

INTERVENÇÃO PSICOPEDAGÓGICA NAS EMPRESAS: A RELEVÂNCIA DA CONSTRUÇÃO DE MÉTODOS PROFILÁTICOS E ASSERTIVOS QUE VISEM À ERRADICAÇÃO DO FENÔMENO ASSÉDIO MORAL

Márcia Oliveira de Carvalho

RESUMO - O presente artigo científico situa a Psicopedagogia Institucional como disciplina capaz de atuar no redimensionamento psicológico dos espaços corporativos vitimados pelo fenômeno do assédio moral. Apresenta, em seu argumento, os desafios enfrentados pelos setores de recursos humanos, em função da complexidade do objeto, e defende a criação de políticas afirmativas que utilizem, prioritariamente, metodologias comprometidas com a dinâmica do “ensino/aprendizagem”. Destina-se, enfim, a fomentar a construção de instrumentos de intervenção educativos, visando minorar os danos no ambiente das relações entre empregados e empregadores.

UNITERMOS: Relações trabalhistas. Relações interprofissionais. Má conduta profissional. Hostilidade. Educação.

*Márcia Oliveira de Carvalho - Ceteb - Centro de Ensino
Tecnológico de Brasília, Universidade Gama Filho.*

*Correspondência
Márcia Oliveira de Carvalho
Rua Professor Henrique Costa, 830 – ap. 204 – bl.3. -
Jacarepaguá – Rio de Janeiro – RJ - CEP: 22770-235
E-mail: mmarcmarcialuiza.carvalho@gmail*

INTRODUÇÃO

Recorrentemente amalgama-se a imagem da Psicopedagogia às intervenções no cenário escolar e no grupo de atores que o compõe, muito embora trate de uma ciência cujo braço estende-se a espaços e realidades bem mais amplos e distintos,... [tais quais] o ambiente das empresas, universo no qual esse artigo se situa.

Percebe-se, em sua veia relacionada às organizações de trabalho, que a Psicopedagogia - por sua vocação e atenção à diversidade de vozes - posiciona-se como a disciplina mais bem preparada para intervir nos conflitos socioculturais de caráter danoso - possíveis nas relações horizontais e verticais entre empregados e empregadores. Este artigo, especificamente, direciona-se ao fenômeno assédio moral [assédio, do latim *obsidere*, em português: “atacar”] - cuja baixa produção bibliográfica no Brasil a respeito das intervenções psicopedagógicas, neste início de século XXI, não compromete uma abordagem significativa sobre o tema e a urgente necessidade da construção de modelos de atuação psicoprofiláticos.

Entende-se que, teoricamente, o sujeito carrega em si o desejo de oferecer um retorno afirmativo às demandas da sociedade moderna; porém, na condição de “humano” - “ser” que se encontra em constante interação com o meio - o desequilíbrio constitui-se uma possibilidade a ser considerada diante do “novo”... [Neste momento,] quando do desequilíbrio no lócus do labor, verifica-se que o especialista psicopedagogo, por meio de sua ação multidisciplinar, encontra-se apto a coordenar o trabalho de investigação de diagnoses e, se necessário, solicitar um redimensionamento do espaço psicológico do indivíduo, do grupo ou daquele universo, visando o cultivo de hábitos sociais saudáveis para o todo.

Estruturado na base teórica de Marie-France Hirigoyen¹ e Enrique Pichon-Rivière², o artigo considera oportuno descrever, o que se tem discutido a respeito, situações reais, alguns de

seus desfechos e a dinâmica do processo que denuncia o quanto os setores de recursos humanos sentem-se impedidos de atuar diante das ocorrências.

Não se pretende, neste artigo, desfilar modelos e planilhas prontas para execução das práticas de diagnóstico e de intervenção. Segue-se, em seu arrazoado, a doutrina psicopedagógica que preconiza o princípio de que cada demanda solicita uma abordagem própria. O que se pretende é revelar a necessidade do psicopedagogo no contexto e, para tanto, trazer para o centro da peça o evento sob um olhar resenhado da psicanálise, da psicologia social e da educação. Propõe-se, assim, oferecer informações e referências para que cada profissional construa seu instrumento, pertinente à realidade e às necessidades de cada instituição com fins lucrativos. Porquanto, propõe o trabalho: estudar o evento, seus personagens e as lesões decorrentes; diferenciar o fenômeno real de um falso aparente, tratar de sua prática [do fenômeno] e de sua realidade antagônica à tese da Responsabilidade Social; apresentar casos reais vivenciados em empresas e consignados na produção jornalística; e definir a Psicopedagogia e sua excelência, sustentada pela base teórica e por sua práxis, na elaboração de projetos psicoprofiláticos, tais quais: campanhas institucionais, palestras, cursos e demais ações/atividades de cunho educativo junto aos funcionários e aos executivos das corporações.

Nesta perspectiva, e em face do que ora se discorre, pretende-se que o artigo, dentre outros fatores, consubstancie interesse na comunidade acadêmica, com ensejo de que se reconheça a conjugação “ensino/aprendizagem” como principal ferramenta para minoração de práticas danosas no ambiente de trabalho. Estima-se que o artigo, ainda, seja capaz de levar à reflexão a sociedade economicamente ativa sobre seu modelo de operação em analogia às premissas da Responsabilidade Socioambiental no mundo corporativo, com especial atenção à consideração dos valores Éticos na relação com o outro.

MÉTODO

O artigo utilizou acervo jornalístico próprio, construído ao longo de cinco anos de pesquisa, coleta e catalogação para subsidiar a elaboração de uma grande tese a respeito da importância da educação na empresa. As consultas, em caráter de pesquisa bibliográfica – exigência da instituição de ensino –, iniciaram na obra dos teóricos e profissionais citados no artigo e estenderam-se ao acervo dos periódicos publicados por entidades sindicais; especialmente os relacionados ao Sindicato dos Bancários do Município do Rio de Janeiro e ao Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Petróleo no estado do Rio de Janeiro: duas das categorias mais vitimadas pelo fenômeno assédio moral, segundo estatísticas.

Realizou-se, ainda, para melhor compreensão das diagnoses psicopatológicas relacionadas ao tema, entrevista exclusiva com a psicóloga do Sindicato dos Bancários do Município do Rio de Janeiro e com uma das principais médicas psiquiátricas que atende a classe dos bancários do estado do Rio de Janeiro, cujas citações não foram publicadas em obediência às normas da Universidade ao qual o trabalho vincula-se.

RESULTADOS

Percebe-se que os casos denunciados aos Sindicatos de classe e, posteriormente, levados à mídia seriam, em tese, passíveis de soluções internas (no espaço da empresa), caso houvesse um projeto para os recursos humanos que privilegiasse a educação e sua qualidade de dialogar com as diversas contradições que compõem a corporação. Todavia, a não intervenção ou a prática de políticas de relacionamento inadequadas junto aos funcionários levaram o fenômeno a assumir vultos grandiosos – capazes de desgastar ambas as partes e dirimir somente na esfera judicial.

Constata-se, a partir da análise dos casos reais selecionados, que os atores envolvidos na dinâmica do fenômeno consideram o problema como próprio ou parte do “outro”. Entretanto,

os profissionais de educação em suas considerações, a exemplo de Soares³ (2008), lembram que, nessa hora, torna-se prioridade ensinar o sujeito a assumir um compromisso com sua “verticalidade (singularidade) e com sua horizontalidade” (interação com os outros).

As teorias, para casos que envolvem conflitos nas relações de trabalho em geral, indicam participação dos funcionários em cursos de relações humanas promovidos na própria empresa. Os profissionais defendem que, por meio de atividades em grupo, pode-se reativar no sujeito a visão do “ser” integrado no “todo”.

Soares³ (2008) recomenda como proposta para minorar desavenças, pleitos internos voltados para eleger líderes capazes de identificar as dificuldades que os funcionários possuem em relação ao “novo” para, por conseguinte, promover ações que despertem, em cada um deles, “autonomia, criatividade e liberdade” – movimentos que geram a construção do saber. Nesse aspecto, nota-se a capacidade do Psicopedagogo Institucional enquanto profissional com melhor preparo para desenvolver um novo projeto de relacionamento nas corporações, a partir das propostas de reestruturação oficialmente previstas na tese de Responsabilidade Social.

ASSÉDIO MORAL NAS EMPRESAS: O FENÔMENO E A QUESTÃO

Para intervir nas empresas tanto psicoprofilaticamente quanto do conflito já diagnosticado, demanda-se conhecer as origens, a prática, os atores e os enredos do assédio moral – expressão que se refere, no lócus laboral, às humilhações que um funcionário submete-se durante sua jornada de trabalho e que atinge, primeiramente, seu espectro moral.

Foi estudado nos países anglo-saxões e nórdicos e qualificado pelo pesquisador em psicologia do trabalho, Heinz Leymann como *mobbing*, termo derivado de *mob* (*plebe*), em uma referência a algo inoportuno. Em sua pesquisa, realizada há mais de dez anos na

Suécia, qualificou o fenômeno como “psico-terror”. Anos mais tarde, deu-se o interesse em outros países por parte de sindicatos, médicos do trabalho e organizações de plano de saúde. Na França, a tipificação do assédio sexual, uma das manifestações do assédio moral, como crime levantou a discussão, in lato sensu, tanto nas empresas quanto na mídia¹.

Em tese, diz-se que o assédio moral ocorre quando um indivíduo submete outro a situações de vexame e de constrangimentos de forma sistemática e contínua, usando normalmente palavras e gestos contundentes para reiterar a agressão: “não se morre diretamente de todas essas agressões, mas perde-se uma parte de si mesmo. Volta-se para casa, a cada noite, exausto, humilhado, deprimido. É difícil recuperar-se” – afirma Hirigoyen¹. Sobre a questão, Moraes⁴ mostra-se mais direto: “Por vezes, materializam-se outros problemas que podem ser diretamente associados à questão do alcoolismo, drogas e, em caso extremo, suicídio”.

Trata-se de uma situação que pode estabelecer-se nos mais diversos modelos de relações inter-pessoais, tais como entre mãe e filha e marido e mulher. Entretanto, de acordo com as estatísticas da Doutora Margarida Barreto⁵, parte da pesquisa “Uma Jornada de Humilhações” (PUC/SP-05/2000), o local de trabalho revela-se o ambiente mais fértil para o cultivo desta conduta, normalmente qualificada pelos psicólogos como “tirana” e “perversa”... Os resultados apresentados na pesquisa da Doutora Margarida Barreto⁵ revelam que o chamado “ultraje ao trabalhador” (promovido pelo empregador) cresceu de forma alarmante nos últimos anos – muito embora se reconheça que este tipo de relação remete à idade tão antiga quanto a da própria organização do trabalho como meio de sobrevivência. Especialmente, no início deste novo século, percebe-se que a concorrência acirrada no novo mundo global uniformiza, também, práticas pertinentes à dinâmica do assédio. Os trabalhadores, em geral, produzem sob jornadas cada vez mais exaustivas – a exemplo

do que ocorre na China - e ainda se descobrem em meio a exigências para o cumprimento de metas absurdas de vendas, visando a garantia de sua posição (dos trabalhadores) em algumas instituições. Sobre os efeitos provocados pela Globalização e seu neoliberalismo, Barreto⁵ (2000) cita:

“A violência moral no trabalho constitui um fenômeno internacional, segundo levantamento recente da Organização Mundial do Trabalho (OIT), com diversos países desenvolvidos. A pesquisa aponta para distúrbios da saúde mental relacionados com as condições de trabalho em países como Finlândia, Alemanha, Reino Unido, Polônia e Estados Unidos. As perspectivas são sombrias para as duas próximas décadas, pois segundo a OIT e a Organização da Saúde, estas serão as décadas do “mal estar na globalização”, onde predominarão depressões, angústias e outros danos psíquicos, relacionados com as novas políticas neoliberais⁵”.

Alguns dos profissionais das áreas de saúde, ciências sociais e humanas que se manifestam sobre o tema, mostram-se quase todos unânimes ao relacionar a sistemática do assédio, e o emprego da “tirania” na busca do êxito, à cultura do “vale tudo” na rota da competitividade pessoal e negocial. Neste percurso, alegam que não se percebe a pessoa humana como indivíduo e, sim, coopta-se como um número, um objeto, uma “coisa” a mais que compõe a empresa.

Por meio de consulta ao Jornal do Sindicato dos Bancários do Estado do Rio de Janeiro (período de 2003 a 2008) – uma das categorias mais afetadas, uma vez que o mercado financeiro exige respostas imediatas – percebe-se que o número de denúncias, anônimas ou não, cresce a cada edição. Exibem-se relatos de funcionários expostos, cotidianamente, durante a jornada de trabalho, às mais variadas formas de coação com o objetivo de alcançar resultados de relevância quantitativa. Neste momento, quando após algum tempo sob coerção, a vítima resolve expor o caso,

comprova-se que a sistemática da agressão moral é quase sempre a mesma.

O assédio começa, geralmente, com pequenas desavenças e maus-tratos, dos quais a vítima prefere não reclamar. Até que os ataques vão se multiplicando ao ponto de deixar a vítima acuada. Em um grupo é normal que os conflitos ocorram. A ofensa, seguida de um pedido de desculpas, ou mesmo um comentário ferino, isolado, numa hora de irritação, não podem ser qualificados como assédio. O que qualifica o assédio é a repetição dos vexames, das humilhações, sem qualquer atitude para abrandá-lo, e que o torna algo extremamente destruidor¹.

Grande parte dos empregados que denunciam apontam seus superiores hierárquicos como autores do constrangimento - o que faz notar, nas relações verticais, maior incidência do fenômeno. De acordo com o relato das vítimas, muitos (administradores) demonstram exercer o autoritarismo com a conivência da empresa. Outros o exercem sem alegar parcimônia da entidade, mas afirmam utilizar seu “poder”, indiscriminadamente, como ferramenta de cobrança e de controle, buscando alcançar resultados financeiros positivos exigidos pela própria organização, representada, na maioria das vezes, pelos mais altos escalões.

Todavia, especialistas das áreas de saúde e de recursos humanos concordam que se trata de uma metodologia que se desenvolve como parte da personalidade do próprio gestor, de sua formação cultural e, muitas vezes, em decorrência de sua problemática sócio-dinâmica:

É um método muito utilizado por chefes que desconhecem o assunto [rotina de trabalho] ou psicologicamente se acham inferiores. São pessoas frustradas, que têm situações pessoais não resolvidas fora da empresa e pegam um subordinado como bode expiatório para descarregar sua frustração ou ira⁶.

Hirigoyen¹ alerta que se a empresa não intervém, o conflito degenera todo o ambiente. Ganha, inclusive, proporções capazes de desviar (o ambiente) de seu fim: a ação

produtiva e a saúde financeira (qualitativa) da própria empresa.

Apontam-se, nos dias de hoje, psicopatologias das mais variadas relacionadas aos transtornos de ansiedade decorrentes da prática. Médicos do trabalho citam como uma das mais frequentes a Síndrome de *Burnout*⁷ - conceito que surgiu nos Estados Unidos em meados dos anos 70 para dar explicação ao processo de desgaste aos cuidados e vigilância profissional nos trabalhadores de organizações. O termo compõe-se de *burn*= queima e *out*= exterior: alusão ao sujeito neste quadro de estresse, que “explode”: ou seja, exterioriza seu desequilíbrio físico e emocional. Freudenberger (1974, *apud* Hamze⁷, (2008) cita que o *Burnout* é resultado do esgotamento, decepção e perda de interesse pela atividade de trabalho... Em síntese, define-se “*burnout*” como uma tentativa do organismo de se proteger de uma coação. Todavia, a psicopatologia diferencia-se por despertar o sujeito para o valor de sua própria vida - o que não ocorre em trabalhadores que desenvolvem Depressão e Síndrome do Pânico. Médicos do trabalho concluem, entretanto, que a maior parte das patologias que derivam do Burnout em nada diferem das demais relacionadas aos transtornos da ansiedade: insônia, úlcera, dores de cabeça e fadiga crônica.

Esta realidade, de estresse “globalizado” no ambiente de trabalho, levou, no final do século XX, diversos movimentos sociais a exigir das autoridades governamentais, das grandes corporações e da sociedade uma profunda “autocrítica de caráter ético-político, com vista à criação de um projeto societário contrário aos interesses imediatistas da troca mercantil [...]”⁸. Esperava-se que os diversos aspectos relacionados aos modos de superação da crise que se alastrava do ponto de vista social e ambiental se congregassem, sem que para isso tivessem de insistir nos mesmos paradigmas sócio-técnicos, políticos e culturais que a engendraram na trajetória do século XX. Desta perspectiva nasceu o termo Responsabilidade Socioambiental, que trata do compromisso das

entidades vinculadas à produção econômica com o seu meio - o que inclui uma relação sadia com seus funcionários.

A disciplina Responsabilidade Socioambiental coloca-se como instrumento destinado a fortalecer a idéia de que as empresas podem ser consideradas co-responsáveis na manutenção das condições de reparação, de manutenção e de reprodução do meio ambiente juntamente com a valorização dos direitos sociais enquanto elementos intrínsecos e desejáveis aos negócios⁸.

Na prática, cria-se, em decorrência do conceito de Responsabilidade Social (termo comumente utilizado na teoria da gestão de pessoas) um modelo de *marketing* em torno do qual a empresa comprometida com os valores de respeito ao ser humano passa a ter maior aceitação de seus produtos. Nasce a tese: “investimentos em cidadania e qualidade de vida representam ganhos incalculáveis para todos”⁸.

Nota-se que às empresas interessa muito mais, nas tramas do conceito da Responsabilidade Social, difundir a realização profissional e o bem-estar social de seus empregados a deixar transparecer o contrário... o que acaba por abrir espaço, aos psicopedagogos institucionais, à possibilidade - livre de interesses meramente “marketeiros” - de elaborar intervenções afirmativas, comprometidas em enxergar a problemática do assédio moral com olhares criteriosos, vide a complexidade dos conflitos que modularam-se nos últimos tempos.

PRÁTICAS QUE COMPROMETEM AS RELAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO: SITUAÇÕES DE ASSÉDIO MORAL REGISTRADAS NA LITERATURA

Muitas vezes, o assédio moral passa despercebido, devido à banalização e só ganha “capacidade de indignação” quando os fatos são ampliados pelo poder de divulgação da mídia. Na empresa, do encontro do desejo de poder com a perversidade nascem a violência e a perseguição. Pode-se, entretanto, afirmar

que as pequenas perversões cotidianas que se banalizam estão em maior número¹.

Neste capítulo não se mencionam os nomes das entidades, visto que as situações baseiam-se em relatos das vítimas ou em processos que ainda tramitam na esfera judicial. O primeiro exemplo, entretanto, foi citado pelo consultor de carreiras, na Rádio CBN, Max Gehringer, e, mais tarde, publicado no livro *Emprego de A a Z* (Editora Globo, 2008). Relata a reação de um superior hierárquico, cujas competências mostram-se abaixo das de sua subordinada. Gehringer⁹ utiliza codinomes para identificar os personagens, onde ao chefe atribui a alcunha de Xuxão: “[...] Um dia a copeira faltou e Xuxão pediu para Fernandinha fazer o café, e a Fernandinha foi e fez. O Xuxão provou o café e disse que estava amargo e a Fernandinha foi buscar o açúcar. O Xuxão provou de novo e disse que estava frio, e perguntou para Fernandinha por que ela tinha tantos diplomas se não sabia nem fazer café direito. Aí, a Fernandinha, delicadamente, pegou a xícara, despejou o café na mesa do Xuxão e pediu as contas.

Alguns anos depois, encontrei, por acaso, o Xuxão, e ele estava igualzinho... E comentei que a Fernandinha tinha tido uma carreira incrível depois que deixara de trabalhar com ele. Tinha conseguido ser promovida com frequência e viajava constantemente ao exterior para fazer apresentações na matriz da empresa. E o Xuxão, o protótipo perfeito do assediador moral, cuja ficha nunca cai, me disse: pois é, imagine só onde essa menina teria chegado se, além de tudo, soubesse fazer um café decente”⁹.

A seguir, síntese da denúncia de uma associação de funcionários, que alerta para o desfecho de um caso de assédio moral:

“Em maio de 2005, a diretoria do Sindicato dos Bancários de São Paulo organizou manifestação para denunciar que o assédio moral acabara de contabilizar mais uma vítima fatal. Segundo a entidade, a gerente de agência, parte de um grande grupo privado, suicidou-se por não mais suportar pressões, em escala considerada acima do aceitável, e contínuas

coações no ambiente de trabalho, orientadas para o alcance de metas de vendas demasiado altas.

O Sindicato afirma que a funcionária, com vinte e cinco anos de Casa, já havia sofrido um infarto no ano anterior e, desde então, para suportar a excessiva cobrança, fazia uso de medicamentos antidepressivos¹⁰.

Abaixo, resenha de uma situação que mostra a metodologia utilizada pelo gestor de uma unidade – parte de uma grande empresa – para se comunicar com seus funcionários:

“Segundo um dos diretores do Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro, os funcionários de uma agência, localizada no centro da cidade, consideram o local de trabalho algo como a “sucursal do inferno”. O movimento da agência bancária é grande e o número de funcionários reduzido, o que acarreta sobrecarga. Indiferente à situação, segundo a matéria, o administrador da agência utiliza vários mecanismos para pressionar seus subordinados a superar as metas de venda de produtos, inclusive com ameaças de demissão àqueles que não alcançarem as propostas. De acordo com o depoimento do diretor do Sindicato, que esteve no local, mesmo quando não está presente o administrador faz questão de deixar sua “metodologia” registrada, a exemplo do correio eletrônico que enviou aos funcionários dias depois do final da greve de 2004. Nele, o gestor alertava para que todos se “virassem para alcançar os resultados, nem que tivessem de ficar sem roupa ou pintar o cabelo de vermelho”¹¹.

TEORIAS QUE PRECEDEM A PRÁTICA – A EPISTEMOLOGIA DE ENRIQUE PICHON-RIVIÈRE ENQUANTO REFERÊNCIA TEÓRICA AO PSICOPEDAGOGO NA CONSTRUÇÃO DE SUA FERRAMENTA DE INTERVENÇÃO

Define, em seu arrazoado, Pichon-Rivière²: “O sujeito não é só um sujeito relacionado, é um sujeito produzido. Não há nada nele que não resulte da interação entre indivíduos, grupos e classes”.

O profissional de Psicopedagogia detém a prerrogativa da escolha ao definir a base teórica que sustentará o instrumento de intervenção para o alcance de seus objetivos. Neste trabalho, sugere-se atenção à Teoria do Vínculo, do psiquiatra argentino Pichon-Rivière², que enxerga o ser humano a partir de três dimensões: individual, grupal, institucional ou sociedade. Para o psiquiatra, o sujeito nasce com uma demanda – carência – instintiva de uma espécie de “pacote” (estímulos, afetos, situações) que o insira em seu meio. Para o teórico, a construção da subjetividade se constitui na dependência do outro e se sustenta numa rede de vínculos.

A epistemologia de Enrique Pichon-Rivière descobre um novo campo de indagação, conceitualização e intervenção que transcende o discurso do paciente – método pertinente à percepção do assédio moral enquanto fenômeno construído ao longo da formação cultural do sujeito (agressor). Apresenta-se pertinente, ainda, visto que possibilita ao psicopedagogo um cabedal de conhecimento indispensável para postular e interagir com profissionais das áreas de saúde que possam fazer parte de sua práxis.

É um conceito similar ao que será proposto, anos depois, por Michel Foucault, com sua teoria da caixa de “ferramentas”. Isto o leva a propor que para além do campo específico da psicanálise está a psicologia social como âmbito de indagação dessas tramas vinculares que, transcendendo a subjetividade, criam condições para a sua própria produção¹².

Pichon-Rivière visualiza o ser humano em uma permanente dialética com o mundo... Quando, na tese do argentino, esse diálogo se interrompe, o sujeito perde seus referenciais e, como consequência, pára no tempo e anula sua capacidade de transformar o meio – característica, segundo especialistas, muito comum no perfil do assediador moral.

Sua Teoria do Vínculo apresenta três palcos onde o diálogo para a construção da identidade do indivíduo se desenvolve: o psicossocial –

que parte do indivíduo para fora (para o ambiente externo); o campo da sócio-dinâmica - que analisa o grupo como estrutura; e o institucional - que percebe todo o ambiente como objeto de investigação... O ECRO (Esquema Conceitual Referencial e Operativo) - assim denominado o eixo de seu estudo - *pichoniano* alicerça-se, também, sobre três grandes campos disciplinares: as ciências sociais, a psicanálise e a psicologia social.

Da psicanálise, Pichon-Rivière toma emprestado o termo *inconsciente*, “seu conceito de desejo que re-traduz como necessidade, não no sentido psicanalítico, mas como a necessidade que se transforma a partir da prática social que Marx postula em A Ideologia Alemã”¹² - o que possibilita mensurar as identificações inconscientes que atuam na constituição do esquema referencial subjetivo do indivíduo. Ou seja: o que opera como um “conjunto de experiências, conhecimentos e afetos com os quais o indivíduo pensa e faz” e que lhe permite relacionar-se com o mundo, ou cultura particular na qual está socialmente inserido¹². Ainda, da psicanálise, baseia-se para a compreensão das instabilidades subjetivas nos processos de mudança.

Das ciências sociais, Pichon-Rivière agrega a concepção que permite pensar o sujeito “situado e sitiado” em uma relação estruturada no seu lócus (ambiente) social e na cultura à que pertence. Da psicologia social coaduna com as concepções de George Mead e os aspectos teóricos-técnicos da dinâmica grupal de Kurt Lewin e de alguns de seus seguidores, como Lippit e Wight. Uma dinâmica que pressupõe o homem diante do desafio de transformar o mundo como condição para a realização de seus desejos. Realização que proporciona efeitos de transformação no próprio sujeito e comporta pensar a relação sujeito-mundo como uma relação conflitiva e contraditória.

A compreensão da dinâmica que situa o sujeito como um “ser” diante do constante desafio da mudança - cuja alta frequência pontua os tempos modernos - permite, segundo

o teórico, a criação de diferentes metodologias, técnicas e ferramentas de intervenção.

A IDENTIDADE DO ASSEDIADOR MORAL PELOS OLHOS DA PSICANÁLISE: UMA ABORDAGEM ESPECÍFICA, EM RESENHA

Um indivíduo perverso é permanentemente perverso; ele está fixado neste modo de relação com o outro e não se questiona em momento algum. Os perversos só podem existir “diminuindo” alguém: eles têm necessidade de rebaixar os outros para adquirir uma boa auto-estima e, com ela, obter o poder, pois são ávidos de admiração e de aprovação. Não têm a menor compaixão nem respeito pelos outros, porque não se envolvem em um relacionamento. E respeitar o outro é considerá-lo como um ser humano e reconhecer o sofrimento que lhe é infligido¹.

Os estudiosos do fenômeno assédio moral reiteram - e tornam questão *sine qua non* repercutir - que, antes de intervir, torna-se necessário observar, criteriosamente, se o ato pode ser cogitado como assédio moral ou trata-se, apenas, de um evento isolado pautado por um eventual desentendimento entre colegas de trabalho. Reconhecer o limite entre ambas manifestações - o desvio intencionado ou psicopatológico de conduta, de origem “tirana”, e uma desavença sem maiores consequências - mostra-se tão fundamental quanto o pode ser complexo diferenciar. Segundo especialistas das áreas de medicina do trabalho, a primeira orientação para evitar o equívoco volta-se para o diálogo. Diante de uma situação na qual o empregado sente-se humilhado, agredido ou ofendido, indica-se, prioritariamente, uma conversa franca com seu superior imediato. Se houver um entendimento entre as partes e as ocorrências constrangedoras não se repetirem, a situação (mal entendido) pode considerar-se encerrada (resolvido), tendo como marco um simples gesto de desculpas.

Ao mesmo tempo em que propõem cautela na investigação do fenômeno, especialistas

aconselham certa agilidade na promoção deste primeiro diálogo entre a possível vítima e o possível agressor. Esta dosagem de tempo torna-se necessária visto que em caso de confirmação da hipótese do dolo – ou seja: quando, de fato, no ambiente estiver presente o fenômeno, e isto inclui a possibilidade do assédio sexual –, quanto mais cedo a vítima, ou o departamento de recursos humanos ou outros atores detectarem o problema, e a intervenção adequada for promovida, mensura-se menor o cogito de que aniquilada emocionalmente a real vítima se torne.

Do ponto de vista da psicanálise, a psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen estudou de forma minuciosa a personalidade do assediador. Sua conclusão considera o agressor um “perverso narcisista”, que possui “uma fria racionalidade, combinada a uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos”.

Especificamente, ao associar dados e informações de fontes diversas, pôde-se concluir que pelo menos um dos traços abaixo listados compõe a personalidade de quem pratica o assédio moral:

- a. utiliza gestos, expressões ou palavras que possam ofender, humilhar ou constranger o(s) par(es) ou subordinado(s);
- b. apavora a equipe, constantemente, durante reuniões ou jornada de trabalho, com possibilidade de demissão, transferência ou descomissionamento;
- c. exige ou induz que o subordinado trabalhe fora de seu horário, muitas vezes sem auferir ganhos extras;
- d. manifesta indiferença ao estado de saúde do funcionário, cuja debilidade pode relacionar-se à sobrecarga de trabalho;
- e. repete a mesma ordem centenas de vezes até desestabilizar emocionalmente o(a) subordinado(a);
- f. impede os colegas de almoçarem juntos, ainda que a rotina de trabalho permita que o façam;
- g. aproveita qualquer oportunidade para

reiterar seu apreço por movimentos intimidadores, tais como: dar socos à mesa, bater as portas, arremessar objetos, desligar o telefone com violência;

- h. discrimina por raça, sexo ou religião, e ridiculariza as escolhas do assediado;
- i. provoca ciúmes, elegendo preferências e reafirmando a predileção pelo funcionário que se sujeita aos seus desmandos;
- j. busca privar o assediado de todos os mecanismos de defesa.

Em linhas gerais, segundo Hirigoyen¹ (2003), o assediador é fundamentalmente reconhecido por um traço que carrega na essência de seus gestos: a necessidade de diminuir o outro para que possa se destacar; transluzir; “pois são sujeitos obcecados por admiração”.

A EDUCAÇÃO NO CONTEXTO DOS CONFLITOS

Verifica-se que o entendimento da necessidade de se planificar um élan entre empresa/educação trata-se, ainda, de arquitetura em construção.

Há algum tempo atrás, acreditava-se que a educação fazia parte de algumas agências institucionais como a família e a escola. Agia-se, na prática, como se a empresa e a sociedade em geral não fossem atingidas diretamente pelo processo da Educação. Esperavam que o sujeito ao sair da escola estivesse pronto para atuar no mercado de trabalho e que assim ele deveria devolver à sociedade o que esta investiu nele, através da sua produção, da sua qualificação profissional³.

Há instituições que esboçam projetos para conter a curva ascendente de práticas danosas no ambiente de trabalho. Todavia, nota-se que, em maior número, as iniciativas partem dos sindicatos ou dos funcionários organizados. Por vezes, inclusive, ao analisar o material de intervenção, pressupõe-se que tratar do assunto é colocar-se do lado oposto aos interesses da empresa... A visão “funcionários *versus* empresa”, equivocada e possivelmente reflexo

da ausência de profissionais da área de educação, denuncia a precariedade do “saber científico a respeito” e compromete a qualidade das intervenções. Verifica-se, ainda, que as ações aproximam-se dos aspectos legislativos, mas não apresentam sistemáticas ou sugestões que motivem a mudança de comportamento em sua essência e que incentivem propostas que contemplem ações de reflexão e/ou novas abordagens sócio-dinâmicas.

Adota-se como exemplo, enquanto intervenção relacionada especificamente ao assédio moral - e cuja proposta inclui reflexão -, a cartilha elaborada pelo Sindipetro-RJ¹³ - Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Petróleo no estado do Rio de Janeiro. Intitulada “Assédio Moral - acidente invisível que põe em risco a saúde do trabalhador” (2002) - originou-se a partir do número cada vez maior de petroleiros que procuravam o sindicato para denunciar situações de constrangimento e de humilhação a que eram submetidos nas relações com seus superiores.

A cartilha do Sindipetro-RJ obteve os direitos de reprodução de parte do trabalho da Dra. Margarida Barreto, onde possibilita-se apresentar aos trabalhadores o fenômeno em tese e em números. O material não aborda, diretamente, a intervenção psicopedagógica, mas evidencia que o fenômeno demanda a interferência de profissionais externos ao ambiente e especialmente comprometidos com políticas de educação:

Freud afirmava que somente quando o cristal se quebra é que a estrutura se torna visível. Mas, no caso da violência moral, as pessoas não conseguem fazer esta relação, pois quando buscam ajuda são aconselhadas a deixar a empresa e procurar outro emprego. Assim, a autculpa é reforçada, o medo e a vergonha passam a predominar.

Por exemplo: no ambiente de trabalho, seja no setor administrativo ou na produção, há intriga, fofoca, sedução, medo, inveja, individualismo, laços de amizade e ambições variadas. Essa afetividade é recriada nas

brincadeiras, nos comentários, nas piadas, nos contos e nas confidências. Entretanto, ao sentir-se destruído emocionalmente e sem apoio, fica difícil para o trabalhador(a) analisar, refletir sobre as causas, enxergar a realidade concreta e tomar uma decisão adequada, razoável¹³.

Para que se cogite a construção de tais políticas é fundamental que os empregadores se disponham a participar democraticamente do processo. Esta disposição permitirá ao psicopedagogo observar, construir hipóteses, conduzir entrevistas, dinâmicas e cursos, precedidos pela liberdade que conduz a um novo olhar, que se predispõe a promover um agir diferente, fundamentado no sentir e no pensar de todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que, embora o assédio moral seja um evento demasiado conhecido no ambiente corporativo e amplamente reconhecido pelos médicos do trabalho, até o momento, não se institucionalizou um movimento que deflagrasse a erradicação do fenômeno na prática.

Cabe pertinência ao afirmar que fenômenos dessa natureza não se erradicam do dia para a noite. Tanto quanto se contabilizou, na medida do tempo, práticas que o levaram a existir, deve-se destinar critérios para que sua minoração seja fundamentalmente qualitativa, ou seja: baseada numa transformação cultural e não na imposição, meramente, de leis que vão “apenas” punir, mas não redimensionarão o espaço psicológico onde os fatos danosos ocorrem.

Em face do evento ora abordado, observou-se que somente uma intervenção multidisciplinar, coordenada por profissionais da área de educação, pode se mostrar capaz de evolucionar o ambiente de forma global. A visão interdisciplinar do psicopedagogo indica seu preparo para um diálogo produtivo com diversos profissionais de Educação e de Saúde e o posiciona apto a intervir nos aspectos mais

complexos que envolvem a realidade de um ambiente vitimado pelo assédio moral.

Aos que desejam propor instrumentos intervenientes, especificamente nos casos de assédio moral no ambiente de trabalho, torna-se fundamental estabelecer consonância entre o poder de crítica e o bom senso. Para isso, o psicopedagogo dispõe de teorias que precedem a prática e que se dedicam a estudar os princípios da psicanálise e da psicologia social: ciências que, periodicamente, revêem os elementos que coadunam com o movimento e com o desenvolvimento do sujeito na relação ensino/aprendizagem.

Independente dos meios utilizados (cartilhas, palestras, campanhas internas, cursos...), o signo da qualidade estará intimamente relacionado com a capacidade do profissional de Psicopedagogia de contribuir com o setor de recursos humanos das empresas e de comprometer-se com a construção de um ambiente saudável para o labor e para o exercício do respeito e da consolidação das premissas da Responsabilidade Socioambiental. Ou seja, primar por apresentar diagnósticos construídos sobre bases cristalinas; bem como avaliações pautadas na ciência, nas suas convicções teóricas e nos escores da interação multidisciplinar.

SUMMARY

The Psychopedagogy intervention at corporation: the importance about building cognitive instruments to face any kind of “bullying”

The scientist article introduces the Institucional Psychopedagogy as the competent discipline to work up educational interventions in organizational environment when they find themselves victim of some kind of “bullying”. It shows, all text long, some matters that professional at human resource department has got to face because of the complexity of this kind of event. It defends the creation of affirmative actions that think about “teaching/learning” as priority in this ambient. So, it intends to call attention of Institucional Psychopedagogy professionals to the importance about building cognitive instruments to attend the corporation and its urgent necessary to reduce this kind of conflict between employee and employers.

KEY WORDS: Labor relations. Interprofessional relations. Professional misconduct. Hostility. Education.

REFERÊNCIAS

1. Hirigoyen M-F. Assédio moral: a violência perversa no cotidiano. 6ª ed. Tradução: Kühner MH. Rio de Janeiro:Bertrand Brasil;2003.
2. Pichon-Rivière E. Teoria do vínculo. São Paulo:Martins Fontes;1998.
3. Soares DCR. A empresa e a educação: uma leitura psicopedagógica. São Paulo: Pedago Brasil;2008. Disponível em: www.pedago.com.br/pedagogia/aempresaeaeducacao.htm Acesso em: 8/6/2008.
4. Moraes A. In: Luques I. Assédio moral prejudica a 'saúde' profissional, física e mental do funcionário. Rio de Janeiro:O Globo *on line*;2008. Disponível em: http://oglobo.globo.com/economia/seubolso/mat/2008/03/13/assedio_moral_preju Acesso em: 17/1/2008.
5. Barreto M. Violência, saúde e trabalho (uma jornada de humilhações). São Paulo:Coleção Hipótese;2000.
6. Sanchez F. In: Luques I. Assédio moral: confira o perfil do agressor. Rio de Janeiro:O Globo *on line*;2008. Disponível em: http://oglobo.globo.com/economia/seubolso/mat/2008/03/13/assedio_moral_confira_perfil_do_agressor Acesso em: 17/1/2008.
7. Hamze A. Síndrome da desistência do educador – *burnout*. São Paulo:Brasil Escola;2008. Disponível em: <http://pedagogia.brasilescola.com/trabalho-docente/sindrome-desistencia.htm> Acesso em: 8/6/2008.
8. CEAD, INEPAD, UNB. Responsabilidade socioambiental. Brasília:CEAD, Inepad, UnB;2007.
9. Gehringer M. Emprego de A a Z. Rio de Janeiro:Editora Globo;2008.
10. Instituto Observatório Social. Bancários denunciam morte por assédio moral. São Paulo: Instituto Observatório Social;2005. Disponível em: www.observatoriosocial.org.br/portal/index.php?option=content&task=view&id=165&Itemid=112 Acesso em: 17/5/2005.
11. Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro. Estratégia do varejo é assédio no atacado. Rio de Janeiro:Jornal BancasRio;fev. 2005.
12. Adamson G. O ECRO de Pichon-Rivière. São Paulo:Interpsic;2000. Disponível em: www.interpsic.com.br/saladeleitura/textos/EcroPichon.html Acesso em: 11/6/2008.
13. SINDIPETRO-RJ – Sindicato dos trabalhadores na indústria de petróleo no estado do Rio de Janeiro. Assédio moral: acidente invisível que põe em risco a saúde do trabalhador. Rio de Janeiro: SINDIPETRO-RJ;2002.

Trabalho realizado no Ceteb em parceria com a Universidade Gama Filho (Programa PosEAD), Brasília, - DF.

*Artigo recebido: 17/10/2008
Aprovado:05/03/2009*