

Importa-se de repetir?... **Intervir contra o assédio no trabalho: cuidar e reprimir não basta**

Chantal Leclerc

Professeure, Université Laval
 Centre de Recherche Interuniversitaire sur l'Éducation et la Vie au Travail
 Faculté des Sciences de l'Éducation, bureau 666
 Université Laval, Québec (Québec) G1K 7P4
 chantal.leclerc@fse.ulaval.ca

Tradução do artigo realizada por Professora Doutora Clara Araújo, Instituto Politécnico de Viana do Castelo
 Artigo original: Leclerc, C. (2005). Intervenir contre le harcèlement au travail: soigner et sévir ne suffisent pas.
 PISTES, 3, <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7nea4.htm>

Palavras chave

Asedio psicológico en el trabajo; salud mental en el trabajo; sobrecarga; precariedad; acción sindical.

Resumen

¿Cuáles son las vías de intervención privilegiadas y a promover en cuestión de lucha contra el asedio psicológico en el trabajo? La tendencia actual de las empresas es dotarse de políticas y prever el recurso a servicios de mediación o a procedimientos de interrogatorio. El artículo analiza primero las ventajas y límites de estas formas de intervención de naturaleza fuertemente psicológica o jurídica. La presentación de los elementos de la organización presentes en las varias situaciones de asedio permite seguidamente comprender que una lucha eficaz contra el asedio no puede reducirse a intervenciones individuales hechas al margen de los lugares concretos del trabajo. Las intervenciones a promover deben contribuir para restablecer las relaciones de solidaridad fragilizadas por formas de organización del trabajo y gestión que colocan las personas en situación constante de inseguridad, de sobrecarga y de competición. Deben permitir la palabra Y la acción colectivas.

Enquanto se falava muito pouco de assédio psicológico antes de meados dos anos 90, os trabalhos de Leymann (1996) sobre *mobbing* na Suécia, assim como os de Hirigoyen (1998, 2001) sobre o assédio moral na França, contribuíram amplamente para suscitar o interesse de um público alargado. Leymann define *mobbing* (sinónimo do assédio psicológico) como:

Uma forma de terrorismo psicológico que se manifesta pelo encadeamento, num período bastante longo, de propósitos e de actuações hostis que, tomados separadamente, podem parecer insignificantes, mas cujas repetições constantes tem efeitos perniciosos (1996, p. 26-27).

De acordo com este mesmo autor, as actuações constitutivas do *mobbing* podem agrupar-se em cinco categorias: impedir a vítima de se exprimir, isolá-la, desconsiderá-la junto dos seus colegas, desacreditá-la no seu trabalho e comprometer a sua saúde.

Longe de ser um modo ou fruto do acaso, o interesse constata-

do pela pergunta do assédio é um indicador do mal-estar profundo que se vive actualmente na esfera do trabalho. Inquéritos realizados em diferentes países e diferentes meios, mostram que a intimidação ou assédio psicológico no trabalho é um fenómeno cujas consequências são muito graves e que afecta um número importante de trabalhadores. O inquérito social e de saúde do Quebec de 1998 revela que 15% dos trabalhadores respondem ter sofrido de intimidação no trabalho ocasionalmente e que 3% dos trabalhadores respondem ter sofrido muito frequentemente ou frequentemente (Instituto de Estatística do Quebec, 2000). De acordo com o Terceiro inquérito europeu sobre as condições de trabalho, perto de um trabalhador em dez (9 %) refere ter sido objecto de intimidação ou de assédio moral. Constata-se também que esta proporção aumentou de 1% entre 1995 e 2000 (Paoli & Merlié, 2001). O eco destes estudos nos meios de trabalho tem forçado recentemente vários governos, nomeadamente os da Suécia, Bélgica, Portugal, França, Finlândia, Países Baixos e Quebec, a dotar-se de leis proibindo o assédio psicológico.

Neste contexto, as médias e grandes empresas elaboram políticas que prevêm diferentes actividades de informação, bem como mecanismos de recepção e tratamento das queixas (mediação, apoio psicológico, inquérito administrativo). Ao mesmo tempo, numerosas investigações destacam as relações que existem entre certos tipos de organização do trabalho e o assédio. Neste sentido, o assédio psicológico no trabalho pode compreender-se como o sintoma ou indicador de uma violência instituída que visa a desestabilização psicológica dos indivíduos e a destruição dos colectivos de trabalho, a fim de impor uma lógica organizacional onde os interesses do capital prevalecem sobre qualquer outra consideração humana. Esta violência traduz-se na precarização do emprego, na sobrecarga de trabalho constante, nos modos de gestão que criam um clima de competição, num discurso de gestão que apela ao aumento do investimento e a implicação total do sujeito no seu trabalho, numa cultura de violência psicológica banalizada ou mesmo incentivada pelas pessoas em posição de autoridade, em processos de comunicação e tomada de decisão truncados.

O artigo propõe uma análise das diferentes formas de intervenção para prevenir ou fazer cessar o assédio. Após termos apre-

sentado as bases empíricas desta análise, apresentaremos e discutiremos as vias de solução privilegiadas nos meios de trabalho assim como as dimensões da problemática que melhor deveriam ser tomadas em consideração numa perspectiva de prevenção e de intervenção organizacional.

MÉTODO

A análise proposta neste artigo resulta: (1) de uma investigação junto de profissionais que prestam serviços de apoio directo às pessoas que vivem ou que viveram o assédio psicológico no trabalho (Leclerc, Le Blond & Roussin, 2000); (2) de um *démarche* de investigação-acção orientado para a compreensão das dinâmicas do assédio tal como se vive nas universidades do Quebec e sugerir soluções a promover.

A investigação junto dos profissionais baseou-se num método de entrevista em grupo focalizado (*focus group*). Foram constituídos quatro grupos, cuja dimensão variava entre oito e doze sujeitos. Estes sujeitos eram informadores-chave, reconhecidos pela sua experiência significativa em matéria de intervenção directa junto de vítimas de assédio, mas também pela qualidade da sua reflexão. No total, os testemunhos de trinta e sete intervenientes foram analisados: trinta mulheres e sete homens.

Um primeiro grupo era composto por intervenientes de organismos comunitários de defesa dos direitos das pessoas não sindicalizadas, acidentadas no trabalho, desempregados. Estes organismos comunitários têm uma missão de reivindicação social e uma missão de defesa dos direitos individuais. Oferecem serviços de acompanhamento das pessoas nas diligências que estas empreendem para obter justiça junto do seu empregador ou junto de organismos públicos.

Um segundo grupo reunia profissionais vindos de três organismos da função pública do Quebec. Os profissionais da Comissão dos direitos da pessoa e os direitos da juventude (responsável pela aplicação da Carta dos direitos e liberdades da pessoa) e os da Comissão das normas do trabalho (responsável pela aplicação da Lei sobre as normas do trabalho) representavam os papéis de inspector ou de mediador; os profissionais da Comissão da saúde e da segurança no trabalho (organismo público em matéria de saúde e segurança no trabalho, responsável pela aplicação da Lei sobre os acidentes de trabalho e doenças profissionais e da Lei sobre a saúde e a segurança no trabalho) agiam a título de agentes de indemnização ou de conselheiros em readaptação. Estes profissionais têm um papel de serviço público às pessoas que apresentam uma queixa ou que fazem um pedido de indemnização na medida em que as leis e as directivas que enquadram o seu trabalho o permitem. Os dois outros grupos vinham do universo dos serviços psicológicos e de consultadoria organizacional: reuniam profissionais da relação de ajuda (trabalhadores sociais, psicólogos e conselheiros em orientação) que trabalham em programas de ajuda pessoal nas empresas, bem como profissionais envolvidos no desenvolvimento dos recursos humanos e em consultadoria organizacional. Estas pessoas têm um papel de apoio psicológico e/ou um papel de formação na empresa.

O método do grupo focalizado foi privilegiado de maneira a apostar num trabalho de intersubjectividade e transcender assim a adição de pontos de vista individuais fundados em experiências isoladas (Fern 2001; Barbour & Kitzinger, 1999). A heterogeneidade relativa aos terrenos de prática dos intervenientes visava o cruzamento de perspectivas e de experiências diferentes, na consideração de cenários diferenciados de assédio, na análise das convergências e das divergências de posições quanto aos quadros de análise do fenómeno e quanto às soluções a privilegiar. Foram realizadas duas entrevistas sucessivas de três horas com cada um dos grupos de discussão. As perguntas que orientavam a discussão assentavam, entre outras, (1) sobre os cenários de assédio observados, (2) sobre as características das pessoas que assediam e das que são assediadas, (3) sobre os meios, as condições e os modos de organização de trabalho propícios ao assédio e (4) sobre as vias de solução a privilegiar. As mesmas questões abertas eram feitas a cada um dos grupos. Para os objectivos deste artigo, utilizaremos apenas uma parte dos resultados desta investigação, que nos permitem discutir as vantagens e limites das principais pistas de intervenção emergentes.

A *démarche* de investigação-acção nas universidades do Quebec começou por um mandato da Universidade Laval que visa a proposta de limites que orientem a implementação de medidas institucionais em matéria de luta contra a violência e o assédio psicológico (Leclerc, 2002). A realização deste mandato foi alimentada por uma recensão de escritos sobre a questão, pela análise das políticas existentes em diferentes organizações, pela consulta dos responsáveis destes processos noutras universidades do Quebec bem como pela consulta de diferentes actores-chave da Universidade Laval (membros do executivo dos sindicatos, *ombudsman* (provedor), profissionais dos serviços de ajuda ao pessoal, responsáveis dos processos em saúde e segurança no trabalho e gestão dos recursos humanos, responsáveis do serviço de segurança, etc.) Estes trabalhos foram seguidamente concretizados pela participação da autora a título de representante do Sindicato de professores e professoras da Universidade Laval num Comité conjunto de trabalho encarregado de reexaminar o Regulamento da Universidade Laval em matéria de assédio.

Esta *démarche* de investigação-acção também tomou a forma de um compromisso a título de membro de um Comité sobre o assédio moral e psicológico (CHMP)[1] mandatado pela Federação do Quebec dos professores e professoras de Universidade (FQPPU)[2] para apoiar a acção sindical em matéria de assédio. O FQPPU é um organismo de concertação e de acção sindical que agrupa 20 sindicatos que reúnem 8.000 professoras e professores. O trabalho do CHMP começou pela recolha e pela análise dos testemunhos dos representantes delegados pelos sindicatos filiados na FQPPU (Bonneau, Leclerc, Sabourin & Savard, 2003) e prosseguiu com uma *démarche* complementar junto de professoras e professores que tinham vivido o assédio (Leclerc, Sabourin & Bonneau, 2005). O método utilizado baseou-se, primeiramente, em entrevistas de grupo focalizado, mas foi completado por entrevistas individuais.

A geração e a análise dos resultados provenientes das trocas

nos grupos focalizados inscrevem-se numa perspectiva construtivista e intersubjectiva. Um primeiro trabalho faz-se pela expressão dos testemunhos e a deliberação entre os sujeitos participantes; este trabalho é retransmitido seguidamente às equipas de investigação. A validade dos resultados é assim assegurada por uma tripla operação de triangulação. A primeira operação faz-se pela confrontação dos pontos de vista dos sujeitos interrogados em cada um dos grupos constituídos. A segunda operação baseia-se no cruzamento das análises dos membros (pelo menos três) da equipa de investigação. A terceira operação faz-se pela apreciação conjunta dos resultados que provêm das entrevistas junto dos indivíduos e grupos que vêm dos diferentes horizontes. Neste sentido, as análises que daqui resultam são constructos sociais que se desenvolvem progressivamente a partir do trabalho empírico de recolha de dados, mas também a partir de uma *démarche* iterativa com a finalidade interpretativa que permite a elaboração de quadros de compreensão que se enriquecem, se matizam e se consolidam ao longo das deliberações.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quatro vias de intervenção se destacam dos meios referidos e discutidos para prevenir ou contrariar o assédio psicológico: (1) a via informativa, (2) a via informal de mediação e do apoio psicológico, (3) a via formal, administrativa ou jurídica e (4) via da palavra e da acção colectivas.

Geralmente, as três primeiras vias de intervenção são claramente privilegiadas. Traduzem-se, na maioria das vezes, na adopção de políticas de luta contra o assédio psicológico decalcadas das políticas já aprovadas de luta contra o assédio sexual ou discriminatório. A última via, privilegiando uma análise crítica dos factores organizacionais em causa na dinâmica do assédio e uma responsabilização colectiva dos problemas, permanece ainda pouco desenvolvida. Discutiremos em primeiro lugar as formas mais usuais de intervenção nas empresas, o seu interesse, as condições a instaurar para otimizar as possibilidades de obter os resultados esperados, os seus limites e os riscos que elas ocultam. A questão da análise organizacional das causas do assédio e da responsabilização colectiva da problemática será analisada seguidamente.

1. A via informativa

Esta via de intervenção centrada na informação traduz-se numa iniciativa da empresa que consiste em difundir documentos (folheto, código de conduta ou política) que definem o assédio psicológico, que afirmam o compromisso do empregador em preveni-lo ou proibi-lo, que informam os membros do pessoal dos seus direitos e das suas responsabilidades na matéria e que especificam os mecanismos de recepção e tratamento das queixas, se for caso disso. A informação transmitida é por vezes completada com sessões de informação para as quais se convida o pessoal. A divulgação alargada de uma informação que vem da direcção de uma empresa é útil como meio mínimo de sensibilização para uma problemática ainda mal conhecida. Per-

mite também que as pessoas que se consideram assediadas saibam onde se dirigir para obter ajuda. A identificação de uma pessoa-recurso na empresa deveria normalmente permitir às pessoas obter toda a informação requerida sobre os seus direitos e responsabilidades, sobre as vias de solução possíveis, sobre os recursos postos à sua disposição bem como sobre recursos eventuais.

O risco consiste contudo em ficar-se por aí e confundir a informação em sentido único, com uma *démarche* de educação contínua que faria com que as mentalidades pudessem evoluir. Para que as coisas mudem, as actividades previstas devem permitir que as pessoas se expressem livremente, se consciencializem mutuamente e participem na instauração de novas normas de trabalho.

Além disso, sabe-se também que as políticas redigidas “de forma hermética”, contentando-se em difundir, limitando as trocas às quais deveriam dar lugar nunca transformaram a cultura de empresa. Aqui, os intervenientes consultados clarificam que as políticas apresentadas de luta contra o assédio deveriam traduzir um compromisso claro e real da direcção e ser elaboradas conjuntamente com os sindicatos. Em vários casos lamenta-se o facto de tais políticas servirem apenas de simulacro para bem parecer ou fazer face às interpelações eventuais.

Vi políticas que não mudavam grande coisa. As pessoas iam apresentar queixas. Havia todo um percurso muito interessante, mas teria sido necessário uma reflexão mais fundamentada. É um trabalho a longo prazo que deveria conduzir a uma nova ética. Vou dizer isso de uma forma intensa, mas penso que se trata de uma nova ética do capitalismo. (Participante citado em Leclerc, Le Blond & Roussin, 2000)

Aquela é uma mensagem sobre a qual quero insistir. Frequentemente, as organizações fazem-se de boas consciências, de bonita imagem e desculpabilizando-se instaurando políticas e Comitês... Nós temos tudo isto, nós estamos organizados, então tornamo-nos ISO-2000 ou não sei qual outro nome. Eu acho que aquilo não corresponde em nada a estas histórias. Frequentemente, os gestores remetem todos os problemas e os conflitos ao pobre e pequeno Comité. Aquilo não tem sentido, nada disto tem sentido. É necessário que a alta direcção e que todo o meio se comprometa. (Participante citado em Leclerc, Le Blond & Roussin, 2000)

As actividades de informação são combinadas geralmente com mecanismos de tratamento das queixas que se baseiam em dois procedimentos complementares: um procedimento de mediação que visa um regulamento amigável e um procedimento de inquérito formal que se inscreve numa perspectiva administrativa ou jurídica.

2. A via informal da mediação e do apoio psicológico

As pessoas que vivem o assédio hesitam frequentemente em interpelar o seu agressor ou a defender-se aberta e publicamente porque temem agravar assim a sua situação. Têm antes necessidade de poder contar com terceiros em quem possam ter confiança para os ajudar a proteger-se, a ajustar a sua estraté-

gia ou a tomar decisões sobre os recursos que querem exercer. A intervenção de um terceiro pode também ser requerida na sequência de uma série de *démarches* infrutíferas para fazer cessar o assédio. À partida, o terceiro pode ser um superior não implicado na situação, um conselheiro em recursos humanos ou mesmo um funcionário do sindicato. Estas pessoas podem intervir indirectamente aconselhando as pessoas que se consideram assediadas; podem também ser solicitadas para intervir directamente, ou seja para se dirigirem às pessoas implicadas na situação (superior responsável; pessoa cuja conduta é considerada assediante, colegas, etc.).

Quando as tentativas de solução procedentes do meio são mal sucedidas, o recurso à mediação pode revelar-se uma via recomendada. A mediação é um processo pelo qual um terceiro imparcial reúne as partes implicadas no conflito para os ajudar a delimitar os seus interesses e necessidades respectivas, melhor fazer-se compreender e a ouvir-se sobre soluções mutuamente aceitáveis. Visa, antes de mais, a conclusão de um entendimento por conciliação e o evitamento dos procedimentos formais de inquérito ou arbitragem de uma acusação. Para ser útil e credível, a mediação deve contudo obedecer a certas regras. Lembra-mo-las aqui, já que vários testemunhos ouvidos convergem na lamentação de que a sua importância é frequentemente minimizada, ou mesmo contrariada, na prática.

(a) A mediação deve ser oferecida prontamente a fim de evitar que uma situação se complique e se deteriore, como acontece frequentemente quando a intervenção chega demasiado tarde.

(b) O recurso à mediação não deveria, em caso algum, ser obrigatório ou comprometer o direito de exercer outro recurso.

(c) O processo de mediação deve ser estritamente confidencial. Esta condição é crucial para proteger a pessoa queixosa e o presumido agressor, mas também a fim de dar ao processo todas as possibilidades de dar frutos; para chegar a um acordo, as partes precisam de sentir confiança e de discutir livremente. Se as pessoas que confiam num mediador sabem que os seus propósitos poderiam ser utilizados contra elas, num eventual procedimento de inquérito ou aquando da arbitragem de uma acusação, a sua *démarche* arriscar-se-ia, evidentemente, a estar comprometida. A obrigação de confidencialidade abarca também as pessoas que podem acompanhar as partes em presença no processo de mediação.

(d) As pessoas que se consideram vítimas de assédio e os presumidos assediadores devem poder ser acompanhados por uma pessoa à sua escolha em todas as *démarches*, particularmente aquando dos encontros de mediação ou aquando das audições num inquérito. Os acompanhantes podem ser funcionários do sindicato, pessoas designadas para esse efeito pela empresa ou outras pessoas de confiança. Os acompanhantes não são parte dos processos e não intervêm em vez das pessoas implicadas. Contudo elas podem ser de uma ajuda preciosa para auxiliar as pessoas implicadas a sentir-se menos sós, a exprimir o que sentem, a ajustar a sua percepção e as suas condutas.

(e) Uma pessoa que age como mediador deve ter um bom sentido de escuta, uma experiência e competências reconhecidas na relação de ajuda e mediação, uma sensibilidade à problemática do assédio em meio de trabalho e uma capacidade de demonstrar imparcialidade.

(f) Para além destas qualificações, o mediador deve poder gozar de toda a independência necessária para exercer o seu papel. Para o efeito, nunca é demais insistir na importância do rigor do processo de nomeação do mediador e na importância de um acordo dos sindicatos e do empregador a este propósito. As grandes empresas podem às vezes designar um mediador apto a desempenhar um papel independente de mediação dentro da sua organização. Nas empresas mais pequenas é mais frequente remeter a mediação a serviços externos independentes.

Quando estas regras são respeitadas, o recurso à mediação comporta várias vantagens. Uma primeira vantagem está ligada ao facto de que as pessoas que se consideram assediadas não procurarem geralmente ganhar a causa; querem sobretudo reencontrar condições de trabalho nas quais não se sintam mais ameaçadas ou desacreditadas. Nesta perspectiva, elas têm necessidade de terceiros competentes e imparciais que lhes permitam explicar-se com as pessoas com quem se relacionam diariamente – incluindo o agressor - e para as ajudar a imaginar soluções e saídas possíveis para a situação na qual se encontram.

Enquanto que os procedimentos mais formais de tratamento das queixas têm frequentemente como efeito a polarização das posições, amplificando um problema que teria, talvez, podido normalizar-se pelo diálogo, a conciliação ou mediação deixam mais controlo às pessoas. Contrariamente às soluções que seriam impostas do exterior, as soluções procedentes de deliberação e nas quais as pessoas implicadas participaram, baseiam-se numa adesão voluntária; são por conseguinte susceptíveis de ser mais adaptadas à situação específica das pessoas implicadas e têm mais possibilidades de conduzir a uma mudança persistente.

Apesar destas vantagens, a mediação comporta no entanto limites e riscos. O principal risco associado à mediação consiste em considerar o assédio psicológico no trabalho como um processo de dinâmica interindividual e eliminar a consideração pelas dimensões organizacionais e culturais inerentes a várias situações. Para além da necessidade de serviços confidenciais de mediação, a situação desses serviços à margem da organização levanta problemas maiores quando a informação do interesse colectivo que aí se revela permanece totalmente fechada na esfera privada.

Para evitar esta armadilha, importa que as informações obtidas num contexto de tratamento informal de queixas sejam confidenciais e despersonalizadas a fim de serem objecto de análises mais globais e distanciadas. A compreensão da etiologia do assédio e a implementação de medidas preventivas deveriam passar por tais análises. No entanto, a análise das práticas mostra, mais que tudo, uma aparência organizada, deliberadamente ou não, para evitar que sejam estabelecidas ligações entre dinâmicas singulares de assédio e o contexto colectivo de traba-

lho: os profissionais envolvidos nos processos de mediação são refreados sob o pretexto do respeito pela confidencialidade, confinados ao seu gabinete e afastados dos lugares de análise organizacional, ou mesmo de política, do fenómeno, quando tais lugares existem.

No mesmo sentido, análises feitas com intervenientes e pessoas que sofreram a violência alertam-nos claramente contra o risco de psicologização dos problemas que consiste em “tratar as pessoas” à margem dos locais de trabalho, deixando inalterados os meios de trabalho, os estilos de gestão e as dinâmicas de grupo que, frequentemente, fazem parte integrante das situações de assédio.

O meu papel, é ajudar os empregados individualmente mas tenho também um papel na própria empresa [...] Tenho sempre necessidade de me recolocar para saber quem é o meu cliente. Isso não é evidente nos casos de violência. Tu apontas quem? Como gerir tudo aquilo? É muito duro. Seria muito mal visto se passasse a gerir um grupo de empregados. É necessário ser muito cuidadoso. (Participante citado em Leclerc, Le Blond & Roussin, 2000)

Outro risco da via informal da mediação consiste em considerar que os acordos por conciliação que “não fazem ondas” são sempre preferíveis a outras soluções que deixariam vestígios mais duradouros no espaço público ou que abalariam as normas organizacionais admitidas. Se desejável for, num grande número de situações, a mediação vista como uma panaceia pode ser desviada da sua razão de ser quando os mediadores são incitados, mais ou menos explicitamente, a asfixiar as situações de assédio que mereceriam ser objecto de inquérito, de denúncia pública ou de sanção proporcional à gravidade da falta.

É necessário andar sobre ovos quando se quer falar desta problemática. Eu diria que no meu meio, há metade dos gestores que são sensíveis a isto. Mas a outra metade... tem tendência a dizer-me: “Volta ao teu pequeno gabinete, faz o que tens a fazer e deixa-nos em paz”. Temos muito pouco poder e andamos sempre num campo de minas quando se conduz coisas como esta. (Participante citado em Leclerc, Le Blond & Roussin, 2000)

Nas médias e grandes empresas, as *démarches* de tratamento das queixas são habitualmente completadas por serviços de aconselhamento ou relação de ajuda oferecidos às pessoas que sofreram assédio. Esses serviços também são oferecidos e úteis para as pessoas cuja conduta foi julgada assediante, mas que compreendem mal aquilo de que são acusados ou que não se dão conta dos efeitos destrutivos dos seus gestos ou palavras. Compreende-se a importância de tais serviços quando se conhecem os efeitos gravíssimos do assédio sobre a saúde e a integridade psicológica das pessoas que o vivenciaram e quando o assédio é de tal forma insidioso ou banalizado e impregnado na cultura de um meio, que a pessoa que dele se queixa acaba por se interrogar se não é ela que é demasiado susceptível, demasiado sensível ou incapaz de se adaptar. A importância destes serviços é também acrescida pelo isolamento da pessoa alvo e pela indiferença pelo lugar que ocupa na empresa, situações que ocorrem, muitas vezes, em paralelo com o assédio. É

o caso de quando o(s) superior(es) estão na origem do assédio e quando os colegas não querem intrometer-se na situação para se protegerem. É também o caso de quando o assédio é obra de vários colegas e os superiores se recusam a intervir (ou porque não tomam as coisas seriamente ou porque não sabem como agir).

Aqui também, os intervenientes se preocupam com o paradoxo que faz com que se tratem as vítimas, sabendo que voltam aos ambientes de trabalho que são insalubres e sobre os quais elas têm pouca influência.

A partir do momento em que ela [a pessoa assediada] se reabilita, tem tanto medo de voltar... É como voltar aos lugares de um acidente para a pessoa que deve reintegrar-se no trabalho. (Um participante citado Leclerc, Le Blond & Roussin, 2000)

Os intervenientes insistem igualmente em considerar que os serviços de relação de ajuda deveriam auxiliar as pessoas a proteger-se e a retomar o poder de agir sobre a sua situação, sem no entanto subentender que elas são responsáveis pelas injustiças que sofrem ou que podem, elas próprias, alterar o seu ambiente de trabalho. Um trabalho paralelo deveria normalmente ser feito na organização, junto dos gestores, nas equipas de trabalho e com os sindicatos.

Com efeito, quando entro numa situação de violência, vejo sempre quatro jogadores. Há uma vítima ou vítimas, uma ou várias pessoas que agredem, testemunhas que desempenham um papel fundamental, seguidamente uma organização, uma organização que desempenha um papel preponderante numa dinâmica de violência. E, por último, os sindicatos. (Participante citado em Leclerc, Le Blond & Roussin, 2000)

A fim de considerar as dimensões individuais, grupais e organizacionais do fenómeno de assédio, o dispositivo de investigação-acção e o modelo de análise de casos desenvolvidos por Geuzaine e Faulx (2003) prevêem a colaboração estreita e um trabalho conjunto de uma célula composta por um psicólogo clínico e um psicólogo dos grupos e das organizações para encontrar e apoiar os indivíduos. Apesar do interesse deste dispositivo, que permitiu descodificar os mecanismos grupais e organizacionais que mantinham as pessoas em situações de assédio, os autores sublinham a necessidade de considerar os intercessores no seio da organização, sem os quais os problemas serão apenas mantidos sob controlo, sem estarem a ser resolvidos. Constatam que a intervenção clínica, por útil que seja para evitar a destruição psicológica da pessoa, é limitada já que não altera em nada a injustiça sofrida.

Isso deve-se ao facto do interveniente não ter acesso às alavancas de mudança, grupais e organizacionais, que são base do sofrimento da pessoa [...] por mais apoiada que possa ser, será conduzida a voltar ao ambiente traumatizante [...] o trabalho de apoio é assim frequentemente votado a uma insatisfação fundamental (Geuzaine & Faulx, 2003, p.17).

Um último limite a sublinhar refere-se especificamente ao acesso aos serviços de apoio ou de relação de ajuda. Uma pequena parte da população beneficia de seguros colectivos ou de um programa de ajuda ao pessoal. Estes serviços são frequentemente mal adaptados, nomeadamente porque o tempo atribuí-

do é insuficiente ou porque uma parte importante dos custos deve ser paga pelas pessoas que sofreram injustamente a violência. As pessoas não cobertas por um regime colectivo de seguro e que não têm acesso a um programa de ajuda ao pessoal poderiam, teoricamente, ter acesso aos serviços públicos e gratuitos de um centro local de serviços comunitários (CLSC)[3]. Sabe-se contudo que a espera para estes serviços é frequentemente muito longa e os recursos insuficientes.

3. A via formal, administrativa ou jurídica

A via formal de luta contra o assédio é a que, oficial e juridicamente, proíbe o assédio psicológico no trabalho e que afirma a responsabilidade dos empregadores em proteger não somente a saúde e a segurança física dos trabalhadores, mas também a sua saúde e a sua segurança psicológicas, bem como a sua dignidade. Baseia-se em mecanismos formais de tratamento de queixas e sobre recursos acessíveis. Permite a indemnização das vítimas bem como as sanções para os agressores e para os empregadores que não tenham assumido as suas responsabilidades.

As disposições recentes da Lei sobre as normas do trabalho do Quebec (LRQ, capítulo N-1.1) inscrevem-se claramente nesta lógica.

Afirma-se “o direito de qualquer trabalhador a um meio de trabalho isento de assédio” e a obrigação para o empregador” de “criar os meios para prevenir o assédio psicológico” e “quando tal conduta é levada ao seu conhecimento, para o fazer cessar”(81.19). O assédio psicológico é definido nesta lei como:

Uma conduta vexatória que se manifesta quer por comportamentos, palavras, actos ou gestos repetidos, que são hostis ou não desejados, a qual ofende a dignidade ou a integridade psicológica ou física do trabalhador e que provoca, para este, um meio de trabalho nefasto. Uma só conduta grave pode também constituir o assédio psicológico se ela causa prejuízo e produz um efeito nocivo contínuo para o trabalhador. (81.18)

As pessoas consultadas, qualquer que seja o seu meio de proveniência, afirmam, quase unanimemente, que tais medidas são essenciais. A inclusão de disposições legais contra o assédio no trabalho preenche um vazio oferecendo um recurso às vítimas que, de outra maneira, andavam de um organismo público para outro para finalmente saberem que restava muito pouco para elas, ainda que se reconhecesse que eram vítimas de injustiças flagrantes.

A adopção de uma lei é também importante porque lança claramente a mensagem segundo a qual o assédio psicológico é uma conduta repreensível e inaceitável. Ainda que se reconheçam os limites das leis e dos métodos coercivos, os testemunhos ouvidos convergem para afirmar que estas medidas se impõem, nem que seja apenas para contribuir para instaurar uma norma social que poderá acabar por se impor.

Sabe-se que a lei não regula tudo, mas continuo convencido que se gosta mais de ter um recurso, ainda que não se o utilize, do que não o tê-lo. [Sem lei], os trabalhadores não podem mesmo tentar fazer uma queixa, não há recursos. O

que é certo é que, se uma lei o proíbe, é uma mensagem social que se envia: diz-se que estes comportamentos não são aceitáveis. É preciso que se o diga um dia. Quando se inscreve em lei, já não é justo que seja uma pessoa vítima de assédio a suportar o peso de dizer que o assédio é inaceitável, mas é a sociedade que não o quer. E quando sabes que podes apresentar uma queixa antes que o assédio vá demasiado longe e que a tua situação se degrade, tens mais possibilidades de retornar a uma situação sã. (Participante citado em Leclerc, Le Blond & Roussin, 2000)

Concretamente, a lei convida as empresas a dotarem-se de políticas ou códigos de conduta que afirmem o compromisso de prevenir e condenar o assédio, que definam as condutas proibidas e que informem os membros do pessoal dos serviços e recursos a que podem ter acesso. As suas disposições oferecem às pessoas não sindicalizadas recursos gratuitos e acessíveis. Elas dão aos sindicatos a responsabilidade de assegurar a defesa dos seus membros na matéria e, por conseguinte, incitam-nos a exercer um papel importante de vigilância face aos mecanismos de tratamento das queixas propostas pelo empregador. O recurso ao inquérito administrativo e, eventualmente, à arbitragem de uma acusação constituem os modos mais formais de regulamento do conflito, modos que assentam sobre a autoridade de um Comité de inquérito ou de um árbitro para resolver a questão (e não mais sobre a participação das partes em causa na resolução do problema, como era o caso aquando da mediação). O inquérito é um procedimento oficial realizado com o objectivo de verificar ou reunir elementos de prova, de compreender factos e de fazer recomendações ao empregador. Compete ao empregador tomar as medidas adequadas para fazer parar o assédio, sancionar uma conduta incorrecta, ou permitir a uma pessoa injustamente tratada de obter compensação. As linhas que se seguem indicam os critérios a respeitar para assegurar o rigor e a credibilidade de um inquérito.

O inquérito é efectuado geralmente por um Comité de inquérito formado por um presidente e assessores que, num espírito de justa representação, provêm respectivamente das categorias de pessoal da parte queixosa e da parte posta em causa. Uma pessoa que tenha representado um papel numa tal *démarche* de mediação, estando apenas como acompanhante e posteriormente como mediador, poderia agir de seguida como membro de um Comité encarregado de inquirir sobre o mesmo assunto. Ainda que os sindicatos devam precaver-se de participar directamente no inquérito ou aceitar os resultados de maneira sistemática, podem desempenhar um papel importante ao assegurar-se que os inquéritos são conduzidos respeitando as regras conhecidas de “justiça natural”.

Assim, o inquérito deve ser efectuado por pessoas sensíveis à problemática do assédio, mas também formadas e competentes na matéria. Uma vez que o inquérito deve ser feito por uma instância independente, a prática que consiste em dar a um quadro de uma empresa ou a um conselheiro de recursos humanos uma tal responsabilidade é completamente discutível. Quer seja da empresa ou do exterior, a pessoa que preside a um Comité de inquérito deve gozar da independência requerida para exercer o seu papel, ser impermeável às pressões que se

poderiam querer exercer sobre as suas decisões e ser reconhecido pela sua imparcialidade. Nas pequenas empresas, o recurso a uma pessoa externa à empresa é, muitas vezes, a única maneira de assegurar a imparcialidade e a credibilidade do inquérito. A este respeito, é desejável que os sindicatos exerçam o seu papel de vigilância, participando no processo de nomeação do presidente de inquérito e dos assessores e reclamando que a política da empresa na matéria lhes dê acesso ao relatório de inquérito. Sem estar a associar o sindicato às decisões do Comité de inquérito, estas condições podem permitir-lhe fazer escolhas mais esclarecidas quando se trata de decidir apoiar, ou não, uma acusação em arbitragem.

A eficácia de um inquérito assenta numa reacção diligente e adequada do empregador quando um problema é levado à sua atenção, mas também sobre a aplicação de medidas preventivas, correctivas, reparadoras ou disciplinares quando uma situação deve ser rectificada ou quando uma pessoa é reconhecida culpada. Quando as sanções se impõem, o que não é sempre o caso, elas devem ser adequadas em função da gravidade das situações (advertência levada no processo, suspensão, mutação da pessoa reconhecida culpada, multas, despedimento, etc.). Para além da sua função punitiva e apesar dos seus limites reconhecidos, a sanção exerce certas funções importantes: lança uma mensagem que afirma que as vítimas têm o direito de apresentar queixa e de obter justiça; indica a qualquer um que o assédio é grave e, que merece uma atenção séria; ela pode também ter um efeito exemplar de dissuadir os potenciais agressores.

Se as recentes modificações da *Lei sobre as normas do trabalho* enquadram a intervenção das empresas, é necessário ver que enquadram também a dos sindicatos dado que:

As disposições [relativas ao assédio] são consideradas parte integrante de qualquer convenção colectiva, tendo em conta as adaptações necessárias. Um trabalhador afecto por tal convenção deve exercer os recursos que lá estão previstos, na medida em que tal recurso existe a seu respeito. (81.20)

Outras disposições do Código do trabalho (LRQ, capítulo C- 27) permitem um recurso contra o seu próprio sindicato, ao trabalhador que crê ter sido vítima de assédio psicológico, mas que considere que o seu sindicato não agiu correctamente para o representar. Este recurso é fundado no artigo 47.2 que estipula que “uma associação acreditada não deve agir de má fé ou de maneira arbitrária ou discriminatória, nem demonstrar negligência grave a respeito dos trabalhadores compreendidos numa unidade de negociação que ela representa”. Por outras palavras, as pessoas que se apresentam ao seu sindicato porque se crêem assediadas devem ser acolhidas, ouvidas, apoiadas e representadas. A recusa deste apoio constitui um incumprimento grave dado que se acrescenta à violência, a indiferença e a não intervenção muitas vezes vivida por uma pessoa assediada no seu meio. Se a situação é particularmente delicada, quando outro membro do mesmo sindicato é incriminado, isto nunca deveria justificar a reacção de certos funcionários do sindicato que procuram desencorajar insidiosa ou directamente uma pessoa a apresentar queixa. Os sindicatos são os porta-vozes exclusivos dos trabalhadores e têm a obrigação de os representar

equitativamente.

Deve-se também tornar a pôr em questão a reacção sindical que se resumiria a defender os seus membros quaisquer que sejam as circunstâncias. Ter a obrigação de representar os seus membros por um sindicato não significa que ele deveria aceitar apoiar uma acusação na arbitragem para defender um membro reconhecido culpado, se este julgamento se revela fundado e se a sanção imposta pelo empregador for julgada adequada tendo em conta a gravidade dos actos. Uma tal prática iria contra posições de princípio dos sindicatos que promovem a saúde e a dignidade no trabalho. Os sindicatos que se comprometem na luta contra o assédio não podem levar a cabo acções credíveis nesta matéria e, ao mesmo tempo, contestar sistematicamente as sanções tomadas pelo empregador contra os seus membros que tenham adoptado uma conduta de assédio. Lamy e Roy (2000) referem a este propósito que os sindicatos dispõem de uma importante margem de manobra quanto à maneira como cumprem o seu dever de representação. Os tribunais reconhecem que os sindicatos podem fazer escolhas éticas e políticas. Praticar a tolerância zero a respeito da violência psicológica no trabalho e dotar-se de regras de conduta que fariam com que eles não defendessem os autores de assédio justamente sancionados, fazem parte dessas escolhas.

Se se pode facilmente aderir ao princípio segundo o qual o assédio é condenável, ou seja, que deve ser denunciado e que as pessoas que o sofrem devem obter compensação, é necessário no entanto reconhecer que a aplicação deste princípio é raramente uma coisa simples. Neste sentido, a via legal e regulamentar está longe de ser uma panaceia; ela comporta limites a conhecer.

Um primeiro limite está ligado à dificuldade de construir uma prova de assédio psicológico quando se sabe que este se define precisamente por actos aparentemente insignificantes, de ditos insidiosos, do intangível e de múltiplos pequenos acontecimentos que se produzem na ausência de testemunho ou perante testemunhas que recusam falar ou implicar-se. Como estabelecer a verdade num domínio onde o lugar da subjectividade é irredutível? A análise da jurisprudência feita por Lamy (2003) neste domínio revela que a norma de apreciação do carácter inoportuno de uma conduta está longe de fazer a unanimidade: certos árbitros interessam-se mais pela intenção do autor do assédio do que pelos seus efeitos na vítima; outros procuram comportamentos evidentemente ofensivos, vexatórios ou hostis. “Ele desempenha um certo consenso, com efeito de que a percepção da vítima não é determinante” (Lamy, 2003, p.192). Também, as dificuldades inerentes a este tipo de processos traduzem-se frequentemente pela imposição de uma pesada carga às pessoas queixosas e pela reserva dos árbitros em condenar o assédio, sobretudo quando se confunde com o direito de gestão do empregador (Lamy, 2003). Colocados em conjunto, estes constrangimentos são, infelizmente, de natureza a dissuadir várias vítimas no momento em que pensariam apresentar a queixa. Ainda que novas disposições da *Lei sobre as normas do trabalho* pareçam favoráveis a uma interpretação mais aberta, será sempre uma minoria de pessoas que se comprometerão num processo de inquérito. Tendo em conta o estado de vulne-

rabilidade e de stress em que as pessoas assediadas se encontram frequentemente e tendo em conta o desenlace perigoso dos inquéritos, mesmo que sejam sérios, as queixas formais de assédio não constituirão apenas que a ponta do iceberg.

Um segundo limite desta abordagem está associado à reserva da maioria das pessoas em apresentar uma queixa. Várias razões explicam esta reserva. Primeiro, as condutas que poderiam ser reconhecidas como sendo de assédio são precisamente aquelas que têm como efeito quebrar a resistência psicológica das pessoas. Nestas circunstâncias, não surpreenderá constatar que várias pessoas extremamente fragilizadas não encontram força para se submeter aos procedimentos de um Comité de inquérito ou de um tribunal de arbitragem. A grande maioria das pessoas assediadas querem primeiro e sobretudo terminar com o assédio. Várias pessoas dificilmente chegam a falar, porque se sentem humilhadas de viver tal rejeição. Ainda que saibam que teriam razão para apresentar queixa, são levadas frequentemente a crer que o lucro eventual não valeria toda a energia física, todo o investimento afectivo e todo o tempo a consagrar a uma *démarche* oficial, cuja saída permanece sempre incerta. Por último, quando uma pessoa quer conservar o seu emprego num meio de trabalho onde a violência psicológica é banalizada ou quando sofre a hostilidade ou a indiferença de várias pessoas que se aliam para negar o sofrimento que se lhe inflige, ela sabe que o veredicto que lhe daria razão seria um ganho irrisório em relação ao desejo de vingança ou ostracismo acrescido que poderia sofrer aquando da sua reintegração no emprego. O medo de agravar a sua situação e ser mais estigmatizado explica que o silêncio e a reforma sejam frequentemente considerados como os únicos modos concebíveis de sobrevivência.

A *démarche* de inquérito administrativo ou jurídico é por último insuficiente na medida em que consiste na entrega a peritos externos para prescrever medidas correctivas a aplicar a uma situação. Compensar uma vítima, condenar ou deslocar pessoas que assediam, permitir à pessoa agredida mudar de trabalho ou beneficiar de uma indemnização são medidas essenciais. Trata-se contudo de soluções de última instância, necessariamente impotentes na acção sobre a raiz dos problemas. As pessoas consultadas observam que os inquéritos podem fracassar em alguns casos marginais e individuais de violência, mas que não alteram nada as normas que se constroem na linha dos gestos diários. A cultura organizacional que permite as infracções correntes à dignidade permanece, infelizmente, impermeável ao que pode ser prescrito do exterior por peritos, por mais competentes que sejam.

4. As dimensões organizacionais em causa na etiologia do assédio

Os propósitos precedentes mostram que uma luta eficaz contra o assédio não pode limitar-se a políticas de papel, a intervenções de apoio aos indivíduos encontrados à margem de lugares concretos no trabalho ou à aplicação do inquérito. Do parecer dos intervenientes e das pessoas que viveram o assédio, os mecanismos de tratamento das queixas, por necessários que sejam, permanecerão medidas largamente insuficientes nos

meios onde a organização do trabalho suporta os germes de violência, nos meios onde a violência é banalizada e onde é perigoso associar-se àqueles que se queixam.

No Colóquio “Assédio moral, organização do trabalho e gestão” organizado pela Confederação geral do trabalho (CGT, 2001), vários conferencistas estão de acordo sobre a necessidade de evitar uma única análise da relação centrada na vítima-assediador para compreender a dinâmica do assédio. Eles aliam-se para insistir numa mesma mensagem segundo a qual a única maneira de reduzir o número de situações de assédio é recriar o colectivo. Flottes (em CGT, 2001) supõe que importa desmontar o discurso de gestão neoproductivista e o pensamento único que faz com que as pessoas sejam forçadas a mentir permanentemente, porque se lhes atribui objectivos completamente irrealistas; com o risco de chocar, a autora explica que a judiciarização do assédio moral corre o risco de impedir os colectivos de restabelecer a linha do seu próprio pensamento e de compreender os motivos da dominação, da submissão e do sofrimento no trabalho. Pezzetti (CGT, 2001) acrescenta que é necessário parar de estigmatizar os efeitos e os indivíduos para se aliar à pesquisa das causas do assédio. Afirmar a necessidade de elucidar os processos que criam a incompreensão total e fazem durar a injustiça. No mesmo sentido, Perraud e Masson (CGT, 2001) sugerem remeter para a discussão as referências e valores do ofício, postos em perigo pela imposição constante de restrições orçamentais e directivas que infringem o respeito e a ética do trabalho. Em certos pontos, os propósitos trocados aquando deste colóquio vão de encontro à posição de Le Goff (2003a, 2003b) que denuncia os riscos de psicologização e vitimização dos relatórios sociais que decorrem de análises demasiado reductoras do fenómeno.

A este respeito, os testemunhos analisados, as investigações e os relatórios públicos encomendados pelos governos (Comité interministerial sobre a prevenção do assédio psicológico e o apoio às vítimas, 2003; Conselho económico e social, 2001) convergem para mostrar a importância de estabelecer as relações que se impõem entre as dinâmicas interpessoais de assédio e os elementos do contexto organizacional que favorecem a sua emergência e a sua manutenção. A exemplo dos trabalhos de investigação-acção de Geuzaine e Faulx (2003), as nossas investigações confirmam a importância de desenvolver modelos de análise e de intervenção integrados, que têm em conta a interdependência das dimensões individuais, interpessoais, grupais, organizacionais e societais do fenómeno.

Se importa agir prontamente para responder aos apelos de ajuda dos indivíduos envolvidos em dinâmicas de violência, de injustiça e indiferença, a intervenção caso a caso não seria suficiente. Para restabelecer a origem da maioria das situações de assédio, importa agir a montante dos problemas e pôr em evidência as escolhas socioeconómicas e as dimensões organizacionais que agem como elementos desencadeadores de assédio no trabalho (Le Goff, 2003a, 2003b; Soares, 2001a, 2001b, 2002; Valette, 2001, 2002; Vézina, 2001). Entre estas dimensões, assinala-se a precarização do emprego, a intensificação do trabalho e a redução da autonomia, certas reestruturações organizacionais, as práticas laxistas ou tirânicas de gestão, bem como os

discursos que mantêm o culto do desempenho em enaltecer o sobre-investimento no trabalho.

- Precarização do emprego

No Quebec, como na maioria dos países industrializados, o abrandamento económico do início dos anos 80 e a subida das taxas de desemprego permitiram que se imponha o discurso largamente aceite, segundo o qual as regras do trabalho deviam tornar-se flexíveis, para suspender a rigidez que põem em perigo a competitividade das empresas e a sua capacidade de sobreviver à concorrência internacional. Em nome da globalização da economia e da lei dos mercados apresentada como uma lei natural, incontornável e inegável, as práticas de flexibilização do trabalho têm-se multiplicado. O recurso cada vez mais frequente a diferentes formas de emprego precário e mal protegido pelas regras do trabalho é reconhecido como um meio eficaz para se reservar uma mão-de-obra dócil, manejável e de que se pode dispor como se entende. Trata-se de uma mão-de-obra exposta ao assédio e as pessoas que vivem a precariedade sabem-no (Fournier et al., 2002; Leclerc & Cardu, 2002).

Porque elas estão em situação de insegurança quanto ao seu futuro profissional e financeiro e porque querem reduzir os riscos de se tornarem desempregadas, as pessoas que vivem a precariedade podem aceitar submeter-se a condições de trabalho abusivas, em detrimento da sua saúde psicológica e da sua dignidade. Alguns empregadores não hesitarão em contornar as regras do trabalho ou convenções colectivas porque sabem que a precariedade incita as pessoas a permanecerem longe de qualquer contestação e qualquer reivindicação (Le Dantec, 1998). A partir das situações relatadas, certos cenários libertam-se com uma regularidade aflitiva: um empregado contratado vê-se suspenso das suas funções e é substituído exactamente antes de ter acumulado tempo para ter acesso ao quadro; uma trabalhadora quando se sabe que está grávida é empurrada à saída; uma pessoa que reivindica o respeito de uma norma mínima de trabalho é acusada de querer pôr em perigo a prosperidade da empresa e afastada na primeira ocasião.

A precarização do emprego leva também a que se assista, em vários meios, a uma divisão dos trabalhadores em duas classes: “os membros permanentes” e “os precários”. Considerados como trabalhadores de segunda, a estes últimos fazem-se frequentemente impor as tarefas penosas, sem beneficiar da formação da qual teriam necessidade para realizar adequadamente o seu trabalho e, sem o apoio das pessoas mais experientes que lhes serviriam todavia de grande apoio. Predispostos a proteger-se entre si, as pessoas que têm uma melhor estabilidade de emprego hesitam às vezes em tecer relações com os empregados temporários. A indiferença pode transformar-se em assédio quando os empregados permanentes, eles próprios sobrecarregados ou pouco considerados, despejam a sua frustração sobre os outros empregados temporários que não conhecem o ambiente e as regras do trabalho. O assédio traduz-se então em diferentes manifestações: frieza de acolhimento, evitamento, críticas injustificadas e constantes sobre o trabalho, recusa sistemática de cooperação, observações que ferem, etc.

A solidariedade nas categorias dos trabalhadores é também gra-

vemente ameaçada pelos ditames da flexibilidade dos empregos que instituem uma individualização da relação no trabalho: uma situação onde os horários, as formas de remuneração, as expectativas e os privilégios variam de um trabalhador para outro. Associado à insegurança, esta desigualdade deixa um largo espaço ao arbitrário e pavimenta a via ao individualismo. Numa lógica onde as pessoas são colocadas em situação de competição, o “cada um por si” torna-se a regra. Os desafios são enormes: porque se teme o desemprego, porque se quer que o seu contrato seja prolongado ou porque se quer ser chamado para um outro contrato, evita-se frequentemente exercer os seus direitos, denunciar a violência ou apoiar reivindicações de outros colegas.

As possibilidades de cooperação, de comunicação tornam-se cada vez mais difíceis, o que tem por efeito aumentar o sofrimento, a frustração e o medo que são vividos numa solidão afectiva de trabalho onde cada um joga as suas próprias cartas, mergulhado num sentimento de impotência (Soares, 2002, p.15).

- Intensificação do trabalho e autonomia reduzida

As práticas de flexibilização do trabalho manifestam-se também por racionalizações orçamentais e reduções de efectivos que conduzem a uma intensificação do trabalho, que atinge os seus limites em vários meios (Appay, 1997). Em nome de uma suposta guerra económica, justificou-se o sacrifício dos que pareciam menos “aptos ao combate”, enquanto se exigia aos sobreviventes “desempenhos sempre superiores em matéria de produtividade, de disponibilidade, de disciplina e dom de si” (Dejours, 1998, p.10). Constata-se, em vários sectores, que os quadros intermédios estão cada vez mais submetidos às pressões dos accionistas e a normas de qualidade impostas por pessoas que não conhecem as exigências e os constrangimentos do trabalho real. São obrigados a fazer descer planos de restrições orçamentais e modos de organização do trabalho que visam um rendimento sempre crescente e a satisfação absoluta da clientela. Isto faz-se então em detrimento da mão-de-obra que deve encontrar o meio de responder ao pedido, enquanto que as suas margens de manobra se reduzem e os resultados devem ser entregues em prazos cada vez mais apertados (Appay, 1997). Aliada à necessidade de continuar a fazer bem o seu trabalho, esta hipersolicitação incita vários trabalhadores a exceder a sua capacidade física e psíquica. Longe do aumento aceitável e pontual do trabalho, constata-se que a sobrecarga permanente é um factor de risco importante para a saúde das pessoas, mas também para a qualidade da comunicação e para o clima de trabalho.

Num contexto onde as exigências de qualidade aumentam, onde o erro não é mais autorizado, onde o tempo se comprime e onde o trabalho se acumula para além do razoável, a autonomia real reduz-se. Quando os pedidos – às vezes ambíguos ou contraditórios – vêm de qualquer parte (telefone, correio electrónico, colegas), o nível requerido de concentração exigida para realizar o trabalho é comprometido e o cansaço físico e mental intensifica-se (Davezies, 1999). As decisões são assumidas sem consulta para trabalhar cada vez mais rapidamente. Os

colegas supervisionam-se mutuamente e pressionam-se uns aos outros. Os riscos de erros aumentam. Os equívocos e os conflitos emergem sem que se encontre o tempo de os explicar. Os desvios às regras do trabalho prescrito e as estratégias encontradas pelos trabalhadores para conseguirem ser suficientes face ao pedido correm o risco de serem vistos como batota, porque não são discutidos. Fragilizam os trabalhadores enquanto que poderiam ser reconhecidos como formas de adaptação engenhosas, integrar-se num saber-fazer colectivo e contribuir para fazer evoluir a organização do trabalho (Dejours, 1998; Huez, 1997). Noutros casos, o desembaraço balança para o lado do engano desleal, da mentira e da falsa aparência (Davezies, 1999). A vulnerabilidade manifesta-se enquanto a investigação dos culpados ou bodes expiatórios utilizados como alívio do mal-estar colectivo, substitui a investigação de soluções equitativas (Leymann, 1996). As pessoas que não pensam como os outros, que se exprimem demasiado espontaneamente, que denunciam, que são demasiado gentis ou que fazem as coisas um pouco diferentemente são, frequentemente, as primeiras atingidas.

A ausência de verdadeira autonomia de decisão no trabalho, a repetitividade das tarefas, a monotonia bem como o desprezo das qualificações e competências das pessoas, constituem também factores propícios ao assédio. As pessoas colocadas em tais situações sentem-se diminuídas. Leymann (1996) explica que poderão, mesmo, atribuir culpas aos colegas próximos se não encontrarem alívio face à frustração gerada pela organização do trabalho e se forem excluídas sistematicamente dos processos de tomada de decisão que poderiam contribuir para melhorar a sua situação.

A propósito da intensificação do trabalho e da autonomia reduzida, Vézina (2001) refere os resultados do inquérito europeu sobre as condições de trabalho, segundo o qual os riscos de violência e de intimidação no trabalho são de 30% a 80% mais elevados quando os trabalhadores dizem: (a) ter um ritmo de trabalho que depende do trabalho feito por outros colegas ou pedidos directos de uma clientela; (b) ter um trabalho que implica tarefas complexas; (c) não ter tempo suficiente para terminar o seu trabalho; (d) não poder fazer uma pausa quando o deseje; (e) não ter a possibilidade de escolher ou alterar o seu ritmo ou a sua velocidade de trabalho; (f) ter um trabalho que implique tarefas monótonas; (g) não ter um trabalho seguro (precariedade).

- Reestruturações organizacionais

As reestruturações organizacionais também são reconhecidas como contexto propício ao assédio (Soares, 2002). Constata-se com efeito que sob nobres motivos, as reafecções de pessoal, a reorganização dos recursos e as mudanças na organização do trabalho e da gestão, camuflam frequentemente uma avidez de rendimentos criados a curto prazo ou uma vontade não confessada de favorecer certas pessoas em detrimento de outras. As reestruturações são então feitas de maneira não transparente, sem a preocupação das pessoas, a partir de práticas de favoritismo, de decisões arbitrárias e pseudo-consultas. É o caso quando a “manobra de corredor” se torna a única maneira de

ser entendida, a forma de se reservar um melhor lugar ou de fazer contratar um amigo afastando outras pessoas de quem se gosta menos. Acrescenta-se também que as reestruturações, que se fazem sempre a pretexto do progresso, se traduzem frequentemente por uma deterioração da qualidade da comunicação, por cortes, pela intensificação do trabalho, de que falamos anteriormente, e por pedidos de adaptação permanente feitos ao pessoal.

- Práticas laxistas ou tirânicas de gestão

No capítulo das práticas de gestão, certas tendências são denunciadas. A primeira consiste em deixar uma situação de tensão deteriorar-se, sem tomar os meios para a fazer cessar.

De acordo com Leymann (1996), a causa principal dum conflito que degenera em assédio, provém da reserva que a hierarquia sente em intervir. Tudo se passa então como se as questões que tocam o respeito das pessoas e a dignidade humana não fossem consideradas suficientemente importantes, para merecer dos gestores o seu tempo ou para os conduzir a representar os papéis de arbitragem e de mediação que, apesar disso, ocorrem. Este estilo de gestão laxista “torna-se malicioso pelas consequências que provoca e que poderiam ter sido antecipadas” (Hirigoyen, 2001, p. 53). Perante o conflito ou as condutas de assédio, constata-se que vários gestores recusam comprometer-se em processos que corram o risco de ser complicados e procuram, antes, todos os meios possíveis de “colocar a tampa sobre a marmitta”. Observam-se então diferentes reacções de camuflagem ou banalização dos problemas (Guberman, 2000). Elas consistem em pedir às pessoas agredidas que acabem por as reinterpretar como criancices ou simples inaptidões; em explicar que a violência denunciada é inerente ao meio de trabalho e que adaptar-se “faz parte do trabalho”; em misturar os conflitos que emergem no âmbito do trabalho com conflitos de personalidade, que seriam da competência da esfera privada e que as pessoas deveriam, por conseguinte, poder regular entre elas; a acusar as pessoas assediadas de serem demasiado emotivas, exageradamente desconfiadas, demasiado rápidas a reagir ou demasiado stressadas; a insinuar que são a causa dos problemas que denunciam; a defender o agressor, sobretudo se está numa posição de prestígio ou se ele é dos que faz “render” financeiramente a empresa.

Este estilo de gestão conduz a um duplo assédio: tem o efeito de aumentar os sentimentos de impotência e de aflição das pessoas que vivem o assédio. Estas pessoas encontram-se de algum modo no banco dos réus, julgados responsáveis pelo que lhes chega dos gestores que, em primeiro lugar, deveriam apoiá-las. A sua situação é agravada consideravelmente por certos sindicalistas que adoptam condutas similares, recusando entendê-las e ajudá-las a proteger-se ou a defender-se.

A responsabilidade dos gestores não se limita a reforçar, pela sua passividade, uma cultura organizacional que tolera a falta de respeito, as indelicadezas, os danos directos ou indirectos à reputação dos outros ou os insultos como modo normal de expressão. Em várias organizações, onde um autoritarismo de má qualidade está ainda em voga, os gestores participam activamente na cultura da violência por estilos de gestão tirânicos

(ordens gritadas, injúrias, ameaças directas ou ocultas, etc.), práticas de favoritismo e outras formas diferentes de abuso de poder. O assédio é também reconhecido como maneira de “se desembaraçar de um indesejável” sem ter de pagar à partida indemnização, nomeadamente nos meios sindicalizados onde os empregos são protegidos. Trata-se então de levar a pessoa-alvo a demitir-se tornando-lhe a vida impossível. A estratégia de substituição consiste em impor-lhe tarefas impraticáveis e condições de trabalho impossíveis, a espiar e empurrá-la para a falta profissional, a fim de poder de seguida justificar o seu despedimento. Este despedimento apoia-se geralmente num processo que se terá cuidadosamente montado contra a pessoa. Num caso como no outro, o objectivo não declarado é quebrar a resistência psicológica de uma pessoa ou de a fazer falhar, e de seguida excluí-la.

- O culto do desempenho

Outras práticas de gestão são fundadas sobre o enaltecimento da autonomia e da excelência. Manifestam-se por exigências de um desempenho indestrutível e permanente e, são particularmente perniciosas quando camuflam uma recusa em reconhecer os constrangimentos múltiplos do trabalho real e as condições concretas nas quais este trabalho se realiza (Davezies, 1999; Valette, 2001). Em vários casos, constata-se com efeito que o apelo à autonomia e à excelência é apenas uma maneira hábil de brincar sobre a corda sensível de vários trabalhadores, propondo-lhes realizarem-se plenamente no trabalho, onde serão chamados a aumentar os desafios, cada vez mais estimulantes e pedindo-lhes para investir amplamente no seu trabalho. É numa óptica de sacrifício, visando a aceitação da intensificação de trabalho, que cada um é convidado a exceder-se, ser o actor da sua própria mudança (Le Goff, 1999). Aubert e Gaulejac (1991) referem que esta ideologia da excelência traduz-se por “uma procura indefinida de sempre mais e sempre melhor” e, por uma confusão prejudicial entre os objectivos de desenvolvimento pessoal e os da organização.

O que não é dito mas subentendido, é que as exigências de rendimento, de criatividade, de disponibilidade correm o risco de aumentar sem limites e que à mínima dificuldade, à mínima baixa de desempenho, à primeira mudança de estrutura ou de orientação do grupo, o contratado será desestabilizado, dissuadido, inferiorizado e, depois, finalmente excluído em condições indignas (Monroy, 2000, p. 58).

Aliados a práticas de avaliação centradas unicamente nos resultados, o apelo à autonomia, bem como a confusão sistemática das decisões e das responsabilidades, são formas de fazer carregar o peso dos erros sobre os trabalhadores aproveitando ao mesmo tempo, o seu engenho. Que melhor que censurar qualquer um de ter tomado a pior decisão ou de ter desiludido as nossas expectativas depois de lhe ter exprimido que devia fazer prova de autonomia, de criatividade e de iniciativa?! A este respeito, Le Goff denuncia as ilusões da gestão que fazem com que as pessoas sejam “fechadas em tarefas individualizadas, reenviadas à sua solidão perante tarefas mal definidas, a uma hierarquia incoerente que não se assume e a um enquadramento cada vez menos explícito” (2003a, p.24).

Longe de dar aos trabalhadores o direito de determinar as suas próprias regras de trabalho, Valette (2002) observa que “a autonomia tende a encarregar-se de novos constrangimentos tanto mais pesados que são pouco explícitos e pouco negociados”. Produzindo sobre os indivíduos uma responsabilidade de resultados desmedidos relativamente aos meios de que dispõem, este uso gerido das noções de autonomia, de qualidade e de excelência traduz-se num crescimento inquietante da insegurança profissional e existencial. Davezies (1999) acrescenta que os trabalhadores, muito dedicados em produzir qualidade, desenvolvem numerosas condutas compensatórias ou defensivas quando se sentem divididos entre a qualidade e a quantidade, quando se vêem incapazes de fazer um trabalho do qual se possam sentir orgulhosos.

Quando os discursos fazem crer que cada um considerou saber agarrar os meios para satisfazer os novos modelos de desempenho impostos, a fadiga e o medo de não estar à altura instalam-se. Como se sentir à altura num universo onde se visa um desempenho sem falha? Como preservar um equilíbrio de vida quando o sobreinvestimento no trabalho parece a norma e a maneira lógica de se acautelar contra o julgamento do outro? Neste mundo, a dúvida é um sinal de fraqueza suspeita. O saber-parecer substitui-se cada vez mais ao saber e ao saber-fazer. Não é mais suficiente fazer bem o seu trabalho e trabalhar sem descanso. Mostrar todos os sinais de segurança e de paixão, mesmo quando se sente ultrapassado, ou fazer-se valer, tomando habilmente o crédito do trabalho dos outros pode ser vivido como meios de sobrevivência.

O medo de não ter, de perder o seu emprego, o seu lugar ou o seu prestígio conduz à recusa do sofrimento dos outros e ao silêncio sobre o seu próprio sofrimento. É necessário coragem para reagir individual e colectivamente à conspiração do silêncio. Com efeito, o medo activa as instâncias subjectivas da submissão e do consentimento (Dejours, 1998). Num contexto de ultra-desempenho, ele permite que se estigmatize e que se desqualifique os indivíduos julgados não suficientemente competitivos, mas também os que se revelam demasiado críticos ou não conformistas. Barisi observa a este propósito:

Não se pede apenas ao trabalhador que venda a sua força de trabalho, mas que forneça o compromisso emocional, a adesão ao modelo de funcionamento e de relações sociais impostas na empresa. Incentivado a ser “autónomo”, “aplicável”, “competente”, o trabalhador impõe-se “a auto-sobreexploração”. O assédio [...] ocorre quando o trabalhador recusa estas regras subjacentes (citando Bate-man, 2001).

A submissão aos constrangimentos objectivos e às regras impostas é reforçada pela fraqueza de um contra-discurso que daria lugar a valores de ética no trabalho e de solidariedade. O que é mais desconcertante, então, é o risco de interiorização de um discurso hegemónico: um risco que faz que o controlo externo sobre o trabalho seja substituído gradualmente pela adesão e pela servidão consentida; um risco que faz com que o assédio já não venha principalmente da hierarquia, mas dos colegas.

5. A palavra e a acção colectivas

Nas condições que acabam de ser descritas, vê-se que o assédio já não é unicamente um processo privado de hostilidade interpessoal. Trata-se mais frequentemente de uma forma de alienação social, favorecida por uma organização do trabalho e das estratégias de gestão, que visam a dissolução dos colectivos de trabalho e que empurra ao extremo a marginalização das pessoas que já não chegam a conformar-se ou que se opõem (Dejours, 1998; Dejours, em Conselho económico e social, 2001). Sob nobres discursos que exortam à flexibilidade produtiva, ao sacrifício, ao esforço, ao realismo económico, ao orgulho, à imputabilidade e à excelência, vimos práticas organizacionais que fazem com que seja cada vez mais normal considerar as pessoas como instrumentos que se ajustam, coisas das quais se dispõe, produtos descartáveis, recursos a manipular, sobreexplorar e... que se esgotam. Daí faltar só um passo a superar para chegar a destruir colectivamente os elementos desviantes ou críticos, ou a eliminar os elementos percebidos como mais frágeis numa situação de concorrência real ou fabricada.

Para evitar as armadilhas da psicologização e judiciarização da intervenção em matéria de assédio, importa acolher o sujeito individual analisando o contexto no qual a violência que sofreu pode emergir. É necessário também agir de maneira a reconsiderar as normas do trabalho e recriar as relações que deveriam normalmente unir as pessoas em situação de trabalho. O ostracismo, a indiferença e o isolamento que acompanham o assédio contam-se frequentemente entre os factores que mais contribuem para a degradação da situação de uma pessoa e para o seu stress. Isto é, um pedido de um “terceiro” capaz de o acolher, de o entender e de o apoiar. Dado que várias situações de assédio são geradas por novas formas de exploração do trabalho e pela neutralização, ou mesmo reversão, das relações de solidariedade, a intervenção na matéria deve traduzir-se pela capacidade de reconhecer o sofrimento no trabalho do sujeito, mas também pela abertura de espaços colectivos de palavra e de deliberação. Para ser transformadora, a palavra que se afirma deve ser com efeito uma palavra que tem reprodução nos outros, uma palavra que deixa os seus vestígios num espaço público (Dejours, Dessors, Molinier, 1994).

A convivência de tais espaços permite em primeiro lugar quebrar o silêncio e revitalizar as relações de confiança e de solidariedade, maltratadas por formas de organização do trabalho e gestão que colocam as pessoas em situação de insegurança, sobrecarga e competição. Nesses lugares de palavra e de deliberação, as pessoas familiarizam-se e expõem-se mutuamente ao olhar dos outros que partilham de condições de trabalho similares.

A palavra pública permite transpor as situações singulares de trabalho, na consciência colectiva, e na reconstrução de representações partilhadas de uma realidade (Leclerc, 1999). Ela é o único meio para produzir uma análise das situações de violência psicológica e um contra-discurso que possa servir de contrapeso às estratégias visando o enfraquecimento das solidariedades e a desestabilização psicológica dos indivíduos. Não há atalho possível. De acordo com Valette (2002), o trabalho deve

fazer-se colocando em comum as narrativas individuais de pessoas persuadidas, sendo que é necessário falar do trabalho e do sofrimento no trabalho. É a condição para compreender e esclarecer a dinâmica da violência organizacional e, para que certas práticas que normalizam esta violência, possam ser desmascaradas e denunciadas (Valette, 2002). E é igualmente daí que as resistências e as reivindicações para o respeito da dignidade poderão organizar-se.

Os empregadores não se comprometem voluntariamente nesta via, que pode pôr em questão certas formas de organização do trabalho. Os sindicatos e as organizações de defesa dos direitos dos trabalhadores são, por conseguinte, interpelados directamente para o fazer.

CONCLUSÃO

A tendência actual nas várias organizações é dotar-se de políticas e mecanismos de acolhimento e tratamento das queixas fundadas sobre serviços profissionais de mediação e de apoio psicológico, bem como sobre procedimentos oficiais de inquérito. Perante esta tendência, Le Goff (2003b) afirma que o apelo aos psicólogos e à lei para regular problemas que dependem das relações de trabalho é uma derivação, um erro e um sinal do enfraquecimento da liderança dos sindicatos. De acordo com o sociólogo, a psicologização da problemática incentivaria as pessoas a preferir o estatuto de vítima impotente, que evolui no espaço privado ou silencioso dos gabinetes de terapeutas, ao de cidadão responsável ou militante. Levaria também a suscitar o desabafo emotivo e a compaixão, enquanto que a situação exige o debate e o compromisso na contestação de certas formas injustas de gestão e de organização do trabalho. Le Goff critica também o recurso à lei que consiste em entregar-se aos juízes, para decidir do bem e do mal. Procedendo assim, “o outro torna-se um inimigo potencial antes que um aliado eventual contra uma direcção abusiva” (2003a, p. 25). Referimo-nos à justiça dos problemas que deveriam ser da competência das relações de trabalho e da negociação das convenções colectivas.

Sem negar a utilidade das formas de intervenção que se desenvolvem actualmente nas empresas, importa reconhecer os limites das intervenções de natureza essencialmente psicológica e jurídica que são frequentemente privilegiadas. Por um lado, elas correm o risco de ocultar as dimensões colectivas e organizacionais da questão, fazendo transportar sobre os indivíduos ditos “frágeis” ou “maliciosos” todo o peso dos problemas de violência psicológica em meio de trabalho. Por outro lado, estas abordagens podem contribuir para subtrair a questão do assédio, das trocas e discussões que devem fazer-se nos meios de trabalho e nos meios sindicais. Reconhecendo ao mesmo tempo a importância de analisar as dinâmicas psicológicas e interpessoais em causa na problemática do assédio e, desejando ao mesmo tempo que as medidas legais sejam tomadas para condenar o inadmissível, é necessário promover outras vias de solução.

A análise de testemunhos ouvidos revela que o assédio tem quase sempre origem na organização. Em consequência, uma luta eficaz contra esta forma de violência não se reduziria a intervenções que se fizessem à margem dos lugares concretos do

trabalho. A menos que se pretenda que o assédio no trabalho seja, em primeiro lugar e sobretudo, o feito de indivíduos diversos, de pessoas psicologicamente frágeis, de colegas insensíveis e padrões irresponsáveis, é necessário com efeito interessar-se por dinâmicas sociais mais amplas e por dinâmicas organizacionais que fazem com que as condutas de assédio se manifestem e perdurem. Cuidar e sevir não é suficiente. Convém investir mais nas intervenções capazes de pôr em causa as regras do trabalho e certas práticas de gestão que constituem um terreno fértil para o assédio. Assim, as ações colocadas devem contribuir para revitalizar as relações de solidariedade e de confiança entre indivíduos isolados, colocados em concorrência uns com os outros, forçados a pedidos de adaptação permanente e submetidos a formas de desempenho aberrantes ou incompatíveis com as exigências do trabalho real.

- [1] Comité sur le Harcèlement Moral et Psychologique
- [2] Fédération Québécoise des Professeures et Professeurs D'Université
- [3] Centre Local de Services Communautaires

Referências Bibliográficas

- Appay, B. (1997). Précarisation sociale et restructurations productives. In B. Appay et A. Thébaud-Mony (Dir.), *Précarisation sociale, travail et santé* (pp. 509-553). Paris: Institut de recherche sur les sociétés contemporaines (IRESCO).
- Aubert, N. & Gaulejac De, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris: Seuil.
- Barbour, R. & Kitzinger, J. (Dir.) (1999). *Developing focus group research: politics, theory and practice*. London: Thousand Oaks, Sage Publications.
- Bateman, L. (2001). Vers une "psychologisation" des rapports au travail? *Journal L'Humanité*, 12 juin 2001, <http://www.humanite.presse.fr/journal/2001-06-12/2001-06-12-245651>
- Bonneau, M., Leclerc, C., Sabourin, C. & Savard R. (2003). *Rapport du Comité ad hoc sur le harcèlement moral et psychologique*. Document présenté au Congrès de la FQPPU.
- Code du travail (LRQ, chapitre C-27). Québec : Gouvernement du Québec.
- Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes (2003). *Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail et de soutien aux victimes*. Québec, Gouvernement du Québec.
- Confédération générale du travail (2001). *Colloque Harcèlement moral, organisation du travail et management*. Montreuil, juin.
- Conseil économique et social (2001). *Le harcèlement moral au travail. Réalisé par Michel Debout*. Paris: Les éditions des journaux officiels, Avis adopté par le Conseil économique et social au cours de sa séance du 11 avril 2001.
- Davezies, P. (1999). Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler*, 3, 87-114.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Seuil.
- Dejours, C., Dessors, D. & Molinier, P. (1994). Comprendre la résistance au changement. In *Documents du médecin du travail*, 58, 2e trimestre. Paris: Institut National de Recherche et de Sécurité.
- Fern, E. (2001). *Advanced focus group research*. London: Thousand Oaks, Sage Publications.
- Fournier, G., Filteau, O., Béji, K., Bourassa, B., Leclerc, C. & Mazalon, E. (2002). *Diversité et complexité des situations de précarité des travailleurs et travailleuses atypiques. Cahiers du Crieval*. Québec: Université Laval, CRIEVAT.
- Geuzaine, C. & Faulx, D. (2003). Au-delà de l'irrationalité, vers une psycho-logique du harcèlement moral au travail. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 58, 7-18.
- Guberman, N. (2000). La banalisation de la violence en milieu de travail. *Options CSQ*, 19.
- Hirogoyen, M.-F. (1998). *Le harcèlement moral*. Paris: Syros.
- Hirogoyen, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral: Démêler le vrai du faux*. Paris: Syros.
- Huez, D. (1997). La précarisation de la santé au travail. In B. Appay et A. Thébaud-Mony (Dir.), *Précarisation sociale, travail et santé* (pp. 17-26). Paris: Institut de recherche sur les sociétés contemporaines (IRESCO).
- Institut de la statistique du Québec (2000). *Enquête sociale et de santé 1998*. Montréal : Institut de la statistique du Québec.
- Lamy, F. & Roy, D.-A. (2000). *Le devoir de représentation et l'exercice de la discrétion syndicale*. <http://www.grondinpoudrier.com/Publications/Conference/FLDARoo.htm>
- Lamy, F. (2003). *Définir le harcèlement psychologique et la violence en milieu syndiqué : les hésitations des uns, les difficultés des autres. Dans Service de la formation permanente du Barreau du Québec, Développements récents en droits du travail, 190*, Cowansville, Québec : Éditions Yvon Blais.
- Le Dantec, É. (1998). Précarité et syndicalisme : un difficile apprentissage collectif de la mobilisation et de la revendication. *Revue de l'économie méridionale*, 46, 139-151.
- Le Goff, J.-P. (1999). *La barbarie douce : la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*. Paris: La Découverte, Sur le vif.
- Le Goff, J.-P. (2003a). *Harcèlement moral : le piège*. Propos recueillis par J. Remy. L'Express, 13 mars.
- Le Goff, J.-P. (2003b). Que veut dire le harcèlement moral? I- Genèse d'un syndrome; II- Vers un nouvel imaginaire des rapports sociaux. *Le Débat*, 123-124.
- Leclerc, C. & Cardu, H. (2002). Précarisation du travail, violence sociale et harcèlement psychologique. *Pratiques psychologiques*, 4, 35-50.
- Leclerc, C. (1999). *Comprendre et construire les groupes*. Québec/Lyon: Presses de l'Université Laval/Chroniques sociales.
- Leclerc, C. (2002). *Pour une intervention institutionnelle contre la violence et le harcèlement au travail*. Rapport réalisé pour l'Université Laval. Québec: Cahiers du CRIEVAT, Université Laval. <http://www.fse.ulaval.ca/crieval/html/cahiers.html>
- Leclerc, C., Le Blond, B. & Roussin, C. (2000). *Les savoirs d'expérience développés dans les services aux personnes vivant de la violence psychologique au travail*. Rapport de recherche déposé au Gouvernement du Québec. Québec: Cahiers du CRIEVAT, Université Laval. <http://www.fse.ulaval.ca/crieval/html/cahiers.html>
- Leclerc, C., Sabourin, C. & Bonneau, C. (2005). La collégialité détournée: les racines organisationnelles du harcèlement psychologique dans les universités. *Pistes*, juin.
- Leymann, H. (1996). *Le mobbing: La persécution au travail*. Paris: Seuil.

il.

Loi sur les normes du travail (LRQ, chapitre N-1.1). Québec : Gouvernement du Québec.

Monroy, M. (2000). *La violence de l'excellence. Pressions et contraintes en entreprises*. Paris: Hommes et perspectives.

Paoli, P, et Merlié, D. (2001). *Troisième enquête européenne sur les conditions de travail 2000*. Dublin : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Soares, A. (2001a). Un cocktail d'émotions: la peur et la honte dans le harcèlement psychologique au travail. In Molinier, P. et Weber-Hervé, V. (Dir.), *La peur et l'action dans le champ du travail*. Paris: CNAM.

Soares, A. (2001b). Un phénomène pluriel: Les violences. Effectifs. *Dossier spécial sur la violence au travail*, 4 (4), 26-33.

Soares, A. (2002). Quand le travail devient indécent: le harcèlement psychologique au travail. *Performances*, 3, 16-26.

Valette, J.-C. (2001). Harcèlement moral : pour une méthodologie syndicale d'action. *Le peuple*, 1547, 27-29.

Valette, J.-C. (2002). Subjectivité et action collective. *Travailler*, 8, 73-85.

Vézina, M. (2001). *Comprendre la violence en milieu de travail : les facteurs de risque*. Conférence sur la violence en tant que risque en milieu de travail. Organisée dans le cadre du Programme de travail de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail. Montréal : Hôtel Reine Elizabeth, novembre.

Intervenir contra el asedio en el trabajo: cuidar y reprimir no basta

Resumo

Quais são as vias de intervenção privilegiadas e a promover em matéria de luta contra o assédio psicológico no trabalho? A tendência actual das empresas é dotar-se de políticas e prever o recurso a serviços de mediação ou a procedimentos de inquérito.

O artigo analisa primeiro as vantagens e limites destas formas de intervenção de natureza fortemente psicológica ou jurídica. A apresentação dos elementos organizacionais presentes nas várias situações de assédio permite seguidamente compreender que uma luta eficaz contra o assédio não pode reduzir-se a intervenções individuais feitas à margem dos lugares concretos do trabalho.

As intervenções a promover devem contribuir para restabelecer as relações de solidariedade fragilizadas por formas de organização do trabalho e gestão que colocam as pessoas em situação constante de insegurança, de sobrecarga e de competição. Devem permitir a palavra e a acção colectivas.

Palavras-chave

Assédio psicológico no trabalho; saúde mental no trabalho; sobrecarga; precariedade; acção sindical.

Intervenir contre le harcèlement au travail: soigner et sévir ne suffisent pas

Resumé

Quelles sont les voies d'intervention privilégiées et à promouvoir en matière de lutte contre le harcèlement psychologique au travail? La tendance actuelle des entreprises est de se doter de politiques et de prévoir le recours à des services de médiation ou à des procédures d'enquête. L'article analyse d'abord les avantages et les limites de ces formes d'intervention à saveur fortement psychologique ou juridique. La mise au jour des éléments organisationnels en présence dans plusieurs situations de harcèlement permet ensuite de comprendre qu'une lutte efficace contre le harcèlement ne peut se réduire à des interventions individuelles faites en marge des lieux concrets du travail. Les interventions à promouvoir doivent contribuer à retisser les liens de solidarité fragilisés par des formes d'organisation du travail et de gestion qui placent les personnes en situation constante d'insécurité, de surcharge et de compétition. Elles doivent permettre la parole et l'action collectives.

Mots-clé

Harcèlement psychologique au travail; santé mentale au travail; surcharge; précarité; action syndicale.

Intervening against harassment at work: to care and to repress is not enough

Abstract

Which ways and means should we encourage and promote to combat psychological harassment in the workplace? The current organizational trend is to adopt policies and propose conciliatory measures or official inquiry proceedings. First, the present paper analyses the advantages and limits of these interventions, which have a highly psychological or juridical flavour. Next, bringing the managerial processes involved in numerous harassment situations to light allows us to understand that an effective fight against harassment cannot be reduced to individual interventions leaving out the actual reality of the workplace. Interventions should therefore contribute to the strengthening of solidarity bonds weakened by organizational design and managerial processes which place people in recurrent situations of insecurity, overwork and pernicious competition. The latter interventions must allow collective action and expression.

Keywords

Psychological harassment in the workplace (insistence of); mental health at work; overwork; precariousness; union action.

Como referenciar este artigo?

Leclerc, C. (2005). Intervir contra o assédio no trabalho: cuidar e reprimir não basta. *Laboreal*, 1, (1), 65-78.
<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV658223469:53:744:2>