

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas
Departamento de Psicologia

Karla Patrícia Armaneli de Almeida

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: A PONTA DO ICEBERG?

Belo Horizonte
2009

Karla Patrícia Armaneli de Almeida

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: A PONTA DO ICEBERG?

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Psicologia do Trabalho.

Orientadora: Prof^ª Maria Elizabeth Antunes Lima
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte

2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA DO TRABALHO

Monografia apresentada em
cumprimento parcial às exigências para
obtenção do título de Especialista em
Psicologia do trabalho.

Orientadora: Prof^a Maria Elizabeth Antunes Lima
Universidade Federal de Minas Gerais

Avaliada em 19 de fevereiro de 2009

Parecer Final: APROVADO

Belo Horizonte
2009

Dedico este estudo a todos os trabalhadores que trouxeram em sua fala, nos diversos atendimentos que realizei, os conteúdos que me moveram na busca de ampliar a compreensão do sofrimento que assisti de perto.

Agradeço à minha família que me oferece os motivos para continuar sempre, à Madalena que não pude agradecer oportunamente e às pessoas que se dispuseram a compartilhar sua experiência de sofrimento no trabalho.

À professora Maria Elizabeth Antunes Lima pela receptividade, paciência e ensinamentos.

E à força, certamente divina, que se manifesta e me fortalece.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo aprofundar o conhecimento sobre o conceito de assédio moral no trabalho a partir do estudo de caso. Trata-se de um estudo exploratório, sendo que os dados empíricos foram levantados por meio de entrevistas em profundidade. Buscou-se resgatar a dimensão da atividade de trabalho nas reflexões empreendidas, tentando evidenciar as relações que se estabelecem entre subjetividade e objetividade, indivíduo e meio. A pesquisa teórica apontou para contradições e oscilações nos conceitos propostos pelos teóricos que tratam do tema. Essas oscilações dizem respeito principalmente à atribuição da origem do assédio moral, ora aos indivíduos, ora ao meio. As discussões sobre assédio moral e conceitos correlatos impõem a necessidade de continuar os estudos sobre o tema para ampliar sua compreensão. Ao mesmo tempo, a divulgação alcançada pelo conceito sinaliza que já há um ganho no fato de ser um tema presente em diferentes fóruns de discussão. Este estudo permitiu ampliar a visão sobre o fenômeno e entendê-lo de maneira menos limitada. Circunscrever a ocorrência do assédio moral, tomando por base apenas a relação assediado / assediador é uma visão bastante reducionista tendo em vista que exclui o contexto amplo no qual se dá essa relação. Apesar do avanço possibilitado por este estudo, conclui-se que persistem lacunas no entendimento do problema, que necessitam ser preenchidas com novas investigações.

SUMÁRIO

RESUMO.....	05
INTRODUÇÃO	07
Capítulo 1. SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO	09
Capítulo 2. PERCURSO METODOLÓGICO	19
Capítulo 3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	25
3.1. A história de “MANOELA”	25
3.1. Análise do caso	39
Capítulo 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
Referências	45

INTRODUÇÃO

A atividade de psicóloga em diversas instituições nos colocou em contato com a violência no trabalho e o sofrimento de pessoas de diferentes categorias profissionais, revelados em atendimentos individuais no contexto organizacional e em mediações de conflito. Esta vivência profissional nos instigou a ampliar o conhecimento sobre o sofrimento no trabalho de maneira geral e, mais especificamente a empreender uma investigação sobre o assédio moral, considerando a adesão ao conceito que percebemos entre os trabalhadores para nomear um tipo de relação hostil que, por vezes se estabelece entre trabalhador, chefias e mesmo entre colegas.

Na atividade de mediação entre trabalhadores e sindicatos pudemos também observar ao longo dos últimos seis anos o conceito de assédio moral ganhar força e se consolidar como forma de expressão de trabalhadores e sindicatos para denunciar práticas violentas e humilhantes, atribuídas a relações despóticas e abusivas entre diferentes níveis hierárquicos ou até mesmo entre colegas.

Considerando que a mídia e até mesmo as publicações acadêmicas têm relacionado e, muitas vezes limitado, o assédio ao comportamento do assediador, descrito com traços perversos e como alguém que atormenta com humilhações de toda ordem uma determinada vítima, e o assediado como uma vítima indefesa, sendo que, a escuta tem sido do assediado e jamais do assediador, foi feita a tentativa de se fazer a escuta de uma pessoa assim nomeada.

Além disso, o contexto tem sido negligenciado e a relação é tratada de forma descontextualizada, como se ambos, assediador / assediado, não fizessem parte de uma organização. Daí podemos vislumbrar a relevância de se fazer a escuta das duas partes da relação. Este seria um passo importante para ampliar a compreensão sobre como se constroem as relações que culminam no que é chamado de assédio moral. No entanto, não logramos êxito nesse intento, conforme será exposto mais adiante.

Acreditamos que observar o ponto de vista daquele que se diz assediado seja um posicionamento legítimo de pesquisa, embora incompleto, já que analisa parcialmente as relações que se estabelecem e como ocorre a interação com a organização do trabalho. Seria revelador alcançar este âmbito de análise. Mesmo que essa possibilidade não tenha sido alcançada neste trabalho, a necessidade de se entender o conceito de assédio moral, sem excluir a categoria trabalho e o contexto no qual ele se dá, revelam-se como aspecto fundamental e, acreditamos que este já seja um passo na direção da ampliação do entendimento desse conceito.

CAPÍTULO 1

SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL

A existência de situações de agressão moral no ambiente de trabalho não é fato novo para a sociedade e nem para o meio acadêmico, mas a força alcançada pelo termo “assédio moral” parece advir da intensificação dessas situações no decorrer dos últimos anos. O termo foi consagrado pela mídia, pelos trabalhadores e pela sociedade em geral para designar certos tipos de situações degradantes e humilhantes no trabalho, ampliando sua visibilidade ao capturar em um conceito uma série de situações violentas e experiências subjetivas dos trabalhadores decorrentes dessas vivências. O termo, deste modo, agregou força descritiva a uma situação recorrente nas organizações e abriu caminho para mais discussões teóricas em fóruns antes não alcançados facilmente, tais como: o ambiente corporativo, público e privado, e o ambiente jurídico.

Entretanto, o uso maciço do termo “assédio moral”, em diferentes segmentos da sociedade, com a generalização dos significados a situações que extrapolam o conceito, tem caracterizado uma impropriedade em seu uso. Assim, delinear historicamente o conceito pode ser o passo inicial para nos ajudar a compreendê-lo e fazer uma apropriação adequada de conteúdos correlatos e de suas aplicações no entendimento de situações vividas pelos trabalhadores e nomeadas como assédio moral.

FREITAS et al, 2001, situando formas de violência no trabalho fazem referência aos estudos realizados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pela Organização Mundial de Saúde em 1996, apontando que, a partir desses estudos, foi consolidado o primeiro relatório sobre a violência no trabalho, apresentando esse tipo de violência como um problema mundial. Segundo os autores, na ocasião, foi realizada uma pesquisa em 15 países que compunham a comunidade européia. Foram entrevistadas 15.800 pessoas e o relatório apresentou como resultado uma grande variedade de comportamentos violentos no universo de trabalho, tais como: homicídios, estupros, roubos, agressões físicas, seqüestros, assédio sexual e

assédio moral. Ainda segundo o relatório, 12 milhões de pessoas disseram terem sido vítimas de assédio moral. Na referência à segunda edição do mesmo relatório, em 2000, os autores expõem resultados que demonstram que o fenômeno da violência no trabalho é global, mesmo que não tenhamos conhecimento total de sua extensão. Consideram que no conjunto das formas de violência apontadas, a violência psicológica é a que apresenta o maior crescimento no período. O assédio moral, desta forma, se configura como uma, dentre outras formas de violência no trabalho e assim será descrito nesta monografia.

Nos anos 80, Heinz Leymann, na Universidade de Estocolmo, dedicou-se a pesquisas sobre ambiente de trabalho e saúde, investigando o sofrimento no trabalho. Nestes estudos chegou a resultados inéditos e alarmantes que o levaram a ampliar sua investigação para o âmbito nacional e, em seguida, para toda a região escandinava e para os países da língua alemã (FREITAS et al, 2001). Em 1993, utilizou os termos *mobbing* e *psicoterror* para qualificar certas formas de violência no trabalho. Segundo Sobbol (2008), Leymann, apontou que o termo *mobbing* foi inicialmente utilizado por Konrad Lorenz, biólogo, para descrever o padrão relacional de algumas espécies de animais que isolam um de seus membros que, por várias razões, vai ser expulso do grupo. Anos depois, um médico sueco, Heinemann, utilizou o termo para identificar atitudes altamente destrutivas de um grupo de crianças contra uma única criança (SOBOLL, 2008, p.25). Considerando essa dinâmica e identificando semelhanças de comportamento nas relações de trabalho, Leymann seguiu esse padrão conceitual ao usar o termo *mobbing*.

Segundo o dicionário inglês, *to mob* é um verbo cuja tradução é maltratar, atacar, perseguir, sitiar. Indica-se por *mobbing*, o tipo de agressão praticada por algum animal, que cerca de maneira ameaçadora um membro de um grupo, provocando sua fuga por pavor de ser atacado ou morto. Aplicado ao ambiente de trabalho, o termo diz respeito aos atos e comportamentos do patrão, gerente ou superior hierárquico ou dos próprios colegas, que traduzem uma atitude de contínua e ostensiva perseguição, acarretando danos às condições físicas, psíquicas e morais da vítima (Guedes 2003). Soboll (2008) salienta que o *mobbing* é utilizado para indicar agressões de um grupo contra pessoas ou contra uma única pessoa e é predominante em países europeus, com exceção da Inglaterra, onde é usado mais o

bullying, e em 80% dos casos, os supervisores no trabalho são indicados como agressores. É característica do *bullying* que a agressão seja originária de uma só pessoa.

Soboll (2008) aponta as duas principais abordagens sobre as hostilidades contínuas que ocorrem no ambiente de trabalho: a européia, que aplica os termos *mobbing* e *bullying* como semelhantes e a americana, que usa o termo *mobbing*. Chama a atenção para o fato de que as expressões *mobbing* e *bullying* foram consideradas por vários autores como semelhantes a outros termos de diversos países: *harcèlement moral* (França), *acoso* ou *maltrato psicológico* (Espanha), *coacção moral* (Portugal) e *molestie psicologiche* (Itália). Mas ressalta que, embora haja um número de estudos significativos sobre o tema no mundo, a falta de padronização metodológica dificulta sua comparação. Portanto, o conceito não é consensual (Informação verbal)¹.

Buscando apresentar pontos de especificidade dos termos *mobbing* e *bullying*, Soboll(2008) refere-se à terceira edição do relatório “Violência no trabalho” da OIT onde a diferenciação entre os termos é justificada para especificar a agressão que é realizada por um indivíduo, no *bullying*, ou por um grupo, no *mobbing*. O ponto comum entre os diversos conceitos, conforme Einarsen (apud SOBOLL, 2008), está na duração e na repetição dos comportamentos negativos. Tanto o *mobbing* quanto o *bullying* chamam a atenção para os efeitos negativos da violência não física sobre as pessoas, de forma duradoura e repetitiva

É interessante apontar a reflexão de Freitas et al (2001) a respeito do berço no qual emergiu o conceito de assédio moral: eles partem da observação de que os estudos escandinavos sobre a violência no trabalho foram pioneiros e ainda são uma fonte importante de referência para pesquisas, indagando-se sobre o porquê das primeiras pesquisas sobre esse tema terem sido realizadas nessas sociedades tidas como mais democráticas e igualitárias. Os autores fazem três conjecturas a esse respeito: a de que a sociedade cria o ambiente social e político que faz vigorar a cobrança e aprovação de leis que respeitem o homem mais do que a propriedade,

¹ Curso ministrado em julho de 2008, no III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Doutora Lis Andréa Pereira Soboll.

assegurando o seu cumprimento e reduzindo os seus efeitos sobre as vítimas; a de que as leis servem não apenas para proibir e penalizar, mas também para prevenir o surgimento de condições nocivas e estimular o aprimoramento de mecanismos mais salutareos no ambiente laboral; a de que o que se passa no interior das organizações, notadamente no das empresas, diz respeito à sociedade como um todo, a quem aquelas devem prestar contas. Assim, eles acreditam que existiu um contexto histórico favorável à emergência desses estudos nos países escandinavos.

Em 2001, Freitas et al escreve no Brasil o primeiro artigo acadêmico sobre o “assédio moral” nas Organizações (Freitas, et alii, op. cit.). Este artigo divulga no país o primeiro livro da psiquiatra e psicanalista Marie-France Hirigoyen², no qual ela propõe um conceito de “assédio moral”:

“por assédio em um local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.” (HIRIGOYEN, 2001, p.65)

Em 2002, a médica Margarida Barreto realizou um importante estudo de campo, no qual analisou as graves humilhações sofridas por trabalhadores dos setores químico, cosmético, farmacêutico e plástico de São Paulo. Este estudo resultou em sua dissertação de mestrado em Psicologia Social, na PUC/SP, com o título “Uma jornada de humilhações”, onde analisou os danos que esse tipo de hostilidade causa à saúde do trabalhador. Segundo Novaes (2003), esse foi o primeiro estudo brasileiro a encarar a violência moral no trabalho como causa ou agravante de problemas de saúde. Foram consolidados os relatos de cerca de 2.072 trabalhadores, de 97 empresas entre 1996 e 2000 e, do número total de entrevistados, 870 pessoas – 494 mulheres e 376 homens – apresentaram histórias severas de humilhação no trabalho ou assédio moral em virtude de terem sofrido acidente no trabalho ou adoecido.

Com sua divulgação, o tema alcançou lugar de destaque nas matérias da imprensa, ganhando espaço em jornais e revistas de grande circulação. Margarida

² HIRIGOYEN, M.-F. **Assédio Moral - a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

Barreto e Roberto Heloani³ criaram um site na internet para postagem de informações sobre “assédio moral”, ampliando a disponibilidade e a circulação de informações sobre o fenômeno, tornando-se uma referência para pesquisas e alcançando milhares de acessos.

O termo “assédio moral” fica então consagrado no Brasil para designar humilhações recorrentes no ambiente de trabalho. Segundo Soboll(2008), os fenômenos descritos em termos de assédio moral, *bullying* e *mobbing* são expressões de violência psicológica extrema no âmbito do trabalho, diferenciando-se teoricamente a partir da realidade social vivenciada, da formação teórica e da prática profissional dos autores. A diferença fundamental entre eles estaria na sua origem, nas características ressaltadas, e ainda, na perspectiva de análise da realidade cultural em foco para cada caso ao qual o termo está ligado. Essa autora, usa o termo “assédio moral” para se referir a situações de extrema violência psicológica no trabalho, de maneira continuada, agressiva e personalizada, ou seja, o alvo das agressões pode ser uma pessoa específica, duas ou mais pessoas mas o processo de perseguição passa a ser direcionado e pessoal. Os comportamentos hostis ocorrem repetidas vezes e por um período de tempo estendido.

A mesma autora afirma que a prática do assédio moral é caracterizada por intencionalidade nos atos de prejudicar, anular ou excluir uma ou algumas pessoas como alvo e, esta é uma afirmação que já, inicialmente, suscita dúvidas sobre a possibilidade de inferência desta intencionalidade quando, até o momento, não se realizou qualquer tipo de exame da subjetividade daquele que é dito assediador.

Para facilitar a visualização dessa lacuna no uso do conceito de assédio moral podemos pinçar algumas colocações dos autores reveladoras dessa questão. Para isto, iniciaremos com a posição dos precursores da discussão sobre assédio

³ Pesquisadores engajados na discussão sobre assédio moral no Brasil. Margarida Barreto é ginecologista e médica do trabalho (CREMESP 15713); doutora em Psicologia Social (PUC-SP). Dissertação de mestrado: "Uma Jornada de Humilhações"; tese de doutorado: "Assédio Moral no Trabalho. A violência sutil". José Roberto Heloani é formado em Direito pela Faculdade de Direito São Francisco-USP; formado em Psicologia pela PUC-SP; mestrado em Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas-FGV-SP; doutorado em Psicologia Social pela PUC-SP; livre-docente e professor pesquisador da Faculdade de Educação da UNICAMP; professor pesquisador da FGV-SP.

moral, no Brasil, ao se referirem a esse fenômeno como um problema organizacional:

Entendemos que é preciso ter em mente que o assédio moral é em si um problema organizacional simplesmente porque ocorre dentro do ambiente de trabalho, entre pessoas que são parte da estrutura organizacional. O assédio moral detém prerrogativas a partir de papéis organizacionais e encontra respaldo em questões ou aspirações organizacionais, o que torna a empresa co-responsável ou não isenta pelos atos culposos ou dolosos que ocorrem em seu interior. [...] Quando consideramos o assédio moral uma questão organizacional, entendemos que algumas empresas negligenciem os aspectos desencadeadores desse fenômeno, ou seja, consideramos que o assédio moral ocorra não porque os dirigentes o desejem, mas porque eles se omitem (FREITAS et al, 2001, p.37-38).

Neste momento, as organizações surgem como fator de análise do assédio moral, mais pela omissão de seus dirigentes em seu papel regulador do que por criar as condições para que os comportamentos de assédio ocorram. No entanto, em outros momentos, a descrição do assédio se configura tendo um caráter essencialmente individual, personalizado.

“Nas organizações, a violência e o assédio nascem do encontro da inveja do poder do outro e da perversidade. Esse poder pode ser real ou imaginário, mas ele incomoda o agressor, sendo que o atributo que o expressa pode ser sustentado em qualquer fonte, como conhecimento, beleza, relacionamento social ou competência.” (FREITAS, et al, p.25)

E ainda, considerando que as elaborações sobre o conceito avançam no sentido de incluir o assédio organizacional como parte do contexto do assédio moral, como discutiremos adiante, seria importante distinguir também como esta suposta intencionalidade se relaciona com o que está colocado como assédio organizacional. Mas na revisão teórica empreendida os autores não deixam claro essa integração entre os dois conceitos, o que faz com que seus posicionamentos oscilem entre atribuir a manipulação do assédio à dimensão pessoal ou do ambiente. Acreditamos que essa dicotomia conceitual advém da ruptura que esses autores promovem entre subjetividade e objetividade. Assim, ora atribuem a origem do assédio moral ao indivíduo, ora ao meio, parecendo ignorar que essas instâncias são inseparáveis, ainda que diferentes.

Outros autores também apresentam esta oscilação, ora atribuindo o assédio ao indivíduo, ora ao meio. Durante o curso proferido em julho de 2008, no III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Soboll (2008),

apesar de afirmar o assédio moral como uma ação pessoalizada, afirma também, por várias vezes que a abordagem do problema é reconhecidamente multifacetada, a violência no local de trabalho não é um fenômeno individual e sim um problema enraizado em fatores amplos, de ordem social, econômica, organizativa e cultural. Ela assinala que para se compreender o processo é preciso considerar todo o contexto, é preciso o cuidado para não considerá-lo do ponto de vista exclusivamente individual. O chefe, normalmente colocado como “ator principal” no assédio moral é um representante da organização e, se há o assédio, a instituição pode ser conivente ou mesmo desencadeadora do processo. A autora chama a atenção para a influência da organização do trabalho na ocorrência do assédio moral:

A organização do trabalho desempenha um papel central quando avaliamos a ocorrência do assédio moral e também do assédio organizacional. Mais do que permitir que a violência aconteça, alguns aspectos da forma como o trabalho está organizado podem estimular ou evitar a ocorrência dessas práticas (SOBOLL, 2008, p. 45).

A autora faz menção também à dificuldade em diferenciar o assédio moral e assédio organizacional, mas sinaliza como importante a diferenciação para se planejar e proceder a ações que intervenham no assédio moral.

A resposta dada a uma pergunta pode ser útil na tarefa de diferenciar as estratégias de assédio organizacional e do assédio moral: para que esses comportamentos são praticados? Para alcançar resultados e controlar, ou para prejudicar e excluir? Enquanto no assédio moral o propósito é prejudicar e livrar-se da pessoa, nas estratégias de assédio organizacional a finalidade é melhorar a produtividade e reforçar o controle. Há, no entanto, que se ter cautela em tentar delimitar precisamente as duas práticas no cotidiano.

Deve-se considerar que nas circunstâncias objetivas de trabalho o assédio moral e o assédio organizacional podem ocorrer simultaneamente, aproximando os dois fenômenos a ponto de não ser possível diferenciá-los, em alguns casos. Mesmo diante disso, a caracterização é relevante, tendo em vista as estratégias de combate, prevenção, intervenção e controle da violência no ambiente de trabalho (SOBOLL 2008, p. 89)

Apesar de ressaltar a importância da organização do trabalho, dos fatores econômicos e sociais na manifestação do assédio moral, Soboll (2008) endossa e utiliza-se de descrições do assédio moral que fazem uma abordagem psicologizante do fenômeno, evidenciando problemas na sua elaboração conceitual. Um exemplo

disso é a descrição feita por Heloani (apud SOBOLL, 2008, p. 35) do que é a intencionalidade, apontada como característica do assédio moral.

O assédio moral caracteriza-se pela intencionalidade; consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua conseqüente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. (...) Sem dúvida, trata-se de um processo disciplinador em que se procura anular ameaça (apud SOBOLL, 2008, p. 35).

Portanto, embora a autora reconheça, em muitos momentos, que seja um equívoco individualizar e personalizar as situações de assédio moral, recorre, em suas análises, a certas perspectivas que nos induzem a pensar de modo diverso. Isto ocorre por exemplo, quando diz que “o termo assédio moral” é mais apropriado para figurar as formas que envolvem pessoalidade e má-intencionalidade” (SOBOLL, 2008, p. 86). Ora, se a má intenção é posta como critério, é ao indivíduo que ela está se referindo e, dessa forma, individualizando a questão.

Feitas essas considerações e com objetivo de descrever o que os autores citados estão chamando de assédio organizacional usaremos, inicialmente, a descrição feita por Freitas et al (2001) de algumas condições e situações organizacionais que facilitam a emergência de comportamentos violentos, abusivos e humilhantes: a competição exacerbada, onde tudo é justificado em nome da guerra pela sobrevivência da empresa; a supervalorização de hierarquias, onde os chefes são seres intocáveis e inquestionáveis; as reestruturações, fusões, parcerias feitas sem planejamento em relação às pessoas e aos cargos afetados, sem transparência e sem critérios claros de avaliação e negociação de demissões, onde algumas funções executivas e de coordenação podem ser duplicadas e para as quais não houve negociações de transferências ou reconversão dos profissionais afetados; terceirizações que podem gerar conflitos decorrentes da diferença de vínculo e direitos decorrentes; isto dentre outras tantas situações que podem se constituir em um espaço aberto para a colocar profissionais em posição de vulnerabilidade e como alvo de hostilidades.

Soboll (2006) realizou estudos sobre assédio moral tendo como base a realidade do trabalho de bancários, mas certamente muitas de suas conclusões têm aplicação em outros contextos. Segundo a autora, considerando que as novas

configurações da organização do trabalho sujeitam os trabalhadores a meios cada vez mais sofisticados de controle da subjetividade, a estratégias que estimulam a competitividade entre os iguais, num tempo de curto prazo e numa lógica de supervalorização dos resultados em detrimento dos processos, tornam-se mais comuns a fragilização dos vínculos e a cisão do coletivo, instalando o isolamento.

[...]o assédio moral apresenta-se como uma forma de abuso no exercício do poder, que pode mobilizar o coletivo contra um trabalhador, com o objetivo de excluir aquele que representa ameaça para a estabilidade do controle e da dominação.

Embora o agressor seja freqüentemente personificado em um profissional específico, geralmente superior hierárquico, as situações de terror psicológico no trabalho não são apenas conflitos entre chefe e subordinado. A violência psicológica extrema no ambiente de trabalho reforça o individualismo e o isolamento, segmenta e desmobiliza o coletivo dos trabalhadores e interfere no padrão de solidariedade entre os pares, deixando os trabalhadores ainda mais solitários, sem possibilidades reais de luta, apáticos, submissos e acuados (SOBOLL, 2006, p.120).

O enfraquecimento dos vínculos entre os trabalhadores pode favorecer uma manipulação perversa pelo isolamento decorrente desta injunção. O que começa como assédio organizacional, por meio de políticas e práticas gerenciais violentas cria o ambiente propício ao surgimento e consolidação do assédio moral. É importante ressaltar, no entanto, que é o contexto organizacional, nos modos de produção preconizados atualmente, que quebra os coletivos e enfraquece os vínculos ao reforçar o individualismo e o isolamento, deixando, com isto, um espaço aberto à manipulação perversa. Nesse sentido, a violência ganha força em um contexto favorável à sua emergência.

Podemos ampliar um pouco essa análise em torno do contexto organizacional no capitalismo contemporâneo. Nesse novo mundo do trabalho, laços mais profundos como a lealdade e compromissos mútuos, passam a ser anacrônicos. Assim, enfraquecem-se referências fundamentais nas relações e na solidariedade possível entre as pessoas. Podemos dizer que formas mais superficiais de ligações se tornam mais úteis e instrumentais para as pessoas. Os questionamentos de Sennet (2004) sobre imposições do capitalismo flexível ao caráter humano são reveladores do contexto que apontamos:

Como decidir o que tem valor duradouro em nós numa sociedade impaciente, que se concentra no momento imediato? Como se pode buscar metas de longo prazo numa economia dedicada ao curto prazo? Como se pode manter lealdades e compromissos mútuos em instituições que vivem

se desfazendo ou sendo continuamente reprojctadas? (SENNET, 2004, p.11).

Bauman (2005) também ilustra o cenário atual das organizações nessa breve descrição:

Muitos pisos de fábricas e corredores de escritórios se tornaram palco de uma competição acirrada entre indivíduos lutando para que os chefes os percebam e os contemplem com um aceno de aprovação – em vez de serem, como no passado, estufas da solidariedade proletária na luta por uma sociedade melhor. (BAUMAN, 2005, p.40)

Assim, os contextos das atuais organizações de trabalho são propícios ao conflito, onde são comuns situações de competição entre pares, insegurança e instabilidade gerados nos macro sistemas que orientam as políticas e diretrizes das organizações. Se esses contextos não forem bem conduzidos e direcionados por uma política que favoreça à negociação, à comunicação, à valorização da ética e à colocação de seus limites, acabarão por permitir a ocorrência de situações extremamente hostis e que podem culminar no que é descrito como assédio moral.

Pode se concluir, a partir deste breve percurso, que o delineamento do conceito de assédio moral ainda não está bem claro e percebe-se muitas confusões com tendências a generalizações inapropriadas sobre o termo, o que ocasiona o enfraquecimento desse mesmo conceito. A própria Hirigoyen (2002), em “Redefinindo o Assédio Moral” o retoma para dizer o que não é assédio moral, ou seja, ao invés de oferecer uma definição positiva do seu objeto, a autora o definiu negativamente. Isto, definitivamente, não resolve o problema.

Feitas essas considerações sobre essa lacuna conceitual, ressaltamos que o uso que faremos do conceito assédio moral será a partir da possibilidade de descolá-lo do nível estritamente individual, ampliando a análise para o nível organizacional e buscando fazer a inclusão da categoria trabalho como produtor de sociabilidades e daí essencialmente implicado nas questões que envolvem o problema.

CAPÍTULO 2

PERCURSO METODOLÓGICO

Tendo em vista a lacuna existente nas publicações sobre assédio moral em torno da visão do chamado “assediador”, buscamos identificar pessoas acusadas de assediar e que estivessem dispostas a conversar, serem ouvidas e expor sua perspectiva da situação. Assim, seria feita a escuta tanto daquele que foi acusado de assediador quanto do que ficou no lugar do assediado, empreendendo, dessa forma, a escuta dos dois lados de um processo nomeado de assédio moral.

Inicialmente, buscamos informações junto ao sindicato de trabalhadores do Judiciário, dos bancários e da saúde. Em cada uma destas representações sindicais tomamos ciência de uma variedade de casos de denúncia de assédio moral. Para que o caso se apresentasse como possível de ser pesquisado era necessário atender a uma prerrogativa fundamental: a denúncia ao sindicato representativo da categoria deveria ter sido formalizada com documentos que explicitassem o nome daquele que fora acusado de assédio. Assim, a partir da formalização da acusação, onde o sujeito já teria sido nomeado “assediador” poderíamos dar seguimento à pesquisa e daí fazer o primeiro contato.

Encontramos muitos casos de acusação de assédio moral que não haviam sido formalizados, tendo se esgotado a partir da mudança de local de trabalho da pessoa assediada ou mesmo do acusado de praticar assédio, este último, geralmente por promoção.

Os documentos a que tivemos acesso muitas vezes traziam poucas informações sobre o contexto do assédio, como se a simples menção ao conceito resumisse toda a situação vivida pelo trabalhador. O assediado já era caracterizado

pelo conceito bem como a implicação de cada um no desfecho da relação hostil do assédio moral.

O objetivo inicial desta abordagem foi criar a possibilidade de capturar uma visão do que é chamado assédio moral, numa perspectiva que considerasse o fenômeno incluindo o referencial daquele que é nomeado como assediador. Esta escuta poderia ampliar a compreensão das relações que se estabelecem em torno da situação que na maioria das vezes é resumida em assediador (perverso) / assediado (vítima). O objetivo inicial não foi alcançado, mas esse posicionamento nos manteve alertas para buscar fazer uma abordagem do tema que não repetisse o reducionismo com qual muitas vezes nos deparamos.

A apropriação das discussões de diversos autores sobre o conceito de assédio moral foi realizada considerando-se principalmente o grande volume de informação que hoje circula sobre o conceito. Entretanto, procuramos aqui fazer uma abordagem ontológica ao analisar o caso. A história de Manoela, o caso aqui analisado, é que nos guiou em nossas reflexões e não a teoria. Assumindo essa posição, permitimos que o objeto se revelasse sob nosso olhar e nos conduzisse para, só então, lançar mão de conteúdos teóricos, visando aprofundar o entendimento sobre a dinâmica que se apresentava diante de nós.

Se num primeiro momento ainda havia o impulso de se buscar um caso para “provar” a teoria, esta posição foi abandonada ao nos depararmos com a realidade no relato de Manoela: em vários momentos, foram expressos conteúdos que fugiam ao arcabouço teórico normalmente trazido pelo conceito de assédio moral. Um desses pontos diz respeito à passagem do que poderia ser chamado de assédio organizacional para o assédio moral. Na revisão da teoria, percebemos uma descontinuidade entre esses conceitos, revelando uma amputação de parte da realidade que compromete a compreensão do todo.

Adotamos neste estudo, como um parâmetro fundamental, a concepção segundo a qual “ ao propormos conhecer um dado objeto ou uma dada situação, devemos, antes de tudo, dirigir nosso olhar em sua direção, tentando deixar de lado qualquer idéia apriorística que possamos ter a seu respeito”(LIMA, M.E.A.,2002).

O estudo de caso, adotado como recurso metodológico, revelou relações singulares entre o sujeito, sua atividade e a instituição, possibilitando um melhor entendimento das mediações que aí ocorrem e que podem estar entrelaçadas com o chamado assédio moral.

Encontramos vários casos, denunciados a sindicatos, em que, considerando o relato do “assediado”, observava-se características presentes no assédio moral, como é, geralmente, descrito:

Toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho. (HIRIGOYEN, 2001, p. 65).

Entretanto, mesmo tendo acesso a vários casos que pareciam coerentes com as descrições oferecidas pela teoria, houve uma série de contratempos que dificultaram alcançar um dos sujeitos de nossa pesquisa – “o assediador”:

1. Havia poucos casos formalizados (três casos).
2. Os casos mais acessíveis para pesquisa em termo de deslocamento geográfico (havia pessoas acusadas em outros estados ou em cidades distantes de BH) não eram casos formalizados, existia uma queixa no sindicato, mas o “assediado” não deu andamento à apuração.
3. Houve negativa da instituição onde ocorreu a denúncia de assédio. Por exemplo: o sindicato dos bancários, disponibilizou um caso, que tinha se tornado público, e cujo processo já havia sido ganho em primeira instância pelo “assediado” e com o valor da indenização fixado em mais de cem mil reais. Foi feito contato com a área de gestão de Relacionamento do banco, que fez contato com a área jurídica e com o acusado de “assediador” para indagar a possibilidade de participação na pesquisa. O “assediador”, agora era ocupante de um cargo importante em uma grande capital do Brasil e, segundo retorno da instituição, não manifestou interesse em participar da pesquisa. Ainda a respeito deste caso, fomos informados de que o diretor de recursos humanos à época tinha se aposentado. Solicitamos indagar a este aposentado se havia possibilidade de conversar conosco sobre a situação ocorrida à época e nomeada como assédio, deixando nosso contato. Após

alguns dias, a gerência de “RH” do banco respondeu que este senhor não tinha interesse em participar de tal pesquisa.

4. Houve um caso, em que um assediado foi entrevistado e os conteúdos da entrevista analisados, mas ao sondar o assediado sobre a possibilidade de se fazer contato com o “assediador” ele demonstrou grande receio e muita ansiedade em remexer na história após ter conseguido sair daquela situação extremamente aversiva, solicitando que não fosse feito nenhum contato com o “assediador”.

Identificamos um caso que, a princípio, parecia possibilitar o acesso ao “assediador” e ao “assediado. Apresentava as seguintes características:

- Foi formalizado em documento endereçado ao Sindicato da Categoria com queixas de perseguição;
- A pessoa que se sentiu assediada nomeou de assédio moral o ocorrido e indicou que estava sendo perseguida pelo seu chefe imediato, nomeando-o;
- Foi feito um contato por telefone com o chefe imediato⁴ acusado de praticar assédio, no sentido de convidá-lo a participar da pesquisa. Ele disse que não teria objeções mas que precisaria informar à direção da instituição⁵ e solicitar autorização para participar;
- Fizemos novo contato para obter uma resposta e a pessoa acusada de assediar nos comunicou que a instituição manifestava interesse em conhecer e participar da pesquisa, mas para conhecer melhor a pesquisa solicitava :
 1. Documento do Conselho de Psicologia com aprovação da pesquisa,
 2. Termo de consentimento livre e esclarecido,
 3. Documento com informações sobre a condição de participação do entrevistado (ofensor ou ofendido),
 4. O meio de divulgação dos resultados da pesquisa.

Considerando as solicitações, foi feita uma consulta ao Conselho Regional de Psicologia 4ª Região, encaminhando ao Conselho de Ética carta explicando os motivos da solicitação com os seguintes anexos: cópia do ante projeto da pesquisa, Modelo do “Termo de consentimento livre e esclarecido”, definição da condição de participação do entrevistado como ofensor e a indicação dos possíveis meios de

⁴ O nome e a caracterização do chefe imediato acusado de praticar assédio moral serão omitidos deste estudo.

⁵ A especificação da instituição será omitida deste estudo

divulgação dos resultados de pesquisa. A resposta do Conselho de Ética foi que não competia àquele órgão opinar sobre pesquisas acadêmicas.

Todos os documentos solicitados, com a resposta do Conselho de Psicologia 4ª Região, foram então encaminhados à Presidência da instituição. Após o encaminhamento destes documentos foram solicitados outros documentos, para análise da instituição, e que requeriam um prazo longo de tramitação, incompatíveis com os prazos para a conclusão desta monografia.

Assim, mesmo cientes das dificuldades de se efetivar a inclusão do “assediador” na análise, ressaltamos a importância de se continuar esse esforço considerando o valor elucidativo que esta análise pode trazer à questão. Só assim poderíamos ter uma compreensão abrangente sobre as relações que se estabelecem entre trabalhadores, gestores e organizações, e sobre como os afetos circulam no contexto organizacional para resultar em ocorrências do tipo do assédio moral. E mais ainda, somente dessa forma poderíamos obter uma análise que ultrapassasse o viés psicologizante, incluindo o trabalho, fator indissociável da realidade concreta e central na produção de subjetividades. Incluir a categoria trabalho na análise seria o primeiro passo para se responder a uma pergunta que deveria ser a primeira ao se falar dessa questão: qual é o lugar ocupado pelo trabalho no assédio moral?

Simultaneamente aos contatos com a instituição para se realizar a escuta do “assediador”, foi feito um contato com a pessoa que acusou a chefe imediata de praticar o assédio moral, convidando-a para participar da pesquisa por meio de uma entrevista com a pesquisadora. Manoela⁶ aceitou o convite e alguns dias depois uma entrevista foi realizada em um consultório de psicologia. Foi-lhe explicada a forma como ela foi localizada para participar da pesquisa, ou seja, por meio do sindicato, bem como os objetivos da pesquisa, sua participação e todo o contexto.

Mesmo que um dos objetivos do nosso estudo, a escuta das duas partes, não pudesse ser alcançado, a realização da escuta desta trabalhadora, trouxe revelações importantes.

⁶ Nome fictício

No mesmo sentido, buscou-se como guia das reflexões empreendidas, os conteúdos trazidos, mais do que pela fala, pela expressão da entrevistada. A interpretação dos dados à luz da teoria foi se constituindo à medida em que surgiam temas e afetividades. Assim, os conteúdos teóricos eram capturados a partir da entrevista e ganhavam sentido e consistência nas palavras e vivências de Manoela.

CAPÍTULO 3

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1. A história de MANOELA

Manoela trabalha há seis anos em uma instituição de Saúde, em um laboratório, no setor de urgência. Ela se considera boa profissional e demonstra gostar muito do que faz. Logo no início de seu relato, sinaliza o alto nível de responsabilidade que seu trabalho envolve e como percebe o olhar da instituição para o setor.

*“Lá é um setor largado... é um setor de urgência, [...], nós **precisamos ter uma atenção quadruplicada**, nós fazemos os testes com sangue[...]. **Um erro é óbito lá no hospital** [...]. Alguns erros condenam o paciente a ter uma insuficiência renal crônica pra sempre, outros condenam uma paciente a jamais ter filhos. **Estes são os tipos de erros que podem acontecer no nosso setor**. Então, assim, é uma tensão constante, temos um cuidado extremo com os testes.”*

Ela expressa o sentimento de indignação por trabalhar em um setor que apresenta problemas na organização do trabalho que interferem nos processos mais básicos de estruturação das tarefas que elege como principais. Isto fica evidenciado quando fala, por exemplo, de uma condição a que o trabalhador está submetido: há exigência de se obedecer aos tempos preconizados para os testes, quando é indispensável agir na cadência de tempo dada pelos procedimentos. E, não atender ao tempo estabelecido pelo procedimento é sujeitar-se ao erro e a consequências temidas por eles - aquelas relatadas acima. Apesar disso, seu trabalho pode ser interrompido a qualquer momento, criando uma situação favorável ao erro.

*“Diante desta nossa função é que acontecem coisas que não deveriam acontecer, por exemplo, nós **já pedimos várias e várias vezes uma secretária**, por que lá é assim, **você tá fazendo o teste, pipetando com a maior atenção, tem que saber a medida de tudo, o horário de colocar, de rodar e aí a campanha toca e você é obrigado a atender**, se você não atender em um tempo “x” eles tocam de novo. Tira totalmente sua concentração.”*

Ela demonstra inquietação com as diretrizes da instituição quanto às tarefas de secretariado do setor, e evidencia claramente sua escolha por cumprir as demandas técnicas em detrimento das funções administrativas, percebidas como inadequadas à sua atividade. A adesão se dá ao objetivo essencial de sua atividade, ou seja, à fidelidade e qualidade dos testes. As tarefas administrativas, sinalizadas como importantes pela a instituição - o que percebemos pelas ameaças de punições quando as normas não são observadas e pela pressão constante para que sejam atendidas - são percebidas por ela como uma pequena parcela de seu trabalho e são tratadas com este peso, mas tomam outras proporções dentro da instituição. Esta adesão da trabalhadora à sua atividade principal em detrimento das atividades administrativas parece ter sido um gatilho para que passasse a ser considerada como uma pessoa “grossa”. Podemos ainda, questionar se estas atividades chamadas por ela e pela instituição como “administrativas”, não são na verdade desvios funcionais que repercutem em seu trabalho.

*“Então, assim, é uma cobrança extrema, necessária, nesse caso necessária no [considerando a responsabilidade técnica do setor] e sem retorno algum, porque você faz lá seu trabalho direitinho, manda [os resultados], e... uma Campanhia, **um telefone, que você não puder atender você é taxada como grossa, mal educado, como é o meu caso, mal educado por que você não atendeu a pessoa no tempo hábil ... foi o que eu ouvi . [...]** Fora as ligações que não têm nenhuma necessidade, que [a instituição] não sabe resolver e passa para [o setor], assim descaradamente. O telefone toca e a pessoa fala assim: eu queria saber [...], transfere tudo pra lá, coisas assim”*

Manoela relata que trabalha em um setor em que as pessoas são muito críticas, muito questionadoras. Ele tem fama de rebeldia na instituição e a nova coordenadora foi para lá com esta imagem e com a função de organizá-lo.

*“Já te falei que a gente é marginalizado lá, né? Porque **o pessoal é muito questionador, muito crítico e você reivindica ,na verdade é um direito que a gente reivindica** e [a instituição] ela não nos dá o retorno. **Ela se preocupa com essa acreditação [...], ela se preocupa com as aparências...**[...] a coordenadora foi pra lá com uma proposta da instituição que era mais ou menos assim: você vai pra lá para consertar o setor. Ela foi pra lá com dados da diretoria da instituição, com informação.”*

A postura crítica de Manoela se revela claramente ao descrever o que é, para ela, o processo de garantia de qualidade a que a instituição está engajada -

*Acreditação*⁷. Relata seu compromisso inquestionável quanto às responsabilidades envolvidas nas suas tarefas e demonstra isto ao falar sobre sua atividade. Sempre se refere à necessidade de empreender um alto nível de qualidade em seu trabalho, mas não se deixa levar pelos imperativos e sedução da instituição em atender à necessidade de visibilidade positiva para o social, ou seja, Manoela mantém a postura crítica e aponta que, muitas vezes, a instituição, para preservar sua imagem positiva para a população, faz pressão sobre os trabalhadores, sem dar as eles as condições necessárias para realizar um trabalho com a qualidade que é buscada.

A necessidade de apresentar um alto nível de qualidade do trabalho é um ponto onde ocorre um certo acordo entre as diretrizes da instituição e a percepção da trabalhadora. É fato: os resultados do trabalho técnico na instituição envolvem riscos de morte para pacientes, e, um alto padrão de qualidade é exigido da instituição e dos trabalhadores. Isto não é apenas reconhecido por ela, mas colocado como um objetivo essencial. Entretanto, isso não elimina as críticas que apresenta quanto à forma com que se busca essa qualidade. Assim, ao avaliar seu contexto de trabalho, ela aponta coerências entre as propostas da instituição e a necessidade imperativa da qualidade do produto, mas também percebe e explicita as contradições que se evidenciam quando se confrontam diretrizes colocadas pela instituição e a vivência de seu dia-a-dia de trabalho.

Exemplificando esse último ponto, ela ressalta a valorização das pessoas para o alcance de resultados no discurso corrente na instituição, por um lado, e uma prática de gestão marcada pela falta de reconhecimento dos trabalhadores por outro. Para ela, a falta de reconhecimento é evidenciada pelos seguintes aspectos: defasagem salarial, dificuldade dos trabalhadores de empreender diálogo com os níveis hierárquicos superiores, uma política de “encontrar o culpado” quando ocorre algum erro e, segundo ela, normalmente esse culpado será buscado entre os funcionários de bancada⁸, administrativos e técnicos.

⁷ O Sistema Brasileiro de Acreditação é a única ferramenta de avaliação da qualidade reconhecida pelo Ministério da Saúde. É um processo que visa a garantia do atendimento e implantação de melhorias contínuas para todos os prestadores de serviços de saúde.

⁸ Os técnicos que trabalham na bancada fazendo os testes

É preciso lembrar também que a descrição do ambiente de trabalho feita por ela, revela várias inadequações em relação ao mobiliário e ao equipamento, tais como: há armários embaixo da bancada, o que impede que ela possa colocar as pernas embaixo para se posicionar melhor para fazer os testes, para se sentar é utilizado um banquinho como os de cozinha, não há encosto para as costas e a altura dele é inadequada. Ela tem que curvar o corpo para a frente para conseguir uma posição compatível para fazer os testes.

Além dos funcionários de bancada, administrativos e técnicos, Manoela acredita que a outra categoria mais cobrada na instituição é o chefe de setor, *“dentre os cargos comissionados é o que recebe mais pressão”*. Essa categoria é cobrada para não “dar dor de cabeça” à instituição. Manoela levanta sobre esse ponto o questionamento: *“às custas de quem o chefe de setor vai buscar não “dar dor de cabeça” à instituição? - Do funcionário de bancada, do administrativo, do técnico.”*

Assim quando ela fala sobre sobre o processo de “acreditação” pelo qual passa a instituição, ela critica a distância que há entre a qualidade certificada por esse processo e os meios usados para se atingir essa qualidade e a real condição do trabalho vivido por ela. Ressalta ainda o seu setor como um lugar estigmatizado dentro da instituição.

“Tipo um ISO, [...], como eu penso...uma fachada, pra mostrar que é referência. De fato ela é uma referência [...], mas em gestão de recursos humanos ela é um fracasso, entendeu? É uma [instituição] que te suga, suga o máximo de seu conhecimento, até te dá um pouco de conhecimento, se você insistir muito, mas ela é péssima gestora de pessoas, sabe? Então, eu acho que ela jamais poderia ganhar este tipo de acreditação. Isso deveria ser um ponto base, deveria estar lá em cima pra poder ganhar, mas vai ganhar, com certeza. Então, assim é feito toda uma maquiagem [pela instituição] em relação a esses serviços de acreditação, se você for lá, por exemplo, fazer uma pesquisa, como psicóloga, você vai ser super bem recebida, provavelmente, você não vai passar [no setor onde ela trabalha], vai passar por todos os outros setores que é super bem equipado, que é assim ergometricamente tranquilo de trabalhar...mas [lá] você não vai passar.”

A instituição possui, assim, uma cultura da busca da qualidade no nível da excelência, orientada pelos altos riscos envolvidos em suas operações. Para isso, tem implementado e acompanhado programas de controles de procedimentos e normatizações com o objetivo de garantir essa qualidade. Esta preocupação

atravessa os dizeres expostos em documentos da instituição sobre visão, missão, valores estando presente na sua própria história.

Sabemos da importância de se prover a qualidade nos serviços, sobretudo em atividades onde a qualidade se reveste de fator decisivo e imediato sobre a vida das pessoas, tais como as atividades das companhias aéreas e de hospitais. A necessidade de se prever corretamente resultados é real e imperativa e por isto mesmo, os mecanismos desenvolvidos para garantir a qualidade não devem ser hipertrofiados para não se correr o risco de um efeito iatrogênico⁹. Assim, é preciso deixar espaço para se reagir frente ao não previsto – possibilitar a iniciativa dos operadores, deixar a possibilidade de se auto-organizar em determinados casos¹⁰. O relato de Manoela nos remete a esta necessidade de defender o espaço de auto produção, da regulação da atividade.

*“tanto que [faço] as coisas da melhor forma sabe, eu senti o zelo, tudo, eu gosto de sabe... fazer o que eu faço, eu tenho maior cuidado! **eu faço coisas que não necessitam de fazer, mais eu acho que vai melhorar, eu vou e faço...**”*

Ela sinaliza as distorções implícitas na execução de tarefas quando a gestão tenta atender rigidamente ao trabalho prescrito.

*“**A carga horária que ela queria era um dia sim, dois não. E acabava a possibilidade de encaixar os dois plantões que “sobravam” em dias flexíveis durante o mês... eram encaixados durante o mês.** Seriam plantões fixos [a partir de agora] ou diaristas, né? Seis horas todos os dias. Ela fazendo esse negócio de um dia sim, dois não, **ela ia criar uma confusão no setor que ela nem sabe.** Mas ela ia atrapalhar a vida de todo mundo porque tem funcionários à noite que têm a carga horária. ... **e não ia ter lugar pra eles trabalharem de dia, nem fim de semana, ela não ia conseguir encaixar esse povo. Ela ia juntar umas cinco pessoas em um setor que é do tamanho de um ovo, só pra cumprir a carga horária que ela queria.** Ainda bem que [ela] não conseguiu.”*

Até o momento os trabalhadores faziam os plantões do mês e sobravam dois dias a serem trabalhados que eram encaixados de acordo com a necessidade do setor em acordo com os trabalhadores. Manoela diz que a chefe tentou mudar isso

⁹ Fazemos aqui uma analogia ao termo usado na área médica para efeitos indesejáveis de um determinado tratamento. Iatrogenia significa, transcrito do Aurélio Eletrônico: “alteração patológica provocada no paciente por tratamento de qualquer tipo: a iatrogenia refere-se aos males que podem ser provocados pela ação do médico, ou pelo tratamento por este prescrito.” No mesmo sentido a busca da qualidade não pode engessar as possibilidades de ação do trabalhador, pois isso pode impedir a realização de tarefas que são fundamentais para a resolutividade no trabalho. Existem muitas situações em que não há como prescrever, e elas irão requerer a criatividade dos operadores para ter um desfecho satisfatório.

¹⁰ Eugene Enriquez em Palestra proferida na UFMG em 14/05/2008

encaixando os dois plantões em dias que não eram pré negociados com os trabalhadores.

Podemos perceber já nestes relatos iniciais que a questão do assédio moral, como é descrita na teoria, não é o ponto principal quando colocada ao lado de determinações postas pela organização do trabalho, em especial a divisão do trabalho, com atribuição de tarefas percebidas como estranhas ao objetivo do setor e a manipulação da hierarquia como forma de controle e cerceamento da equipe.

Nas descrições do sofrimento da trabalhadora vão se evidenciando, cada vez mais, as implicações do contexto mais amplo das instituições e do modo de organização do trabalho na ocorrência do assédio moral, como veremos adiante. Vemos por exemplo que a instituição onde Manoela trabalha preconiza, em suas macro diretrizes, a necessidade de implementação e desenvolvimento de formas mais flexíveis de gestão, a reorganização das estruturas hierárquicas de maneira a torná-las mais horizontalizadas e descentralizadas. E, ainda, no discurso da organização é ressaltado a necessidade de mudanças gerenciais que propiciem incentivos à criatividade. Mas essas diretrizes não se concretizam e são até contraditórias às práticas de gestão que são percebidas como autoritárias e centralizadoras. Neste sentido a vivência de Manoela é da distância entre o discurso institucional e a prática de gestão.

A ida de Joana¹¹ para o setor de Manoela foi percebida, inicialmente, de maneira positiva pela equipe. Ela era tida como uma pessoa que possuía bons conhecimentos técnicos, já tendo trabalhado na área anteriormente. Foi vista como uma pessoa amável e esforçada. Mas que tinha ido para o setor com informações negativas a respeito da equipe, transmitidas pelos níveis hierárquicos mais altos.

“... ela foi pra lá com essa informação: o [o setor] é assim, os funcionários de lá são funcionários complicados, são funcionários que tiram licença uma atrás da outra, são funcionários que faltam de serviço, que faltam de plantão e não dão satisfação, funcionários que não cumprem a carga horária, funcionários difíceis de trato”

A trajetória profissional da Coordenadora é mencionada como um fator que possibilitou, inicialmente, o respeito e até admiração de Manoela pela nova chefia.

*“essa menina, ela é nova, **ela foi técnica [nível médio na instituição], passou no concurso, conheceu [o setor] a fundo porque ela trabalhou em outro lugar fazendo a mesma atividade**, um lugar super difícil de trabalhar, sabia bem a realidade [...] Ela tem o seu mérito! [...] tecnicamente falando ela é boa. [...] ela teve uma reunião com a gente, e, **a princípio, a proposta dela não era ruim, não!** Ela falou assim: olha meu nome é Joana e [...] **eu quero conversar com um por um, quero conhecer vocês**, e eu tô aqui para trabalhar com vocês”.*

A nova coordenadora parecia ter boa articulação para conseguir recursos materiais para o setor e o fato de ter conseguido rapidamente coisas que eles precisavam há tempos repercutiu de modo positivo com o grupo.

*“então, a proposta dela, a princípio, nos encantou, ela teve total apoio da gente... **Com pouco tempo ela conseguiu coisas que chefe nenhum havia conseguido antes:** geladeira para o setor, centrífuga, coisas assim, que a gente precisava, para o trabalho, as nossas eram capengas, e todo chefe que passava lá...[...] tem que fazer licitação...então ela conseguiu isso assim rapidamente, **conseguiu dar uma organizadinha no setor. O setor realmente precisava de uma cabeça ali e nunca teve de chefe. Ela foi boa nisso.**”*

Entretanto, Manoela relata que, após alguns meses no setor, Joana começou a apresentar muitos comportamentos hostis em relação ao grupo. Isto mudou a sua percepção em relação à coordenadora.

“ porém, com o passar dos meses é que a gente foi realmente entender o que que ela queria mesmo, sabe? Na verdade, ela chegou lá com uma proposta muito boa, nos encantou, com o jeitinho meigo dela, porém, ela começou a mostrar as garras, começou a destratar funcionário, gritar com funcionário...”

Interrogada sobre motivos que pudessem ter levado a alguma mudança no comportamento da coordenadora, Manoela relatou que outras pessoas com quem ela conversou na instituição disseram ter a impressão de Joana como de uma pessoa autoritária e que tinha dificuldade de ouvir.

A partir do momento em que o grupo passa a ter uma outra percepção da coordenadora, a imagem dela se consolida como invasiva e controladora. Esta percepção vai se fortalecendo como sendo o real perfil dela.

*“... a gente tem por regra lá no setor só ligar pra o celular um do outro em dia de folga, no caso assim, de extrema urgência! Porque celular é uma coisa muito pessoal, e no caso [...] a gente quer distância quando a gente tá de folga, a gente quer ter (folga). Ela **adquiriu nosso celular**, não sei como, acho que foi no recursos humanos, [...] e **passou a ligar pra gente e***

¹¹ Nome fictício da Coordenadora do setor em que Manoela trabalhava.

perguntar coisas idiotas na folga, [...] ou seja, a gente estava de folga mas estava trabalhando, e aquilo passou a incomodar a gente sabe. Eu mesma fui uma que passei a ver a ligação dela e não atender, aí ela ligava pra minha casa, não só eu, eu não sou a única nessa história não.

O relato de Manoela passa a personalizar a questão, relacionando as dificuldades de comunicação e relacionamento exclusivamente com a personalidade da coordenadora. Acreditamos que aqui o acesso ao ponto de vista do assediador poderia lançar luz à questão e desenhar algumas relações que fazem a costura do que os autores estão chamando de assédio organizacional com o assédio moral.

As críticas à instituição são minimizadas, formam um fundo desbotado para os desdobramentos das situações desagradáveis que começam a ser constantes no setor. A referência que Manoela faz à participação da instituição no que passa a ocorrer com a equipe e a coordenadora é quanto às cobranças que a coordenadora diz que está recebendo do “RH” sobre os horários da equipe. E a resposta dos trabalhadores, de certa forma liderados por Manoela, é que parece ser o gatilho que agrava as dificuldades nas relações do grupo e cria maior hostilidade entre Manoela e Joana.

“Começou a querer mudar o horário da gente. Gente o horário de vocês esta errado de acordo com o que esta escrito lá no RH, eu tenho que acertar a carga horária de vocês...[...]Não joana, aqui [na instituição] é assim, todo mundo tem outro trabalho , todo mundo estuda, [alguns] trabalham em três quatro lugares, entendeu! Mesmo porque se a gente viver só do salário [...] a gente ia era morrer de fome, porque tem três anos que a gente não tem aumento, todo mundo fala dessa carga horária porque a gente trabalha em outras atividades, inclusive você (com a coordenadora) aí ela tentou, tentou, mas ela viu que não dava jeito, mas tomou uma antipatia por a gente ter falado isso com ela. Eu fui uma das pessoas.”

A questão dos horários e da escala de plantão passa a ser o mote das discussões de Manoela com a coordenadora e é fonte constante de conflitos com o grupo.

“Só que o que aconteceu, eu mesmo falei: oh Joana, as coisas não são assim não, se o Recursos Humanos esta falando que é assim, assim, e assim, nós podemos mandar um ofício para [o nível mais alto da instituição] relatando a carga horária de todos os funcionários [...], inclusive chefias [e técnicos nível superior] pra ver se realmente está faltando alguma coisa no nosso horário! aí ela desconversou, aí ela viu que não tinha muito jeito dela impor”

São descritos vários comportamentos agressivos da coordenadora e, mais do que nomeá-los de assédio moral ou organizacional, podemos dizer, talvez com mais chance de acerto, que ocorria um tipo de violência psicológica sobre este grupo, e que possivelmente as relações que se estabeleceram neste contexto de trabalho específico - de pressão por índice zero de erro, com diferenças nas cobranças de horário e na autonomia permitida para cada categoria – deram a “deixa” para a ocorrência da hostilidade, que, se começou em relação ao grupo, nos pareceu ter se intensificado na direção de Manoela que se posicionou na liderança.

As ameaças de alteração nos horários e na escala são desestabilizadoras para o grupo na medida em que as pessoas têm sua rotina de vida organizada segundo essa escala. Manoela relata que Joana faz, constantemente, alterações na escala sem negociar com o grupo, esquivando-se de estabelecer comunicação direta e discutir sobre as alterações que são impostas. Além disso, relata como a fala agressiva de Joana causava estresse no grupo.

*“eu sou uma que **se mudar minha carga horária**, eu sou plantonista, se mudar minha carga horária **eu saio do setor**, porque pra mim não vai dar, **ai o outro lá falou: eu também , eu também !** [...] o problema todo era **a forma como ela vinha conversar com a gente, impondo, alterando a voz, batendo a porta na cara da gente, sabe e aquilo foi estressando a gente, foi estressando.***

*Aí **ela começou a administrar, [...], a nossa escala de plantão, [...] ela entendeu que, como chefe, ela poderia tirar a gente do nosso plantão**, do dia fixo, colocar o dia que ela bem quisesse, colocar o funcionário de outro plantão, fixo dele também, no nosso dia. E muitas vezes nos colocar dias seguidos, um dia sim , outro também e emenda. **Colocar-nos assim**, eu sou de 7 às 19 e pagaria , por exemplo, outro dia, de 19 às 7 da manhã: **24 horas! Já fez isso comigo...**”[...]... **Mas você tem que estar aqui o dia que eu preciso (a coordenadora) isso ela falou pra mim e pra outras pessoas também.** Eu falei, não Joana, não é o dia que você precisa não, eu tenho que estar aqui no dia que é o meu plantão.”*

O conflito está instalado e a dificuldade na comunicação com a coordenadora parece agravar a situação.

*“... Você não pode fazer isso não. **Ah, depois a gente conversa... ai tudo ficava assim, depois a gente conversa, daqui a pouco a gente conversa... e ai nunca conversava** porque eu voltava depois de três dias e ela já não estava lá, estava fazendo curso, ou estava dando curso lá no auditório, ou alguma coisa assim. **E ficava por isso mesmo, e aí soltava a escala, e aí ia eu de novo, ôh Joana, Você me colocou dois dias seguidos, não pode não, isso é proibido por lei... ah mas eu vou precisar e tal ...**”*

A comunicação entre ambas foi ficando cada vez pior, mais escassa e por meios indiretos, tais como quadro de avisos ou telefonemas.

“eu não consegui falar com ela, ela tinha esse hábito, de desligar o celular dela quando ela não estava lá, pra ninguém falar com ela. [...] Ela simplesmente jogava na escala [sobre como ficava sabendo do seu plantão].”

Manoela se sentia especialmente atingida pelos conflitos decorrentes da organização da escala dos plantões que foram se intensificando.

“ ela me colocou de dia e de noite, e foi assim uma noite que eu trabalhei até quatro horas da manhã, uma noite que deu problema um atrás do outro, e eu sozinha lá[...] Aí eu não sei se meio que de pirraça dela, ou porque eu questionei a carga horária do pessoal, ela tava insistindo em, em me manter assim, meio que instável sabe, no plantão. “

A imposição de dias de plantão diversos dos dias reconhecidos pelos trabalhadores era comunicado “em cima da hora” provavelmente para evitar questionamentos, e os trabalhadores não tinham facilidade na comunicação para discutir possibilidades de alteração.

“eu estava num plantão, tipo terça, quarta feira, aí ela fazia a escala, não perguntava ninguém, soltava a escala tipo no final do mês pra ninguém questionar, ela sabia que soltasse antes ela ia ter que alterar a escala. Ela soltava tipo assim, dia 30, [...] aí um dia eu estava lá de plantão na quarta feira e já era virada de mês, era tipo o último dia do mês e ela me pôs na quinta! Era da quarta pra quinta. Na quarta e na quinta e ainda um plantão alterado no domingo que nem era meu, era plantão de outra pessoa, ela me colocou...”

Manoela fala de sua indignação quanto às mudanças arbitrárias de horário e de plantão e como o fato de ter se recusado a aceitar ir a um plantão que lhe tinha sido atribuído à revelia gerou o rompimento com a coordenadora. Além disso, ela havia esquecido de comparecer em um plantão seu que havia sido recentemente mudado. Ao ser avisada em casa que era seu plantão, compareceu, mas sentia-se indignada.

“...deu o horário dela, ela foi embora, quando era o final do meu plantão, que que aconteceu? Eu olhei a escala assim... eu falei: uai gente! Esse negócio de domingo aqui tá errado, meu plantão não é domingo, meu plantão é segunda feira! [...] Aí eu tentei ligar pra ela. Ela viajou, tinha viajado pra não sei onde... tentei deixar recado, e não tive retorno não. Eu pensei: gente eu não vou poder vir, eu já cansei de avisar mas agora tá abusivo, [...] eu já assim, por aqui (gesto no pescoço), estressada, cansada de trabalhar um dia assim, outro também, 24 horas, coisa que não foi só uma vez que ela fez... O plantão da quinta eu esqueci, simplesmente eu esqueci...[...]Aí fui. Cheguei tarde, por volta de meio dia. Dei meio plantão e depois ia pagar esse meio dia, mas eu achei abusivo

*demais isso, sabe. Eu cansei, e o plantão que eu dei na sexta, quando eu vi que estaria no domingo eu falei mesmo: ah não cansei!...Não é o meu dia, isso é um absurdo...ela não comunicou, ela não me perguntou nada, sabe! Eu tô cansada, já estava tipo que entrando em parafuso. Estudando e ainda tendo que fazer plantões em dia que nem era meu, e seguido, e ...cansativo! Vou te falar: não é brincado não! Você sai de lá assim: tudo aqui apertado, o olho doendo.. você fica assim: **não posso errar, não posso errar, não posso errar...Sabe eu amo o que eu faço, eu gosto do que eu faço, adoro**, mais a condição de trabalho lá é que, sabe... me estressou, acabou comigo ano passado, **ai eu não fui, eu falei assim eu vou no meu dia...**"*

A rotina exaustiva de trabalho é relacionada, por Manoela, às dores que sente no corpo, principalmente quando a coordenadora "emenda" um plantão no outro e ela não tem tempo para se recuperar. O bloqueio das possibilidades de negociação e organização do próprio tempo aparecem também como motivo do estresse. Ela fez uma série de tentativas de negociar a escala de plantões e como não conseguiu, em um dado momento resolveu não cumpri-la. Tudo indica que ela estava esgotada e, como havia um colega escalado para trabalhar com ela no plantão no domingo, que não era dela, optou por não ir. Esse episódio aumentou a agressividade da chefia dirigida a ela e marca o rompimento da relação com a coordenação.

*"**ainda tentei comunicar**, e ela tinha que estar controlando, ela é chefe, ela tem obrigação de estar com o celular ligado, porque ela tem que responder por qualquer problema que acontecer com qualquer pessoa de fora. Ela tem que ir lá, tem que dar assistência e desligando o celular..." [...] Olhei na escala lá, tinha um colega do dia "d", e falei assim, não! Dia de domingo é uma baita sacanagem, ele vai ficar aqui, não vai fazer nada, porque que eu tenho que vir aqui? **Porque nem é dia "deu" vir, entendeu, não vou...**"*

A coordenadora ligou para a casa de Manoela para questioná-la sobre o motivo pelo qual não compareceu ao seu plantão e, na ocasião, refere-se à Manoela como irresponsável e a acusa de ter deixado seu colega de plantão "na mão".

*"“Eu gostaria de saber a razão de você ter faltado o plantão de domingo?! E ter deixado seu colega na mão! Aí eu falei: olha Joana, vamos por partes, primeiramente eu não faltei ao plantão de domingo, porque simplesmente não era plantão, que se for olhar na escala, **você moveu o meu dia por conta própria sem me comunicar**, [...] **você lançou a escala e foi embora**, e você sabia que era dia 30 sexta-feira, e você foi embora, foi pra sua viagem e desligou seu celular [...] você não tem direito de administrar a escala de pessoas do setor dessa forma, você tá pegando dia fixo de um funcionário, é a mesma coisa de você pegar um diarista e mandar ele trabalhar a noite sendo que o horário dele é diurno, é isso que você está fazendo! **ah pra quê que eu fui falar...** (rs) Mais eu não quero nem saber (Joana responde), **a senhora é uma irresponsável, você deixou o seu funcionário na mão! E ela falou assim mesmo, nesse tom que eu estou falando - agressivo - o seu colega NA MÃO...**”[...] (ênfase dela) Saiba você que eu estou fazendo um registro, vou passar pra*

*coordenação, a partir de hoje você vira aqui diarista, porque não dá pra você ser plantonista, porque **você não se adequou às regras.***

A fala da coordenadora, questionando a responsabilidade e o compromisso de Manoela no trabalho, repercutiu de maneira incisiva na sua auto imagem, o que veremos mais adiante.

*“ ela falou muita coisa assim, **falou que eu era irresponsável, falou que eu não tinha compromisso com o setor, falou que eu não tinha é senso de equipe,** e muitas coisas, isso por telefone, e falou horrores comigo [...] E eu engoli aquilo. Engoli...”*

Mesmo que Manoela sentisse que as agressões da coordenadora eram direcionadas a ela, até aquele momento acreditava que o grupo se posicionaria a seu favor.

*“Os funcionários meio que não entenderam porque **nunca tinham me chamado de irresponsável no setor,** tanto que faço as coisas da melhor forma sabe [...] Eu tenho “jeito”, eu sou assim não só no trabalho, mais em tudo, eu tenho muito cuidado com essas coisas.”*

As comunicações entre a coordenadora e Manoela se tornaram raras e quando ocorriam eram por meios indiretos.

*“eu não entendi o porquê dela ter me chamado de irresponsável, de pessoa sem senso de equipe, e tal, e quando chegou no outro dia, eu falei assim, eu não estou aguentando nem olhar na cara dessa mulher mais. **Aí sabe o que eu fiz? Eu cheguei, trabalhei, e falei nada não sabe. Fiz o que tinha que fazer, e ela também não chegou perto de mim. E ficamos assim uns três meses,** só que nesses três meses... [...] trabalhando diarista, eu sofri altas retaliações por parte dela.”*

A coordenadora passou a chamar a atenção do grupo quando, na verdade, queria se referir à Manoela. Isto ocorreu, por exemplo, quando o setor recebia reclamações sobre a demora no atendimento de ligações.

*“eu [fazendo os testes], não podendo atender telefone[...] eu falei agora eu não posso atender, fala pra esse paciente ligar depois. [...] **Aí reclamação na orelha dela[...]** **Aí ela (Joana) ia lá, [...] ôh gente eu quero fazer uma reunião com vocês: aconteceu isso e é inadmissível: **funcionário aqui do setor destratou funcionários do ambulatório. Se recusando a atender paciente (no telefone)!**** **Aí ela colocava a versão dela, e vocês não podem fazer isso, vocês vão ser responsabilizados por essa atitude de grosseria! E eu sempre presente falando: ôh Joana, “pera aí” aconteceu foi comigo, não foi assim não, [...] a partir de hoje vocês vão ter que atender telefone sim** (Joana fala) e que se chegar alguma reclamação eu vou passar pra coordenação, vou passar o nome o horário e tudo e... o assunto está encerrado. E saiu. Dava as costas prá gente e deixava a gente assim várias vezes.”*

Manoela passou a duvidar de sua imagem no grupo, sentindo-se isolada e excluída e, mais ainda, o sentindo-se envergonhada, devido a uma possível mudança de posição no grupo. Ela se sentia colocada em um lugar onde não se reconhecia: de alguém irresponsável, difícil, ruim... Os sentimentos que surgiram tiveram impacto negativo em sua identidade. A partir disso, outros conflitos foram acontecendo e as dúvidas de Manoela quanto à percepção da equipe em relação a ela foram intensificadas, e isto pareceu ser definitivo, fragilizando-a emocionalmente. Ela começou a duvidar de si mesma:

*“eu cheguei a me questionar! Eu estava começando a achar que eu era assim... olha gente, mas **não é possível: será que eu sou essa grossa essa tôpera? Que atende todo mundo mal? Eu comecei a entrar meio que na paranóia, sabe.** Eu falei: gente mas o que é isso, será que eu atendo todo mundo mal? **E comecei a errar**, comecei a registrar errado, a rasurar, sabe... e tudo assim, não querendo, comecei a errar, e aí nossa! prato cheio!...”*

Eu me sentia acuada, eu comecei a me sentir envergonhada, porque eu estava começando a achar que meus colegas me achavam uma pessoa irresponsável mesmo! Uma pessoa ruim, uma pessoa difícil de lidar. E (eu) não era gente! Não era, sabe. E eu comecei a adoecer, comecei a dar crise de diarreia uma atrás da outra, só tirando atestado, sem condição nenhuma pra trabalhar, nenhuma, sabe. Me dava uma coisa eu ia no médico, ele... você não tem nada...”

A percepção de uma situação de rebaixamento social se impôs e o conflito gerado por essa iminência de um novo arranjo social, depreciativo, essa imagem ruim que parece se formar sob o olhar do grupo social em que ela estava inserida, desestabilizou-a emocionalmente. Essa imagem negativa vai se repetindo e ela se sentindo cada vez mais frágil e atingida em sua auto-percepção, sua auto-estima, configurando-se uma crise em sua identidade.

O relato de Manoela nesse momento nos remete à dimensão do indivíduo, à sua singularidade na demonstração do sofrimento e dos impactos desse sofrimento na integridade física e mental do sujeito. O ambiente social macro à volta de Manoela parecia assumir a dimensão de um cenário apagado onde um único fecho de luz iluminava dois únicos personagens: ela e Joana, com o grupo ao fundo. Esta parece ser a cena capturada como principal em relação ao assédio moral na maioria das discussões. Aqui, não há equívocos quanto à realidade e intensidade do sofrimento humano - Vemos isso nos atendimentos aos trabalhadores - Entretanto, essa é uma cena e não a peça inteira que assistimos. O recorte que se apresenta é

apenas um trecho, deixando de fora todo o contexto da instituição tão enfatizado por Manoela no começo de seu relato.

Sobre o adoecimento que esta situação provocou, Manoela relata como, além de estar adoecida e continuar trabalhando, tinha que lidar com a pressão contínua sobre ela durante a realização das atividades.

*“Ah, ano **passado foi uma coisa assim**, foram **coisas intermitentes**, acontecia este mês...aí eu ficava **um mês boazinha... aí dava outra coisa**, sabe assim, uma coisa... **Gastrite voltou! Eu tinha curado gastrite**, ela voltou. Eu tenho que tratar de novo e isso tudo assim sabe, num clima de tensão: ah **não posso errar, eu não posso falhar, não posso deixar o telefone tocar duas vezes**”[...] [falando sobre o medo] **é um medo, era o medo da pessoa ver, não era o medo de matar ninguém, porque nunca isso nunca vai acontecer, se Deus quiser**, porque eu tenho muito critério, mais era o medo de errar uma letra, coisa que ela olhava, o paciente estava escrito com “S” era com “Z”, sabe, aquilo era considerado como um erro absurdo, um erro imperdoável. **E fazendo vistas grossas pra outras pessoas, meio que não bateram de frente com ela naquilo que ela queria entendeu?**”*

Após o relato de seu adoecimento Manoela aponta as estratégias que usou para sair da situação em que se encontrava. Notamos que a dimensão subjetiva e objetiva se entrelaçam nas saídas encontradas por ela.

*“Hoje eu estou melhor pelo seguinte: chegou num ponto que o estresse tava me adoecendo tanto, que eu chegava em casa só chorando, chorando, chorando, e o meu noivo falou - você precisa dar um basta nisso! Chegava morrendo, pra adoecer, dá um jeito aí, dá um jeito nisso (o noivo), e aí foi quando depois de meses e meses, eu **fui tirando aquilo de dentro de mim**, porque eu vi que era a melhor forma sabe, eu peguei e, vou falar pelo menos bom dia, porque pelo menos demonstra que eu tenho educação, sabe. Tinha dia que, ela dava pra mim (bom dia), chegava lá no setor[...] e aí foi começando assim, eu comecei a passar algumas coisas pra ela, profissionais, a relação de amizade não existia mais, porque ela estragou né. E eu passei a passar pra ela as coisas que eu tinha costume de passar mas depois do ocorrido eu só escrevia no “numero de ocorrência”, porque eu não conseguia falar. Então eu comecei a falar: olha tá acontecendo isso, isso e isso, só pra quebrar um pouco o gel. Aí eu fui melhorando, porque ela começou a dar um pouco de retorno, mais aí eu falei assim: então tá bom né, se está retornando tecnicamente tá bom, aí eu me conformei com aquilo”.*

Qual o real significado que a retomada da fala com a chefia teve para essa trabalhadora? Ela, que se percebe como extremamente cuidadosa no trabalho, sente-se satisfeita com o retorno técnico, que é muito importante no trabalho que ela exerce. Estabelece-se uma relação de retorno profissional que parece suprir suas necessidades técnicas, essenciais para a retomada de seu reconhecimento e sua identificação como boa profissional.

3.2 Análise do caso

O trabalho se coloca como mediador da relação homem / natureza, e, como essa mediação não ocorre no isolamento, ele se coloca, inevitavelmente, como um mediador da interatividade social, sendo também produtor de sociabilidades. Assim, o trabalho de cada um consiste na sua auto-construção no mundo, é um reflexo de si que, reconhecido pelos outros, impacta sua identidade. Partindo do pressuposto que o trabalho ocupa uma posição central na constituição do ser humano e na construção da identidade, como nos coloca Chasin (1999), o trabalho como um fim em si – e não como mero meio de subsistência – podemos dizer que o estado geral de adoecimento revelado por Manoela indica o quanto as ocorrências hostis no trabalho impactaram sua vida profissional, sua identidade e alcançaram também o espaço extra trabalho.

A dimensão psicológica do trabalho se explica pela sua função social, CLOT (2006), então na situação de assédio podemos dizer que o que fica comprometido em primeiro plano é essa função social. Em tal situação é comum o relato do sentimento de estar isolado e até impedido de realizar as tarefas, então, podemos dizer que, além do terror provocado pela situação de ser cerceado, as ameaças **de perdas no campo social, impactam a subjetividade do trabalhador naquilo que** ele é impedido de fazer ou ameaçado de ser impedido, daí o sofrimento. E Clot (id) nos ensina bem o preço que se paga pela amputação da atividade, pelo cerceamento do poder de agir no trabalho.

“... nada obriga a fundir subjetividade e sofrimento. Pode-se considerar este último do ponto de vista da atividade; como uma atividade contrariada e até reprimida, em outros termos, como um desenvolvimento impedido. Trata-se então de uma amputação do poder de agir que proíbe os sujeitos de dispor de suas ações, que não os deixa transformar seu vivido em recurso de vivência de uma nova experiência.” (CLOT, Yves, 2006, p. 9).

No caso de Manoela, observamos que o momento em que se evidencia a maior fragilidade emocional coincide com a insegurança demonstrada por ela ao pensar de forma negativa sobre sua identidade profissional, quando passa a se interrogar sobre a qualidade de seu trabalho, apresentando nesses momentos sentimentos de vergonha e instabilidade quanto aos vínculos com o grupo.

Manoela expressa conteúdos que apresentam semelhanças a situações descritas na teoria sobre assédio moral. Hirigoyen (2001) afirma que é pelas conseqüências na pessoa assediada que mais facilmente se relaciona a situação descrita com a teoria, em especial o que chamou de descompensação:

*A capacidade de resistência de um indivíduo não é ilimitada, sofre uma erosão progressiva, que leva a um esgotamento psíquico. Ultrapassado um certo limite de estresse, o trabalho de adaptação não consegue mais se dar e há descompensação. **Perturbações mais duradouras começam a surgir. E, em geral é no estágio da descompensação que nós, psiquiatras, encontramos essas vítimas. Elas apresentam um estado ansioso generalizado, perturbações psicossomáticas, ou um estado depressivo.***

[...] em outras vítimas, a resposta é fisiológica: úlceras de estômago, doenças cardiovasculares, doenças de pele... Vemos algumas emagrecerem, tornarem-se fracas, expressando no corpo um dano psíquico de que não tomam consciência e que pode ir até a destruição da própria identidade (HIRIGOYEN, 2001, p.178-179, grifo nosso).

A partir da formalização da denúncia de Manoela à sua representação sindical o sindicato fez um contato com a coordenadora e foi realizada uma reunião com ela, representantes do sindicato e Manoela, quando foi solicitado à Joana esclarecimentos sobre as situações denunciadas. Nessa reunião, Manoela relata que Joana se apresentou receptiva às solicitações de esclarecimento do sindicato, conversando com tranquilidade e prestando as informações solicitadas, portando-se de maneira diferente do usual com o grupo. Foi encaminhado também ofício à Presidência da instituição para que se manifestasse sobre a denúncia. Essa movimentação que envolveu o sindicato parece também ter minimizado as hostilidades, e, embora não tenha ocasionado a saída da coordenadora do setor, pareceu ter influenciado este desfecho de algum modo.

Mas Manoela revela um sentimento de decepção com a atuação do sindicato. Segundo ela, se num primeiro momento a representação sindical acolheu a queixa, sua atuação posterior foi quase nula, pois não houve acompanhamento em seu caso. À época da entrevista, Manoela sentia-se bem melhor, a coordenadora havia saído do setor e Manoela não sabia se ela ainda ocupava algum cargo de chefia. Ela relata que gostaria que o sindicato desse prosseguimento a apurações pertinentes ao caso, mas não se sente apoiada como gostaria.

“é uma situação que não aceito passar de novo, não quero, por isso que eu não retirei a minha denúncia no sindicato. Falei: vou levar adiante até onde o resultado for, porque eu acho que ela tem que se

responsabilizar pela sua atitude, que ela teve, foi totalmente antiética, totalmente autoritária, abusiva.”

Manoela relatou se sentir melhor a partir da saída da coordenadora, não apresentava mais os sintomas de estresse e o adoecimento descritos anteriormente. Entretanto, percebemos a intensidade da violência da situação vivida por ela quando, ao ouvir os esclarecimentos sobre a pesquisa e ser informada de que a coordenadora foi convidada a participar, ela se mostrou sinais de ansiedade pela possibilidade de ficar exposta à antiga chefia. Ela se sentiu ansiosa diante da ideia de um enfrentamento com a coordenadora.

O relato que foi iniciado por Manoela pela descrição das atividades e pelo alto nível de responsabilidade técnica envolvido em seu trabalho, pelo contexto da instituição e pela incumbência dada à nova coordenadora - “consertar o setor”-, passou pela expressão de todo sofrimento percebido individualmente e, finalmente, volta ao contexto mais geral da instituição para falar de seu estado atual e da inadequação da postura da instituição para o caso.

*“**existe um código de ética na [instituição], ela não obedeceu nenhuma cláusula com relação ao tratamento de funcionários! Isso ficou por isso mesmo, porque se eu tivesse tido um respaldo da [instituição] nem no sindicato eu teria ido, mas eu não tive! A [instituição] tomou as dores dela,** falou que ela tinha como chefe alguma ..., como é que eles falaram o termo!? Ah eu não lembro não, eu sei que me enojou na época, ela tinha como se fosse alguma regalia, mais parecido com regalia, algumas regalias e ela podia utilizar destas regalias para o bem do setor, quer dizer que eu era uma coisa ruim pro setor. Porque ela me enquadrou. **Eu me senti enquadrada,** na verdade foi isso. E assim diante de uma situação totalmente desnecessária, diante de uma situação que eu sei que é proibido por lei, o ministério do trabalho tá aí, tá lá escrito, é proibido, totalmente proibido, e outra: **funcionário de urgência no hospital, ou qualquer pessoa que esteja relacionado na área da saúde, obrigatoriamente ele tem que tirar folga, porque senão ele não aguenta, é um desgaste assim, tremendo,** a gente chega “bunitinho” e sai de lá com olho fundo igual de um panda (rs)! Sério. E eu ainda vou pra escola, a gente precisa né. **A gente fica assim extremamente cansado. O outro dia que a gente acorda pra repor é só mesmo pra repor, porque a gente não aguenta fazer nada.**” (grifo nosso) (sublinhado é ênfase dada pela entrevistada) “*

Percebemos que até mesmo em relação à legislação da jornada dos trabalhadores, a instituição não se posicionou, nesse caso, como se pudesse tal critério ser definido por um coordenador de setor. Mais uma vez vemos, ainda que

no final do relato de Manoela, uma retomada dos fatores da instituição diretamente ligados aos conflitos vividos naquele setor e que foram nomeados de assédio moral.

CAPÍTULO 4

Apresentação dos resultados

A análise do caso de Manoela poderia ser ainda mais rica se pudéssemos estender as entrevistas para a equipe de trabalho e para a coordenadora. Certamente assim, teríamos mais dados para ampliar o entendimento sobre os conflitos que ocorreram naquele ambiente de trabalho. Mas acompanhar sua história nos possibilitou reflexões importantes sobre a ocorrência do assédio moral no trabalho, e suscitou questionamentos quanto à inadequação de se falar de assédio moral sem incluir o contexto organizacional e o trabalho como fatores inseparáveis do mesmo. Isto ocorreu na medida em que aspectos da organização que criam um contexto de pressão sobre os trabalhadores ficaram evidentes, mas não eram considerados com o devido peso, como contribuindo para a ocorrência do assédio moral, tais como: a substituição de uma chefia - que passa a ter a incumbência de 'consertar' o setor; precariedades na composição do quadro ideal de funcionários para atender à demanda – que necessita de uma secretária, por exemplo, para atender as diversas ligações e possibilitar aos trabalhadores condições de concentração necessárias para realizar seu trabalho com a qualidade exigida pela instituição.

Percebemos que todos os dados anteriores mencionados pela trabalhadora como parte do contexto organizacional que parecem fortemente relacionados à ocorrência do assédio moral, ficaram fora de seus relatos a partir do momento em que se intensificou o conflito interpessoal com a chefia e o adoecimento surge decorrente do sofrimento vivido por ela.

A categoria, chefe de setor, foi citada por ela como a mais pressionada, depois dos funcionários de bancada, para apresentar resultados à instituição, e para não deixar que os problemas aconteçam e venham a requisitar níveis hierárquicos superiores. Acreditamos que o sofrimento decorrente da situação de hostilidade em que Manoela se viu dificultou, pelo menos naquele momento, a visão de sua

situação de uma maneira ampla, não permitindo-lhe ver a influência do contexto de trabalho no problema.

As contradições postas pela organização do trabalho são muito evidenciadas no caso de Manoela, em especial pelas dificuldades com o estabelecimento da escala dos plantões, pelas diferenças nas cobranças do horário de trabalho de diferentes categorias e pela atribuição de tarefas ao setor que são incompatíveis com a exigência de qualidade (por exemplo, atender telefone e cumprir os tempos exigidos nos procedimentos dos testes). Esta última, nos pareceu uma contradição que deu início a conflitos que se tornaram cada vez mais difíceis de resolver.

O caso de Manoela revela uma trajetória de sofrimento humano no trabalho e possibilita várias reflexões. Percebemos, por exemplo, que a exigência de qualidade é um fator de pressão sobre os trabalhadores, mas mais do que isso percebemos que o próprio trabalhador demonstra o compromisso com a qualidade como parte indissociável de seu trabalho e não por necessidade da instituição.

Embora as macro diretrizes institucionais tragam como propostas formas mais flexíveis de gestão e o incentivo à criatividade, a prática parece acontecer muito distante destas propostas, como é exemplificado nesse caso, onde percebemos o cerceamento da autonomia e governabilidade dos trabalhadores e a omissão da instituição como fator de agravamento dos conflitos.

Não é pretensão deste estudo abordar todos os aspectos que estão envolvidos na ocorrência do assédio moral, nem tampouco propor soluções para o problema, mas simplesmente a de avançar no aprofundamento do fenômeno de modo a apontar caminhos mais acertados na abordagem e intervenção de conflitos dessa natureza no ambiente de trabalho.

A teoria sobre o assédio moral é um importante referencial na medida em que propõe pontos de discussão e possibilita avanços, sendo este o modo como a ciência deve caminhar. Contudo, o conhecimento sobre o tema ainda é limitado, e é no sentido de abrir possibilidades de pensar o fenômeno que empreendemos o diálogo com a teoria exposta nesse estudo.

REFERÊNCIAS

- [1] BAUMAN, Z. **Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2005.
- [2] CLOT, Y. A função psicológica do trabalho; Petrópolis, RJ: Vozes, 2006
- [3] FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações". **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 41 (2), p. 8-19, 2001.
- [4] GUEDES, M. N. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: Ed. LTr, 2003.
- [5] HELOANI, R. **Violência invisível**. São Paulo: FGV- EAESP e Unicamp, v.2, n.3, ago/out, 2003. p.58-62.
- [6] FREITAS, M. E.; BARRETO, M. **Assédio Moral no Trabalho**. Editora Pioneira thomson Learning, 2008. (Coleção Debates em Administração).
- [7] HIRIGOYEN, M. F. **Assédio Moral – a violência perversa do cotidiano**. São Paulo: Ed. Bertrand do Brasil, 2001.
- [8] HIRIGOYEN, M.F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. São Paulo: Editora Bertrand do Brasil, 2002.
- [9] LIMA, M. E. A. A Questão do Método em Psicologia do Trabalho. In: BARBOSA G. Í. (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho**: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Cães do Psicólogo, 2002. p. 123-132
- [10] SENNET, R. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 8. ed. Rio de Janeiro: Recird, 2004
- [11] SOBOLL, L. A. P. **Violência psicológica e assédio moral no trabalho bancário**. 2006. Tese (Doutorado em Medicina) - Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006. p.120.
- [12] SOBOLL, L. A. P. **Assédio Moral/Organizacional, uma análise da organização do trabalho**. Ed Casa do Psicólogo, 2008.