UFRGS
Escola de Administração
BIBLIOTECA
R. Washington Luiz, 855
Fone: (51) 3316.3340 - Fax: (51) 3316.3991
CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil

SILVIA GENERALI DA COSTA

"O ASSÉDIO SEXUAL NOS LOCAIS DE TRABALHO: PROBLEMA E POSSÍVEIS SOLUÇÕES A PARTIR DE ESTUDO DE CASOS".

Orientador: Prof. Dr. FRANCISCO DE ARAÚJO SANTOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, para obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração em "Recursos Humanos".

Porto Alegre
Rio Grande do Sul - Brasil
Maio, 1995

"Esta dissertação é dedicada às vítimas de assédio sexual nos locais de trabalho".

AGRADECIMENTOS

Nossos agradecimentos a:

- Todos que direta ou indiretamente colaboraram com esta pesquisa e, em especial, às empresas e pessoas que consentiram corajosamente em dar seus depoimentos.

- Francisco de Araújo Santos, pelo apoio e visão de futuro.

SUMÁRIO

RESUMO.....VII

ABSTRACT.....IX

1. INTRODUÇÃO.....1

1.1. OBJETIVOS.....2

2. ASSÉDIO SEXUAL.....3

2.1. O HOMEM ASSEDIADO.....4

2.2. AS POSSÍVEIS RAZÕES FEMININAS.....7

2.3. AS SOCIEDADES PATRIARCAIS.....11

2.4. O PODER.....15

2.4.1. O conceito de Galbraith.....15

2.4.2. O conceito de Foucault.....16

2.4.3. O conceito de Faria.....17

2.4.4. O conceito de Crozier.....18

2.4.5. Relação entre os diversos conceitos.....19

2.5. SEXO E PODER.....20

2.6. PERFIL PSICOLÓGICO MASCULINO E FEMININO.....21

2.7. DISCRIMINAÇÃO NOS LOCAIS DE TRABALHO.....25

2.8. ASSOCIAÇÃO TRABALHO-SEXO.....30

2.9. ASSÉDIO SEXUAL NOS LOCAIS DE TRABALHO.....31

2.9.1. Conceito de assédio sexual.....31

2.9.2. Características do assédio sexual nos locais de trabalho.....33

2.9.3. Como lidar com o assédio sexual nos locais de trabalho.....41
2.9.4. A legislação atual.....46
2.10. PARTICULARIDADES DA SOCIEDADE BRASILEIRA.....48
3. METODOLOGIA.....55
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....55
3.2. DELIMITAÇÃO ESPACIAL E TEMPORAL.....55
3.3. O PROBLEMA E SUA ANÁLISE EMPÍRICA.....56
3.4. TIPOS DE DADOS.....56
3.5. PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....57
3.6. DEFINIÇÃO DE TERMOS.....60
4. RESULTADOS.....61
4.1.ENTREVISTAS DE SONDAGEM.....61
4.1.1. Entrevista de Sondagem n.1 (Consultor de Empresas).....61
4.1.2. Entrevista de Sondagem n.2 (Professor de curso supletivo de segundo grau).....66
4.1.3. Entrevista de Sondagem n.3 (Publicitário, ex-bancário).....69
4.1.4. Entrevista de Sondagem n.4 (Bibliotecária).....72
4.1.5. Entrevista de Sondagem n.5 (Empresário).....77
4.2.ANÁLISE DAS EMPRESAS.....83
4.2.1. A análise da Taylor's.....83
4.2.1.1. Situação geral.....84
4.2.1.2. Entrevista com supervisora geral.....85

4.2.1.3. A descoberta do problema.....86
4.2.1.4. A situação anterior.....87
4.2.1.5. Efeitos da nova política.....87
4.2.2. A análise da PASERV.....91
4.2.2.1. Situação geral.....91
4.2.2.2. O assédio sexual na PASERV.....93
4.2.2.3. Propostas de solução.....96
4.2.3. A análise da EMPA.....98
4.2.3.1. Situação geral.....98
4.2.3.2. A sindicância.....103
4.2.3.3. As entrevistas.....104
a. A entrevista com a reclamante.....104
b. A entrevista com o acusado.....106
c. Entrevista com testemunha n. 1.....109
d. Entrevista com testemunha n. 2.....110
e. Entrevista com testemunha n. 3.....112
f. Entrevista com testemunha n. 4.....114
g. Entrevista com testemunha n. 5.....116
h. Entrevista com testemunha n. 6.....116
4.2.3.4. Novas etapas da sindicância.....118
5. DISCUSSÃO.....121
5.1. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DE SONDAGEM.....121
5.2. ANÁLISE DAS EMPRESAS.....122
6. CONCLUSÕES.....127
7. BIBLIOGRAFIA.....129

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar a metodologia de prevenção e combate ao assédio sexual nos locais de trabalho, adotada por uma empresa determinada (Taylor's), a fim de verificar sua aplicabilidade em outras duas empresas (PASERV e EMPA). Também foi objetivo deste trabalho compreender os mecanismos de funcionamento do assédio nas empresas pesquisadas e levantar hipóteses para futuras investigações.

Uma vez que o assédio sexual nos locais de trabalho é ainda pouco pesquisado, optou-se pelo estudo de caso como método de investigação, por sua maior flexibilidade e indicação para pesquisas exploratórias e para as fases iniciais de investigação de temas complexos.

Os resultados demonstraram a gravidade do problema, que tem entre as mulheres suas principais vítimas especialmente no nível de chão de fábrica ou equivalente.

Foi possível concluir, ao final deste trabalho, que a metodologia de prevenção e combate ao assédio sexual envolve uma gestão moderna de Recursos Humanos e a implantação de políticas específicas, conforme desenvolvido na Taylor's.

Concluímos também que a PASERV e a EMPA teriam dificuldade em utilizar esta metodologia, uma vez que são empresas públicas, com seus sistemas decisórios e de gestão atrelados a questões políticas.

Sugerimos a realização urgente de novas pesquisas envolvendo o chão de fábrica e a abertura de um debate mais amplo, envolvendo lideranças empresariais e universitárias, de forma a estimular a implantação de políticas de prevenção e combate ao assédio sexual nos locais de trabalho.

ABSTRACT

Starting from the analysis of steps taken in a given industrial concern (Taylor's), this study tried to ascertain the possibility of applying the same method of curbing sexual harassment in two other organizations, PASERV and EMPA.

This, of course, has led to some insights which might encourage further research, since sexual harassment at the workplace has not yet been well researched among us. It has been decided to use the case study method of investigation due to its higher flexibility for an exploratory research.

The attained results show how serious is the problem mainly among women at the operational level.

It was also possible to assertain that prevention and curbing methods of sexual harassment necessarily encompass a modern approach to human resources administration, and especific policies like the ones developed at Taylor's.

The study also suggests that organizations PASERV and EMPA would probably have difficulties in applying the methods used in Taylor's because, as state owned companies, they are under political pressures.

We suggest urgently further research aiming at the factory floor scenario. It should be followed by an open debate gathering business administrators and academic researchers in order to tackle the problems of sexual harassment at the workplace.

1. INTRODUÇÃO

O assédio sexual nos locais de trabalho vem recebendo atenção crescente por parte da opinião pública. O espaço concedido pela mídia para a discussão do assunto se deve aos avanços na área trabalhista e, especificamente, às lutas feministas. Países como a França, Estados Unidos e até mesmo o Brasil já estão elaborando legislação específica visando punir a chantagem sexual no emprego e implantar políticas de recursos humanos adequadas à situação da mulher no trabalho. Segundo dados divulgados recentemente pela Organização Internacional do Trabalho, 58% das mulheres holandesas são ou foram vítimas de assédio sexual. No Brasil, por suas características patriarcais, e na medida em que a força de trabalho feminina vem aumentando, esta questão torna-se mais crítica.

A importância do tema está, portanto, na sua vinculação aos esforços generalizados e crescentes dos profissionais de recursos humanos para a promoção de melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores.

Além disso, a revisão da literatura nos permite supor que a ocorrência de assédio sexual no local de trabalho acarreta prejuízos à própria organização, na medida em que deturpa critérios de admissão, promoção e demissão,

afeta o clima e a motivação, além de contribuir para uma imagem institucional negativa.

Dentro deste contexto, a presente dissertação aborda o assédio sexual numa empresa privada que já desenvolveu, com êxito, uma metodologia informal de tratamento do problema (Taylor's), e em duas autarquias que identificaram o problema mas ainda têm dificuldades em abordá-lo (PASERV e EMPA).

Para tanto, foi utilizado o método de estudo de caso, recomendado para fases iniciais de investigação de temas complexos e para a construção de hipóteses possíveis e testes quantitativos, visando estudos futuros.

1.1. OBJETIVOS

- Conhecer a metodologia de prevenção e combate ao assédio sexual da Taylor's e verificar sua aplicabilidade às empresas PASERV e EMPA.

- Verificar como o assédio sexual ocorre nas empresas pesquisadas.

2. ASSÉDIO SEXUAL

Primeiramente, é importante diferenciar o sexo como troca de prazer, carinho ou amizade (o sexo "transa"), do sexo como "assédio", situação onde estão envolvidas basicamente as relações de poder.

Embora relacionamentos de caráter sexual entre colegas ou entre chefia e subordinado possam causar algum tipo de prejuízo ao desempenho profissional dos envolvidos, implicam consentimento e interesse mútuo. Nesses casos, a empresa não pode fazer muito mais do que tomar providências posteriores ao fato e vinculadas ao problema de desempenho profissional, ou anteriores ao fato, vinculadas à divulgação de um posicionamento claro da empresa quanto ao relacionamento entre colegas. De resto, é confiar no bom senso daqueles que fazem parte do quadro profissional.

Além desta distinção inicial, é importante ressaltar que o assédio sexual pode ocorrer em diversos sentidos. Há assédio sexual dirigido tanto ao superior hierárquico como ao inferior hierárquico, tendo como ponto de partida tanto o homem como a mulher. A análise da literatura, no entanto, sugere que o assédio sexual ocorre com mais freqüência do homem para a mulher e, embora possa trazer consequências negativas não só para as mulheres, mas também para os homens e para a organização como um todo, são as mulheres que se sentem normalmente incomodadas com as atitudes dos assediadores.

2.1. O HOMEM ASSEDIADO

A primeira questão que nos surge, então, é: por que os homens não parecem se incomodar tanto quanto as mulheres com o assédio sexual? A resposta aponta para a estrutura patriarcal de nossa sociedade. Segundo Studart (1974), neste tipo de estrutura as mulheres são vistas como objetos pertencentes ao homem. Isto explicaria porque no Brasil, até há bem pouco tempo, "lavar a honra com sangue", nos casos de adultério feminino,era plenamente justificável (French,1992). Dentro dessa cultura, portanto, apossar-se de uma mulher bonita é sinônimo de status tanto quanto comprar um carro novo. Por essa razão, os homens não percebem o assédio sexual feminino como corrupção do exercício do poder. O homem assediado julga que foi responsável ele próprio pelo rompimento de uma suposta resistência feminina, sendo portanto, um vencedor. A percepção das vantagens da iniciativa feminina envolvidas em tal processo pode escapar-lhe.

Além disso, frente aos amigos e companheiros de trabalho, o fato de estar mantendo relações sexuais com uma funcionária é considerado prova de virilidade. Se a estiver presenteando com objetos caros ou lhe concedendo vantagens extras no emprego, a prova será maior, pois ele foi culturalmente programado para o papel de provedor. Sustentar mulheres é um sinal de afirmação de masculinidade. Conforme

ressalta Hans (1991, p.135), "Exibir-se com uma mulher bem-vestida permite manifestar um certo padrão social e econômico".

Já a mulher, quando assediada, normalmente não tem esta visão dos fatos. A mulher é ensinada, ou pelo menos era até há pouco tempo, a preservar-se sexualmente, ser sensual mas não sexual, atrair os homens mas relacionar-se sexualmente apenas com aquele homem que será o seu marido, e lhe garantirá sustento. Quando a mulher se mantém distante do mercado de trabalho, a busca da garantia de sustento através de um casamento pode tornar-se primordial, ainda que existam uma série de exigências em contra-partida, como por exemplo, a castidade pré-nupcial. Relatos do Brasil no período colonial referem que a igreja contribuiu decisivamente para a formação dessa mentalidade. Especialmente entre os séculos XVII e XIX, a mulher só era considerada digna se fosse casada e tivesse filhos, obedecesse ao marido e adotasse uma postura de continência sexual. As solteiras eram mal vistas e consideradas luxuriosas, prestes a se entregarem a toda sorte de indecências (Alves & Petti, 1992). Essa tradição tem, ainda hoje, nítidos reflexos no mercado de trabalho.

Em primeiro lugar, freqüentemente as mulheres ocupam posições hierárquicas inferiores nas organizações, e recebem, às vezes, remunerações mais baixas do que homens pelo mesmo tipo de trabalho exercido (French, 1992; Fassa e Echenique, 1992; Beauvoir, 1967). Quando o assédio parte de

um superior hierárquico, representa mais do que um simples aborrecimento ou ofensa. Pode representar uma ameaça à estabilidade no emprego e à capacidade de independência financeira e de sustento. Realisticamente, é impossível esconder a necessidade de refletir com cuidado antes de repudiar com veemência uma "cantada" do chefe.

Mesmo entre mulheres economicamente independentes e com boas condições competitivas no mercado, o assédio provoca receios e sentimentos negativos para a auto-estima.

> ...Se houve um tempo em que as mulheres não se sentiam constrangidas por propostas sexuais, este tempo era quando as mulheres contavam apenas com seu poder de atrair os homens para a garantia de sua segurança econômica. Hoje, muitas mulheres encontraram outras formas de obter valorização e status e isso mudou sua maneira de encarar as investidas sexuais. Agora, tais investidas são frequentemente interpretadas como falta de respeito,

ressaltam duas mulheres estudiosas do assunto, LAROUCHE e RYAN (1991, p.79).

Parece claro, portanto, por que os homens assediam as mulheres e se deixam assediar por elas. Tendo associado sexo com poder e agressividade, para eles é natural buscar afirmações de poder através do sexo dentro das organizações, não importa de quem tenha partido a iniciativa.

2.2. AS POSSÍVEIS RAZÕES FEMININAS

E para as mulheres, qual a razão de assediar um homem? As mulheres, ao ingressar no mercado de trabalho, levam consigo os padrões culturalmente consagrados da sociedade patriarcal. Recebendo muitas vezes remunerações inferiores pelo mesmo tipo de atividade exercida pelos homens, percebem que poderá não ser através do esforço, da competência e do desempenho profissional que serão recompensadas e valorizadas. Essa discriminação não é exclusiva das mulheres, mas também de minorias. Reportagem da Business Week aponta que

> Um em cada 21 profissionais brancos, masculinos, tem oportunidade de ascenção às gerências médias ou superiores; para homens negros, a proporção é de um em cada 42; para mulheres brancas, uma em cada 136; e para mulheres negras, uma em cada 289 (Escobar, 1989).

Ao mesmo tempo, os padrões de relação marido-mulher da sociedade patriarcal tradicional estão gravados no inconsciente coletivo feminino e masculino, podendo existir a seguinte idéia subjacente na mulher: "eu cumpro com meus deveres conjugais e ele me sustenta". Fica fácil imaginar a mesma fórmula dentro da empresa: "eu lhe ofereço meus préstimos sexuais e ele me promove". Esta relação é mais verossímel se levarmos em conta que um número expressivo de mulheres, entrevistadas por Shere Hite para o famoso e polêmico Relatório Hite (1989), relataram fazer sexo com

seus maridos não por assim o desejarem, mas por acreditarem ser sua obrigação, uma vez que os maridos as sustentavam.

Além disso, as mulheres parecem algumas vezes desempenhar nas organizações papéis análogos aos de esposas. Exemplo típico seriam as secretárias, que pagam as contas particulares de seus chefes, marcam hora para médicos e dentistas, compram presentes e organizam jantares. Utilizando o "jeitinho feminino" elas providenciam, como qualquer esposa no ambiente familiar, a infra-estrutura necessária para que o homem tome as decisões com tranquilidade. Elas reservam hotéis. Eles conduzem os negócios. Elas preparam o terreno. Eles fecham os contratos.

Fassa e Echenique (1992, p.120) reforçam esta idéia afirmando a respeito da mulher no escritório:

> ...Atua profissionalmente como um acessório do trabalho do homem, como se fosse uma esposa, a quem cabe facilitar e amenizar as tarefas dele, encarregando-se da burocracia e manutenção da infra-estrutura e, ainda, enfeitar o ambiente, alegrar e entreter os patrões, colegas e visitantes, criando um bom clima e fáceis relações de trabalho, enquanto ele se dedica às abstrações, ao planejamento e às grandes decisões.

LaRouche e Ryan (1991) afirmam que, realmente, muitas vezes, as mulheres acreditam que exista em seu trabalho um "modelo marital" de relacionamento, do tipo monogâmico. Essa crença as leva a atitudes equivocadas tais como achar que só há lugar para "uma" funcionária na vida do chefe, a "preferida", e imaginar-se dependente do emprego ou

do patrão, como se eles fossem sua "última chance". Caso o chefe mantenha um relacionamento de caráter sexual com "outra preferida", o ressentimento da funcionária que atua sob o modelo marital atinge níveis eventualmente prejudiciais à sua carreira ou permanência na empresa. Na verdade, o modelo monogâmico não se aplica às organizações, podendo o chefe ter diversas funcionárias competentes ao mesmo tempo. A relação de dependência também pode ser questionada, apesar do período recessivo que o país atravessa.

Soma-se a isso o fato de que as mulheres foram historicamente ensinadas a obter ganhos através da sedução e os homens através da agressividade. A menina empenhada em ganhar uma boneca nova, mostra-se ao pai penteada e arrumada e , entre carinhos, lhe faz a solicitação da "Barbie" tão desejada. Já o menino, se quiser um brinquedo novo, se comportará de maneira agressiva, tomando-o de algum colega mais fraco ou entrando em conflito aberto. Posteriormente, quando aqueles meninos e meninas se tornam adultos e se casam, ocorre o mesmo. A mulher mostra-se sedutora e apaixonada quando deseja um sofá novo e o homem xinga a mulher quando o jantar não ficou pronto no horário desejado. Porque não ocorreria o mesmo na empresa?

Além de todos esses fatores, podemos concordar com Hans (1991, p.135) quando ela observa que "O homem abastado e magnânimo possui, então, uma dupla sedução. Reconforta a ex-menininha preocupada com aquele dinheiro de tão difícil

acesso e excita a futura mulher, preocupada em exercer seu charme".

A esse respeito, temos a opinião de Warren Farrell em seu livro O Mito do Poder Masculino, lançado em agosto de 1994 nos EUA e citado na Isto É por Bob Fernandes (1993,p.6). O autor, ex defensor dos direitos da mulher, revê seus antigos pontos de vista, passando a considerar o homem como vítima. Segundo o autor, desde cedo os homens aprendem que não merecem a mulher sem pagar por ela. Ou seja: a mulher "é paga para amar", mas ninguém paga ao homem para que ame. O homem "é o otário que trabalha e sustenta a mulher e o pateta que trabalha e paga a pensão para a ex-mulher".

Opiniões mais apaixonadas à parte, a leitura dos textos sugere que o assédio sexual nas organizações, na forma em que ocorre, nada mais é do que um reflexo da sociedade e de um contexto cultural mais amplo, que repassa para as diversas instituições como a família, a escola e as empresas, seus padrões de comportamento com o fim de manutenção do status quo masculino. Para entendermos mais claramente a formação destes padrões culturais, é preciso conhecer um pouco das chamadas sociedades patriarcais.

2.3. AS SOCIEDADES PATRIARCAIS

Podemos definir o patriarcado como o "tipo de dominação que confere poder autoritário ao patriarca, chefe da família" (French,1992, p.9), ou ainda, "regime social em que o pai exerce autoridade preponderante", como nos diz Ferreira (1975).

Estima-se que o patriarcado tenha surgido por volta do quarto milênio antes da era cristã na Mesopotâmia. Há evidências de que no período anterior, que compreende aproximadamente 3,5 milhões de anos, tanto homens quanto mulheres gozavam da mesma valorização e posição social. A origem do patriarcado estaria situada na tentativa masculina de controlar e se apropriar da capacidade sexual e reprodutiva feminina(French, 1992).

Os homens teriam percebido que seu papel na procriação era limitado pelas vontades, disposições e intenções femininas, e trataram de estabelecer meios de assegurar suas linhagens controlando e resguardando a sexualidade das mulheres.

A maneira encontrada pelos homens de manter as mulheres subjugadas a eles foi se estruturando basicamente através de coerção física e econômica. Inicialmente de maneira informal, os homens saíam para caçar enquanto as mulheres tomavam conta dos filhos, daí eles passarem a ter certo controle sobre o sustento feminino; e após, de maneira

legal, os homens exerceram poder sobre as mulheres na tentativa de exercer privilégios. Pela legislação inicial de quase todos os Estados, "...o corpo da mulher - sua capacidade sexual e reprodutora - era propriedade dos homens". Isso tornava impossível à mulher tornar-se proprietária ou herdeira de qualquer bem (French, 1992, p.18).

As justificativas para a existência do patriarcado sempre se basearam em explicações "naturais" (a mulher nasceu inferior), religiosas (Deus fez a mulher para ser casta e subordinada) ou pseudo-científicas (pesquisas realizadas com a utilização de metodologia e critérios científicos duvidosos), que concluem sobre a inferioridade física, emocional ou intelectual feminina. Naturalmente, estes dados são redigidos e divulgados primeiramente por homens e, posteriormente por mulheres condicionadas culturalmente, que passam a acreditar e retransmitir estes conceitos. Studart (1974) mostra de que forma a educação das mulheres, bastante diferencida da educação dos meninos, torna-as menos capazes para enfrentar o mercado de trabalho, embora ambos, homens e mulheres, nasçam com o mesmo potencial intelectual e de que forma a mulher retransmite sua própria imagem de inferioridade aos filhos. Naturalmente, a cultura discriminatória do patriarcado não poderia ter se difundido sem o apoio institucional de escolas, empresas, órgãos de comunicação e entidades religiosas (French, 1992).

As religiões são, muitas vezes, as principais responsáveis pela difusão de conceitos sobre a sexualidade feminina, como a idéia de que "as mulheres são responsáveis pela sexualidade masculina. Os homens são o que são e não podem ser culpados por isso" (French,1992,p.72). Este modo de pensar, aplicado às empresas, leva frequentemente à acusações contra as mulheres que se dizem sexualmente assediadas no trabalho, de que elas próprias estariam seduzindo seus colegas. Ora, o comportamento de um homem em relação a uma mulher é determinado pela própria história e personalidade dele, mais do que pelo estilo da mulher pela qual se sente atraído, ao se vestir ou agir (LaRouche e Ryan, 1991).

Workman e Johnson (1991) testaram a hipótese de que a mulher seja a desencadeadora dos processos de assédio, numa pesquisa sobre o papel dos cosméticos nos casos de assédio sexual. A conclusão dos autores é de que quanto mais maquilagem a mulher usa no trabalho, mais propensa está a ser sexualmente assediada, sendo vista sua conduta, desta forma, como pelo menos parcialmente responsável pelo evento. Na verdade, continuam os autores, o problema está na forma diferente de perceber o papel dos cosméticos. Enquanto as mulheres interpretam o uso de maquilagem como uma forma de se manterem simplesmente mais bonitas, os homens interpretam o uso de maquilagem como uma forma de tornar-se sexualmente atraentes. Desta forma, o uso de cosméticos é freqüentemente mal interpretado como interesse sexual, embora ironicamente,

haja uma expectativa geral de que as mulheres usem cosméticos.

O conceito de que a mulher é a culpada pelas atitudes masculinas, tem embasado a impunidade dos estupradores e dos homens que praticam assédio sexual nas organizações. Eles não se consideram culpados quando a mulher veste decotes profundos ou saias curtas, pois elas estariam numa atitude de provocação.

A existência da dominação patriarcal sobre as mulheres, no entanto, é freqüentemente posta em dúvida. Recentemente Camille Paglia (apud Sant'ana, 1992, Sekles, 1992) provocou desconforto entre as feministas questionando as desvantagens do patriarcado para as mulheres. Segundo essa escritora, as mulheres não só tiveram vantagens com a estruturação patriarcal da sociedade, como, de fato, ainda que motivados pela inveja da capacidade procriativa das mulheres, os homens têm sido os responsáveis pelas grandes realizações da humanidade.

Apesar da posição de Paglia, a maioria dos estudos sugere que as relações entre homens e mulheres na sociedade patriarcal não são relações igualitárias e muito menos favoráveis às mulheres. Sendo o conceito de poder decisivo para a compreensão do patriarcado e do assédio sexual, passemos a definí-lo.

Faculdade de Ciências Econômicas
Biblioteca Gladis W. do Amaral

2.4. O PODER

Muito tem sido escrito acerca do poder. Seus diversos conceitos envolvem desde uma relação direta com dinheiro e poder aquisitivo, até a posse de informações, passando por conceitos mais abstratos como motivações individuais ou características inatas de personalidade.

Para fins deste trabalho, analisaremos os conceitos de Faria(1985), Galbraith(1989), Foucault(1992) e Crozier(1977).

2.4.1. O conceito de Galbraith

Galbraith (1989) inicia seu livro Anatomia do Poder citando Bertrand Russell e Max Weber. Para Russell "...o poder, juntamente com a glória, permanece como a mais alta aspiração e a maior recompensa do gênero humano" (p.1) e para Weber "poder é a possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas". (p.2) Galbraith, no entanto, procura em sua análise do poder explicar de forma mais ampla como funcionam os instrumentos pelos quais o poder é exercido, como são suas inter-relações, quais as fontes de poder, enfim, o autor irá aprofundar os demais conceitos.

Galbraith encara, primeiro, três tipos de exercício de poder: condigno, compensatório e o condicionado. O poder condigno obtém submissão ameaçando com

penalidades o indivíduo que não abandone suas preferências em favor das preferências de quem o ameaça. O esquema é punitivo, sendo a consequência de não acatá-lo dolorosa ou desagradável. Já o poder compensatório oferece uma recompensa aos que se submetem, que pode ir desde o elogio até a doação de dinheiro ou bens. Em ambos os casos, o indivíduo que se submete está consciente de sua submissão.

O poder condicionado, ao contrário, se fundamenta na mudança de convicção ou crença. Essa forma sutil de poder envolve persuasão, educação e compromisso social. O indivíduo não se percebe como sendo submetido, mas agindo de acordo com sua própria consciência, valores e determinação pessoal.

Por trás destes três instrumentos para o exercício do poder, Galbraith (1992, p.6) identifica "três fontes do poder - os atributos que distinguem os que detêm o poder daqueles que se submetem a ele...a personalidade, a propriedade...e a organização."

2.4.2. O conceito de Foucault

Roberto Machado, em sua introdução ao livro Microfísica do Poder (Foucault, 1992, p.X e XV) diz que "não existe em Foucault uma teoria geral do poder...[Suas] análises não consideram o poder como uma realidade que possua uma natureza, uma essência que ele procuraria definir por suas características universais. Não existe algo

unitário e global chamado poder, mas unicamente formas díspares, heterogêneas, em constante transformação. O poder não é um objeto natural, uma coisa; é uma prática social e, como tal, constituída historicamente. Isto significa que, se o poder não é uma coisa, não é possível possuir ou não o poder. O conceito de que uns têm poder e outros não o têm não é defendido por Foucault. Para ele, o poder não existe, o que existe são práticas ou relações de poder, o poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona.

As relações de poder sob esse prisma podem ser consideradas muitas vezes como relações de força onde há ganhadores e perdedores. Porém, nem sempre as relações de poder serão repressivas e de violência. O poder não é sinônimo de opressão ou coerção. Ele também é disciplinador, e possui uma positividade no sentido de gerir a vida humana em direção ao desenvolvimento máximo de suas potencialidades e do aperfeiçoamento de suas capacidades.

> O que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz não, mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso (Foucault, 1992, p.8).

2.4.3. O conceito de Faria

Faria (1985, p.15) define poder como

> capacidade de uma classe, ou fração ou segmento de classe, de definir e realizar seus interesses e objetivos específicos, mesmo contra a resistência que possa existir contra o exercício

> desta capacidade e a despeito dos níveis estruturais em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada

O poder é visto, então, como uma relação entre classes e pode ser exercido por coerção ou autoridade, ou ambas.

2.4.4. O conceito de Crozier

Crozier (1977) se posiciona contra as "ilusões" de dominação e condicionamento, pois acredita que o indivíduo sempre guarda um certo grau de liberdade de escolha e de ação, mesmo em situações de pressão externa extrema. Para este autor, a conduta de um indivíduo não é resultado de mera obediência a uma instância maior de poder, mas é antes resultado de uma negociação que envolve diversos fatores como a capacidade do indivíduo de realizar coalizões, de suportar tensões psicológicas, de percepção intuitiva, de sua autonomia dentro de uma organização conferida pelo cargo, etc. Diz ele ainda que a conduta é sempre expressão prática de uma liberdade, por mínima que ele seja.

Em outras palavras, Crozier não considera que uma estrutura qualquer de poder possa determinar totalmente o comportamento dos indivíduos, distinguindo-os entre opressores e subjugados. Sempre haverá uma margem de livre escolha individual e de reação frente ao poder e às imposições.

2.4.5. Relação entre os diversos conceitos

Ao distinguir os que detêm o poder e os que se submetem a ele, Galbraith está lançando idéias de certa forma contrárias às de Foucault. Os dois autores, no entanto, coincidem no ponto de vista de que o poder não é, por si só, merecedor de indignação. Ele é inevitável na sociedade moderna e embora possa ser socialmente maligno, é também socialmente imprescindível.

Podemos considerar também que a conceituação de Foucault é antagônica à de Faria, uma vez que os conceitos de Foucault têm como pedra fundamental que o poder não é um instrumento de dominação de um indivíduo, grupo ou classe social sobre outros, e não é um bem divisível entre os que o detêm e os que são subjugados por ele. "O poder deve ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia" (Foucault,1992, p.182).

De qualquer forma, os quatro conceitos apresentados definem o poder como um elemento que permeia as relações sociais seja entre indivíduos, classes ou segmentos. Assim, não há dúvida de que as relações de trabalho envolvem relações de poder, da mesma forma que as relações entre homens e mulheres nas sociedades patriarcais também são relações de poder.

2.5. SEXO E PODER

A esta altura, cabe uma breve análise dos jogos de poder envolvidos no comportamento sexual. Além da preservação da espécie, diversas necessidades, intenções e motivações determinam o comportamento sexual humano. Esse comportamento pode ser impulsionado pelo simples alívio de tensão ou pode estar direcionado a uma ação sobre uma outra pessoa.

> O motivo fundamental pode ser mostrar amor e afeição, dominar ou oprimir, ferir sadicamente ou humilhar e demonstrar desprezo pelo outro...pode ser o desejo de sentir-se amado, pertencer ao outro, ou ser submisso a ele, ser ferido masoquisticamente, exprimir-se a si mesmo, construir autoconfiança na própria masculinidade, ou provar a própria feminilidade...ter filhos, perpetuar dinastias políticas, ganhar dinheiro, apaziguar inimigos, revoltar-se contra os próprios pais, ser patriota...estar a serviço de bons e maus objetivos, de intenções elevadas e rasteiras (Krech e Crutchfield, 1973, p.330).

Dentro desta visão, parece-nos claro que o sexo dentro das organizações não difere do sexo dentro de uma determinada cultura ou sociedade na qual esta organização está inserida. O comportamento sexual entre pessoas de uma mesma empresa também terá os mais variados motivos para impulsioná-lo, desde o simples afeto, até à necessidade de controle e subjugação ou a obtenção de vantagens de qualquer espécie.

Segundo LaRouche e Ryan (1991), muitos homens tentam manter a conversação com colegas do sexo feminino num nível sexual, como uma tentativa de desviá-las de seus objetivos profissionais. Colocando-as simbolicamente "na horizontal", eles tendem a vê-las como inferiores a eles. Os homens que vêem as mulheres apenas como objetos sexuais, tendem a avaliar suas colegas não pelas suas qualificações profissionais, mas apenas pelo seu "potencial de conquista".

Por outro lado, faz parte do "jogo" de poder feminino a postura sedutora. Mulheres que não confiam nos seus atributos profissionais ,mas acreditam firmemente nos seus atributos femininos, são as que costumam jogar com seu poder de sedução.

A maneira como se realizam os jogos de poder difere de acordo com o sexo, conforme vimos nas observações acima. Em outras palavras, o perfil psicológico tipicamente masculino ou feminino determina a forma habitual de cada sexo comportar-se frente a determinadas situações e a forma como homens e mulheres participam de jogos de poder tanto nas organizações como fora delas.

2.6. PERFIL PSICOLÓGICO MASCULINO E FEMININO

Meninos e meninas são educados dentro de padrões de comportamento diferenciados. Esses padrões são influenciados pelos padrões culturais da sociedade,

Faculdade de Ciências Econômicas
Biblioteca Gladis W. do Amaral

determinando os papéis futuros de homens e mulheres no lar e no trabalho. Com relação às mulheres, a expectativa da sociedade é que assumam o papel de mãe e dona de casa. Como só excepcionalmente outro tipo de realização profissional era considerado, elas foram educadas para o cotidiano doméstico. Não obstante, a entrada das mulheres no terceiro grau tem aumentado significativamente, apontando uma reversão gradual deste quadro. Já para os meninos, de quem se espera que assumam postos no mercado de trabalho e saibam adotar posturas mais competitivas, a educação lhes reserva um espaço para a prática de esportes e as atividades na rua(Studart, 1974). Da mesma forma, se espera das meninas que sejam mais dóceis e pacientes, que estejam atentas às necessidades alheias, que saibam esperar pelo que desejam e que enfim, "contornem o poder". Ao mesmo tempo, se espera dos meninos que lutem pela realização de seus desejos, que acreditem em seus direitos e que assumam o poder nas relações."Espera-se que as meninas sejam delicadas, passivas, cordatas e altruístas (...) Os meninos são estimulados a se preparar para vencer na vida, a pensar por si mesmos, a serem independentes, ambiciosos, duros, agressivos, e competitivos...(Fassa e Echenique, 1992, p.45).

Com essa divisão rígida de papéis, homens e mulheres sofrem, ainda que possam não ter plena consciência dessa condição. O sofrimento se reflete no corpo, que se

torna tenso e rígido, mais suscetível ao stress e às doenças.

> O corpo da mulher é vivido por ela como um objeto desligado de si, que ela enfeita e produz, segundo os ditames da moda, para oferecê-lo ao prazer do homem e para gerar seus filhos, retirando dele proveitos econômicos e sociais. O corpo masculino serve à produção de bens e é usado como instrumento de atuação no mundo; ...Ambos destinados...ao consumo sexual, à conservação da ordem estabelecida e dos valores patriarcais.... (Fassa e Echenique, 1992, p.110).

Na adolescência e vida adulta, as expectativas são igualmente desiguais. Do rapaz é esperado que inicie logo sua vida sexual, seja com uma prostituta, subalterna ou namorada, e que tenha contato com grande número de mulheres, afirmando sua masculinidade. Da moça se espera exatamente o oposto: que aguarde o casamento para o exercício da sexualidade, atendendo mais uma vez aos desejos alheios e não aos seus.

As expectativas sociais são claras para os homens: eles devem buscar o sucesso e a competência profissional e sexual. Já para as mulheres, as expectativas são contraditórias, envolvendo papéis de esposa, mãe e profissional, muitas vezes incompatíveis.

É natural que, com processos educativos diferentes, homens e mulheres desenvolvam perfis psicológicos diferentes, tornando-se a mulher menos acostumada a processos competitivos e relações de poder e o homem menos sensível e intuitivo. Essas diferenças, embora

reconhecidamente culturais, têm servido de desculpa para a discriminação da mulher no mercado de trabalho, onde os padrões de avaliação são ditados pelos homens. Dessa forma, a dedicação e a seriedade femininas não são recompensadas com promoções, mas a assertividade e competitividade masculinas sim. Como se o trabalho pudesse ser realizado sem pessoas dedicadas e voltadas para a qualidade do bom ambiente organizacional!

A exigência de um comportamento masculino forte, seguro e competitivo, competente e realizador, leva os homens à busca constante de auto-afirmação, ainda mais que, dentro dos padrões sociais atuais, não basta ser inteligente se os outros não o perceberem. Os homens buscam eternamente afirmar-se, basicamente através da comparação com as mulheres, consideradas inferiores.

> ...[A] **aparência de masculinidade** é tão forte e difundida que o homem que se relaciona de forma igualitária com a mulher adota uma postura de domínio sobre a companheira na presença de outras pessoas. Esse comportamento indica que os homens não acreditam ser a "masculinidade" inerente ao homem, dependendo da opinião de outros homens e da existência da sujeição de uma pessoa ou grupo" (French, 1992, p.219).

Enfim, é importante dizer que, embora tenha havido significativa mudança no comportamento profissional e pessoal das mulheres, a mentalidade patriarcal ainda prevalece, como veremos no ítem 2.7.

Já vimos que as características psicológicas femininas, ainda que culturalmente moldadas por uma sociedade patriarcal, não são valorizadas e reconhecidas no ambiente de trabalho. Vejamos agora de que forma se manifesta a discriminação contra as mulheres nos locais de trabalho.

2.7. DISCRIMINAÇÃO NOS LOCAIS DE TRABALHO

A discriminação nos locais de trabalho atinge as minorias em geral e as mulheres que, enquadradas nesta categoria, tem dificuldades para conseguir e manter seus empregos. De acordo com Nunes(1991), "Negros, homossexuais, deficientes físicos, índios e mulheres ainda enfrentam uma barreira maior que a simples prova de capacidade quando procuram emprego." Este trabalho se confina às dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho, uma vez que o assédio sexual envolve mais as relações de gênero do que as raciais ou étnicas.

A discriminação contra as mulheres no trabalho se manifesta de diversas formas, entre as quais destaca-se a dificuldade de ingresso no emprego (discriminação no processo seletivo), a diferença salarial (mulheres que realizam o mesmo trabalho que homens recebem salários menores), a estagnação profissional, a instabilidade e o assédio sexual, sutil ou violento.

Faculdade de Ciências Econômicas
Biblioteca Gladis W. do Amaral

A justificativa para a estagnação profissional é quase sempre colocada nas próprias mulheres, que são tachadas de "fofoqueiras, choronas e muito sensíveis". O fato de levarem seus filhos ao médico ou terem dores de cabeça também é motivo suficiente para que não sejam promovidas. Os empregadores parecem imaginar que se os homens vivessem sem apoio das mulheres para cuidar dos filhos, realizando jornada dupla de trabalho, não faltariam ao serviço para levar os filhos ao médico, e não teriam enxaquecas.

A maneira distinta das chefias interpretarem o mesmo fato, dependendo se ele foi protagonizado por um homem ou por uma mulher, é também indício de uma atitude discriminatória nos locais de trabalho. Oren Ohari (apud Escobar, 1993) cita, com ironia, alguns exemplos. O que no homem é arrojo, na mulher é considerado agressividade; ele se mostra seguro, ela é intransigente; ele é discreto, ela é fechada; ele vai se casar e portanto ganhar seriedade, ela logo vai engravidar e produzir menos; ele almoça com o chefe para tratar de negócios, ela almoça com ele porque estão tendo um caso.

Essas racionalizações servem para afastar as mulheres quase que totalmente dos quadros de gerência das organizações. Mesmo em países economicamente desenvolvidos, como os Estados Unidos, Alemanha, França e Inglaterra, a presença das mulheres na alta administração não passa de 5% (Escobar, 1993). Escobar cita resultados de um levantamento

realizado pela empresa americana Catalyst entre os executivos de empresas listadas no ranking da Fortune. Dos entrevistados, 75% admitiram a existência clara de barreiras ao acesso de mulheres aos altos cargos. Em outras palavras, a fraca participação feminina nos altos escalões não é um acontecimento casual. Esses dados são reforçados por uma pesquisa encomendada pelo primeiro-ministro do Japão, entre 1989 e 1991. Revelou que em 1989 as mulheres ocupavam somente 1,2% dos cargos de direção de empresas privadas e 2,1% dos cargos de chefias. Já no setor público, as funcionárias ocupavam apenas 0,8% dos cargos mais elevados (Apesar, 1992). Mesmo qualificadas, pois, as mulheres podem não receber promoções, sendo obrigadas a se subordinarem a chefes menos talentosos, que as tratam como auxiliares não qualificadas.

Quanto aos salários, observa-se que tanto nos Estados Unidos quanto nos países do terceiro mundo, as mulheres ganham até três quartos do que recebem os homens por trabalho similar. Em geral, porém, são contratadas para cargos que exigem pouca inteligência ou habilidade e conseqüentemente recebem salários inferiores(French, 1992). Beauvoir (1967, b) também observa que o salário das mulheres costuma ser inferior ao dos homens , suas tarefas menos especializadas e, ainda que ocupando cargos iguais aos dos homens, as mulheres ganham menos.

Em pesquisa realizada em 1990 pelo Bureau of the Census constatou-se que as mulheres de diversas áreas

ganhavam entre 57% e 71% do salário dos homens para atividades iguais (Harbrecht, 1991).

Quanto à estabilidade no emprego e o assédio sexual, LaRouche e Ryan (1991) ressaltam que a mulher pode realmente ser despedida se não ceder a uma investida do chefe. Para as autoras, o chefe pode querer contratar dois serviços pelo preço de um: o de assistente e o de parceira sexual. Se a mulher concordar, o executivo terá seus prazeres sexuais "subsidiados" pela empresa. Nesse "subsídio" podemos incluir eventuais aumentos de salário concedidos à funcionária em função de seus préstimos sexuais. Nesses casos, a recusa em ter relações com o chefe costuma resultar em demissão. Em outros casos, porém, existe a chance da funcionária só ser despedida se resistir de forma hostil ou ameaçadora.

> ...não há um modo seguro de manter o seu emprego, quando o chefe poderoso estiver pressionando-a sexualmente. Mesmo sujeitar-se às exigências dele não é garantia de que você mantenha o emprego: há riscos em aceitar propostas sexuais. Se dorme com o chefe porque está atraída por ele ou porque pensa que isso lhe trará vantagens profissionais, você poderia acabar casando-se com ele, ou conseguindo a promoção, ou ambos, mas também poderia acabar sendo despedida. Dormir com ele pode ser perigoso para o seu emprego, tanto quanto recusar-se a fazer isso (LaRouche e Ryan, 1991, p.80).

Apesar das autoras não acreditarem em "alpinismo sexual", ressaltam que a mulher competente pode manter o seu emprego mesmo que durma com seu chefe.

> Mas, quanto mais alto se vai, mais o fator decisivo é a habilidade nos negócios.O chefe/amante não arriscaria tantos milhares de dólares em alguém que seja incompetente no seu emprego, quaisquer que possam ser suas qualificações (LaRouche e Ryan, 1991, p.80).

Embora até aqui tenhamos detacado a discriminação sexual sobre a mulher empregada ou à procura de um emprego, cabe lembrar que mesmo a mulher que trabalha para si própria, ou seja, a mulher empresária, também sofre algum tipo de discriminação. A este respeito, Wilkens (1989) relata as dificuldades das mulheres empresárias de realizar negócios num mundo considerado tipicamente masculino e de como os homens vêem nas mulheres que participam de congressos, dão palestras, frequentam hotéis, enfim, circulam pelo mundo dos negócios, uma pessoa "em busca de sexo". Mais ainda, a autora mostra como as esposas dos executivos temem as mulheres empresárias e tem dificuldade de aceitar que elas só se aproximaram de seus maridos para fechar negócios e nada mais.

Mas será que realmente existe uma forte associação entre trabalho e sexo, e que esta associação permeia as relações de trabalho?

2.8. ASSOCIAÇÃO TRABALHO-SEXO

French(1992) denuncia que muitas empresas estimulam o sexismo, premiando seus funcionários com visitas a bordéis e casas de massagens. Empresas japonesas e sauditas estariam incluídas entre as que adotam este "Plano de Benefícios"

No entanto, a mais antiga e mais clara associação trabalho-sexo é a prostituição.

No século XIX, era bastante comum para as mulheres de empregos modestos, complementar a renda prestando serviços a algum cavalheiro generoso (Hans, 1991). Segundo esta autora, a prostituição não se limitou de forma alguma ao século XIX, mas ocorreu ao longo de toda história, através da busca das mulheres de melhores condições econômicas.

Mas afinal, qual a diferença entre a prostituta de um bairro pobre da cidade e a secretária que "transa" com o patrão por salário, promoção ou melhores condições de trabalho? Será como as moças do século XIX, com a diferença que conseguiu conciliar todas as suas atividades num só turno de trabalho?

Este trabalho não pretende esgotar a discussão em torno destas perguntas, mas apenas fornecer subsídios para debates posteriores. As respostas são bastante complexas e

repousam no campo da ética e do questionamento dos valores socias e culturais da sociedade brasileira.

2.9. ASSÉDIO SEXUAL NOS LOCAIS DE TRABALHO

2.9.1. Conceito de assédio sexual

Conforme exposto anteriormente e para fins deste trabalho, consideraremos assédio sexual como : "Pressão, sugestão ou exigência de troca de favores sexuais por vantagens tais como promoções, aumentos salariais e estabilidade profissional. Considera-se assédio sexual desde a forma mais sutil, como uma observação verbal, até a forma mais violenta, que envolve agressão física e demissão da vítima caso esta não ceda aos apelos do agressor".

As definições de assédio sexual utilizadas em outras pesquisas ou instituições tem em comum, na sua maioria, os seguintes elementos: a) o comportamento é indesejado por uma das partes, b) existe pressão da outra parte, c) o comportamento representa um exercício de poder.

Em pesquisas realizadas recentemente, a Organização Internacional do Trabalho definiu assédio sexual como:

"Carícia unilateral, beliscões e convites obscenos" (Veja, 1992).

O Título VII do Código de Direito Civil Americano (Mingle, 1987) define assédio sexual como

> Avanços sexuais indesejáveis, requisição de favores sexuais ou outra conduta verbal ou física de natureza sexual que esteja ligada a decisões sobre emprego ou que crie um ambiente de trabalho intimidativo, hostil ou ofensivo.

Assédio sexual pode ser qualquer um ou todos estes comportamentos: olhar fixamente, comentar sobre ou tocar o corpo de outra pessoa; solicitar consentimento de um comportamento sexual; propor repetidamente encontros quando não houver reciprocidade de interesses; demandar intercurso sexual; estuprar (Workman & Johnson, 1991, p. 759-760).

Deutschman (1991,p.94) apresenta esta definição: "...assédio inclui conduta verbal ou física que cria um ambiente de trabalho intimidativo, hostil ou ofensivo ou excessiva interferência com o desempenho profissional dos empregados."

Mingle (1987) deixa bastante clara a unilateralidade do assédio, ou seja, o não consentimento voluntário de uma das partes e a discriminação contida nesta comportamento. Esse autor define assédio como: a) Qualquer comportamento que, através de menosprezo ou de satisfação inapropriada de um impulso de caráter sexual dirigidos a membros de um sexo, interfiram em seu ambiente de trabalho. b) Qualquer ataque verbal ou físico, repetido e indesculpável, de depreciação sexual explícita ou

comentários sexualmente discriminatórios feitos por alguém no trabalho, que são ofensivos ou objetáveis para quem os recebe, causando desconforto ou humilhação ou interferindo no seu desempenho profissional. c) Avanços sexuais indesejáveis, com a requisição de favores sexuais ou outra conduta verbal ou física de natureza sexual constituem-se assédio quando: 1. a submissão a tal conduta é feita explicita ou implicitamente como uma condição para o emprego do indivíduo. 2. a submissão ou rejeição a tal conduta pelo indivíduo é usada como base para a tomada de decisões que afetem a vida funcional deste indivíduo. 3. Tal conduta tem o propósito ou efeito de interferir injustificadamente com a performance do indivíduo no trabalho.

Riger(1991, p.497) mostra-se mais sintético em sua definição de assédio: "Um comportamento sexualmente orientado e indesejado dentro do contexto de trabalho."

2.9.2. Características do assédio sexual nos locais de trabalho

Após Anita Hill ter posto em risco a aprovação da nomeação do juiz Clarence Thomas para a Suprema Corte Americana sob a acusação de assédio sexual, poucos segmentos da sociedade dos Estados Unidos puderam manter-se indiferentes a um problema empresarial até então mantido na obscuridade. Profissionais da área de Recursos Humanos passaram a repensar, revisar e re-estabelecer suas políticas

empresariais de assédio sexual(Solomon, 1991). A repercussão do caso assumiu tais proporções que extrapolou o âmbito norte-americano suscitando pesquisas a nível mundial. A pesquisa realizada pela Organização Internacional do Trabalho, denunciando a ocorrência de assédio sexual contra as mulheres é um exemplo. Segundo esta pesquisa, milhares de mulheres sofrem pressões e perdem seus empregos em função de assédio sexual no local de trabalho. O fato das mulheres serem as principais vítimas do assédio estaria ligado à percepção de sua vulnerabilidade e dependência econômica.

Ainda segundo o relatório da OIT, entre 15% e 30% das trabalhadoras entrevistadas em diversas pesquisas afirmam já terem sido vítimas de ataques sexuais no trabalho incluindo toques não desejados, beliscões, comentários e propostas indesejadas de relação sexual. Além disso, de 6% a 8% das entrevistadas consideram o assédio como a causa de mudança de emprego ou demissão (OIT, 1992) e 1% das americanas entrevistadas afirmam terem sofrido estupro no local de trabalho. 60% dessas trabalhadoras não fizeram queixa com medo de perder o emprego. (Produtividade, 1992)

Pesquisa feita pela National Association for Female Executives dos Estados Unidos, em 1991, revelou que 53% das 1.300 pessoas entrevistadas tinham sido assediadas ou conheciam alguém que tinha sofrido assédio sexual (Harbrecht, 1991).

Smolowe (1992) refere que entre 40% e 65% das mulheres trabalhadoras afirmam ter passado por uma

experiência de assédio sexual, embora menos de 5% tenham efetuado queixas.

Pesquisa da U.S. Merit Systems Protection Board, uma agência federal americana, revela o seguinte: Em 1980 e em 1987, 20.000 empregados federais foram entrevistados sobre a incidência de assédio sexual em órgãos federais. 1% das mulheres entrevistadas disseram ter sido vítimas de tentativas ou de reais estupros ou agressões e 6% reportaram pressão por favores sexuais. A maioria dos incidentes ocorreu com pares e não com superiores hierárquicos. O assédio caracterizou-se por: comentários de caráter sexual(35%), olhares sugestivos(28%), toques(26%), pressão para encontros(15%) e telefonemas ou cartas indesejáveis(12%). Os homens sofreram o mesmo tipo de assédio que as mulheres, mas a incidência foi de um terço da incidência sobre as mulheres. A pesquisa ainda caracteriza as vítimas mais frequentes: homens ou mulheres solteiros ou divorciados, mulheres com maior escolaridade e homens em funções administrativas. O risco é maior em ambientes nos quais a maioria dos colegas é do sexo oposto. Clientes também assediam os funcionários (Deutschman, 1991).

No Brasil, a Comissão Parlamentar de Inquérito da Câmara dos Deputados que investigou a situação das mulheres no país, constatou um registro de 300 ocorrências diárias de discriminação à mulher. No ambiente de trabalho, esta discriminação se manifestou através de assédio sexual e questões salariais (Duarte, 1992).

Outra prova de que o assédio sexual assumiu um caráter de maior importância é o espaço concedido pela mídia para divulgação de denúncias. Nem o ex-Presidente da República, então vice-presidente, Itamar Franco, escapou de uma saraivada de acusações de ter assediado a repórter Flávia de Leon (As Bruxas, 1992). De funcionárias da Rede Globo (Curry & Moraes, 1992) a vendedoras, secretárias e, naturalmente, modelos, várias funcionárias assediadas resolveram levar a público seus infortúnios (Poder, 1992).

O que parece estar se tornando claro, é que nos episódios de assédio sexual os dois lados perdem: a empresa e os funcionários envolvidos (Harbrecht, 1991).

"Se a boa notícia é que o assédio sexual é finalmente um problema com um nome reconhecido, a má notícia é que muitas mulheres ainda são desencorajadas em seus esforços de parar com as ofensas no trabalho" (Smolowe, 1992, p.41).

Outro efeito visível do reconhecimento deste fenômeno nas organizações, pelo menos nos Estados Unidos, é a mudança de atitude masculina. Os homens passaram a ficar receosos de sofrerem acusações de assédio sexual e pode-se ouvir relatos masculinos como estes: "Agora eu me encontro vigiando a mim mesmo sobre o que eu falo sobre uma mulher" ou "Eu pensei que assédio sexual é quando você toca em alguém" (Smolowe, 1992, p. 41). Os homens perceberam que agora as mulheres tem algum tipo de poder sobre eles (Solomon, 1991).

O medo masculino da reação feminina se justifica em grande parte pelas diferentes maneiras como homens e mulheres avaliam os episódios de assédio sexual. Enquanto as mulheres estão iradas com as ocorrências, os homens estão confusos e amedrontados. Eles temem ser falsamente acusados de assédio sexual por suas colegas de trabalho (Solomon, 1991). As próprias mulheres podem diferir na interpretação do mesmo fato considerando-o como assédio ou como mera "camaradagem".

Farrell (apud Fernandes, 1993, p.7), diz que as mulheres buscam um "bom casamento", preferencialmente com um superior hierárquico, dentro das empresas."Se ela decide que ele é legal, aquele homem é um candidato à marido. Se o processo não funciona, é constrangimento sexual. Aí a foto dele vai para o jornal, há o processo judicial..." Em função disso, o autor chega a sugerir que as empresas deveriam importar-se com coisas mais importantes do que "proteger as mulheres de ouvirem piadas sujas". Para ele, mais importante seria proteger os homens de acidentes de trabalho, pois eles costumam trabalhar em locais mais perigosos do que as mulheres.

Enfim, se aceitarmos a definição de assédio sexual como uma atitude que gera um ambiente de trabalho hostil e ofensivo, logo perceberemos que "infelizmente, homens e mulheres têm diferentes noções sobre o que é intimidativo, hostil ou ofensivo" (Deuschtman, 1991, p.94). Como se não bastasse, 5% das queixas investigadas na AT&T foram

consideradas falsas (Deutschman, 1991). Um exemplo desses diferentes pontos de vista é ilustrado pelo colunista Sant'ana(1992,a). Ele considera a cantada necessária e absolutamente normal e diz: "Claro que não me refiro àquela cantada coercitiva, chantageada, do tipo se você não ceder, não conseguirá o emprego ou não será promovida... Mas a cantada sócio-afetiva, curricular, cotidiana, esta é inevitável para a mulher."

Sant'ana levanta a questão de que uma cantada no sentido elogioso é positiva, podendo elevar a auto-estima feminina e até tornar mais amistoso o ambiente de trabalho. Os limites entre a cantada "amistosa" e a hostil, no entanto, parecem não estar muito claros.

Summers(1991) pesquisou alguns fatores determinantes do julgamento e das respostas frente a queixas de assédio sexual e concluiu, entre outros dados, que as características do agressor, da situação, e da vítima, tais como esta possuir orientação feminista ou não, o sexo de quem decide a respeito das queixas e a existência de competição entre a vítima e o agressor por promoção, influenciam nestes julgamentos. Por exemplo, Konrad & Gutek, (apud Summers, 1991), encontraram como resultado de suas pesquisas que os homens vêem a mulher como mais responsável por um incidente de assédio sexual e que as mulheres julgam a si mesmas como menos responsáveis. As mulheres se identificam com a vítima e se sentem como "possíveis futuras vítimas" e os homens se identificam com o agressor e se

sentem como "possíveis futuros acusados". Da mesma forma, os homens são mais propensos a oferecer suporte social ao acusado enquanto as mulheres são menos propensas a apoiar o acusado. Quando há competição por promoções, a vítima tende a realizar queixas quando assediada, pois vê o assédio como uma estratégia de bloqueio de sua carreira. Summers (1991) destaca que o assédio sexual no trabalho cria um ambiente hostil que impede que as mulheres contribuam efetivamente para a organização, uma vez que quase todas as mulheres assediadas desenvolvem uma reação de stress negativo. Este stress diminui a motivação para o trabalho e gera uma atitude negativa em relação à empresa que, em última análise, pode levar a baixo desempenho funcional e pedidos de demissão. Em outras palavras, o assédio sexual pode ser fator determinante de aumento de turnover e baixa produtividade.

Ellis et alli(1991), fazendo uma síntese de diversas pesquisas realizadas anteriormente, também apontam alguns fatores determinantes da percepção e julgamento de episódios de assédio sexual: a) Quanto maior o nível hierárquico do assediador, maiores as chances de seu comportamento ser classificado como assédio sexual porque ele possui um poder social formal; o status será tanto mais importante nos casos de assédio, quanto mais explícito for o caso. b) A proporção de homens e mulheres também é determinante da possibilidade de assédio. Se uma empresa tem muito mais homens do que mulheres, elas correm maior risco

de serem assediadas; da mesma forma, se o número de mulheres for bem maior em relação ao número de homens, eles estarão correndo maior risco. c) Quanto mais a mulher julgar que a interação com colegas do sexo oposto pode trazer consequências negativas para ela, mais ela tenderá a interpretar certos comportamentos não como flertes, mas como assédio. d) A imagem que a mulher tem de si mesma interfere na sua avaliação do que é e o que não é assédio. Se ela vê a si mesma como atraente, tenderá a não perceber uma "iniciativa" como assédio, mas como um flerte, ao passo que, se a mulher se percebe como pouco atraente, perceberá estes comportamentos como assédio.

Riger(1991) cita outros fatores determinantes da ocorrência de assédio sexual: Quanto menor o poder e status da mulher na organização, quanto mais jovem ela for, se for solteira ou divorciada ou se estiver em posição secundária, maiores chances terá de sofrer assédio sexual.

Como se todos estes fatores não fossem por si suficientes para mostrar a complexidade do tema, pesquisas demonstram ainda que a percepção da vítima a respeito da gravidade da ocorrência do assédio sexual depende fortemente das "desculpas" oferecidas pelo agressor após o episódio, que podem aumentar ou diminuir a gravidade com que o fato é percebido (Hunter & McClelland, 1991). No caso do senador americano Bob Packwood, acusado de molestamento sexual a diversas mulheres, a tentativa de justificar-se sob o argumento de que os incidentes ocorreram sob a influência do

álcool e sua posterior internação numa clínica para recuperação de alcoolistas constituem-se numa clara tentativa de reduzir a percepção dos acusadores quanto a gravidade do fato (Silva, 1992).

"O assédio sexual é subjetivo por natureza...Como o assédio sexual tem ocorrido é raramente claro e difícil de provar" (Mingle, 1987, p.21). O chefe que demite um funcionário que não aceitou pressões de caráter sexual, pode alegar que está tomando esta atitude em função do baixo desempenho do funcionário e dificilmente haverá testemunhas.

Também não há um conceito único de assédio sendo que cada situação frequentemente cria diferentes interpretações aos olhos de uma corte, em casos de julgamentos formais, definidas em parte pelos valores da própria corte.

2.9.3. Como lidar com o assédio sexual nos locais de trabalho

Diversos livros tem sido escritos nos últimos dois ou três anos com relação a como evitar o assédio sexual nos locais de trabalho (Segal, 1992). A maioria dos livros e artigos apresenta como ponto comum a priorização no estabelecimento de políticas de recursos humanos que abordem o problema e o investimento em programas de treinamento.

O livro de Neville (1991) por exemplo, sugere dez regras básicas para lidar com o problema:

1. Acredite nos seus instintos. Se você suspeita que poderá ser alvo de assédio, não espere. Aja imediatamente.

2. Conheça seu ambiente de trabalho. Se o ambiente é permissivo à literatura pornográfica e brincadeiras frequentes sobre sexo, ele é vulnerável a episódios de assédio sexual.

3. Conheça com quem você trabalha e para quem, como seus colegas costumam tratar outros colegas e como se comportam na vida pessoal.

4. Conheça as regras, verifique se sua empresa possui políticas definidas para abordar o assédio sexual.

5. Conheça seu nível de conforto.

6. Conheça o nível de conforto de seus colegas, como eles se sentem no ambiente de trabalho.

7. Conheça suas prioridades. O trabalho vem primeiro no ambiente empresarial. Encontros e talvez até casamentos podem acontecer, mas fora do horário de expediente.

8. Estabeleça limites claros. Se você não pretende sair com colegas de trabalho, faça com que eles saibam disso.

9. Aprenda a deixar os outros saberem como você se sente. Conte para alguém se você foi assediada.

10. Saiba quando e como falar. Verifique os canais formais ou informais de sua empresa para recebimento de queixas de assédio sexual.

Harbrecht (1991) destaca que a importância da empresa ter mecanismos de controle do assédio sexual não está relacionada somente a casos clássicos, como o "durma

comigo ou vá para a rua", mas também com a questão de formar-se um ambiente de trabalho hostil, pouco propício à produtividade. Por esta razão, ele recomenda que as empresas adotem uma série de medidas, entre elas:

- Definir e levar ao conhecimento de todos os empregados políticas fortes a respeito de casos de assédio sexual, incluindo as punições decorrentes.
- Relembrar aos empregados que a alta administração está preocupada em lutar contra estas ocorrências.
- Desenvolver seminários e programas de treinamento que ensinem os funcionários de todos os níveis a lidar com o problema
- Definir mecanismos que permitam que as queixas sejam confidenciais e que possa haver "bypass" para denúncias.
- Investigar todas as queixas, não importando o nível hierárquico dos envolvidos.
- Manter o problema a nível confidencial.
- Estabelecer punições de acordo com a gravidade da ocorrência.
- Dar garantia de que não haverá retaliações contra os reclamantes.
- Os empregados que sofrem assédio sexual são orientados a: 1. Dizer ao assediador que seu comportamento é ofensivo, explicando como esta atitude faz você se sentir e como ela pode afetar seu trabalho e carreira. 2. Se o problema persistir, avisar sua chefia. 3. Participar de uma

investigação, mesmo que informal, caso você queira que seu nome permaneça em sigilo.

O essencial segundo este autor, é manter a confidencialidade e o "tato" ao lidar com esta delicada questão.

Stuart (apud Solomon, 1991) sugere também uma série de atitudes e medidas para evitar e lidar com o assédio, destacando a necessidade de políticas bem definidas e canais formais de recebimento de queixas e lembra que o assédio sexual nos locais de trabalho não é um problema sexual, mas um problema de poder:

- Em caso de dúvida, não fale e não faça nada, antes se pergunte se o que está fazendo está correto.
- Se o comportamento é indesejado, pare com ele.
- Não aceite que comportamento amistoso e interesse sexual possam ser iguais.

Solomon (1991) ressalta a importância de respeitar-se não só a vítima mas também as pessoas acusadas de assédio, se o objetivo da empresa for estabelecer um ambiente de respeito no trabalho. O autor concorda também que as empresas devem ter políticas definidas e comunicá-las a todos os funcionários, além de ter pessoal treinado para lidar com as acusações de assédio.

Deutschman (1991) recomenda que a empresa desenvolva seminários intensivos para seus funcionários, estabeleça uma linha direta 24 horas para atendimento de queixas, garanta segurança às vítimas no que diz respeito a

represálias e além disso, inicie e conclua rapidamente as investigações das reclamações de assédio. Os funcionários que vão lidar com o problema devem ser recrutados de todas as áreas da empresa, não somente da área de recursos humanos. Pequenos grupos que misturem homens e mulheres devem assistir vídeos que mostrem casos reais e discutir as respostas apropriadas.

O autor pensa, no entanto, que a maneira mais eficaz de evitar o assédio sexual é pedir ou falar para a pessoa parar e comentar com outros colegas. Simplesmente ignorar o fato não costuma trazer resultados e uma investigação de denúncia pode ser difícil uma vez que o fato normalmente não tem testemunhas.

Summers(1991) reforça novamente a necessidade de estabelecimento de políticas e implementação de programas de treinamento, ressaltando que a organização deve criar, através destes mecanismos, um ambiente menos tolerante aos episódios de assédio sexual.

Esta afirmativa vem corroborar as conclusões de Ellis et alli(1991) de que ambientes de trabalho mais erotizados,ou seja, mais permissivos a assédio sexual, tendem a se caracterizar por maior índice de ocorrências.

Mingle(1987) sugere ações individuais e empresariais:

- A pessoa que pretende denunciar episódios de assédio sexual deve coletar continuamente evidencias para "construir" um caso.

- a empresa deve certificar-se através de programas de treinamento de que todos os funcionários sabem o que é o assédio sexual e como proceder.

Riger(1991) destaca que as razões para que não se utilizem os canais de reclamação de assédio sexual dentro das empresas não está nas vítimas mas nos procedimentos por si mesmos, que podem ter sido desenvolvidos dentro de uma perspectiva masculina, desencorajando reclamações femininas. Ele destaca a importância de coexistirem canais formais e informais de reclamações, que se adequarão melhor a cada tipo de situação.

Finalmente, Lightle e Doucet (1993) dedicaram um livro exclusivamente à prevenção do assédio sexual nos locais de trabalho enfocando desde os aspectos legais da questão até um guia prático de como implantar políticas e desenvolver programas de treinamento interno para a prevenção de assédio sexual.

2.9.4. A legislação atual

O assédio sexual está previsto em pelo menos três artigos do Código Penal: o 213 trata de estupro; o 216 do atentado ao pudor, onde estão incluídos os casos de cantadas verbais, gestos, posturas, expressões faciais, etc.; e o 215 trata de posse sexual mediante fraude, como por exemplo, promessas de promoção, ameaças de demissão, etc. (Escobar, 1993).

O então Senador Maurício Corrêa (Pinto, 1992) refere ainda a existência do artigo 217 do Código Penal brasileiro, que trata de sedução de mulheres virgens que tenham entre 14 e 18 anos. Sua proposta é de que seja feita uma reformulação deste ítem para que trate de assédio sexual de forma mais ampla. O crime não seria apenas a concretização de um ato, mas também sua tentativa, extensiva a todas as mulheres. Seria criminoso, desta forma, o patrão que constrange a funcionária, ainda que esta não seja virgem ou menor de idade, a manter relações sexuais sob a ameaça de demissão.

No final de 1992, o deputado estadual Marcos Rolim (PT,RS), lançou um projeto de lei que proíbe a discriminação das mulheres nos locais de trabalho. Este projeto prevê punições para o assédio sexual além da proibição da exigência de testes de gravidez, pedidos de esterilização, controle da natalidade e revistas íntimas.

Sabe-se que nos Estados Unidos a situação difere. Até universidades e escolas adotaram um rígido regulamento para punir os assediadores. No Antioch College foi instituída uma "Norma Sobre Ofensas Sexuais". De acordo com esta nota, a cada passo de uma possível relação, o parceiro deve obter o consentimento do outro. Além disso, uma legislação recente desobrigou as mulheres vítimas de assédio sexual nos locais de trabalho de apresentarem provas de "graves danos psicológicos" em conseqüência dos abusos (Scliar, nov.93).

Como se vê, a noção americana de justiça pode levar a alguns exageros dos quais nós brasileiros possivelmente escaparemos ilesos (Scliar, 1993, p.13).

2.10. PARTICULARIDADES DA SOCIEDADE BRASILEIRA

Se considerarmos que o assédio sexual nada mais é do que um reflexo cultural de uma sociedade, não podemos deixar de abordar certas particularidades da sociedade brasileira.

Enquanto na sociedade americana a noção de cidadania está bastante introjetada, devido em grande parte a uma legislação e um sistema juduciário eficientes, o mesmo não ocorre no Brasil. Num país em que crimes de assassinato, estupro e corrupção passam muitas vezes impunes, é de se esperar que casos de assédio sexual não sejam tratados com a seriedade que deveriam. O clima de impunidade que assola o país com certeza desencoraja as vítimas a denunciar seus agressores. Soma-se a isto o fato de que, com a instabilidade econômica e os "pacotes" frequentes com que as empresas tem que manejar, sobra pouca disponibilidade para a definição de políticas sobre assédio sexual. Estes casos passam a não ser prioritários. Em outras palavras, as chances de lidar adequadamente com os casos de assédio sexual são imensamente maiores em sociedades organizadas,

economicamente estáveis e com os direitos de cidadania reconhecidos, ou seja, em países desenvolvidos.

Jabor (1993), chama a atenção para outra característica curiosa da sociedade brasileira: que o Brasil vende ao mundo a imagem de que nossas mulheres são mais eróticas que as outras através da excessiva mostra de nudez do carnaval.

Damatta(1993, p.67 e 74) também analisa a conotação sexual do carnaval e das músicas carnavalescas como veículos de liberação da sexualidade. Comenta ele:

> Mas em qualquer caso ou tempo, a esse gênero de música (referindo-se à música de carnaval) corresponde uma ação especial...e que tem relação direta com a sedução, com a gesticulação concertada e coerente que objetiva um encontro erótico generalizado, envolvente e harmonioso, mesmo quando se está pulando, dançando e cantando.

Continua o autor: "Com uma letra simples, curiosa, cheia de insinuações e inversões, a boa música de carnaval satiriza, introduz e encoraja o proibido, o interdito e o imoral, mas sem entrar no explicitamente pornográfico."

Em outra obra de DaMatta(1986, p.73), há a seguinte referência sobre o carnaval: "Sabemos que o carnaval é definido como liberdade e como possibilidade de viver uma ausência fantasiosa e utópica de miséria, trabalho, obrigações, pecado e deveres." Calligaris (1991, p.53) reforça este conceito sobre o significado do carnaval: "...neste carnaval, penso mais na contaminação de uma

extraordinária determinação a gozar, herança do colonizador, que de repente parece se enunciar para todos."

Pois se aparentemente este é o país da permissividade, onde as mulheres andam completamente nuas pelo menos quatro dias por ano, o que esperar dos outros 361 dias? Para onde vai tanto sexo? Para as fantasias que trabalhadores carregam consigo para dentro das fábricas e dos escritórios, imaginando as colegas sumariamente vestidas e a empresa como um grande carro alegórico? Será que o brasileiro tem realmente essa libido tão exacerbada, para além dos limites do carnaval?

Para responder a esta questão, cabe recorrermos a "Casa Grande e Senzala" (Gilberto Freyre,1946), onde encontraremos uma pesquisa profunda das verdades e mitos sobre o "fogo" do brasileiro, em especial dos descendentes de negros e índios.

Em seu livro, o autor analisa as raízes da formação da sociedade brasileira, sua estrutura econômica, étnica e climática e demonstra que a idéia "vendida" de que nossas mulheres são por natureza mais "quentes" - principalmente as mulatas - e que nossos homens são mais viris, não corresponde exatamente aos fatos.

Segundo ele, o clima não é, pelo menos de todo, determinante da "exuberância sexual" brasileira. Considerado muitas vezes como causa de um comportamento sexual mais ativo, o clima de fato influi - mas indiretamente - sobre os indivíduos, na medida em que determina as condições de

agricultura e nutrição. O clima é tão menos influente sobre o comportamento humano quanto mais o homem domina as circunstâncias climáticas através de higiene e saneamento, alimentação e vestuário adequados e desenvolvimento da medicina.

Em relação aos "mitos étnicos sexuais", Freyre analisou obras anteriores e identificou os seguintes conceitos: os portugueses tinham "gosto pelas anedotas de fundo erótico" (Macedo apud Freyre, 1946, p.89); as índias "...eram as primeiras a se entregarem aos brancos...davam-se ao europeu por um pente ou um caco de espelho" (Freyre, 1946, p.209); os negros, o terceiro elemento de composição de nossa etnia, não usufruía de melhor fama: "Passa por ser defeito da raça africana, comunicado ao brasileiro, o erotismo, a luxúria, a depravação sexual" (Freyre, 1946, p.527).

O que o autor conclui, porém, é que o ímpeto sexual português que levou a uma rápida mistura de raças negra, branca e índia deveu-se antes de tudo à necessidade de povoar as novas terras e de ter braços para o trabalho, uma "produção" de escravos que atendesse às demandas das atividades rurais da época da colonização, pois Portugal do século XVI colonizou o Brasil com o resto dos homens que sobraram de sua aventura na índia. Em função disso, os jovens púberes eram empurrados precocemente à atividade sexual pelos pais e "...que não tardassem em emprenhar negras, aumentando o rebanho e o capital paterno"(p.612).

Dos negros, uma vez desenraizados de seu meio social e familiar e largados abruptamente num ambiente hostil, na condição de escravos, seria absurdo esperar um comportamento "moral". Apesar das mulheres negras e índias terem sido acusadas de corromper a vida sexual da sociedade brasileira, iniciando precocemente os meninos da casa-grande.

> É absurdo responsabilizar-se o negro pelo que não foi sua obra nem do índio mas do sistema social e econômico em que funcionaram passiva e mecanicamente. Não há escravidão sem depravação sexual. É da essência mesma do regime (Freyre, 1946, p.528).

A corrupção dos costumes teve origem não em "raças geneticamente depravadas", mas no ócio gerado pela riqueza sem trabalho que adquiriram os senhores de engenho por meio de seus escravos, e da imposição a estes escravos de seus abusos sexuais. Em meados do século XIX, por exemplo, muitos senhores garantiam uma vida de luxo através da prostituição de seus escravos de dez, doze ou quinze anos. A estrutura patriarcal brasileira, lembra Freyre, é um tipo de estrutura que permite que a senhora branca virtuosa se mantenha, com base na contrapartida da prostituição da escrava negra.

Como se percebe, os fatores econômicos e produtivos determinaram o comportamento sexual mais do que as questões raciais. Estes mesmos fatores econômicos sustentaram a estrutura patriarcal da sociedade brasileira, que, com atenuantes óbvios, se mantém até hoje.

Esta estrutura social com certeza não reservava papel confortável à mulher.

> Resultado da ação persistente desse sadismo, de conquistador sobre conquistado, de senhor sobre escravo, parece-nos o fato, ligado naturalmente à circunstância econômica de nossa formação patriarcal, da mulher ser tantas vezes no Brasil vítima inerme de domínio ou do abuso do homem; criatura reprimida sexual e socialmente dentro da sombra do pai ou do marido (Freyre, 1946, p 157).

Entre os indígenas da época da descoberta do Brasil a mulher também não estava em vantagem. Havia uma sobrecarga de trabalho das índias que se responsabilizavam pela atividade agrícola e industrial, pela casa e cuidados com os animais, enquanto que para o homem estava reservada a caça e as guerras esporádicas. Isto explica o porque da poligamia, que conforme se percebe, não tem raízes somente sexuais mas também econômicas. A própria educação do menino púbere indígena incluía "...a tratar a mulher de resto; a sentir-se sempre superior a ela; a abrir-se em intimidades não com a mãe nem com mulher nenhuma, mas com o pai e com os amigos" (Freyre, 1946, p.275).

Enfim, apesar de afirmar que "O ambiente em que começou a vida brasileira foi de quase intoxicação sexual" (Freyre, 1946, p.209), Freyre nos incita a analisarmos fatores econômicos e não somente climáticos ou raciais, se quisermos compreender o comportamento sexual do brasileiro.

Finalmente, se quisermos compreender peculiaridades do comportamento brasileiro para além do

sexual, não podemos deixar de falar ainda que brevemente, do famoso "jeitinho".

Diz Barbosa (1992, p.38) que o "jeitinho" é um elemento universalmente conhecido na sociedade brasileira, e que em suas manifestações pode estar vinculado também ao sexo.

O autor relata que independente de renda, educação, status, dinheiro, etc, é o sexo que influi para facilitar a obtenção ou não de um "jeitinho". Se há homens e mulheres participando da situação, há maior possibilidade de entendimento. "Se for do sexo masculino a pessoa que estiver na situação de conceder o jeito, fica mais fácil se quem pede é uma mulher, pois entre os dois sexos existe sempre uma possibilidade de charme, sedução, paquera, etc."

O autor prossegue referindo que os estereótipos sobre os dois sexos contribuem para que as pessoas acreditem conseguir ou não o "jeito". Por exemplo, a mulher é tida como mais delicada e o homem como mais forte Assim, "Se a situação envolve força é melhor o homem. Se envolve delicadeza e tato, a mulher é mais convincente." Fica óbvia a relação entre "jeitinho" com charme e sedução e as formas mais sutis de assédio sexual.

Enfim, este trabalho não tem a pretensão de apresentar uma exaustiva análise das características da sociedade brasileira que passaria, sem dúvida, pela análise da cultura, do comportamento e dos valores das diversas classes sociais e das variadas etnias brasileiras. É

importante, no entanto, ressaltar que aspectos históricos, sociais, econômicos e culturais influenciam a visão das pessoas a respeito do sexo, do trabalho, da cidadania, e do que é ou não "socialmente aceitável."

3.METODOLOGIA

3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa utilizou o estudo de caso como modo de investigação, por sua maior flexibilidade e indicação para pesquisas exploratórias e para as fases iniciais de investigação de temas complexos.

3.2. DELIMITAÇÃO ESPACIAL E TEMPORAL

A pesquisa foi realizada em uma empresa privada do ramo de alimentação, com aproximadamente 1200 funcionários (Taylor's) e em duas autarquias, com aproximadamente 3.000 funcionários cada (PASERV e EMPA), no período de setembro de 1993 a janeiro de 1994.

3.3. O PROBLEMA E SUA ANÁLISE EMPÍRICA

- A metodologia adotada pela Taylor's pode ser aplicada com sucesso à PASERV e EMPA visando a prevenção e combate aos casos de assédio sexual?

3.4. TIPOS DE DADOS

- Os dados são do tipo primário, referindo-se aos depoimentos de funcionários da área de recursos humanos, serviço social e enfermagem, e às observações nos locais de trabalho, e do tipo secundário, referindo-se à análise de indicadores, relatórios, etc.
- Na Taylor's foram entrevistadas a supervisora geral e responsável pelo setor de enfermagem e a psicóloga organizacional. Na PASERV foram entrevistadas as psicólogas organizacional e institucional e a pesquisadora teve acesso a dados de sindicância interna e de pesquisa de clima organizacional. Na EMPA foi entrevistada a psicóloga organizacional. As três empresas foram visitadas.

3.5. PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Para compreendermos o porquê da escolha dos procedimentos descritos abaixo para a coleta de dados, cabe discutirmos as dificuldades de acesso às fontes.

Quando da escolha do tema, aproximadamente três anos atrás, a questão "assédio sexual" era pouco conhecida nos meios empresariais e universitários porto-alegrenses. A reação de professores, colegas de aula e de profissão, gerências de empresas, empresários e outros com os quais se discutia a possibilidade de realização da pesquisa, era quase sempre a mesma: descrença sobre a relevância do tema, ironia, piadas. As questões que se ouviam na época, giravam em torno de:

- O assédio só acontece quando a mulher "está a fim e fica dando bandeira".
- Estudar esse tema é só para acabar com a única coisa boa que há nas empresas.
- As pessoas que estudam este tema tem algum trauma ou desvio de conduta.
- Isso é coisa de americano.
- Isso faz parte do jogo, é uma coisa natural, é melhor deixar como está, nunca vai mudar.

Com base na crença de que a pesquisa científica deve buscar o novo, as questões intrigantes e, por vezes, os problemas encobertos, o tema foi mantido. Encontrado um orientador com olhos postos no futuro e suficiente

curiosidade científica para enfrentar as possíveis dificuldades advindas de um tema pouco explorado, iniciou-se a busca de pessoas físicas e jurídicas dispostas a colaborar com o trabalho. Novas dificuldades surgiram. Poucas pessoas se dispunham a dar seus depoimentos e diversas empresas consultadas não demonstraram interesse em participar da pesquisa.

Face a estes problemas, decidiu-se partir para a realização de entrevistas de sondagem, a fim de verificar que tipo de pessoas ou empresas poderiam colaborar, como seria a fase de coleta de dados e que outras dificuldades ainda surgiriam. Foram entrevistadas pessoas de ambos os sexos, de diferentes níveis hierárquicos, de empresas públicas, privadas, de ensino, serviços, consultoria e indústria. Ainda que se tratasse de uma sondagem, sem identificação dos depoentes, poucas pessoas se dispuseram a falar, algumas alegando não querer comprometer-se com o tema, outras negando a existência do problema. Os dados obtidos com alguns "corajosos" estão descritos no capítulo "Resultados".

Pudemos concluir que essa resistência dificultaria sobremaneira um estudo quantitativo, com uma amostra significativa e entrevistas diretas com as vítimas.

Optou-se por realizar um estudo de caso cuja abordagem acabou por abrir maiores possibilidades de ingresso em algumas organizações, não antes de exaustivas tentativas. Os contatos foram realizados da seguinte forma:

- Taylor's: O orientador da pesquisa tomou conhecimento através de uma aluna, de que a empresa já havia realizado um trabalho de combate ao assédio sexual, com uma metodologia própria bastante informal. A empresa aceitou a pesquisa uma vez que considera o problema praticamente solucionado, muito embora não tenha mostrado abertura para entrevistas diretas com funcionários assediados.

- PASERV e EMPA: Em conversa com um membro do governo municipal (PT,RS) a mestranda indagou a possibilidade de investigar alguma empresa pública. Esta pessoa então indicou as empresas PASERV e EMPA, que estariam enfrentando o problema, e que mostraram bastante abertura em relação à pesquisa. Segundo nosso contato, a aprovação da pesquisa está relacionada ao interesse da administração municipal na melhoria das relações entre trabalhadores e empresas e no surgimento de um ambiente laboral mais democrático.

É importante ressaltar que nas três empresas que consentiram em participar da pesquisa, haviam sido detectados sérios problemas de assédio sexual, sempre nos níveis operacionais.

Uma vez definidas as organizações a serem pesquisadas, partiu-se para a coleta e análise dos dados.

Os dados primários foram coletados através de entrevistas, utilizando-se o método não-diretivo de pesquisa, enquanto os secundários foram coletados com o auxílio das áreas de recursos humanos das empresas.

Ambos foram obtidos basicamente através das seguintes fontes:

- Relatórios de entrevistas de desligamento.
- Controles do setor médico/de enfermagem.
- Relatórios de acompanhamentos espontâneos e do período de experiência.
- índices de turnover.
- Modelos de seleção de pessoal.
- Avaliações de desempenho.
- Análise dos planos de carreira.
- índices de absenteísmo e atrasos.
- Análise dos cargos predominantes na organização.
- Análise do perfil funcional predominante.
- Histórico da empresa.
- Caracterização da empresa.
- Procedimentos adotados pela empresa e pelos funcionários nos casos de assédio sexual.
- Entrevistas com os profissionais de Recursos Humanos.
- Entrevista com funcionários assediados.

3.6. DEFINIÇÃO DE TERMOS

Assédio Sexual

Pressão, sugestão ou exigência de troca de favores sexuais por vantagens tais como promoções, aumentos salariais e estabilidade profissional. Considera-se assédio

sexual desde a forma mais sutil, como uma observação verbal, até a forma mais violenta, que envolve agressão física e demissão da vítima caso esta não ceda aos apelos do agressor".

4. RESULTADOS

4.1. ENTREVISTAS DE SONDAGEM

4.1.1. ENTREVISTA DE SONDAGEM N.1 (CONSULTOR DE EMPRESAS)

O entrevistado

A pessoa entrevistada é um consultor de empresas, ex executivo de uma empresa nacional de grande porte.

As questões

- Qual o seu ponto de vista relativo à questão do assédio sexual nos locais de trabalho?
- Na condição de consultor, já teve conhecimento de casos de assédio sexual nos locais de trabalho?
- O assédio sexual afeta a produtividade?
- Quais podem ser as particularidades da sociedade brasileira no que se refere à assédio sexual?
- Como as empresas hoje encaram a questão?

A entrevista

Quando entramos em uma empresa para fazer consultoria, muitas vezes nos deparamos com elementos "imexíveis". São pessoas que apesar do desempenho medíocre permanecem na organização, em postos importantes. Estas pessoas muitas vezes são protagonistas de episódios de assédio sexual.

Conheci uma empresa em que uma senhora em cargo executivo apresentava um desempenho muito aquém do desejado. Fui informado de que ela era "imexível" por ser "caso" de um alto executivo da organização. De fato, não foi possível demití-la, conforme seria a recomendação da consultoria, embora o alto executivo jamais tenha admitido o envolvimento com a funcionária. Eles jamais admitem. Exceto em empresas em que há "comidas explícitas". Nestas empresas, não há propriamente assédio sexual, mas os relacionamentos sexuais entre funcionários são "padrão da casa", uma prática aceita. Os que não "entram no esquema" são pressionados. Exemplo disso são as "tradicionais farras ao final de convenções". Na verdade, a existência ou não de assédio sexual nas empresas depende da postura da cúpula. Os funcionários acabam clonando padrões de comportamento e o sexo na empresa se torna natural, explícito, generalizado.

Mas creio que a natureza da atividade ou do produto também são indutores de um tipo de comportamento sexual, por exemplo, mais liberal, não necessariamente de

assédio sexual. Aqueles segmentos de negócios que lidam com a fragilidade da existência (fragilidade da vida ou fragilidade dos valores) estimulam um comportamento sexual liberal. Os hospitais são um exemplo. Eles lidam com a vida e sua perda. Os profissionais de hospitais passam a questionar a própria vida pela proximidade com a morte e se perguntam se vale a pena ser dogmático ou ter tantos preceitos. Os meios de comunicação são outro exemplo. O ID predomina nos profissionais da comunicação. Eles convivem com muitos valores e devem ter uma postura mais revolucionária, mais terrorista. Não há limites para eles. O mesmo acontece com a fatia pobre da população, para quem a vida é tênue. O sexo é uma forma de aproveitar, de tirar o máximo do pouco que lhes sobra.

Estas condutas são alimentadas pelo sistema social que se cria e torna-se impossível pensar numa conduta sexual sem relacionar com padrões sociais mais amplos.

Outro fator que interfere no assédio sexual é a mulher. Ambiente que tem muita mulher o ID aflora...

Quanto à cultura brasileira, aqui nossas ações são sempre imbuídas de um interesse natural, "paira uma aura sexual".

Sempre se imagina, num contato homem-mulher, uma alcova, mas não necessariamente transformamos nossa imaginação em ação.

Já nos Estados Unidos, as ações são intencionais ou controladas. Por exemplo, se um homem abre a porta do

carro para uma mulher aqui no Brasil, ele pode estar sendo apenas gentil. Nos Estados Unidos ele está intencionalmente "cantando" a mulher. O brasileiro é mais emoção do que razão e o americano é ao contrário. Quando a pessoa é só razão controlando sua emoção, ela se torna manipuladora, aí aparece o lado sórdido do homem.

Mas a prática do brasileiro é "dar cantada". Aliás, "o mar tá prá peixe". As mulheres estão por aí "dando em cima dos homens na rua". As empresas clonam o comportamento sexual da rua. As mulheres tomam mais iniciativas de assédio na empresa. As operárias, quando vêem um "cara engravatado" "ficam loucas", fazem comentários. As mulheres tem maiores carências e enfrentam uma dissonância cognitiva. Elas sabem que são fonte de prazer, sabem seus possíveis usos e suas consequências e muitas vezes enfrentam realidades adversas. Daí aquele ditado: "tu não sabes o teu potencial".

Enfim, para entender sexo na empresa, é preciso estudar sexo na sociedade. O que é considerado assédio sexual nas organizações não produtivas? Na Universidade, por exemplo? Em outras dimensões de poder? O que significa assédio sexual para diferentes segmentos sociais? Para jovens, velhos, homens, mulheres, operários, executivos, etc? Como é a sociedade?

Tenho observado que o comportamento mais sórdido está nas sociedades mais rígidas, como a Inglaterra, com seus muitos homossexuais e a enorme dificuldade das pessoas

estabelecerem laços afetivos. Assim é: os padrões de conduta da sociedade se repetem nas empresas. A AIDS gerou uma contra-revolução sexual, que induziu as pessoas a reduzirem o número de parceiros. Isto pode chegar nas empresas. O padrão de conduta do brasileiro é mais liberal porque o contexto brasileiro é pobre, ignorante. Só resta uma possibilidade de prazer: o sexo.

Quanto ao sexo em si, cabe observar que ele é tanto mais básico quanto mais dogmatizado. Em outras palavras, se ele não fosse tão básico, não seria chamado por tantos nomes como bom, mau, imoral, etc. O sexo na raça humana é diferenciado, desvinculado de procriação, tem outros fins e por isso é básico. Ele é influência da personalidade do homem. É o que o diferencia dos demais animais. Nos outros procedimentos institivos básicos somos iguais aos outros animais, necessitando de comida, água, abrigo, sono, etc. É inevitável que este aspecto sexual humano místico, fantástico, sórdido, acabe recebendo diferentes conotações e receba classificações condenáveis ou elogiáveis.

Assim, acredito que para entender o sexo na empresa, necessitamos entender o sexo fora da empresa em seu âmbito antropológico (o processo evolutivo), sociológico (as práticas de grupo) e psicológico (os padrões individuais de conduta). O que é padrão de conduta aceitável e o que não é fora da empresa e dentro da empresa. Por exemplo, "cantada" de rua tem importância?

Antes de finalizar duas coisas. Uma referente às secretárias. Elas tem que ser melhores do que as esposas, atender o chefe em tudo, só falta mesmo o sexo, é natural que se pense a respeito. E, finalmente, a filosofia de nossa empresa:

"Cliente não tem sexo". Não admitimos relacionamentos com clientes. Esta norma está ligada ao significado de nossa atividade. Nós vendemos imagem de rigidez, princípios, honestidade, honorabilidade. Precisamos demonstrar o que é certo, correto, desejável, adequado. Precisamos manter nossa imagem no mercado.

4.1.2. ENTREVISTA DE SONDAGEM N.2 (PROFESSOR DE CURSO SUPLETIVO DE 2. GRAU)

O entrevistado

O entrevistado é um professor de curso supletivo de segundo grau e tem 28 anos. Acumula a função de professor a atividade bancária. É separado e não tem filhos.

As questões

- Como o sr. vê a questão do assédio sexual no meio educacional?
- O sr. já foi vítima de assédio sexual?
- O sr. já determinou uma situação de assédio sexual?
- Tem conhecimento de casos ocorridos com seus colegas?

Faculdade de Ciências Econômicas
Biblioteca Gladis W. do Amaral

- Como o sr. tem manejado estas situações?

A entrevista

As alunas de fato "dão em cima" do professor. Prova disto são os bilhetes que tenho recebido junto às avaliações de final de ano. Todo final de ano eu peço que meus alunos escrevam uma avaliação do professor e tem surgido algumas coisas interessantes. Este ano, por exemplo, algumas alunas escreveram: (a)"Tu és um professor excelente, gosto muito da tua aula. Para falar a verdade, nunca tive um professor tão bom assim. E além do mais, tu és muito gostoso e lindo. Um beijão para o nosso tesão, saudades..."
(b)"...estou muito triste por não ouvir mais seu uivo, meu lobinho. Foi realmente um prazer ter aula com você..."
(c)"Com muita tristeza me despeço de ti, que tenhas muita paz, amor e felicidade. Um beijão bem grande na boca, tá?"
(marcas de batom na folha de papel)

Mas assédio sexual mesmo é mais raro. Comigo aconteceram alguns casos. Um deles foi assim: Uma aluna estava mal na minha matéria e pediu-me para liberá-la pois precisava viajar para o exterior. Eu disse que abonaria as faltas mas que não me responsabilizaria pelo seu desempenho nos exames. Ela fez a viagem e retornou duas aulas antes da prova. Assistiu uma das aulas e, sentindo que não ia aprender mesmo, desistiu da aula seguinte comparecendo apenas para fazer-me uma proposta na frente de todas as alunas. Ela disse que o irmão era dono de uma agência de

turismo e que havia dado a ela uma viagem de navio ao Caribe, mas que ela não poderia ir. Assim, resolvidos os problemas de nota, ela me cederia a passagem com direito a acompanhante. Levei na brincadeira e disse que não poderia ir porque nem sequer tinha acompanhante ao que ela prontamente se dispôs a assumir o papel. Não aceitei a oferta. No dia em que saíram as notas, três alunas vieram me buscar para verificar se ela tinha passado de ano. Disseram que ficariam indignadas se isso acontecesse. Ela rodou. Até hoja não conheço o Caribe. Pode ser que eu seja "trouxa" porque sei que outros colegas aceitaram ofertas semelhantes, mas para mim é questão de ética.

No outro caso que me lembro, uma aluna me "pegou" na escada do colégio e disse que sabia estar muito mal na minha matéria e por isso "faria qualquer coisa por uma boa nota" (em tom malicioso). Não aceitei mas creio que se fosse aceitar teria que fazê-lo rapidamente porque normalmente elas se arrependem da proposta.

Agora, o terceiro caso foi mais grave. Uma aluna muito bonita perdeu uma prova e me pediu para recuperá-la "sob quaisquer condições". Eu disse a ela que poderia fazê-lo em meu apartamento. Na ocasião eu morava sozinho. Só que na hora eu não tive coragem e quando ela chegou eu...entreguei uma prova!

Mas normalmente os casos não são de assédio por nota. São "cantadas" mesmo. É comum em cursinhos e supletivos. Não que eu seja lindo, mas as alunas idolatram a

posição do professor, não por ele em si, mas pelo que ele faz. Sempre me perguntam se eu sou casado, e quando me separei várias me perguntaram onde estava a aliança. Eu não sou nenhum santo, até saio com alunas, mas separo bem trabalho e "histórias". Na aula é como se nada tivesse acontecido e minha condição para sair com elas é essa: é sem comentários e sem relacionamento em aula. Eu tenho colegas que beijam as alunas em plena aula. Eu acho isso horrível.

Quem sai com alunas na base da chantagem são os "menos favorecidos". Porque as mulheres "tão se atirando", chegam a se vulgarizar. Tá demais!

4.1.3. ENTREVISTA DE SONDAGEM N.3 (PUBLICITÁRIO, EX-BANCÁRIO)

<u>O entrevistado</u>

O depoente tem 34 anos, é casado e tem uma filha. Atualmente é publicitário em uma empresa de médio porte. Já atuou como bancário por aproximadamente 10 anos.

<u>As questões</u>

- Já participou de algum episódio de assédio sexual? De que forma?
- De quem costuma partir as iniciativas de assédio, do homem ou da mulher?

- O seu ambiente profissional apresenta alguma particularidade em relação ao assédio sexual?

A entrevista

Bem, eu já participei de um caso de assédio. Eu estava em uma festa da empresa, já tinha tomado umas cervejas e de repente uma colega minha me chamou a atenção.Quando ela saiu da festa, eu fui atrás dela e coloquei a mão dentro da blusa dela. Ela ficou surpresa, mas de um forma meio condescendente. Não aconteceu mais nada mas ele ligou no dia seguinte se desculpando.

Lembramos o depoente de que para fins deste trabalho estávamos considerando como assédio sexual a questão da chantagem no emprego, das relações de poder, das relações não consentidas. Face a isto, ele prosseguiu:

Teve um caso quando eu era gerente de uma instituição financeira governamental. Eu me dava muito bem com uma colega, que era funcionária sem cargo de chefia. Ele era muito bonita e a gente chegou a ter um "arreto de elevador" numa festa. Um dia "pintou uma coisa de promoção". Era uma promoção decidida pelos diretores, os gerentes não tinham poder de decisão mas, logicamente, influenciavam, sugeriam nomes. Essa moça não foi indicada para a promoção e ficou muito braba. Eu disse a ela que não tinha indicado outra pessoa mas que também não a teria indicado, porque tinha outras bem mais antigas. Depois disso ela nunca mais olhou prá minha cara. Senti que era uma coisa interesseira,

só um degrau prá subir. Depois disso, ela "ficou super amiga de um diretor e se deu bem".

No banco isso acontece a toda hora, é um horror. Depois da indicação política, a sedução é o jeito mais fácil de subir. Todos se dão conta e comentam: "Aquela é amante do fulano". É uma coisa das mulheres de lá até porque os homens abrem: "Quer subir tem que dar". Até o "espantar-se" dos colegas já é previsto. Como o nível de atividade é menor em empresas públicas, as pessoas tem mais tempo para falar dos casos. A coisa é mesmo declarada. Já os homens assediam porque ocupam cargos de chefia. É a cultura do banco, bem machista. Em 8 anos só teve uma diretora mulher. Tem mais ou menos 45% de mulheres e 55% de homens trabalhando. As mulheres em cargo de chefia normalmente ocupam chefias intermediárias e não assediam ninguém. Nem chega a chamar atenção.

Eu acho mesmo que a atividade bancária e mais ainda a atividade pública, incentiva o assédio sexual. Mas mesmo em bancos privados há muito flerte porque a atividade é estressante e de pouca realização pessoal. As pessoas buscam formas de se realizar.

Já na publicidade, os casos não são muito de assédio. Há reciprocidade. Não há muita hierarquia, é prá se divertir mesmo, não é prá subir. Eu relaciono assédio com burocracia, excesso de degraus, competição, necessidade de argumentos informais para subir. Mas na propaganda tanto homens como mulheres tomam as iniciativas. Os homens gostam

de demonstrar poder, mas as coisas são recíprocas. Só não foi no meu caso no banco. Fiquei mesmo espantado.

Para mim, a chantagem acontece mais em empresa pequena. O dono contrata uma secretária "gostosa" e como "o cara é o dono", não tem uma regra, um estatuto por trás. Apesar que só o estatuto não garante nada porque o banco tem um estatuto rígido e não adianta nada.

Para encerrar, se eu puder sugerir algo, quero sugerir que se faça esta pesquisa no meio rural, tenho certeza de que lá as realidades são diferentes.

4.1.4. ENTREVISTA DE SONDAGEM N.4 (BIBLIOTECÁRIA)

A entrevistada

A entrevistada tem 36 anos, é casada pela segunda vez e tem dois filhos, um do primeiro casamento, com 12 anos, e um do segundo casamento, com três anos. Exerce a função de bibliotecária autônoma. Na época em que foi vítima de assédio sexual era funcionária de uma empresa de grande porte e tinha 22 anos.

As questões

- Você já foi vítima de assédio sexual no local de trabalho?
- Como foi o episódio?
- O que representou para sua vida profissional?

A entrevista

Quando o caso ocorreu, eu ocupava o cargo de assessora numa Companhia de Seguros. Era meu primeiro emprego e eu tinha 22 anos. Estava há dois anos na empresa. Tinha ficado o primeiro ano trabalhando como estagiária. O Diretor que me assediou tinha na época 50 anos.

O assédio começou lentamente. Eu me reportava à assessoria jurídica. Um dia o diretor presidente da empresa, que era também um político de destaque, começou a me fazer elogios do tipo "como o vermelho te fica bem", "como tu estás bonita hoje", etc.

Um dia, "magicamente", mudou minha chefia. Passei para a área deste diretor. Foi a única mudança que houve no organograma da empresa e eu achei estranho. Me reportando a ele, as decisões tinham que passar por ele, tipo compra de material, orçamentos e outras. No início ele dizia que queria incentivar a biblioteca, valorizar o meu trabalho, "me colocando profissionalmente no alto".

Como eu só tinha 22 anos, eu morria de medo dele. Se fosse hoje, "eu teria virado a mão na cara dele".

A primeira investida dele foi assim: Ele me chamou para pedir uma legislação e sentou na mesa de reuniões dizendo que assim ficaríamos mais próximos. Nesse meio tempo, tocou o telefone. Ele atendeu e, enquanto ficava na linha escutando a outra pessoa, ficava "atirando beijos". Eu fingia que não era comigo.

Ele me chamava a toda hora. Inventava coisas para me pedir. Um dia ele me disse que gostava muito de mim e que queria ter uma relação mais próxima, e que eu poderia "auferir lucros dessa relação". Disse também que eu não precisava responder na hora, que eu podia pensar.

Dois ou três dias depois eu cheguei para trabalhar e encontrei flores na minha mesa com um cartão rubricado dizendo "pensei em você".

Depois ele me chamou para saber a resposta. Eu respondi: "Sinto muito, mas meu relacionamento com o senhor é profissional e eu gostaria de manter assim". Como represália, ele "me devolveu ao consultor jurídico". Além disso, "cortou" meus abonos. Todos ganhavam um abono no final do ano, menos eu. Foi aí que resolvi procurar outro emprego. Eu estava "na geladeira". Na demissão, ele me perguntou porque eu estava saindo. Eu disse apenas que estava procurando oportunidades de crescimento.

Mas eu sou azarada. No meu emprego seguinte, numa indústria, tinha preconceito por eu ser divorciada. O meu chefe, que era o gerente administrativo,vivia me elogiando e perguntando o que eu fazia no fim-de-semana. Ele devia fantasiar algo. Em janeiro, ele "virou marido em férias". Uma noite eu estou em casa e ouço a campainha. Era ele com uma pizza e uma garrafa de vinho. Eu disse que já tinha jantado e nem convidei ele prá entrar. Ele foi embora e nunca mais tocou no assunto. Eu continuei na empresa porque ele não tinha autoridade para fazer represálias.

Hoje a coisa seria diferente. Na companhia de seguros, por exemplo, eu era recém formada e tinha receio. Eu considerava que tinha pontos fracos pois eu era divorciada, mulher e recém formada. Se eu fizesse um escândalo no primeiro emprego, poderia ter minha carreira prejudicada. Tinha medo de ser "prensada", ter que me demitir sem ter outro emprego. Hoje eu conseguiria, com palavras, "dar um tapa na cara dele". Ou bater mesmo, se ele tentasse me agarrar. Eu não teria medo de questionar o porquê de todos ganharem abono menos eu. Pelo menos eu tiraria uma satisfação.

Hoje nas empresas houve uma melhora em relação ao assédio sexual. Tem muito mais mulher no mercado de trabalho do que há quinze anos atrás. Se bem que a coisa não diminuiu não. A gente vê tanto caso de gente que sofre, "às vezes o cara fala brincando mas tá te convidando".

As coisas se misturam. Se o cara não tem oportunidade de se exercitar fora (sexo), ele faz no trabalho. Se é mal casado, por exemplo, ele "dá suas flechadas" no trabalho. Hoje "se bota a boca no trombone". A postura das mulheres mudou. Elas se queixam. Eles tem medo de fazerem e serem descobertos.

A situação inversa, da mulher assediando o homem, é bem mais rara. Mesmo porque, "eles tão sempre dispostos". Eles até gostam!

Se o assédio afeta a produtividade? Eu fiquei um ano procurando emprego. Em termos profissionais eu fiquei

super desestimulada. Quando tu te formas, tu tens ilusão, achas que o teu chefe "ama a biblioteca", mas ele adorava não era bem o trabalho...

Os colegas sabiam da situação. A secretária tinha sofrido o mesmo com ele mas era mais velha e "tinha posto ele no lugar". Me aconselharam a esperar que "ele se encantasse com outra".

Os que tem um relativo poder acham que tu deves agradecer porque eles te olharam. Ficam ofendidos se tu não dás bola para eles. "Tu não faz mais que tua obrigação". As filhas desse diretor tinham a minha idade.

Eu passei ainda por um terceiro caso. Um cara na fábrica me telefonava e dizia palavrões horríveis ao telefone. Eu contei para o gerente de Recursos Humanos e ele "grampeou" o telefone. Mas antes do "grampo" o cara se traiu. Ele ligava cada dia de um ramal diferente e um dia ligou da sala de um gerente que estava viajando. A secretária o viu. Era um mecânico da fábrica..."acho que se apaixonou por mim"...(risos). Ele negou tudo e quando puseram um gravador no telefone, ele parou de ligar. Não se provou nada e ele continuou trabalhando. Isso era comum na fábrica. As vezes os operários estavam cheios da vida e ligavam para dizer bandalheiras. Eram 1.400 homens e 06 mulheres na fábrica.

4.1.5. ENTREVISTA DE SONDAGEM N. 5 (EMPRESÁRIO)

O entrevistado

O entrevistado é um empresário de 45 anos, casado, pai de quatro filhos. Atua numa empresa de grande porte, de estrutura familiar, porém já em processo de profissionalização.

As questões

- O que o levou a incluir uma cláusula de assédio sexual no Manual de Ética de sua empresa?
- Acredita que os casos de assédio sexual podem interferir na produtividade?
- Como foi sua experiência nos Estados Unidos e Europa em relação a assédio sexual? Como estão acontecendo as coisas por lá?
- Como a empresa pretende agir nos casos de assédio sexual?
- Já testemunhou casos?
- Já foi vítima?
- A respeito da reportagem "O homem é a vítima" , crê que realmente as coisas são assim?
- Onde se encontra o maior número de vítimas, entre homens ou entre mulheres?
- Quais as motivações para o assédio sexual?

A entrevista

O Manual de Ética da organização fala de valores individuais, do respeito à vida humana, das liberdades individuais, e entre as formas de violação das liberdades individuais está o exercício da força contra a vontade alheia. Não podemos interferir no ambiente externo, mas na organização, as pessoas estão lá porque querem e pressupõe-se que estejam sujeitas às regras estabelecidas pela empresa. A autoridade é para gerar resultados e não para usufruir de vantagens pessoais. Sem dúvida o assédio sexual prejudica a produtividade e a empresa.

No Brasil o assunto simplesmente não é tratado. Se ouvem notícias esporádicas de pessoas prejudicadas. São poucas situações e bem caracterizadas, em que não há dúvidas sobre o abuso de autoridade, sobre o uso indevido de autoridade. Nos Estados Unidos a situação é muito nebulosa, não está claro o que é e o que não é realmente assédio sexual. Principalmente em relação às mulheres, devido à força que o movimento feminista alcançou. As feministas americanas são uma minoria, mas uma minoria muito ativa. Por isso lá o processo se radicalizou. As pressões políticas feitas pelo movimento feminista são muito grandes. Muitas pessoas hoje não sabem se podem fazer um contato visual, por exemplo, sem serem acusadas de assédio sexual. O simples fato de olhar pode ser assédio, um elogio, uma observação bem humorada. A coisa está exacerbada, um pouco fora de propósito de uma forma geral. Em muitas organizações existem

procedimentos, políticas e normas mais equilibradas para se lidar com a questão. Mas as mulheres americanas tem um nível social e de independência econômica e profissional muito grande. Os fatores culturais também interferem. O ambiente é mais propício para o assédio porque as mulheres nos Estados Unidos ocupam posições de comando com mais frequência. Os americanos são mais rígidos quanto a brincadeiras. As mulheres profissionais, por alguma questão psicológica, se recusam a aceitar comportamentos que caracterizem como comportamentos típicos tradicionais femininos, como por exemplo, aceitar que um homem lhes abra a porta do carro. A esperada postura cordial masculina, seu papel tradicional, é mal visto pela mulher profissional americana. Ela rejeita essa situação. Ela pensa que se for tratada assim, não será considerada igual ao seu parceiro masculino, e portanto, será considerada inferior. As mulheres americanas entram no mercado para competir de igual para igual. Porque então elas não propõe que homens e mulheres utilizem os mesmos vestiários e banheiros? Não querem igualdade? Este é só um exemplo primário que estou usando para ridicularizar estas atitudes das feministas.

Quanto ao fato das mulheres terem ou não as mesmas chances no mercado de trabalho? Há nas organizações americanas um grande esforço para eliminar preconceitos de caráter sexual, de raça, de cor, pela própria diversidade étnica. Lá a mobilidade social é muito grande. Maior que no Japão, Alemanha, Inglaterra, França. Nos Estados Unidos há

mais negros, orientais, ou seja, pessoas não brancas, protestantes, anglo-saxões, em posição de destaque, de comando. A sociedade americana é mais aberta, propícia para que haja igualdade entre os sexos. É difícil dizer se a igualdade realmente existe. Há sérios estudos econômicos que demonstram que o valor do trabalho feminino é menor, ou seja, a mulher recebe remunerações inferiores as dos homens pelo seu trabalho. Interferem aí aspectos legais e biológicos, como a gravidez, que representa perda de trabalho decorrente do fato da mulher engravidar e ter filhos. Esta perda tem um valor que impacta na remuneração. A menor remuneração é uma forma de compensar estes aspectos. O mercado não determina um valor do nada. As mulheres por sua parte, também estão mais predispostas a aceitar uma função e um valor menor. Não há monopólio de contratação. Se as empresas conseguem remunerar e contratar as mulheres por um valor menor é porque este é o valor justo de remuneração que o mercado estabeleceu. As mulheres consciente ou inconscientemente sabem disto. Mesmo no mercado americano que é de pleno emprego. Fatores antropológicos levam a uma realidade em que a mulher encara o trabalho como algo marginal. A prioridade é o papel de mãe e de dona de casa. Trabalhar fora é, na grande maioria dos casos, igual ou menor em prioridade e importância. As razões antropológicas remontam ao tempo das cavernas em que o homem saía para caçar e a mulher ficava preservada na caverna, cuidando dos filhos. É que os homens tinham a força física, fator

determinante da possibilidade de trabalho externo, e tinham a possibilidade de fecundar várias mulheres ao mesmo tempo, ao passo que as mulheres geram um filho de cada vez. É questão de preservação da espécie. Há um atavismo, embora as coisas estejam mudando muito rápido. Cada vez a mulher se questiona mais sobre o trabalho fora em relação ao trabalho doméstico. Acaba gerando uma crise de identidade, difícil de conciliar. É possível mas é difícil. Nos Estados Unidos as mulheres que trabalham fora viajam muito e passam semanas sem ver os maridos e os filhos. É um inferno. Ocorre a desintegração da família. Quando o pai e a mãe trabalham fora, não tem quem eduque os filhos, se perde o valor da unidade familiar. Há muitos filhos que só tem o pai ou a mãe. Enfim, valores sociais e culturais acabam determinando um valor de remuneração menor para a mulher.

Não vejo, entretanto, que haja relação entre assédio sexual e nível de remuneração das mulheres. Quando a mulher se oferece por promoção ou remuneração, isto é apenas uma relação comercial não ética, prostituição, em que a mulher se vende para conseguir vantagens. Não é assédio sexual. O assédio sexual é o uso indevido de autoridade, é quando não há consentimento mútuo. Neste sentido, o assédio sexual é mais comum de homens para mulheres.

Participei de um caso em que recebi uma denúncia de que um gerente havia assediado uma secretária. Ela não confirmou a denúncia. Isso já faz dez anos. A situação ficou nebulosa. A mensagem que eu transmiti, representando a

orientação da empresa, era de que a empresa não admitia esses casos. Se acontecesse algo, a funcionária teria que reportar o caso imediatamente. Conversei com o acusado dizendo que não havia evidências do ocorrido, apenas comentários, mas que eu não admitiria que estes comentários se repetissem. Nunca mais se falou no assunto na empresa.

Em nossas empresas atualmente, penso que eu analisaria cada caso. É difícil de generalizar. Pensamos em fazer uma campanha de esclarecimento do que é assédio sexual, de que é uso indevido de autoridade. Um exemplo é de um comprador que pressiona o vendedor para fechar um contrato que seria fechado de qualquer forma.

As motivações das pessoas para assediar? Não sei, creio que é desejo de poder, desejo de exercitar poder.

Se o homem é a vítima? Creio que os homens e as pessoas, pelo menos nos EUA estão entrando em paranóia, por qualquer olhar podem ser condenadas. A maioria dos contatos para relacionamentos amorosos e de casamento ocorre no círculo de relação das pessoas, é onde as pessoas passam a maior parte de suas vidas depois de adultas, no trabalho. O feminismo dificultou estas relações amorosas no trabalho. O que era natural, agora pode ser assédio.

Eu nunca fui vítima de assédio. É uma questão pessoal, de saber se posicionar. Outros empresários eu não poderia afirmar, tem de tudo. Alguns acham que se deve aproveitar a vida. Ouvi muitas histórias...

4.2. ANÁLISE DAS EMPRESAS

4.2.1. A ANÁLISE DA TAYLOR'S

Taylor's é uma empresa privada e faz parte de um grupo diversificado que inclui desde seguros até plásticos e construção civil e cuja ênfase é no setor industrial, de alimentação. O grupo foi fundado há mais de 30 anos e atualmente conta com 4.000 funcionários espalhados por diversas regiões do Estado do Rio Grande do Sul. A unidade analisada para fins deste trabalho tem aproximadamente 18 anos e em torno de 1.200 funcionários, dos quais aproximadamente 500 trabalhando no mesmo ambiente físico, onde foi realizada a pesquisa.

A estrutura funcional atual é a seguinte:

- Presidente (dono da empresa).
- Um gerente industrial (curso superior completo em Ciências Contábeis, 17 anos de empresa).
- Uma supervisora geral (primeiro grau, 16 anos de empresa).
- Uma instrutora de treinamento (primeiro grau, reporte ao supervisor geral).
- Dois supervisores de turno (primeiro grau incompleto, 08 e 14 anos de empresa respectivamente).
- 32 chefes divididos em 2 turnos (primeiro grau, 03 femininos, os demais masculinos).
- 15 sub-chefes (01 feminino e 14 masculinos).

- 02 responsáveis pelo controle de qualidade (um masculino e um feminino, revezando-se nos dois turnos).
- 450 auxiliares de serviços gerais trabalhando na produção (quarta ou quinta série, predominantemente do sexo feminino, de 24 a 40 anos). Para ingressar nesta função não é exigida experiência anterior, somente 6 meses de carteira profissional assinada em qualquer outra função. É exigido higiene e cuidados com a apresentação pessoal. Não há preferência quanto ao estado civil e nem restrições quanto a filhos ou parentes que já trabalhem na empresa. Evita-se apenas colocar marido e mulher no mesmo turno ou setor.

Observação: Antes da Taylor's ter implementado um programa de desenvolvimento de chefias e de ocorrerem queixas de assédio sexual, todos os cargos de comando eram ocupados exclusivamente por funcionários do sexo masculino.

4.2.1.1. Situação geral

Taylor's é composta por diversos setores. Na maioria deles, a organização do trabalho aproxima-se do modelo taylorista-fordista, caracterizando-se por produção em massa, presença de esteiras transportadoras, separação entre execução e planejamento e estrutura hierárquica definida com diversos níveis. O trabalho é repetitivo, monótono, e os ritmos de produção intensos. Há também fatores de insalubridade como odor, umidade, trabalho com objetos cortantes e trabalho em pé. Os intervalos não

parecem ser regulares, são individuais, de 10 minutos em cada turno. Em quase todos os setores e nos dois turnos, há homens e mulheres trabalhando em iguais proporções, lado a lado, nas mesmas atividades, e com bastante proximidade física, podendo-se dizer que em alguns casos os funcionários trabalham praticamente "encostados". O uniforme é igual para ambos os sexos (calças compridas, calçados especiais, aventais e bonés), exceção feita às chefias, que se distinguem pelos bonés com abas. Quando um funcionário se afasta da linha para o intervalo ou para ir ao banheiro, é comum a chefia ocupar seu lugar para evitar atraso na produção. Assim, chefes e funcionários também trabalham com bastante proximidade física.

4.2.1.2. Entrevista com supervisora geral

Entrevistada sobre a ocorrência de assédio sexual na empresa, a supervisora geral disse que o problema é mais comum à noite, pois "é duro trabalhar à noite", período em que as pessoas se sentem mais sozinhas por estarem longe de casa. Ela disse ainda que o problema de assédio sexual de fato diminuiu depois que algumas chefias foram advertidas e até demitidas mas que os casos de envolvimento persistem. "Tem as vivas e as bobas." As vivas dão em cima do chefe para obter promoção ou transferência para um setor/horário mais confortável. As bobas o fazem porque estão apaixonadas pelo chefe, que é uma figura de autoridade e de posição

dentro da empresa, mas "sempre se quebram porque eles nunca deixam da mulher prá ficar com a funcionária".

4.2.1.3. A descoberta do problema

O problema foi detectado na Taylor's basicamente através do setor de enfermagem e da área de recursos humanos, ambos dirigidos por mulheres, uma enfermeira e uma psicóloga, que atentaram para os seguintes fatos:

- Queixas de assédio sexual feitas ao serviço de enfermagem.
- Número expressivo de abortos provocados registrados no serviço de enfermagem. Algumas funcionárias alegavam que o pai da criança pertencia à chefia (o setor de enfermagem não pôde fornecer o número exato de casos).
- Maridos de funcionárias iam à fábrica "tomar satisfações" da chefia que havia assediado suas esposas.
- O gerente machista não percebia o problema (expressão da responsável pelo setor de enfermagem).

As funcionárias descreviam o assédio como "passar a mão", usar palavras obscenas, descrever filmes pornográficos, ameaçar de demissão ou transferir para os piores postos se a funcionária não cedesse ao convite do chefe para encontros. Em contrapartida havia protecionismo para quem cedesse. Houve um caso de ataque físico numa ocasião em que faltou luz na fábrica. Nenhum homem se queixou de assédio sexual.

4.2.1.4. Situação anterior

- A área de recursos humanos afirmava que o turnover geral era alto, muito embora não dispusesse de registros. Os funcionários em geral alegavam, nas entrevistas de desligamento, estarem saindo da empresa porque havia desrespeito por parte das chefias. Por desrespeito eles entendiam serem xingados, não serem ajudados na realização das tarefas (não eram ensinados e se erravam eram chamados de "burros"), não eram atendidos em suas dificuldades. Além disso, muitos funcionários pediam demissão por problemas de saúde e adaptação ao tipo de trabalho.

4.2.1.5. Efeitos da nova política

Diversos fatores contribuiram para a queda das queixas de assédio sexual e também do turnover (3,0% em julho) que vão desde o ataque direto ao problema até "medidas de saneamento básico", ou seja, programas de qualificação das chefias, melhoria nos processos internos, etc. Descreveremos aqui as principais medidas adotadas:

- Reuniões de abordagem direta do problema de assédio sexual.
- Gerente industrial descontou de um chefe (em folha) as despesas refrentes à gestação e parto do filho de uma funcionária assediada. Em casa, esse chefe alegou para a esposa que o desconto se devia a um equipamento danificado.

- A responsável pelo setor de enfermagem assumiu a supervisão geral. Esta foi a pessoa que detectou o problema de assédio sexual e assim estava sensibilizada em relação a ele. Além disso, esta supervisora diz "defender o funcionário sempre que ele tiver razão, sem medo de ir para a rua".
- Passar a admitir maior número de mulheres na área de produção, inclusive em cargos de comando.
- Demitir chefias contumazes em relação ao assédio sexual.
- Ameaçar demitir os reincidentes se as queixas de assédio sexual não parassem.
- Implementação de um programa de desenvolvimento de chefias e supervisão. Este programa envolveu treinamento em chefia e liderança, postura, resolução de conflitos, comunicação, dar e receber feed-back, trabalho em equipe e papel do supervisor.
- Melhorias no processo seletivo, incluindo a participação do requisitante, a visita do candidato ao local de trabalho e o aperfeiçoamento do programa de integração de novos funcionários. Atualmente a área de recursos humanos, que já foi a única responsável pelo processo de seleção na empresa, participa apenas na entrevista final.
- Melhorias na organização geral da fábrica.
- Maior valorização do supervisor que passou a ser envolvido no processo seletivo, obteve melhorias salariais e passou a participar de reuniões com os grupos de lideranças. Além disso, o papel do supervisor foi clarificado na medida em

que ele não assume mais atividades dos auxiliares na linha de produção. Isto foi possível devido à queda no turnover e à implantação de uma estrutura de treinamento específica para a linha.

Além de reduzir sensivelmente o problema de assédio sexual, o programa de desenvolvimento de chefias trouxe uma série de outros benefícios à empresa:

- Nos últimos dois anos, os índices de produtividade tem sido superados.
- A área de recursos humanos passou a funcionar como apoio na medida em que as lideranças estão melhor aparelhadas para lidar com os funcionários.
- A procura da área de recursos humanos para acompanhamentos espontâneos diminuiu depois que as chefias tornaram-se mais capazes de administrar suas próprias dificuldades e as de suas equipes.

Apesar das inovações, a responsável por RH reconhece que alguns aspectos ainda podem ser trabalhados, visando diminuir os problemas com assédio sexual e ao mesmo tempo, gerar um clima mais positivo de trabalho, aumentando os índices de produtividade . Entre eles destacamos:

- Avaliação de desempenho: A empresa não dispõe de um modelo formal de avaliação de desempenho. Os funcionários são avaliados informalmente pelas chefias no dia a dia de trabalho.
- Critérios para admissão/promoção de chefias: As chefias são admitidas somente por promoção interna. A avaliação para

promoção é feita por observação direta da pessoa em situação de trabalho. Antes do programa de desenvolvimento de chefias a ênfase desta avaliação era na tarefa. Hoje se procura considerar também o perfil de liderança. No entanto, não há renovação, já que todos os cargos de liderança são ocupados por funcionários "antigos".

- Processo seletivo: Consta somente de entrevistas.

- Recrutamento: Muita procura espontânea. Funcionários indicam parentes.

- Estrutura salarial: Não há faixas salariais dentro do mesmo cargo. A única possibilidade de ascensão é de auxiliar de serviços gerais diretamente para sub-chefe, após um considerável tempo de empresa. Os novos funcionários recebem, após o período de experiência, o mesmo salário que os "serviços gerais" antigos.

- Procedimentos em caso de assédio sexual: A área de RH chama o funcionário, o supervisor e o gerente. Se necessário, troca o funcionário de área ou de turno. Ainda não foi desenvolvido um treinamento específico sobre o assunto e as políticas adotadas não foram oficializadas.A diretoria só foi informada de que ocorreu algum esforço no sentido de conter o assédio sexual através do gerente industrial. Não houve formalização do procedimento, nem marketing do processo. No entanto, os resultados práticos do processo são visíveis. Agora, as funcionárias mais velhas é que estão nos melhores postos por sua experiência e não as mais jovens por sua beleza. As queixas ao setor de

enfermaria também diminuíram significativamente, embora não se possa fazer afirmativas mais categóricas a respeito em função da precariedade dos registros disponíveis na Taylor's.

4.2.2. A ANÁLISE DA PASERV

PASERV é uma autarquia municipal, que tem por objetivo fornecer serviços de utilidade pública à população porto-alegrense. Politicamente, está atrelada à administração municipal. Financeiramente, é independente pois possui arrecadação própria.

PASERV é dividida em divisões, serviços, seções ou equipes, setores ou núcleos, capatazias ou turmas. Estas divisões são fisicamente descentralizadas. As capatazias controlam os trabalhadores operacionais "para que o serviço seja feito".

4.2.2.1. Situação geral

A autarquia não desenvolveu ainda as rotinas básicas de recursos humanos. Não há entrevistas de desligamento, acompanhamento espontâneo, avaliação de desempenho, plano de carreira ou registros de índices de absenteísmo e atrasos.

Os funcionários ingressam na PASERV através de concurso público, o que impossibilita uma análise crítica e

posterior alteração do processo seletivo. As promoções também são feitas através de concurso público no qual os funcionários da PASERV concorrem com candidatos externos.

Pode haver mudança de nível, nunca de cargo, sem um concurso público. Para isso, é analisado o tempo de empresa e se o funcionário realizou algum curso.

O turnover da PASERV é praticamente nulo. A avaliação do período probatório ocorre após dois anos, quando o funcionário passa a ser considerado "estável". A troca de turno ou setor é feita a critério exclusivo da chefia.

O poder de punir pertence às chefias e inclui retirada de licença-prêmio, férias, avanços, etc.

Quanto à estrutura salarial, existe um salário básico para cada cargo (6 horas de trabalho), ao qual é acrescido 50% para os funcionários que trabalham 8 horas. Os funcionários de nível superior recebem 100% sobre o salário básico se tiverem dedicação exclusiva. Os funcionários em nível de chefia podem receber uma "FG", ou seja, um percentual a mais sobre o salário por exercer "função gratificada". As gratificações dependem do tipo de atividade e são concedidas mediante abertura de processo interno para análise "caso a caso". Existem ainda os "CC"s, ou seja, "cargos de confiança". Estes cargos são designados sempre pela diretoria, à nível de seção. O "CC puro" não é do quadro funcional, o "CC mixto" é do quadro.

Quanto ao perfil funcional, a maioria dos funcionários possui baixa escolaridade (mesmo os capatazes), incluindo analfabetos nos níveis operacionais. No nível administrativo podemos encontrar funcionários até com nível superior. A maioria dos funcionários é do sexo masculino, principalmente nos níveis operacionais. Nos setores administrativos, encontramos um número maior de mulheres, sendo que neste setor as mulheres predominam entre cargos de chefia. Na diretoria há duas mulheres. As mulheres do setor operacional normalmente estão empregadas na limpeza e não fazem serviço externo, para o qual são designados 5 ou 6 funcionários incluindo um motorista, um capataz, um operário especializado e operários não especializados.

O perfil social é distinto. "Há vários mundos". Os "trabalhadores de rua" tem "carência de tudo". Já os técnicos e o pessoal de nível superior "tem outro tipo de relação". Entre a capatazia há problemas de alcoolismo.

4.2.2.2. O assédio sexual na PASERV

O problema de assédio sexual foi detectado pela área de recursos humanos através de acompanhamentos espontâneos, ou seja, os funcionários procuravam a área para se queixar das investidas dos colegas ou chefes. Há, porém, grande dificuldade de desenvolver algum tipo de programa de prevenção e controle, devido à estrutura da autarquia.

O depoimento da psicóloga responsável pelo setor de treinamento pode ser resumido da seguinte forma: Existe um "jeito que é aceito". As mulheres que são colocadas em setores onde a maioria dos colegas são homens, não demoram em pedir para serem trocadas de setor. As que ficam "entram no jogo". Isso significa receber cantadas ou manter relações sexuais com a chefia em troca de melhores condições de trabalho. Enquanto na área administrativa as cantadas são mais sutis, na área operacional elas costumam ser bastante diretas.

O problema maior de assédio sexual foi identificado no setor de guarda. A área de recursos humanos tomou conhecimento da questão através do acompanhamento final do período probatório, que é de dois anos. Uma vez que a maioria dos funcionários é efetivada, este se torna um momento em que as reclamações podem ser encaminhadas pois o reclamante adquiriu estabilidade funcional. As reclamações de assédio sexual não resultam em queixas formais, mas se manifestam apenas através de comentários informais à área de recursos humanos. Em caso de queixas, essa área procura orientar a chefia envolvida no caso de assédio, mas as chefias não têm aceitado bem tais orientações. Há por parte dos funcionários um grande temor de reclamar antes do período de dois anos pois essa reclamação pode resultar na exoneração do funcionário. Muitas das queixas foram apresentadas por estagiárias de segundo grau, para quem a PASERV é de qualquer forma, apenas uma etapa da vida

profissional. A única queixa formal registrada até agora partiu de uma funcionária do setor de guarda, com formação em psicologia e bastante politizada. Esta funcionária procurou a Delegacia da Mulher, a vereadora Helena Bonumá do PT, conhecida pela defesa dos direitos das mulheres, e Enid Backes, que coordena o Programa da Mulher na atual gestão municipal do PT. Além disso, questionou o fato do assediador possuir um cargo de confiança. Como represália à formalização da queixa, esta funcionária teve a casa apedrejada e foi trocada de turno de forma que não pudesse buscar os filhos na creche. A área de recursos humanos reconheceu o "perfil primitivo" da chefia e trocou novamente a funcionária de turno e, desta vez, de local de trabalho. A psicóloga da área de RH responsável pelo caso passou a sofrer ameaças da chefia envolvida.

Há na empresa muitos boatos, de tal forma que a reclamante de um caso de assédio sexual é olhada com desconfiança. Os colegas comentam: "Vamos ver se ela tem a bola tão cheia".

Atualmente, após o episódio da denúncia formal, "andam todos meio quietos".

Na PASERV, as relações são costumeiramente autoritárias. A ordem é obedecer sem questionar. É dentro deste contexto que se insere o assédio sexual, muitas vezes pouco sutil, pouco sedutor, mas expresso por ameaças, brigas e xingamentos.

A área de RH tem interferido no sentido de transferir de setor as pessoas ameaçadas. É feito um processo seletivo a fim de verificar onde estas pessoas poderiam trabalhar sem maiores problemas para elas e para a autarquia. No entanto, os meios para operar mudanças efetivas são extremamente limitados, ficando a cargo da "coragem pessoal".

4.2.2.3. Propostas de solução

Existe uma proposta de política de pessoal,apresentada em maio de 1993 pela área de recursos humanos mas ainda não implementada, cujo princípio fundamental é "o reconhecimento do funcionário público como trabalhador, cidadão e, portanto, responsável pela construção de sua própria história." O documento reconhece as dificuldades enfrentadas pela autarquia, entre elas:

- Estrutura organizacional altamente hierarquizada e burocratizada;
- Cultura de relações paternalistas centralizadas e pouco participativas;
- Condições inadequadas de trabalho: carência de recursos físicos, materiais e de pessoal adequadamente desenvolvidos;
- Ausência de mecanismos de valorização da individualidade dos funcionários e de reconhecimento dos que produzem;
- Difícil acesso à informação;

- Condições de saúde, higiene, segurança e sistema de benefícios deficiente;
- Deficiente qualificação profissional dos funcionários;
- Normas e legislação distanciadas da realidade e inadequadas para atender necessidades reais;
- Dificuldade a nível de gerenciamento: administração de pessoal, de recursos materiais e financeiros, de planejamento, etc.

Como consequência destes fatores surgem diversos sinais que envolvem a burocracia, problemas de comunicação e tomada de decisão, baixos níveis de motivação, ambiente ruim, desperdício, acidentes e, nas palavras dos técnicos que elaboraram a proposta, "desgaste físico e mental, ambiente propício a desencadear doenças ou provocá-las - alcoolismo, psicoses -,busca de gratificações e adicionais diversos para compensar a falta de satisfação, falta de entendimento sobre a relação de seu trabalho com questões tais como saúde/doença, direitos/obrigações, etc".

As ações propostas para sanar esses problemas incluem a reorganização da estrutura funcional, otimização dos instrumentos de acompanhamento funcional, programa de formação, qualificação e desenvolvimento de pessoal, programa de desenvolvimento gerencial, de saúde do trabalhador, melhoria das condições de trabalho, revisão de rotinas, de acesso a informações e avaliação de decretos e leis.

Como podemos perceber, a PASERV enfrenta problemas estruturais tão sérios e de solução tão complexa, uma vez que envolve a esfera política, que a questão do assédio sexual é "uma gota num mar de problemas". Sanadas as questões básicas e implantada esta política de pessoal, acreditamos que a autarquia poderá então ocupar-se da questão do assédio.

4.2.3. A ANÁLISE DA EMPA

4.2.3.1. Situação geral

A EMPA é uma autarquia que atua com serviços básicos. O trabalho, exceto para os cargos administrativos e de diretoria, é de tecnologia rudimentar, perigoso, cansativo e expõe os funcionários à sujeira, umidade, mau cheiro e barulho. Os funcionários são divididos por zonas e divisões, estando fisicamente descentralizados. A divisão do trabalho é estanque, sem uma política adequada de mobilidade nas atividades.

O ingresso na autarquia se dá mediante concurso público. Alguns dos funcionários que lá trabalham pertencem a empresas prestadoras de serviços, sendo portanto, não efetivos.

A área de recursos humanos está em fase de estruturação. Até o momento, os procedimentos básicos da área ainda não estão em funcionamento. Não há processo

seletivo diferenciado, avaliação de desempenho, entrevista de desligamento, acompanhamento do período de experiência, etc, pelo menos não formalizados. Anteriormente a esta proposta de reestruturação, os rudimentos de atuação sistematizada junto aos funcionários evidenciavam um caráter predominantemente assistencialista.

Seu quadro de pessoal - nos níveis operacionais - é composto basicamente de funcionários analfabetos ou de instrução primária, de ambos os sexos, com idade variada e de nível sócio-econômico precário.

Uma análise das características deste quadro e da visão que os funcionários tem da autarquia, foi delineada em 1991, a partir de uma pesquisa solicitada pela Direção Geral com a finalidade de subsidiar uma política de recursos humanos. Esta pesquisa assumiu características de diagnóstico de clima organizacional, não podendo ser considerada como um trabalho científico, o que de certa forma pode comprometer a riqueza do relato.

Para a execução desta pesquisa, foi contratada uma psicóloga organizacional, que realizou entrevistas abertas com funcionários de diversos níveis, solicitando que os mesmos "falassem sobre a visão que possuiam da autarquia e de seu histórico de trabalho."

Os resultados desta pesquisa demonstraram que os funcionários ingressaram na autarquia motivados pela possibilidade de segurança, garantia de estabilidade profissional, vantagem salarial ou tradição familiar

(familiares trabalham ou trabalharam na autarquia). O ingresso na autarquia raramente foi relacionado com um projeto de vida ou como parte de um processo de desenvolvimento pessoal. Em outras palavras, ao mesmo tempo em que a EMPA oferece a vantagem de um vínculo empregatício estável, oferece a possibilidade de ingresso num emprego não desejado, pois poucos funcionários alegaram ter desejado ingressar na autarquia por ela própria ou pelo serviço que presta. Este grupo de trabalhadores, sem diploma e sem qualificação, se vê sem liberdade de escolha profissional.

No imaginário social da EMPA, o trabalho (...) guarda as mesmas relações que outras tantas atividades de processo primitivo: a espoliação da força física é associada na memória a uma condição animal do corpo - objeto. (Depoimento da psicóloga institucional)

O fatalismo e a imagem profissional desvalorizada também compõe o imaginário da EMPA. Em diversas entrevistas apareceram frases do tipo:

"Não existe muita gente qualificada no quadro..."

"As pessoas aqui são muito limitadas..."

"Sou uma pessoa que seleciona suas amizades. Não precisa dizer que aqui sou sozinho".

"Não adianta; isto aqui sempre foi assim e sempre vai continuar sendo; entra administração, sai administração e tudo continua como está. Os melhorzinhos saem".

"Francamente, dizer que tu é funcionário público há 10 anos...ninguém te quer!"

A pesquisa também apontou para aspectos da vida informal da autarquia.

"Ao lado de medidas administrativas como: controle do ponto, da ingestão de álcool e drogas, do absenteísmo encoberto pelos atestados (...) permanecem as estratégias de resistência. Bater ponto pelo colega, chefia que encobre faltas e atrasos, a convivência com a embriaguês no trabalho, a concessão personalizada de material...são condutas frequentes, mantidas sob o signo da camaradagem e de um pacto de solidariedade entre os servidores".

Estes atos tem um conotação compensatória e permeiam as relações informais da autarquia, prejudicando as tentativas de disciplina por meio de medidas administrativas.

Outras dificuldades na gestão de pessoal também foram apontadas pela pesquisa:

- A não existência de critérios administrativos únicos, havendo gestão personalizada em cada divisão.
- Chefias pouco preparadas para a função. A ascensão ao cargo é predominantemente por antigüidade e não por mérito.
- Há carência de recursos para aperfeiçoar as fontes de informação. Os funcionários em geral são mal informados.
- Interferência de fatores políticos na administração.
- Carência de planos de carreira e concursos internos.
- Elevado número de casos de alcoolismo.
- Problema da insalubridade abordado sob o enfoque meramente econômico.

Cabe nos determos um pouco mais na questão das chefias.

"De modo geral, os problemas das chefias (...) são oriundos da baixa escolaridade e da formação social e profissional primária dos sujeitos.", reza o depoimento da psicóloga, referindo-se à divisão operacional.

Nesta divisão há um significativo número de pessoas que não sabe dizer quem é o seu chefe. Há altas concentrações de poder no chefe imediato, e ainda hoje existem entre as chefias o pressuposto de que a função de comando é punitiva, policialesca, como se o funcionário fosse "bandido, marginal e transgressor", uma vez que não há uma prática única de liderança, havendo, isto sim, uma prática setorial personalizada, encontrando-se desde chefias democráticas até autoritárias feudais.

A confusão na aplicação de medidas administrativas se reflete nos encaminhamentos ao serviço social para a justificativa de faltas, via atestados médicos.

O acúmulo de encargos também atrapalha as chefias que tem que atender aos funcionários, à comunidade, aos chefes, ao serviço burocrático e às suas funções de rotina.

"A EMPA não oferece um suporte em relação à administração de uma política de pessoal clara. Varia portanto, conforme os recursos e características pessoais da chefia, as providências no sentido de ascenção e/ou punições dos trabalhadores". (Depoimento da psicóloga)

Existe entre as chefias a noção de que os trabalhadores são pouco interessados, mal acostumados, vagabundos. Por outro lado, existem indiscutíveis "dificuldades de administrar o poder em meio a um contingente de trabalhadores de conduta pouco organizada".

Dentro deste contexto, se dá a ocorrência de casos de assédio sexual. A maioria não tem comprovação e seu conhecimento se dá através de conversas informais "de corredor". Dos poucos que chegaram aos ouvidos da equipe de Recursos Humanos, apenas um até agora pode ser formalizado via sindicância interna. Outros no entanto, estão seguindo esta trajetória. A sindicância relativa ao caso denunciado de assédio sexual é o que passaremos a descrever agora.

4.2.3.2. A sindicância

Em dezembro de 1992, a EMPA instaurou uma sindicância a partir da queixa de uma funcionária terceirizada contra um funcionário efetivo da EMPA (sua chefia indireta). O pedido de abertura de sindicância partiu da área de RH da empresa. As sindicâncias são coordenadas por uma CPI (Comissão Permanente de Inquérito), cujos membros são funcionários oriundos de diversos setores, com curso superior completo, indicados pelo presidente da empresa. A queixa que originou a presente CPI referia-se a assédio sexual no trabalho, mais especificamente "Convites

para saídas após o trabalho, sendo ameaçada de possível demissão caso não aceite tais convites".

A reclamante é solteira, tem 25 anos, e é do setor de serviços gerais. Nunca havia procurado o serviço social da empresa prestadora de serviços, na qual estava cadastrada, mas procurou o serviço social da EMPA por "queda de pressão e desmaios". Na ocasião, os médicos nada constataram. A funcionária alega bom relacionamento com os colegas e diz que conhece sua chefia há 5 meses.

4.2.3.3. As entrevistas

a. A entrevista com a reclamante (DEZ/92)

P.- Como é o tratamento do seu chefe para com a senhora?
R.- Temos um relacionamento de trabalho distante, em função dele não ser chefe direto da área. Porém, no dia 07 de setembro de 1992 houve um almoço, no qual estavam presentes outros funcionários e ele, onde o mesmo fez um convite para um próximo almoço, o qual não chegou a acontecer. Tal convite não deixou claro suas intenções. Depois disso, ele foi até o meu local de trabalho para deixar um bilhete através de uma colega. Em função dos comentários existentes sobre a conduta desta chefia, passei a ficar preocupada com o conteúdo de tal recado. No dia seguinte, ele voltou a me procurar, sugerindo que eu avisasse em casa que ia chegar

mais tarde num dia de sábado. Não entendi tal sugestão e não me pronunciei.

P.- Tem conhecimento se esta chefia adota este tipo de assédio com suas colegas?
R.- Eu tomei conhecimento, desde meu ingresso na EMPA, sobre o comportamento desta chefia de assediar as novas funcionárias convidando-as para encontros íntimos, sendo vulgarmente conhecido por "Fulano Lingüinha".

P.- Alguma vez a senhora saiu a sós com ele?
R.- Não, nunca saí com ele.

P.- Caso a senhora tenha recusado tais convites, qual a reação do mesmo?
R.- Ele tentou me dissuadir de procurar o serviço social dizendo que a minha demissão já estava pronta.

P.- De algum modo estes acontecimentos tem interferido em sua vida profissional?
R.- Não.

P.- A sra. teria mais alguma declaração?
R.- Os outros funcionários poderão confirmar minhas palavras.

b. A entrevista com o acusado (DEZ/92)

P.- Há quanto tempo o sr. trabalha na EMPA?

R.- 14 anos.

P.- Qual o cargo que o sr. ocupa?

R.- Pintor.

P.- Qual a função que o sr. exerce atualmente?

R.- Chefe de setor.

P.- Qual a sua idade?

R.- 42 anos.

P.- Qual seu estado civil?

R.- Casado.

P.- Como é o seu relacionamento com os colegas e superiores hierárquicos?

R.- Tenho um bom relacionamento, com algumas divergências relacionadas ao serviço.

P.- O sr. tem conhecimento das normas do departamento?

R.- Sim.

P.- O sr. tem conhecimento do fato que originou esta sindicância?

R.- Não tenho clareza dos motivos. A única coisa que sei é que uma funcionária veio queixar-se no serviço social de que eu estava tendando induzí-la a ter um relacionamento íntimo comigo. Esta informação foi obtida através de vários colegas. Procurei em primeiro lugar a funcionária para confirmar a denúncia, sendo que a mesma confirmou. Depois vim até o serviço social, onde a assistente social me informou que realmente estava sendo aberta a sindicância.

P.- Como é o seu relacionamento com os funcionários da empresa prestadora de serviço?

R.- Tenho um relacionamento de colega para colega, tendo bastante abertura, inclusive em se tratando de problemas pessoais.

Este relacionamento, segundo o declarante, gera comentários de má-fé, onde os demais colegas interpretam este tipo de ajuda como de interesse em tirar proveito das colegas, sendo que o mesmo é o único que trabalha com funcionários do sexo feminino.

P.- Conhece a sra."X" (a reclamante)?

R.- Sim, apenas no serviço.

P.- Como é o seu tratamento para com esta sra?

R.- Tratamento de colega, dentro do devido respeito.

P.- Alguma vez convidou-a para sair após o expediente? Quantas vezes?
R.- Convidei, com mais outros colegas, para um churrasco. Depois disso, no fim do mês, deixei um recado: "Avisa em casa que tu vais chegar mais tarde por causa de um churrasco".

P.- Como o sr. explica o fato da reclamante estar sendo ameaçada de possível demissão caso não aceite tais convites?
R.- Ninguém a está ameaçando de demissão pois é uma das melhores funcionárias. Ela pode estar sendo ameaçada pela empresa prestadora de serviço devido ao grande número de licenças médicas.

P.- Como o sr. explica o fato de apontá-la como uma das melhores funcionárias mesmo tendo, segundo o sr., excesso de licenças?
R.- O problema dela de excesso de licenças é que ela teve uma lesão no joelho que a obrigou a se afastar do trabalho. O levantamento de faltas não é feito por mim. Eu não tomo conhecimento.

P.- Costuma sair com outras funcionárias desta empresa?
R.- Sim. Parei faz dois meses devido a tais comentários.

P.- O sr. teria algo mais a comentar?

R.- Acho isso tudo uma bobagem. Não deveria ser aberta sindicância pois poderíamos ter resolvido entre nós, por ser assunto banal.

c. Entrevista com testemunha n. 1 (JAN/93 - Sexo Masculino)

P.- Qual a sua função?

R.- Encarregado.

P.- Qual o seu cargo?

R.- Mecânico.

P.- O sr. conhece o acusado?

R.- Sim.

P.- Há quanto tempo?

R.- Há uns 12 ou 13 anos.

P.- Já trabalhou diretamente com ele?

R.- Não.

P.- Tem conhecimento da conduta do mesmo para com as funcionárias a ele subordinadas?

R.- O conhecimento que tenho é o que o próprio acusado comentou comigo em relação a algumas funcionárias com as quais o mesmo teve relacionamento íntimo, citando inclusive

uma funcionária com a qual tinha um relacionamento extra conjugal, há dois anos atrás.

P.- Após este episódio, o senhor teve outros contatos com o acusado?
R.- Sim, mas ele evitou falar sobre esse assunto.

P.- Segundo a reclamante, assim que ela entrou na empresa, ouviu comentários de que o acusado costumava assediar as novas funcionárias, convidando-as para encontros íntimos. O sr. tem conhecimento deste procedimento?
R.- Ouvi ele dizer: "Essa aí não vai escapar", referindo-se à reclamante. Faz um mês, uma funcionária sofreu por parte dele uma tentativa de estupro dentro do banheiro feminino. Ela foi ameaçada de demissão se denunciasse, visto estar em período probatório.

P.- O sr. teria mais alguma coisa a acrescentar a seu depoimento?
R.- Não.

d. Entrevista com testemunha n. 2 (JAN/93 - Sexo Masculino)

P.- Qual a sua função na empresa?
R.- Responsável de área.

P.- Qual o seu cargo atual?

R.- Apontador.

P.- Conhece o acusado?

R.- Sim.

P.- Há quanto tempo?

R.- 2 anos e meio.

P.- O sr. já trabalhou diretamente com ele?

R.- Não, eu tenho pouco contato.

P.- O sr. tem conhecimento sobre a conduta do acusado para com as funcionárias a ele subordinadas?

R.- O conhecimento que tenho em relação à conduta dele é o que todo mundo sabe, ele tem fama de assediar as mulheres que trabalham com ele.

P.- Segundo a reclamante, ao entrar na empresa ela ouviu comentários de que ele assediava as novatas. O sr. tem conhecimento deste procedimento?

R.- Pela fama dele, sim.

P.- O sr. conhece algum fato concreto que legitime a fama?

R.- Eu não, mas os subordinados diretos dele sim.

P.- Mais algum comentário que o sr. deseja fazer?

R.- Não.

e. Entrevista com testemunha n. 3 (JAN/93 - Sexo Feminino)

P.- Qual a sua idade?

R.- 38 anos.

P.- Qual seu estado civil?

R.- Viúva.

P.- Qual sua função na empresa?

R.- Serviços Gerais.

P.- Conhece o acusado?

R.- Sim.

P.- Há quanto tempo?

R.- Há 3 anos.

P.- Como é o tratamento deste para com a senhora?

R.- As vezes bom, as vezes agressivo, aí ele procura prejudicar as pessoas no serviço.

P.- Segundo seu colega, a senhora sofreu uma tentativa de estupro por parte do acusado, no banheiro feminino. A sra. confirma este fato?

R.- Sim. Há três anos atrás, ele entrou no banheiro e foi desabotoando a minha roupa e disse que queria ter relação sexual comigo e me mandou deitar no chão. Outra vez, me pegou e me levou para a sala onde as mulheres fazem a refeição e mandou que eu deitasse no chão. Como eu tinha medo que ele me colocasse na rua, obedeci. A partir daí ele passou a me perseguir no trabalho, tentando me prejudicar. Achei que o que ele fez comigo foi demais. Ele dizia que mandava em mim e, portanto, eu tinha que fazer o que ele quisesse. Ele não conversou comigo nem nada e já foi mandando, sem saber se eu queria fazer aquilo ou não.

P.- A sra. sabe se ele fez o mesmo com outras funcionárias?
R.- Comigo foi desse jeito, inclusive eu sei de outra colega que tá grávida que ele também quis ter relação, como ela recusou, ele começou a dar papel de advertência para ela assinar.

P.- Ele lhe ameaçou de demissão se a senhora não aceitasse?
R.- Ele me ameaçou dizendo que se ele quiser me colocar prá rua ele me bota porque ele tem esse poder.

P.- Este fato pejudicou sua vida profissional?
R.- Não, mas ele me deu uma repreensão dizendo que eu não cuidava direito do meu serviço e que da próxima vez eu ia receber uma punição.

P.- Alguma coisa mais a acrescentar?

R.- Ele abusou muito de mim. Sei que ele está furioso por causa dessa sindicância e quer saber quem está envolvido. Eu sinto medo disso. Uma vez minha filha adoeceu e ele abonou meu ponto. Eu fiquei contente e disse que ia comprar um presente prá ele. Ele disse: "Não precisa presente, me dando aquele negócio tá bom".

f. Entrevista com testemunha n. 4 (JAN/93 - Sexo Masculino)

P.- Qual sua escolaridade?

R.- Analfabeto.

P.- Qual o seu cargo na empresa?

R.- Capataz.

P.- Qual a sua função?

R.- Operário especializado.

P.- Quanto tempo o sr. tem de empresa?

R.- 34 anos.

P.- Conhece o acusado?

R.- Sim.

P.- Há quanto tempo?

R.- 12 anos.

P.- Qual o seu grau de relacionamento com ele?

R.- De amizade.

P.- Vocês saem juntos?

R.- Não.

P.- O sr. conhece a reclamante?

R.- Sim.

P.- O acusado demonstrou interesse por ela?

R.- Não.

P.- E em relação à outra funcionária que o acusou de estupro?

R.- Ouvi um papo de que ele a teria agredido sexualmente no banheiro, as mulheres falam.

P.- Como o acusado trata seus subordinados?

R.- Com respeito, faz reunião separado, homem e mulher.

P.- O sr. conhece a fama do acusado?

R.- Sim, mas eu me dou bem com ele e não quero que fique de mal comigo.

P.- O sr. teria algo mais a acrescentar?

R.- Não.

g. Entrevista com testemunha n. 5 (JAN/93 - Sexo Feminino)

P.- Qual o seu cargo na empresa?

R.- Serviços gerais.

P.- Qual a sua função?

R.- A mesma.

P.- Há quanto tempo trabalha na empresa?

R.- 6 meses.

P.- Conhece o acusado?

R.- Sim, desde que entrei na empresa.

P.- Ouviu comentários sobre a conduta dele com as subordinadas?

R.- Não, mas isto no meu ver vai de acordo com a conduta de cada mulher.

P.- A sra. teria algo mais a comentar a respeito?

R.- Deve ter havido um mal entendido.

h. Entrevista com testemunha n. 6 (JAN/93 - Sexo Masculino)

P.- Qual o seu cargo?

R.- Motorista.

P.- Qual sua função?

R.- Chefe de seção.

P.- Quanto tempo tem de empresa?

R.- 9 anos.

P.- Conhece o acusado?

R.- Sim, há 13 anos.

P.- Conhece a fama do acusado?

R.- Sim.

P.- Viu algum procedimento que comprove essa fama?

R.- Não, mas ouvi comentários de funcionárias, quando eu tentava averiguar, elas não falavam. Tanto os homens como as mulheres reclamam dele, pela atitude que ele tem para com as mulheres. Deve ter um fundo de verdade. É óbvio que existe o assédio também de parte das mulheres em relação aos chefes, porém cabe ao mesmo repelir este tipo de comportamento, mantendo a postura que o cargo exige. Porém, devido a grande facilidade, alguns chefes extrapolam o seu limite enquanto chefes e assediam as funcionárias. O acusado não consegue respeitar o seu limite enquanto chefe.

P.- Ele sai com as colegas após o expediente?

R.- Não, ele gasta demais e tá sempre sem dinheiro.

P.- O sr. conhece algum caso envolvendo o acusado?

R.- Não, só sinto não ter deflagrado esse processo. Me sinto constrangido porque cabe a mim cercar o pessoal para que não aconteça isso.

P.- O sr. teria algo mais a acrescentar?

R.- Não.

4.2.3.4. Novas etapas da sindicância

Em janeiro de 1993, a sindicância solicitou o afastamento do acusado de seu cargo.

Na mesma época, o comitê de sindicância recebeu um abaixo assinado dos funcionários do setor de serviços gerais, subordinados ao acusado, solicitando a permanência do mesmo visto "tratar-se de pessoa de alta integridade moral e profissional". O documento continha aproximadamente 70 assinaturas, de homens e mulheres.

A conclusão da sindicância, em março de 1993, foi a seguinte:

"Ao funcionário é proibido: (...) valer-se do cargo ou função para lograr proveito pessoal em detrimento da dignidade da função pública..." CLC 133/85, cap. III, art. 197, ítem XII.

Devido à gravidade dos acontecimentos envolvendo o funcionário com funcionárias do sexo feminino a ele

Faculdade de Ciências Econômicas
Biblioteca Gladis W. do Amaral

subordinadas, caracterizando um procedimento público e funcional inconveniente, onde o mesmo utiliza-se do cargo que ocupa para coagir funcionários do sexo feminino a: manter relações sexuais, inclusive no próprio local de trabalho; fazer "negociações informais" ou seja, troca de favores, utilizando para isso o abono de ponto e ameaças de demissão e/ou punição, caso as mesmas não submetam-se a sua vontade, encaminhamos o processo para instauração de inquérito administrativo. Salientamos que, no entendimento do sindicante, o abaixo-assinado, anexo ao processo, não ameniza a gravidade dos acontecimentos acima relatados. Visto que, as circunstâncias em que foram coletadas as assinaturas não são explícitas, não garantindo a legitimidade do mesmo.

Em abril de 1993, o Diretor Geral da autarquia determinou a instauração de inquérito administrativo. No mesmo mês, o acusado repetiu sua versão em um segundo depoimento, negando as acusações. Nos meses de abril e maio de 1993, foram chamadas as testemunhas abonatórias.

Três funcionários da área administrativa, do sexo masculino, alegaram que o acusado era um bom funcionário e que nunca ouviram queixas ou lhes foi reclamado diretamente algo sobre a conduta do mesmo.

Duas funcionárias de serviços gerais, do sexo feminino, declararam que o acusado "nunca se passou com as funcionárias" e que o mesmo era atencioso e prestativo. Disseram ainda que, certas funcionárias, para conseguirem

algum tipo de vantagem, tais como licenças, dispensas e outras, "agarravam" o acusado, bajulando-o, inclusive a própria reclamante.

Um apontador (sexo feminino) e um mecânico (sexo masculino) disseram não saber de nada e não ter queixas sobre o acusado. Outra funcionária, sexo feminino, auxiliar de serviços gerais, disse ter sido convidada para almoçar, mas "sem maldade". Disse, porém, ter tido relações sexuais com o acusado por duas ocasiões, mas alega não ter tido coragem de denunciar.

Em setembro de 1993, foi marcada uma nova audiência, onde a reclamante não compareceu, alegando estar em licença por motivos de saúde. Foi publicado um aviso no jornal Zero-Hora convocando-a, mas mesmo assim, ela não apareceu.

Algum tempo depois, o presidente da CPI saiu da EMPA. Isso levou a Direção da autarquia a nomear uma nova comissão e pedir prorrogação de prazo para o caso. Até dezembro de 1993, não havia provas concretas de que o réu fosse culpado das acusações, mas a chefia do setor já havia lhe retirado a "Função Gratificada". O caso estava atualmente "parado", aguardando a nomeação de nova CPI.

5. DISCUSSÃO

5.1.Análise das entrevistas de sondagem

Foi possível depreender que: a) O assédio sexual é visto como algo "natural" no contexto brasileiro, uma sociedade considerada "liberal". b) Independente dos casos de assédio, o sexo dentro da empresa é considerado desejável e há uma certa confusão entre relacionamento sexual consentido e assédio sexual. c) Ocorrem frequentemente casos de subordinados que oferecem favores sexuais em troca de vantagens profissionais sem que haja, porém, pressão. Ou seja, há um acordo entre as partes que, embora não nos pareça ético, não pode ser considerado como assédio sexual. d) Prevalece ainda nos meios empresariais porto-alegrenses a chamada "cultura machista", em que o homem se sente no dever de "cantar" as mulheres porque elas "estão dando sopa". e) Ambientes em que há desproporção entre o número de homens e de mulheres são mais propícios à ocorrência de assédio sexual. f) A mulher, pelas maiores dificuldades que o homem no mercado de trabalho, e as pessoas com menor poder de barganha profissional, de um modo geral, tendem a ser vítimas de assédio.

Além dessas conclusões, a análise da literatura e das entrevistas de sondagem trouxe à luz um dado extremamente relevante: os livros e as pessoas entrevistadas se referiam à questão do assédio basicamente nos meios

administrativos, gerenciais ou técnicos. As pessoas entrevistadas, por gravitarem num meio distante do chão de fábrica, e a literatura disponível, por razões que desconhecemos, não citam e não demonstram preocupação ou conhecimento do que se passa nos níveis operacionais em termos de assédio sexual. No entanto, como veremos posteriormente, nas três empresas pesquisadas o problema de assédio se concentrava nos níveis operacionais.

5.2. Análise das Empresas

Os resultados encontrados, mais do que surpreender os investigadores, revestiram-se de dramaticidade ao revelar um verdadeiro estado de escravidão e violência sexual nos níveis operacionais. Foram constatados casos de "passadas de mão", piadas grosseiras, chantagem, abortos provocados por funcionárias que engravidaram de suas chefias imediatas, e até estupro. As vítimas, todas mulheres de nível sócio-econômico-cultural baixo, muitas vezes tiveram receio de denunciar seus agressores temendo represálias, tais como a perda do emprego. Outras, que não se sujeitaram, foram agredidas, transferidas para setores e/ou horários ruins, perseguidas por suas chefias. Enquanto a funcionária administrativa ou a aluna de uma escola secundária podem buscar alternativas profissionais, que não as exponham ao

assédio, as operárias de baixa qualificação e baixa escolaridade não dispõem das mesmas opções.

A maior incidência de assédio sexual nos níveis operacionais das empresas Taylor's, PASERV e EMPA poderia ser explicada por uma "busca de compensações" ao ambiente precário de trabalho, pelas condições físicas como o trabalho noturno realizado com um mínimo de acompanhamento das gerências, pela proximidade física entre homens e mulheres, pela falta de condições de desenvolvimento profissional e pela falta de orgulho e respeito pelo trabalho em si e pela instituição em que o trabalho se realiza.

Esses dados não contradizem a literatura existente sobre o assunto, mas revelam a necessidade urgente de se buscar sua confirmação, através de pesquisas mais rigorosas, relacionadas especificamente ao chão de fábrica, incluindo empresas de diferentes tamanhos e ramos de atividade. Este terreno, ainda virgem em termos de pesquisa científica, merece a atenção imediata das lideranças empresariais e profissionais de recursos humanos. Carecemos também de literatura específica que considere a cultura brasileira, a formação de seu povo, nossas leis e nossos costumes. A literatura encontrada nos fornece um panorama geral, mas não responde a muitas indagações.

Além das questões relativas ao nível hierárquico, os seguintes pontos merecem discussão:

1. As empresas públicas tem menores condições, atualmente, de resolver a questão do assédio sexual do que as empresas privadas. A burocracia, o engessamento das normas, os critérios políticos adotados na gestão de pessoal e a estabilidade quase vitalícia dos funcionários após o período probatório, tornam inexequíveis medidas preventivas e de combate ao assédio sexual. Desta forma, embora a revisão da literatura e a Taylor's apontem métodos eficazes contra o assédio, as empresas PASERV e EMPA dificilmente conseguiriam adotá-los. Acreditamos que PASERV e EMPA deverão desenvolver métodos próprios, adaptados à sua realidade, como é o caso da política de recursos humanos proposta (mas não implantada) pela PASERV.

2. Para prevenir e combater o assédio sexual, é necessário uma moderna gestão de recursos humanos. Deve haver critérios de promoção, transferências e desligamentos claros, e uma relação madura entre chefia e subordinados. As chefias têm que ser bem selecionadas, qualificadas e acompanhadas. Devem existir canais de denúncia para os casos de assédio e mecanismos preventivos (políticas e treinamento) e punitivos definidos. Embora informalmente, a Taylor's conseguiu ativar alguns destes mecanismos, com resultados positivos visíveis.

3. Por ocuparem normalmente posições hierárquicas inferiores nas empresas (poucas mulheres ocupam cargos de chefia), as mulheres são as maiores vítimas de assédio sexual nos locais de trabalho. Na Taylor's, o simples fato de colocar uma chefia feminina na linha de produção, solucionou e evitou

muitos casos de assédio. Em nenhuma das três empresas pesquisadas encontrou-se uma queixa de assédio proveniente de funcionário do sexo masculino com relação a superior hierárquico do sexo feminino.

4. A troca de favores sexuais por vantagens no emprego é bastante comum. Nos níveis técnico, gerencial e administrativo, no entanto, esta troca pode ser consentida por ambas as partes. Nos níveis operacionais, encontramos com mais frequência uma "troca" forçada.

5. A maioria das empresas ainda não têm políticas nem canais para tratar o assunto. A Taylor's estabeleceu um método informal, as empresas PASERV e EMPA não estabeleceram método nem política nenhuma. Somente uma empresa, dentre as que pertenciam os entrevistados (entrevistas de sondagem) havia abordado o assunto e definido uma política. As demais não o fizeram e nem pensam em fazê-lo.

6. A chamada "cultura machista" ainda é uma realidade social e, como tal, se reflete na cultura das empresas inseridas nesse contexto. "cultura da impunidade" também é uma realidade brasileira impedindo, por vezes, que crimes mais graves que o assédio sexual, como por exemplo o assassinato, recebam a devida punição. A impunidade no Brasil explicaria porque os profissionais brasileiros "cantam" livremente as colegas e subordinadas, sem temer represálias.

7. As vítimas não são as culpadas pelo assédio, como creem alguns. As pessoas atacadas, de acordo com dados obtidos nesta pesquisa, não apresentavam comportamento diferenciado

ou roupas extravagantes. Não usavam mini-saias, mas uniformes industriais. Não usavam decotes, mas pesados e grossos macacões de trabalho. Nào eram perfumadas e bem penteadas, porque o ambiente de trabalho era úmido e mal-cheiroso. As vítimas eram apenas vítimas. Muitas jovens e bonitas, mas quem tem culpa de ser jovem ou bonito?

8. Todos perdem com o assédio sexual: O moral do grupo cai, as relações se deterioram, os critérios de promoção, admissão, transferências e demissões se deturpam e, consequentemente, a produtividade cai. Num momento em que as empresas buscam implantar processos de qualidade total, aumentar o índice de produtividade por funcionário e trabalhar com o conceito de reengenharia, é imprescindível manter um ambiente laboral de respeito e não-violência. Um funcionário assediado, temeroso, intimidado, desrespeitado em suas liberdades individuais, não terá condições psicológicas de produzir com a qualidade e rapidez que as empresas necessitam. Repetimos: TODOS PERDEM COM O ASSÉDIO SEXUAL.

9.Conforme demonstrado neste trabalho e na revisão da literatura, o assédio sexual não é uma questão sexual, mas uma questão de poder. Desta forma, não se pretende aqui desestimular as relações sociais e sentimentais entre colegas de trabalho, até porque entendemos que as pessoas passam a maior parte de seu dia neste ambiente e é natural que se estabeleçam relações afetivas. O que se pretende, ao contrário, é coibir as relações de pressão, violência e

chantagem no emprego, que prejudicam o moral e a carreira dos funcionários e a produtividade da empresa.

Finalizando, esperamos que os resultados deste trabalho despertem nos leitores um grau de inquietação suficiente para gerar novas pesquisas em torno do assunto. Acreditamos que, trazendo o tema para o debate de lideranças e formadores de opinião, estamos contribuindo para a futura implantação de políticas de trabalho que contemplem o assédio sexual e resguardem os trabalhadores desta forma de violência contra suas liberadades individuais.

6. CONCLUSÕES

Através deste trabalho é possível concluir que os métodos de prevenção e combate ao assédio sexual adotados pela Taylor's poderiam, teoricamente, ser aplicados a qualquer organização. Na prática, no entanto, as empresas PASERV e EMPA teriam dificuldades em implantar tal método devido à burocracia, engessamento e falta de recursos presentes em muitas empresas públicas.

Os métodos da Taylor's são recomendados às organizações em geral por se tratarem de um esforço para modernizar a gestão de recursos humanos. Esta gestão, como vimos, inclui a seleção, qualificação, acompanhamento e reforço do papel e imagem das lideranças, estabelecimento de canais de comunicação entre os diversos níveis hierárquicos,

estabelecimento de canais de denúncia em casos de abuso, definição de critérios de promoção e melhoria das condições gerais de trabalho.

É possível concluir também que o assédio sexual normalmente encontra nas mulheres suas principais vítimas e nos níveis operacionais seu campo mais fértil.

O tema ainda é pouco discutido e pouco explorado, sendo que encontramos apenas uma empresa que dispõe de políticas de prevenção e combate ao assédio sexual nos locais de trabalho. A literatura é quase inexistente no que se refere à realidade brasileira e ao chão de fábrica.

Assim sugerimos novas investigações sobre o tema enfocando o chão de fábrica, onde trabalham os que mais sofrem com este tipo de agressão.

7. BIBLIOGRAFIA

1. ALVES, J. C. & PETTI, Ileana. A mulher domada: uma visão feminina no Brasil colonial. **Cláudia**, São Paulo, 102 - 6, nov. 1992.

2. APESAR de bem preparada, a japonesa sofre discriminação. **Correio do Povo**, Porto Alegre, dez. 1992.

3. AS BRUXAS cercaram o vice. **Veja**, São Paulo, 25(38):20-6, set. 1992.

4. ASSÉDIO. **Zero-Hora**, Porto Alegre, 04 mar.1994, p.03.

5. ASSÉDIO sexual preocupa Conselho. **Correio do Povo**, Porto Alegre, 15 jan.1994, p.07.

6. AZNAREZ, Juan Jesus. Chineses aderem às cantadas. **Zero-Hora**, Porto Alegre, 09 jan 1994, p.28.

7. BARBOSA, Lívia. **O jeitinho brasileiro - a arte de ser mais igual que os outros.** Rio de Janeiro, Campus, 1992, 153p.

8. BEAUVOIR, Simone De. **O segundo sexo: a experiência vivida.** 2. ed. São Paulo, Difusão Européia do Livro, 1967, 500 p. (a)

9. BEAUVOIR, Simone De. **O segundo sexo: fatos e mitos.** 3. ed. São Paulo, Difusão Européia do Livro, 1967, 309 p. (b)

10. BERNSTEIN, Albert J. **Gerentes inteligentes, reações irracionais: a síndrome do dinossauro.** São Paulo, Makron, McGraw-Hill, 1991.

11. CALLIGARIS, Contardo. **Hello Brasil! - notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil.** São Paulo, Escuta, 1991.

12. CASTRO, Inês. A verdade sobre a conexão beleza-sucesso no trabalho. **Nova**, São Paulo, 130-33, set. 1992.

13. CHAMPAGNE, Paul J. Labor-relations: auditing sexual harassment. **Personnel Journal**, june 1989, p.124-139.

14. CORRÊA, Joaquim S.de O. **O exercício do poder na administração.** Rio de Janeiro, Editora Documentário, 1977, 123 p.

15.CROZIER, M & FRIEDBERG, E. **L'acteur et le systeme.** Paris, Seuil, 1977.

16.CURRY, Andréia & MORAES, Denise. Denúncia ao vivo. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 14 ago. 1992.

17.DAMATTA, Roberto. **Conta de mentiroso - sete ensaios de antropologia brasileira.** Rio de janeiro, Rocco, 1993, 209p.

18.DAMATTA, Roberto. **O que faz o Brasil Brasil?** 2. ed. Rio de Janeiro, Rocco, 1986, 126 p.

19.DEITAR na cama e subir na vida. **Marie Claire**, São Paulo, 57-9, out. 1992.

20.DÉLANO, Bárbara A. & TODARO, Rosalba. **Asedio sexual en el trabajo.** Santiago, Chile, Centro de Estudios de la Mujer, 1993, 109p.

21.DENÚNCIA de assédio sexual é facilitada pela suprema Corte. **Zero Hora**, Porto Alegre, 11 mar.1993, contra-capa.

22.DEUTSCHMAN, Alan. Dealing with sexual harassment. **Fortune**, 124(11):93-94, nov.1991.

23.DUARTE, Nikão. CPI da mulher traça o mapa da opressão. **Zero Hora**, Porto Alegre, 25 nov. 1992.

24.EATON, William. Senador é acusado de assédio sexual. **Zero Hora**, Porto Alegre, out.1993.

25.ELLIS, S., BARAK, A. & PINTO, A. Moderating effects of personal cognitions on experienced and perceived sexual harassment of women at the workplace. **Journal of Applied Social Psychology**, 21(16):1320-1337, 1991.

26.ESCOBAR, Maristella. Porque tantas mulheres trabalham e tão poucas chefiam? **Nova**, São Paulo, 21(3):16-19, mar.1993.

27.FARIA, José H. **Relações de poder e formas de gestão.** Curitiba, Criar Edições, 1985, 87 p.

28.FASSA, Bebeth & ECHENIQUE, Marta. **Poder e amor: a micropolítica das relações.** São Paulo, Aleph, 1992, 150 p.

29.FERNANDES, Bob. A vítima é o homem. **Isto É**, São Paulo, 1251:05-07, set.1993.

30.FERREIRA, Aurélio B.H. **Novo dicionário Aurélio.** Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1975, 1499 p.

31.FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder.** 10.edição, Rio de Janeiro, Graal, 1992, 293p.

32.FRANÇA penaliza abuso sexual. **Zero Hora**, Porto Alegre, 20 out. 1992.

33.FRANÇA: um projeto pune assédio sexual. **Correio do Povo**, Porto Alegre, jul.1992.

34.FREITAS, Mara. Os limites entre a intenção e o gesto. **Inovação Empresarial**, São Paulo, 43:4-7, dez.1994.

35.FRENCH, Marilyn. **A guerra contra as mulheres.** São Paulo, Best Seller, 1992, 251 p.

36.FREYRE, Gilberto. **Casa-grande e senzala - formação da família brasileira sob o regime de economia patriarcal.** 5. ed, Rio de Janeiro, Livraria José Olympio Editora, 1946, 846p.

37.FRIERSON, James G. **Labor relations: reduce the costs of sexual harassment.** Personnel Journal, nov.1989, p.79-85.

38.GALBRAITH, J. Kenneth. **Anatomia do poder.** 3. edição, São Paulo, Pioneira, 1989, 205p.

39.GILKOVATE, Flávio. **Homem: O sexo frágil?** 6. ed. São Paulo, MG Editores Associados, 1989, 350 p.

40.HANS, Marie-Françoise. **As mulheres e o dinheiro.** São Paulo, Paz e Terra, 1991, 348 p.

41.HARBRECHT, Douglas, SMART, Tim & GARLAND, Susan B. Sexual harassment: out of shadows. **Business Week**, Washington, 20-25, oct.1991.

42.HITE, Shere. **O relatório Hite.** 20. ed. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1989, 487 p.

43.HUNTER, C. & McCLELLAND. Honoring accounts for sexual harassment: a factorial survey analysis. **Sex Roles**, 24(11):725-752, 1991.

44.JABOR, Arnaldo. Mulher brasileira quer ser a mais sexy. **Folha de São Paulo**, São Paulo, fev. 1993.

45.JONES, D. Ação por assédio sexual não precisa de prova. **Gazeta Mercantil**, Porto Alegre, 11 nov.1993, p.33.

46.KILEY, Dan. **Síndrome de Peter Pan.** 4. ed. São Paulo. Melhoramentos, 1987, 262 p.

47.KRECH, D. & CRUTCHFIELD, R. **Elementos de psicologia.** 4. ed. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais, 1973, 416 p.

48.LAROUCHE, Janice & RYAN, Regina. **Estratégias Para mulheres no trabalho.** São Paulo, Makron Books, 1991, 427 p.

49.LIGHTLE, J & DOUCET, E. **Assédio sexual no local de trabalho - um guia para a prevenção.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 1993, 116p.

50.LOPEZ, Julie Amparano. Managing your career. **The Wall Street Journal**, January 12, 1994, p.B1.

51.MINGLE, John O. Sexual harassment. **Chemical Engineering Progress**, 21-24, mar.1987.

52.NEGÓCIOS anormais. **Zero Hora**, Porto Alegre, 30 set. 1992.

53.NEVILLE, Kathleen. Corporate attractions: an inside account of sexual harassment with the new rules for men and women on the job. **Training & Development Journal**, 45(1):80, Jan.1991.

54.NEW sex harassment policy. **Stanford Observer**, September-October 93, p.06.

55.NOVA lei protege as mulheres. **Correio do Povo**, Porto Alegre, 27 dez.1992.

56.NUNES, Vera. Nem todos tem direito ao trabalho. **Zero Hora**, Porto Alegre, out. 1991.

57.OIT denuncia assédio sexual contra mulheres no trabalho. **Zero Hora**, Porto Alegre, 01 dez. 1992.

58.OPERÁRIA denuncia assédio sexual no ABCD. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 17 jul.1993, p.3-4

59.PINTO, Luis C. Contra a hipocrisia. **Veja**, São Paulo, 7-9, out. 1992.

60.PODER de assalto. **Veja**, São Paulo, 72-4, set. 1992.

61.POMPEU, Khatia, CAMPOS, Nancy & PINTO, Fernando. Cantadas: os machões vão à caça. **Manchete**, Rio de Janeiro, 92-97, 1991.

62.PORRO, Alessandro, Paz para a casa de Eva. **Cláudia**, São Paulo, 80 - 3, set. 1992

63.PRODUTIVIDADE sexual em alta. **Veja**, São Paulo, 25(53), dez.1992.

64.PROTESTO: Funcionárias denunciam chefe por assédio sexual. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 25 nov. 1993, p.A16.

65.RAVAZZOLO, Ângela. Aumentam as denúncias de assédio sexual. **Zero Hora**, Porto Alegre, 24 fev.1994, p.42.

66.RIGER, Stephanie. Gender dilemmas in sexual harassment: policies and procedures. **American Psychologist**, 46(5): 497-505, may 1991.

67.ROSA, Marlene M. Assédio sexual: na mão do mais forte. **Cláudia**, São Paulo, dez.1993, 12:33, p.190-193.

68.SANT'ANA, Paulo. A cantada é fundamental. **Zero Hora**, Porto Alegre, 27 set. 1992. (a)

69.SANT'ANA, Paulo. O Útero e o cérebro. **Zero Hora**, Porto Alegre, 03 dez. 1992. (b)

70.SCLIAR, Moacyr. Ajoelhou - tem de rezar? **Zero Hora**, Porto Alegre, 31 out. 1993.

71.SEGAL, Troy. Os céus protegerão as moças. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 09 jul. 1992.

72.SEKLES, Flavia. A Bruxa está solta. **Veja**, São Paulo, 7-9, dez. 1992.

73.SEXUAL harassment out of the shadows;the Thomas hearings force business to confront an ugly reality. **Business Week**, New York, 20-5, out. 1991.

74.SILVA, Carlos E. L. Senador dos EUA acusado de molestamento sexual se interna. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 30 nov. de 1992.

75.SMOLOWE, Jill. Anita Hill's legacy. **Time**, New York, ____ 140(16):41, oct. 1992.

76. SOLOMON, Charlene M. Sexual harassment after Thomas hearings. **Personnel Journal**, dec.1991, p.32:37.

77.STUART, Peggy. Prevent sexual harassment in your work force. **Personnel Journal**, 70(12):34, dec.1991.

78.STUDART, Heloneida. **Mulher objeto de cama e mesa**. 22. ed. Rio de Janeiro, Vozes, 1974, 53 p.

79.SUMMERS, Russel J. Determinants of judgments of and responses to a complaint of sexual harassment. **Sex Roles**, 25(7-8):379-392, 1991.

80.TANNEN, Deborah. **Você simplesmente não me entende: o difícil diálogo entre homens e mulheres.** São Paulo, Best Seller, 1990, 304 p.

81.WILKENS, Joanne. **A mulher empreendedora - como iniciar seu próprio negócio - das dificuldades, das barreiras e das lutas para a mulher conquistar sua independência financeira.** São Paulo, McGraw-Hill, 1989.

82.WORKMAN, Jane E. & JOHNSON, Kim K. P. The role of cosmetics in attributions about sexual harassment. **Sex Roles**, 24(11):759-769, 1991.