo qual a relação entre os amantes (Valmont e Marquesa de Merteuil) é sustentada.
14. Ver SIBONY, Daniel. *Sedução: o amor inconsciente*. São Paulo : Brasiliense, 1991 e, sobre a linguagem escrregada dos signos fugitivos, consultar especialmente: BAUDRILLARD, Jean. *Da sedução*. Campinas : Papirus, 1991.
15. Ver reportagem especial da revista *ISTO É* (Moraes, 1999, p. 85).
16. Ver FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*. Rio de Janeiro : FGV, 1999. Ou, ainda, o artigo de FREITAS, Maria Ester de. *Contexto social e imaginário organizacional moderno. RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, abr./jun. 2000.
17. Ver REBONDIR. *Harcèlement moral*. n. 85, p. 18-32, juin 2000. Número especial sobre assédio moral.
18. O jornal *Tribuna de Minas*, de Juiz de Fora, de 4 de fevereiro de 2001, traz uma matéria especial sobre o assunto, com o título “Chefes autoritários, funcionários donentes”. A reportagem baseia-se em pesquisa realizada em São Paulo, pela médica Margarida Barreto, na qual foram analisados 2.072 trabalhadores de 97 empresas. Resultados que comprovam uma forte ocorrência desse fenômeno e das doenças por ele provocadas.